

Outils du contrôle de gestion et pilotage de la performance des administrations publiques : revue de littérature

Management control tools and performance management of public administrations: literature review

Mohamed Achraf NAFZAOUI

Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
MAROC
achrafnafzaoui@yahoo.fr

Hamza EL KEZAZY

Doctorant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
MAROC
elkezazy.hamza@gmail.com

Date de soumission : 04/02/2023

Date d'acceptation : 28/06/2023

Pour citer cet article :

NAFZAOUI M. A. & EL KEZAZY H. (2021) « Outils du contrôle de gestion et pilotage de la performance des administrations publiques : revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 7 » pp : 409 – 425.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Le débat concernant La corrélation entre le contrôle de gestion et la performance des administrations publiques est devenu un sujet de recherche scientifique important. Dans le contexte des crises financières successives de la dernière décennie et des questionnements sur le contrôle des administrations publiques, les chercheurs se tournent vers le contrôle de gestion comme un mécanisme alternatif pour mesurer la performance.

Le cœur de cette réflexion se concentre sur la fonction des outils de contrôle de gestion dans la performance des établissements publics. Notre recherche repose sur une approche documentaire, en se basant sur les approches théoriques existantes qui cherchent à clarifier le concept du contrôle de gestion et la performance dans le contexte des administrations publiques. Nous examinons également les outils de contrôle de gestion ainsi que les principaux modèles de performance utilisés dans ce domaine. Grâce à cette réflexion, nous sommes en mesure de proposer un modèle théorique qui illustre la corrélation entre le contrôle de gestion et la performance au sein des établissements publics.

Mots clés : Contrôle de gestion ; outils de contrôle ; performance ; administrations publiques.

Abstract:

The debate concerning the relationship between management control and the performance of public administrations has become an important subject of scientific research. In the context of the successive financial crises of the last decade and questions about the control of public administrations, researchers are turning to management control as an alternative mechanism to measure performance.

The heart of this reflection concerns the role of management control tools in the performance of public establishments. Our research is based on a documentary approach, drawing on existing theoretical approaches that seek to clarify the concept of management control and performance in the context of public administrations. We also examine the management control tools as well as the main performance models used in this field. Thanks to this reflection, we are able to propose a theoretical model that illustrates the relationship between management control and performance within public institutions.

Keywords: Management control; control tools; performance; public administrations.

Introduction

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans l'accroissement de la performance des administrations publiques. Dans le contexte mondial, où les défis de gouvernance et de développement sont nombreux, il est essentiel d'appréhender comment le contrôle de gestion peut être appliqué de manière efficace pour favoriser une administration publique efficiente et transparente. Cette recherche vise à examiner les méthodes de contrôle de gestion au sein des administrations publiques et à évaluer leur impact sur la performance. Cette introduction présente le contexte et la justification de la recherche, les objectifs de l'étude ainsi que la problématique. Un aperçu de la méthodologie utilisée est également fourni.

La revue de littérature de cet article accorde une importance particulière aux concepts de contrôle de gestion, y compris la performance, l'efficacité et l'efficience des administrations publiques. Dans le cadre de cet article, nous allons étudier la contribution des instruments de gestion à l'amélioration de la performance des administrations publiques pour répondre à notre question : « Dans quelle mesure les outils de contrôle de gestion contribuent au pilotage de la performance des administrations publiques ? ».

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche documentaire. Nous avons rassemblé des études antérieures en consultant diverses sources telles que des articles issus de revues spécialisées en contrôle de gestion, des revues plus générales et des ouvrages. Cette étude se concentre sur la contribution des outils de contrôle de gestion au pilotage de la performance dans les établissements publics. Nous commencerons dans une première section par clarifier le concept du contrôle de gestion et dans une deuxième section nous aborderons ces outils dans le contexte des administrations publiques. Dans la troisième section, nous aborderons le concept de performance en explorant les modèles prédominants de l'évaluation de la performance. Finalement, dans une quatrième section, nous aborderons l'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance des administrations publiques.

1. Contrôle de gestion dans les établissements publics

Pour Kaplan et Atkinson, le contrôle de gestion est "le processus par lequel les responsables de l'organisation s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs de l'organisation". (Robert S. Kaplan et Anthony A. Atkinson (1998)). Le contrôle de gestion s'agit d'une démarche qui vise à mesurer, analyser et piloter les activités d'une organisation en utilisant des outils et des techniques de gestion (HILMI & KAIZAR, 2023).. Son objectif est d'améliorer la performance en assurant une utilisation efficiente des ressources et en alignant les objectifs avec les résultats attendus.

La notion de "nouveau contrôle de gestion" fait référence à une évolution et à une adaptation du concept traditionnel de contrôle de gestion pour répondre aux nouveaux défis et contextes organisationnels. Chapman, Hopwood et Shields décrivent le nouveau contrôle de gestion comme "une approche qui vise à intégrer la comptabilité de gestion, les systèmes de mesure de la performance, les mécanismes de contrôle et les processus de gestion stratégique pour soutenir l'innovation, l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité". (Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood et Michael D. Shields (2007)). En résumé, Le contrôle de gestion contribue à la réalisation de la performance en fournissant des informations et en prenant des mesures correctives si nécessaire.

La théorie du Nouveau Management Public se caractérise par l'adoption de plusieurs principes et pratiques, tels que la décentralisation de l'autorité, l'orientation vers les résultats, la responsabilité des performances, la gestion axée sur les indicateurs de performance, la contractualisation, la privatisation partielle des services publics, et l'accent mis sur la concurrence et l'efficacité économique. Guy Peters (2010) : Peters, professeur américain, est un auteur influent dans le domaine de l'administration publique. Dans son ouvrage "The Future of Governing: Four Emerging Models", il discute des tendances émergentes en matière de gouvernance et de gestion publique, y compris le NMP, qui contribue à la reconnaissance et à l'adoption des approches modernes de gestion dans le secteur public, mettant l'accent sur des principes tels que la performance, la reddition de comptes, l'efficacité et l'orientation client.

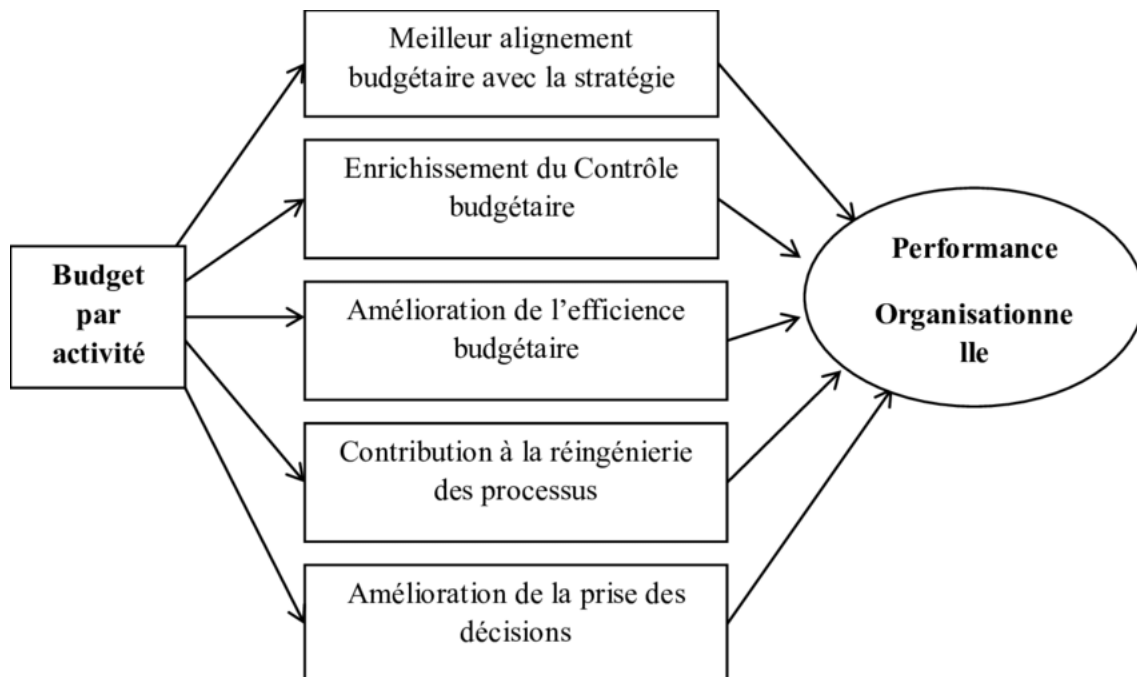
La théorie du Nouveau Management Public présente également certaines lacunes, notamment: L'ignorance des spécificités du secteur public : Le NMP a été critiqué pour son application aveugle de pratiques du contrôle de gestion du secteur privé sans tenir compte des différences caractéristiques spécifiques du secteur public, notamment les objectifs sociaux, la gestion des biens publics et les responsabilités démocratiques, ainsi que la simplification excessive des problèmes complexes : Le NMP a tendance à adopter des approches simplistes et technocratiques pour résoudre les problèmes de gestion publique, en négligeant la complexité des enjeux sociaux et politiques.

2. Outils de contrôle de gestion dans les administrations publiques

2.1. Budget public

Allen Schick était un spécialiste américain des finances publiques. Selon Schick (1966), le budget public est un outil de contrôle des ressources financières de l'État qui permet de fixer des priorités, d'allouer les dépenses et de mesurer la performance en termes de résultats obtenus.

Tableau 1 : Rôle de la budgétisation par activité dans la performance organisationnelle



Source : (Mustapha Bachiri, (2020))

Le budget public est bien plus qu'un simple document financier. Il joue un rôle central en qualité d'instrument de contrôle de gestion pour améliorer la performance des administrations publiques. En permettant une allocation stratégique des ressources, en fixant des objectifs et en mesurant la performance, en assurant un contrôle financier rigoureux et en responsabilisant les gestionnaires, le budget public favorise une gestion efficace, transparente et responsable dans les administrations publiques. En intégrant une approche axée sur la performance, le budget public contribue à l'amélioration continue de la performance des administrations publiques et pour répondre aux besoins des citoyens.

Le budget public encourage l'amélioration continue de la performance des administrations publiques en évaluant régulièrement les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il permet d'identifier les domaines nécessitant des ajustements et des améliorations, Gary Cokins (1990s), Marc J. Epstein et Adriana Rejc Buhovac (2014) ont contribué à la compréhension de le développement permanent de la performance grâce au budget public.

2.2. Tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument essentiel de contrôle de gestion utilisé dans les administrations publiques pour surveiller et évaluer la performance. De nombreux auteurs ont étudié son rôle et son impact sur la gestion publique.

Selon Kaplan et Norton (1992), le tableau de bord de gestion, notamment le Balanced Scorecard, permet aux administrations publiques d'avoir une vision équilibrée de leur performance en intégrant différentes perspectives telles que la finance, les clients, les processus internes et l'apprentissage et le développement. Cela permet de mesurer les résultats à travers des indicateurs clés et d'aligner les actions sur les objectifs stratégiques.

D'autres auteurs, tels que Bouquin et Charron (2003), soulignent que le tableau de bord de gestion permet de visualiser les performances et de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés. Il fournit aux gestionnaires des informations clés pour prendre des décisions éclairées et ajuster les actions en conséquence.

Le chercheur Simons (1995) met en lumière le rôle du tableau de bord dans la coordination des activités et la communication des objectifs et des résultats. Il aide à assurer la cohérence entre les différentes parties prenantes et à favoriser la responsabilité et la transparence.

En outre, les travaux de Neely et al. (1997) montrent que le tableau de bord de gestion permet aux administrations publiques de suivre les performances à travers des indicateurs spécifiques, de comparer les résultats avec des benchmarks et d'identifier les opportunités d'amélioration.

La mise en œuvre du tableau de bord de gestion dans les administrations publiques contribue ainsi à une meilleure gestion des ressources, pour renforcer la qualité de la prise de décision, à l'alignement stratégique et à la responsabilisation des acteurs. Il facilite la mesure de la performance, la communication des résultats et la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion publique.

En résumé, le tableau de bord de gestion joue un rôle crucial en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Il permet de mesurer, de surveiller et d'évaluer la performance en utilisant des indicateurs clés, favorisant ainsi une prise de décision éclairée, une coordination efficace et une amélioration continue des politiques et des programmes publics.

Les caractéristiques du tableau de bord et reporting peuvent également varier en fonction des besoins et des contextes spécifiques des organisations. Le tableau ci-dessous regroupe les principales caractéristiques comparées entre le tableau de bord et le reporting (Tableau 1).

Tableau 1: Caractéristiques comparées tableau de bord/reporting

Critères	Tableau de bord	Reporting
Objectif général	Mise sous contrôle	Contrôle = vérification
Adaptation locale	Personnalisée Répond aux besoins particuliers	Générique Potentiellement inadapté à un business spécifique
Type d'outil	Aide à la décision Orienté vers l'action Plutôt hiérarchique	Remontée d'informations Fonctionnel
Type d'indicateurs	Financiers et opérationnels : physiques, qualité, délais	Essentiellement financiers
Nature des indicateurs	Performance et pilotage	Performance
Granularité	Fonction des ordres de grandeurs locales	Générique
Fréquence	Continue	Périodique

Source :Le grand livre du contrôle de gestion(Désiré-Luciani et al., 2013, p. 281)

Selon Hopwood et Unerman, le reporting se concentre sur la communication des résultats financiers, des données comptables et des informations légales de l'organisation. Il met en avant les rapports réglementaires et les exigences de divulgation aux parties prenantes, et ils décrivent le tableau de bord en tant qu'outil de gestion qui fournit des informations synthétiques et structurées sur la performance des administrations publiques. Il met l'accent sur la présentation concise des résultats clés et des tendances pertinentes dans le but de faciliter la prise de décision et d'optimiser la performance Anthony Hopwood et Jeffrey Unerman (2005).

2.3. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est reconnue par de nombreux auteurs comme un outil essentiel de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Voici quelques-uns des auteurs et années qui ont contribué à l'étude du rôle de la GAR :

Osborne et Gaebler (1992) : Ils ont mis en avant le concept de la "Gouvernance d'entreprise" dans le secteur public, mettant en avant l'importance de se concentrer sur les résultats et la performance dans les administrations publiques.

Bouquin et Charron (2003) : Ils ont souligné l'importance de la GAR en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Ils ont mis en évidence comment la GAR permet de déterminer des objectifs clairs, de mesurer la performance et d'orienter les actions vers l'obtention de résultats concrets.

Lapsley et Wright (2004) : Leur étude a examiné l'adoption de la GAR dans le secteur public et a identifié les avantages de cette approche en termes de gestion et de contrôle de la

performance. Ils ont souligné l'importance de la GAR pour une répartition plus judicieuse des ressources et une gestion plus efficace des politiques publiques.

Janvrin et al. (2009) : Leur recherche a exploré l'utilisation de la GAR dans les organismes gouvernementaux aux États-Unis. Ils ont constaté que la GAR permettait de mesurer et de surveiller la performance des programmes, tout en favorisant la responsabilisation des gestionnaires et l'amélioration de la gestion des ressources.

Bourguignon et al. (2016) : Leur étude a examiné la réalisation de la GAR dans le contexte des administrations publiques en France. Ils ont souligné l'importance de la GAR pour une gestion plus transparente, une évaluation plus objective des politiques publiques et une meilleure adéquation entre les ressources allouées et les résultats attendus.

Ces auteurs, parmi d'autres, ont contribué à la perception du rôle de la Gestion Axée sur les Résultats en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Leur travail met en évidence les avantages de l'adoption de la GAR pour une meilleure planification, gestion des ressources, évaluation de la performance et amélioration des résultats dans le secteur public.

3. Principaux modèles de mesure de la performance des administrations publiques

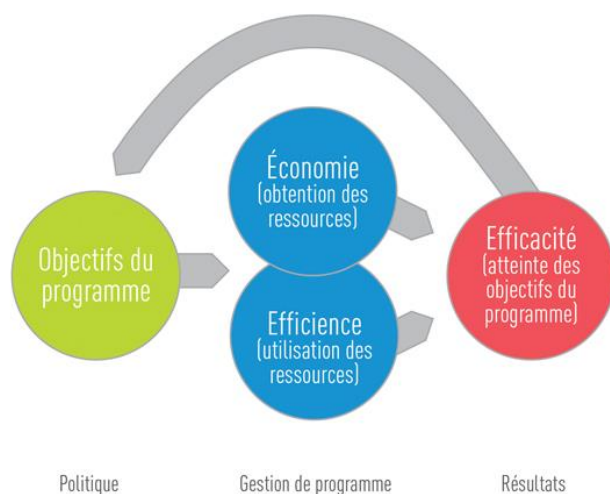
La mesure de la performance joue un rôle crucial dans la gestion efficace des administrations publiques. Elle permet d'évaluer les résultats obtenus, d'identifier les forces et les faiblesses, et d'orienter les actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Différents modèles de mesure de la performance ont été développés au fil du temps pour répondre aux besoins spécifiques du secteur public. Il existe présentement trois des principaux modèles de mesure de la performance dans les administrations publiques : le modèle « EEE » (économique, efficacité, efficience), le modèle « IOO » (inputs, outputs, outcomes) et le Balanced Scorecard (BSC). Chacun de ces modèles offre une approche unique pour évaluer la performance organisationnelle et faciliter la prise de décision stratégique.

3.1 Modèle EEE

Le modèle « EEE » (économique, efficacité, efficience) a été proposé par Christopher Hood en 1991 dans son article intitulé "A Public Management for All Seasons?". Ce modèle met en avant trois dimensions clés de la performance dans les administrations publiques : l'aspect économique, l'efficacité et l'efficience. La relation entre les dimensions économique, efficacité et efficience dans le modèle « EEE » est synergique. Une gestion efficiente des ressources contribue à l'efficacité en fournissant les moyens nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. De plus, une gestion efficace et efficiente favorise une meilleure utilisation des ressources, ce qui permet d'améliorer la performance globale des administrations publiques.

(Figure 3).

Figure 3: Le triangle de la performance



Source : (Demesstère, 2005)

Pour soutenir l'application et l'évaluation du modèle « EEE » dans les administrations publiques, plusieurs articles scientifiques pertinents ont été publiés. Par exemple : (Hood, 1995), (Pollitt & Bouckaert, 2004), (Moynihan & Pandey, 2007) ont fournis des perspectives, des analyses et des études de cas sur l'application du modèle « EEE » dans différents contextes administratifs, ainsi que des recommandations pour améliorer la performance et la gestion des ressources dans les administrations publiques. Ils contribuent à la compréhension et à l'évolution du modèle « EEE » en tant qu'approche de mesure de la performance dans les administrations publiques.

Examinons chaque dimension plus en détail :

- **Dimension économique** : La dimension économique du modèle « EEE » se concentre sur la gestion efficiente des ressources et des coûts dans les administrations publiques. Elle vise à assurer une utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles disponibles. Cela implique une planification budgétaire rigoureuse, une allocation efficace des ressources et une gestion prudente des dépenses. L'objectif est de maximiser la valeur ajoutée des ressources investies tout en minimisant les coûts.
- **Dimension efficacité** : La dimension de l'efficacité dans le modèle « EEE » se rapporte à la réalisation des objectifs et des résultats attendus dans la mise en œuvre des politiques publiques. Elle évalue dans quelle mesure les administrations publiques parviennent à atteindre les résultats escomptés. L'accent est mis sur l'efficacité de la prestation des services,

l'accomplissement des missions assignées et la satisfaction des besoins des citoyens et des parties prenantes.

▪ **Dimension efficience** : La dimension de l'efficience dans le modèle « EEE » se concentre sur l'utilisation optimale des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés. Elle évalue la productivité et la performance des processus et des opérations au sein des administrations publiques. L'efficience implique l'élimination des gaspillages, la simplification des procédures, l'optimisation des flux de travail et l'adoption de bonnes pratiques de gestion. L'objectif est d'atteindre les résultats optimaux possibles avec les ressources allouées.

3.2 Modèle Inputs-Outputs-Outcomes (IOO)

Le modèle « IOO » (inputs, outputs, outcomes) est un cadre de mesure de la performance dans les administrations publiques, proposé par Harry P. Hatry en 1999. Ce modèle met l'accent sur trois niveaux de performance : les inputs, les outputs et les outcomes. Examinons chaque niveau plus en détail :

3.2.1 Inputs :

Les inputs font référence à l'allocation des ressources (humaines, financières, matérielles) aux programmes et aux politiques publiques. Il s'agit des ressources investies dans les activités et les projets, telles que le budget alloué, le personnel affecté, les équipements utilisés, etc. La mesure des inputs permet d'évaluer la quantité et la qualité des ressources mobilisées pour l'exécution des politiques publiques.

3.2.2 Outputs :

Les outputs représentent les produits, services ou activités générés par les programmes et les politiques publiques. Il peut s'agir de rapports, de formations dispensées, de services fournis, d'infrastructures construites, etc. La mesure des outputs permet de vérifier la quantité et la qualité des résultats tangibles obtenus grâce aux efforts déployés.

3.2.3 Outcomes :

Les outcomes se réfèrent aux impacts et aux résultats obtenus grâce aux outputs, en termes de changements ou d'améliorations dans la société. Ils représentent les effets concrets des politiques et des actions menées par les administrations publiques. Par exemple, les outcomes peuvent inclure une réduction de la pauvreté, une amélioration de la santé publique, une augmentation de la satisfaction des citoyens, etc. La mesure des outcomes permet de juger l'efficacité des interventions publiques et leur contribution à la réalisation des objectifs sociétaux.

3.3 Modèle Balanced Scorecard

Le modèle Balanced Scorecard (BSC) est un cadre de mesure de la performance qui a été développé par Robert Kaplan et David Norton en 1992. Ce modèle vise à fournir une vision équilibrée de la performance organisationnelle en mettant l'accent sur quatre perspectives clés. Examinons chaque perspective plus en détail :

3.3.1 Perspective financière :

La perspective financière du Balanced Scorecard concerne la mesure des résultats financiers et la gestion des ressources dans les administrations publiques. Elle évalue la rentabilité, la solvabilité et la viabilité financière des activités et des programmes publics. Les mesures financières incluent des indicateurs tels que le budget, les coûts, les revenus, les économies réalisées, etc. Cette perspective permet de garantir que les activités et les initiatives sont réalisées de manière économiquement viable.

3.3.2 Perspective client :

La perspective client se concentre sur la satisfaction des besoins et des attentes des citoyens et des parties prenantes. Elle évalue la qualité des services publics, la satisfaction des utilisateurs, la fidélité des citoyens, etc. Les mesures de cette perspective sont axées sur des indicateurs tels que la satisfaction client, le taux de réclamation, le taux de réponse aux demandes, etc. Cette perspective vise à garantir que les services publics répondent efficacement aux besoins des citoyens.

3.3.3 Perspective processus internes :

La perspective processus internes du Balanced Scorecard se concentre sur l'amélioration des processus et des opérations internes. Elle évalue l'efficacité et l'efficience des processus, la qualité de la gestion des opérations, la réactivité aux demandes, etc. Les mesures de cette perspective peuvent inclure des indicateurs tels que le taux de conformité aux procédures, le temps de traitement des demandes, la productivité, etc. Cette perspective vise à optimiser les processus internes pour fournir des services de qualité de manière efficace.

3.3.4 Perspective apprentissage et développement :

La perspective apprentissage et développement du Balanced Scorecard met l'accent sur les initiatives d'apprentissage, de formation et d'innovation. Elle évalue la capacité des administrations publiques à s'adapter, à apprendre et à innover pour répondre aux défis et aux besoins changeants. Les mesures de cette perspective peuvent inclure des indicateurs tels que le taux de formation du personnel, le niveau de compétences, le taux d'adoption de nouvelles

technologies, etc. Cette perspective vise à encourager l'apprentissage au sein de l'organisation et à favoriser l'innovation dans les administrations publiques.

Nous allons présenter tout d'abord la méthodologie de recherche utilisée pour, finalement aborder l'apport des outils de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance des collectivités territoriales.

4. L'impact des outils de contrôle de gestion sur le pilotage de la performance

4.1 L'impact du tableau de bord sur le pilotage de la performance

Le tableau de bord permet aux gestionnaires publics d'évaluer l'efficacité de leurs activités. Selon Smith (2007), "Le tableau de bord fournit des indicateurs clés de performance qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs et de prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité des processus".

L'efficacité des établissements publics peut être améliorée grâce à l'utilisation du tableau de bord. Jones (1999) affirme que "Le tableau de bord permet de suivre les ressources utilisées par rapport aux résultats obtenus, ce qui facilite l'identification des inefficacités et l'optimisation des processus pour une meilleure efficacité".

Le tableau de bord contribue également à la mesure de l'économie des établissements publics. Brown souligne que "En fournissant une visibilité sur les coûts et les résultats, le tableau de bord permet aux gestionnaires publics de prendre des décisions éclairées pour réduire les dépenses inutiles et optimiser l'utilisation des ressources".

4.2 L'impact du budget sur le pilotage de la performance

Le budget permet aux établissements publics de mesurer leur efficacité dans l'atteinte des objectifs fixés. Selon Smith (2007), "Le budget fournit un cadre pour définir des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance correspondants, ce qui facilite la mesure de l'efficacité et l'évaluation des réalisations".

L'efficacité des établissements publics peut être améliorée grâce à une gestion budgétaire rigoureuse. Jones (1999) affirme que "Le budget permet d'allouer efficacement les ressources disponibles, d'identifier les domaines de gaspillage et de promouvoir des pratiques de gestion plus efficaces".

Le budget joue un rôle crucial dans la réalisation d'économies au sein des établissements publics. Brown souligne que "Une planification budgétaire rigoureuse et une surveillance continue permettent de contrôler les dépenses, de rationaliser les processus et d'optimiser l'utilisation des ressources pour une meilleure économie".

4.3 L'impact du budget sur le pilotage de la performance

La GAR permet aux établissements publics de se concentrer sur l'atteinte des résultats souhaités. Selon Smith (2007), "La GAR favorise une orientation vers les résultats, avec des objectifs clairs et mesurables, ce qui facilite l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises". L'efficacité des établissements publics peut être améliorée grâce à la mise en œuvre de la GAR. Jones (1999) affirme que "La GAR encourage l'optimisation des ressources et la rationalisation des processus pour une utilisation plus efficace des moyens disponibles".

La GAR joue un rôle crucial dans la réalisation d'économies au sein des établissements publics. Brown souligne que "La GAR permet d'identifier les actions et les programmes les plus rentables, favorisant ainsi une meilleure allocation des ressources et une économie des dépenses publiques".

Pollitt souligne que le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance dans le secteur public. Il met en lumière l'importance de mesurer les résultats et les processus, d'utiliser des indicateurs de performance pertinents et d'adopter des mécanismes de contrôle pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle (Christopher Pollitt (1993)). Denis et Lamarre soulignent que le contrôle de gestion est un outil clé pour mesurer, évaluer et améliorer la performance dans le secteur public. Ils mettent en évidence l'importance de la planification et du suivi budgétaire, de l'évaluation des politiques et des programmes, ainsi que de la gestion des ressources pour atteindre les objectifs de performance fixés (Jean-Louis Denis et Daniel Lamarre (1999)). Hatry met en évidence le rôle du contrôle de gestion dans la mesure et la gestion de la performance dans le secteur public. Il souligne que le contrôle de gestion permet de définir des objectifs clairs, de suivre les résultats, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des mesures correctives pour améliorer la performance (Harry P. Hatry (2006)). Ces auteurs reconnaissent tous l'importance du contrôle de gestion dans la relation avec la performance dans le secteur public. Le contrôle de gestion permet de définir des objectifs de performance, de mesurer les résultats, d'évaluer les écarts, d'analyser les causes des performances et d'adopter des mesures correctives. Il fournit des outils et des mécanismes pour une gestion plus efficace des ressources, une meilleure gouvernance et une amélioration continue de la performance organisationnelle dans le secteur public.

L'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance des administrations publiques est étayé par de nombreuses études et recherches académiques. Par exemple, une recherche réalisée par Jones et Pollitt (2005) a examiné l'efficacité de différents outils de contrôle de gestion dans les administrations publiques britanniques. Les résultats ont montré que l'utilisation de tableaux

de bord de gestion et de budgets basés sur les résultats contribuait à une amélioration significative de la performance organisationnelle.

De même, une recherche menée par Lapsley et Wright (2004) a mis en évidence l'impact positif du Balanced Scorecard sur la performance des organisations publiques en soulignant particulièrement sur la gestion de la performance, l'alignement stratégique et la mesure des résultats. Ces études soulignent l'importance des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des administrations publiques.

Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, notre étude porte sur la performance du management dans les établissements publics et sa relation avec les outils de contrôle de gestion. Nous avons démontré l'interconnexion de ces deux éléments. Notre étude en management met en évidence l'importance de la diffusion et de l'appropriation des outils de gestion dans les administrations publiques. Elle examine également la question de la performance et des exigences de gestion spécifiques aux établissements publics. Nous expliquons comment les gestionnaires font usage des outils de contrôle de gestion pour répondre à ces exigences.

La pratique des outils de gestion est gérée de manière spécifique, ce qui les place au cœur de la gestion des établissements publics. Les managers peuvent évaluer la performance en comparant leurs pratiques aux résultats générés par ces outils de gestion. La compréhension de la gestion des administrations publiques à travers ces outils est devenue une approche managériale pour remédier aux lacunes de la performance organisationnelle.

Initialement, l'objectif principal des administrations publiques était de respecter les principes de la finance publique pour contrôler les dépenses et les recettes des fonds publics. Par la suite, le rôle de contrôle de gestion s'est concentrée sur la conformité et a été mise en œuvre sous forme d'inspections et d'audits. Les outils de contrôle de gestion adoptés dans la gestion contemporaine comprennent des tableaux de bord, le reporting, le Balanced Scorecard, la maîtrise des coûts, la budgétisation et la loi organique relative aux lois de finances, tous conçus pour améliorer la performance des administrations publiques. Ces outils de gestion ont été évalués et adoptés par les gouvernements locaux en fonction de leur conformité aux règles et aux procédures de dépenses et de recettes. Les autorités territoriales sont souvent limitées à un rôle législatif, tandis que les managers sont davantage responsables du respect des procédures législatives. Le concept de contrôle de gestion a évolué pour introduire une nouvelle méthode de gestion des deniers publics locaux, appelée méthode rationnelle.

La performance des administrations publiques est évaluée en termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence des services rendus aux citoyens. L'évaluation des deniers publics locaux se fait en adoptant le modèle Inputs-Outputs-Outcomes pour mesurer la performance de l'entité. Les contrôleurs de gestion se focalise d'abord sur la gestion des coûts des intrants et sur la qualité pertinente des services et produits offerts aux citoyens. L'objectif est de rationaliser les dépenses publiques et d'optimiser les ressources des établissements publics. Le budget permet aux dirigeants de définir les priorités de l'organisation à court terme, aux opérationnels d'évaluer leurs engagements, et aux contrôleurs de gestion de garantir le bon fonctionnement des procédures.

En conclusion, cet article vise à évaluer la performance des administrations publiques en intégrant des outils de contrôle de gestion. Le rôle de mesure de la performance est attribué au contrôle de gestion, qui a pour première fonction d'évaluer l'impact des services et produits fournis aux citoyens. Sa deuxième fonction consiste à mesurer l'impact de l'adoption des outils de contrôle de gestion sur la performance des établissements publics. Cette dernière fonction fera l'objet d'une question de recherche dans notre prochain article.

BIBLIOGRAPHIE

- Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion*, . 5ème édition, PUF,Paris.
- Bouquin, H. (2004). La notion de performance. *Journée d'étude IAE de Tours*, 15(1), 2004.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion: contrôle d'entreprise et gouvernance*: Paris Dauphine University.
- Boyne, G. A. (2002). Theme: Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.
- Busson-Villa, F. (1999). L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique: le cas des organisations communales. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2(1), 5-25.
- Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. (2007). *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier.
- Chauvey, J.-N. (2006). L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. *Politiques et Management Public*, 24(2), 69-90.
- Demesstère, R. (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, 2ème éd. LGDJ, coll. Systèmes.
- Désiré-Luciani, M.-N., Hirsch, D., & Kacher, N. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion* (EYROLLES, Ouvrage dirigé par carline Selmer ed.): ISBN 978-2-212-55511-0, Pages 529.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.

- Gary Cokins (1990s), Activity-based Cost Management: Making It Work
- Gibert, P. (2009). Tableaux de bord pour les organisations publiques: Dunod.
- Gosselin, M., & Mévellec, P. (2003). Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion CCA, numéro spécial, mai, pp. 87-10.
- Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.
- Guy Peters (2010) The Future of Governing: Four Emerging Models.
- Hatry H. P. (1999). Mini-symposium on intergovernmental comparative performance data. *Public Administration Review* 59 (2): 101-104.
- Hatry, Harry P. 2006. Performance Measurement: Getting Results, 2nd ed. Washington, DC: The Urban Institute Press.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- Hopwood, A., & Unerman, J. (2005). *Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective*. Routledge.
- HOOD (Christopher) (1991), « A Public Management for All Seasons ? », *Public Administration*, 69 (1), p. 3-19.
- Hood, (1995). "The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme." *Accounting, Organizations and Society*.
- Jones T., (1999), « Who matters to CEOs ? an investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values », *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 5, 488-506.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan Robert, & Norton, D. P. (1998). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston. Traduction française : *Le tableau de bord prospectif*, Les Éditions d'Organisation,.
- Lapsley, I., & Wright, M. (2004). *The Public Management of Risk: Separating Politics and Science*. Routledge.
- Moynihan & Pandey, 2007). "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation." *Public Administration Review*.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (1997). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall.
- MUSTAPHA BACHIRI, (2020). L'activity-based budgeting (abb) et son impact sur la performance organisationnelle.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume.

Pollitt & Bouckaert, (2004). "Public Management Reform: A Comparative Analysis." Oxford University Press.

POLLITT, Christopher, BOUCKAERT, Geert, Public Management Reform. A Comparative Analysis, Oxford. Oxford University Press, p. 88,110 et ss, 2000 et 2005

Schick, A. (1966). The Road to PPB: The Stages of Budget Reform. Public Administration Review, 26(4), 243-258.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Press.

Smith, J. (2007). Le tableau de bord et l'évaluation de l'efficacité. Revue de gestion publique, 32(2), 45-62.