

Perception du profil des contrôleurs de gestion des Unités de Formation et de Recherche au Bénin

Perception of the profile of management controllers in Research and Training Units in Benin

DOSSOU Yannick Stanislas

Docteur en sciences de Gestion

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi - Bénin

Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité

SYLLA DOUCOURE Karima

Enseignant chercheur

Professeur Titulaire des Universités de CAMES

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi - Bénin

Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité

Date de soumission : 29/09/2025

Date d'acceptation : 06/12/2025

Pour citer cet article :

DOSSOU. Y.S. & SYLLA DOUCOURE. K. (2025) « Perception du profil des contrôleurs de gestion des Unités de Formation et de Recherche au Bénin », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 599- 620.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude explore la perception du profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques béninoises, en mettant l'accent sur les compétences nécessaires pour améliorer la gestion et la performance institutionnelle. À travers une méthodologie mixte (quantitative et qualitative), l'étude identifie cinq dimensions clés du profil des contrôleurs de gestion : la maîtrise des finances et de la comptabilité, l'orientation vers les résultats, la communication efficace, les compétences en gestion de projet et l'éthique professionnelle. Les résultats montrent que ces dimensions sont essentielles pour une gestion efficace des ressources universitaires et pour une meilleure intégration des contrôleurs de gestion dans les processus décisionnels stratégiques.

Mots clés : Contrôle de gestion ; université publique ; profil ; éthique professionnelle ; compétence.

Abstract

This study explores the perceived profile of management controllers in Benin's public universities, focusing on the skills needed to improve management and institutional performance. Using a mixed methodology (quantitative and qualitative), the study identifies five key dimensions of the profile of management controllers: mastery of finance and accounting, results orientation, effective communication, project management skills, and professional ethics. The results show that these dimensions are essential for effective management of university resources and for better integration of controllers into strategic decision-making processes.

Keywords : Management control; public university; profile; professional ethics; skills.

Introduction

Les universités publiques font face à des défis majeurs en matière de gouvernance, de gestion budgétaire et d'efficacité organisationnelle (Gorga et al., 2021). À l'échelle mondiale, les réformes de l'enseignement supérieur ont conduit à une montée en puissance des principes de performance et de reddition des comptes, mettant ainsi en exergue le rôle clé des dispositifs de contrôle de gestion (Bouckaert & Halligan, 2008).

Le contrôleur de gestion est souvent considéré comme un simple technicien chargé de surveiller l'exécution budgétaire, alors qu'il devrait être un acteur clé de la prise de décision stratégique (Simons, 1995). Cette perception réductrice pourrait limiter son efficacité et entraver son intégration dans les structures de gouvernance universitaire. Dès lors, il est essentiel d'interroger la perception de cette fonction dans le contexte béninois et d'analyser les freins et les leviers qui influencent son acceptation.

Dans de nombreuses organisations publiques, y compris les universités, le rôle du contrôleur de gestion est souvent flou et peu valorisé. Contrairement aux entreprises privées où cette fonction est intégrée aux processus de prise de décision, les universités publiques béninoises peinent à lui attribuer un positionnement stratégique clair. Le contrôleur de gestion est souvent perçu comme un simple agent de surveillance budgétaire, chargé de veiller au respect des normes financières imposées par l'État, plutôt que comme un acteur stratégique capable d'apporter une valeur ajoutée à la gestion universitaire (Bouquin, 2015). Cette vision réductrice conduit à une marginalisation de son rôle dans les instances décisionnelles, ce qui limite sa capacité à influencer les choix stratégiques et à instaurer des pratiques de gestion plus performantes.

L'absence de formations spécifiques dédiées au contrôle de gestion public constitue un frein majeur à l'efficacité de cette fonction dans le contexte universitaire béninois. Alors que le contrôle de gestion dans le secteur privé repose sur des outils sophistiqués et des méthodologies rigoureuses, les contrôleurs de gestion exerçant dans les universités publiques disposent rarement des compétences adaptées à ce domaine particulier (Chapman, 2005). La plupart d'entre eux sont issus de formations en comptabilité, en finance ou en administration publique, sans une spécialisation approfondie sur les spécificités du contrôle de gestion universitaire. Cette hétérogénéité des profils engendre des écarts dans la compréhension et l'application des principes fondamentaux du contrôle de gestion, ce qui nuit à son efficacité et à son acceptation par les autres acteurs universitaires.

Les universités publiques africaines peinent à instaurer une culture de performance et de redevabilité (Gibert, 2019), privilégiant des logiques bureaucratiques plutôt que des indicateurs d'efficacité. Cette inertie freine l'adoption d'outils de gestion modernes, malgré la pression croissante sur les ressources due à la demande en enseignement supérieur au Bénin (Houédjissin, 2020). Bien que le contrôle de gestion soit un levier stratégique pour optimiser les ressources (Anthony & Young, 2003), il reste marginalisé et perçu comme un outil de sanction (Moison, 2014), suscitant la méfiance des acteurs universitaires. Confinés à des tâches comptables et exclus des décisions stratégiques, les contrôleurs voient leur rôle réduit, limitant leur impact sur la gouvernance et gaspillant leur potentiel d'amélioration organisationnelle.

Le contrôle de gestion dans les universités publiques béninoises souffre de l'absence de normes communes (Hood, 1995), générant des pratiques hétérogènes et une incapacité à mutualiser outils et expériences, ce qui affaiblit l'efficacité organisationnelle. Cette fragilité est accentuée par une résistance au changement ancrée dans des traditions bureaucratiques rigides (Mintzberg, 1983), où les nouvelles méthodes de contrôle sont perçues comme une menace aux habitudes institutionnelles. Par ailleurs, le manque de soutien des dirigeants universitaires isole les contrôleurs de gestion, limitant leurs ressources et leur influence face à des décisions souvent guidées par des logiques politiques plutôt que rationnelles (DiMaggio & Powell, 1983). Sans engagement fort des autorités, cette fonction reste marginalisée et peu opérationnelle.

Les attentes des différents acteurs universitaires à l'égard du contrôle de gestion sont souvent floues et contradictoires. Alors que les décideurs politiques attendent du contrôleur de gestion qu'il garantisse une utilisation rigoureuse des ressources budgétaires, les enseignants et les chercheurs souhaitent une plus grande flexibilité dans la gestion des fonds alloués aux projets académiques (Merchant & Van der Stede, 2012). Cette divergence de perception crée une tension permanente entre les impératifs de contrôle et les besoins d'autonomie des différents acteurs, rendant ainsi difficile la définition d'un rôle clair et équilibré pour le contrôleur de gestion.

Face à ces nombreux défis, il apparaît essentiel de repenser le modèle de contrôle de gestion appliqué aux universités publiques béninoises afin de l'adapter aux réalités locales. Cela passe par une meilleure sensibilisation des acteurs universitaires à l'importance du contrôle de gestion, une amélioration des formations destinées aux contrôleurs de gestion, ainsi qu'une réforme institutionnelle visant à mieux intégrer cette fonction dans la gouvernance universitaire. Sans ces ajustements, le contrôle de gestion restera une fonction sous-exploitée, incapable de

jouer pleinement son rôle dans l'amélioration de la performance des universités publiques béninoises. C'est au regard de ces préoccupations que nous nous posons la question de savoir : Quelle est la perception des universitaires sur le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques du Bénin ? Cet article tente d'analyser la perception des universitaires sur le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques.

Bien que plusieurs études aient exploré le rôle du contrôle de gestion dans le secteur public, certaines limites persistent car peu d'études sur le profil de contrôleur de gestion universitaire en Afrique et la majorité des recherches sur le contrôle de gestion se concentrent sur les entreprises privées ou les administrations publiques, laissant de côté les spécificités du milieu universitaire africain (Hood, 1995). Aussi, un manque de prise en compte de la perception des acteurs est constaté. Les études existantes s'intéressent souvent aux aspects normatifs et techniques du contrôle de gestion, mais elles ne prennent pas en compte la manière dont il est perçu par les acteurs du terrain (Chapman et al., 2007). Les modèles de contrôle de gestion appliqués aux universités africaines sont souvent inspirés des pays occidentaux, sans réelle prise en compte des spécificités culturelles, économiques et organisationnelles du contexte local (Mintzberg, 1983).

Nous avons structuré l'article en trois axes. Le premier axe est consacré au cadre théorique de la recherche, le second présente la cadre méthodologie de la recherche et le troisième expose les principaux résultats issus de l'analyse des données collectées.

1. Cadre théorique de la recherche

L'on explore la littérature pour identifier les fondements théoriques qui expliquent cette variable.

1.1. Théorie de la professionnalisation appliquée au profil du contrôleur de gestion

La théorie de la professionnalisation explique que certaines fonctions évoluent progressivement pour acquérir le statut de profession reconnue à travers un processus structuré. Elle a été développée par plusieurs auteurs, dont Eliot Freidson (2001), qui met en avant le rôle des normes, de l'expertise et de l'autorégulation dans la consolidation d'un métier. Une profession repose sur des compétences spécifiques, acquises à travers une formation académique formelle et validées par des certifications reconnues. Selon cette théorie, une profession doit avoir des règles claires définissant les comportements acceptables et la responsabilité des praticiens. Les professionnels doivent pouvoir exercer leur activité avec une certaine indépendance, sans être soumis à des contrôles excessifs des non-experts. Une profession est validée lorsqu'elle est perçue comme essentielle au bon fonctionnement des organisations et de la société. Des

instances professionnelles (syndicats, associations) garantissent la qualité et le respect des normes du métier.

Cette théorie nous permet d'analyser dans quelle mesure les contrôleurs de gestion des universités publiques béninoises sont perçus comme des professionnels à part entière. Leur professionnalisation dépend de plusieurs facteurs, notamment la formation spécialisée, la clarification des responsabilités et la légitimation de leur rôle au sein des structures universitaires. Certains auteurs, comme Abbott (1988), estiment que cette théorie repose sur une vision trop rigide des professions. Elle met en avant une élite d'experts au détriment des autres acteurs de l'organisation, ce qui peut créer des tensions internes. Dans le cadre universitaire, cela peut se traduire par une opposition entre les universitaires (enseignants-chercheurs) et les contrôleurs de gestion, si ces derniers sont perçus comme cherchant à imposer des normes gestionnaires au détriment de la flexibilité académique.

La professionnalisation ne suit pas toujours un schéma linéaire. Certains métiers, notamment dans le secteur public, évoluent sans nécessairement atteindre une professionnalisation complète. Dans le cas des contrôleurs de gestion universitaires, il existe une diversité de profils et d'expériences, ce qui peut compliquer l'uniformisation et la standardisation du métier. Des chercheurs comme Larson (1977) ont montré que la reconnaissance d'une profession dépend souvent des rapports de force politiques et économiques. Une profession peut émerger non pas par la seule expertise technique, mais aussi grâce à des jeux d'influence et des intérêts institutionnels.

La perception des contrôleurs de gestion peut ainsi être influencée par les attentes des dirigeants universitaires, les politiques publiques et les réformes gouvernementales. La professionnalisation est souvent associée à une formalisation excessive (diplômes, certifications, normes), qui peut freiner l'innovation et la flexibilité dans certaines organisations. Dans les universités, une professionnalisation trop rigide du contrôle de gestion pourrait être perçue comme une contrainte administrative excessive, risquant de limiter l'autonomie de gestion des facultés et des départements.

L'application de la théorie de la professionnalisation permet d'éclairer plusieurs aspects du rôle et de la perception des contrôleurs de gestion dans les universités publiques au Bénin. L'un des défis majeurs dans les universités béninoises est le manque de compréhension du rôle du contrôleur de gestion. Une professionnalisation bien définie, avec des référentiels de compétences et des normes claires, permettrait d'améliorer la perception des universitaires à

l'égard des contrôleurs de gestion et de mieux intégrer leur fonction dans le fonctionnement des universités.

Si les contrôleurs de gestion sont perçus comme des acteurs essentiels et non comme de simples agents administratifs imposant des restrictions budgétaires, leur rôle sera mieux accepté. Une professionnalisation accrue, avec une formation spécifique adaptée aux spécificités des universités, pourrait contribuer à améliorer leur image et leur légitimité institutionnelle. Actuellement, la perception des contrôleurs de gestion peut être négative ou ambivalente, car leur rôle est parfois mal compris ou mal défini. Une démarche de professionnalisation adaptée permettrait de mieux intégrer les particularités du monde universitaire (budgets publics, autonomie académique, gouvernance spécifique), afin que les contrôleurs de gestion deviennent de véritables partenaires stratégiques et non des acteurs perçus comme limitant la liberté académique. Le développement de formations adaptées au contrôle de gestion universitaire (gestion publique, audit des universités, gestion budgétaire spécifique) contribuerait à une meilleure reconnaissance du métier.

Une certification ou un cadre normatif national spécifique aux contrôleurs de gestion universitaires permettrait de renforcer leur crédibilité et d'harmoniser leurs pratiques. Une perception positive du contrôleur de gestion passe par une meilleure communication sur son rôle et ses missions. En renforçant leur professionnalisation, les contrôleurs de gestion peuvent mieux dialoguer avec les enseignants-chercheurs et les administrateurs, en démontrant leur valeur ajoutée dans la gestion efficiente des ressources universitaires.

1.2. Caractéristiques des contrôleurs de gestion dans les organisations

Le contrôle de gestion est un domaine clé dans les organisations modernes, qu'elles soient privées ou publiques. Dans les universités, il joue un rôle essentiel dans l'optimisation des ressources, la gestion budgétaire et l'amélioration de la performance institutionnelle. Cette revue de littérature vise à analyser les caractéristiques et le profil des contrôleurs de gestion, en mettant en lumière leurs compétences, leur rôle et les attentes des parties prenantes dans les organisations et spécifiquement dans les universités. Le contrôleur de gestion est défini comme un acteur stratégique chargé d'assurer le suivi et l'analyse des performances d'une organisation (Émile & Giroux, 2017). Son rôle ne se limite pas à la simple production d'indicateurs financiers, mais englobe également la planification, le pilotage et la prise de décision (Kaplan & Norton, 1996). Dans les universités, cette fonction est encore en cours de professionnalisation et sa perception varie selon les institutions.

Les compétences techniques des contrôleurs de gestion incluent la maîtrise des outils de gestion financière, des systèmes d'information et des méthodes d'analyse de la performance (Émile & Giroux, 2017). Ils doivent savoir utiliser des logiciels tels que SAP, Excel avancé et des outils de Business Intelligence pour automatiser les rapports et prévoir les tendances financières. Le contrôleur de gestion doit développer une vision stratégique pour aligner la gestion budgétaire avec les objectifs de l'organisation (Anthony & Govindarajan, 2007). Dans le secteur universitaire, cela implique une compréhension des enjeux académiques et institutionnels pour favoriser une allocation efficace des ressources. Selon Bouquin (2008), le contrôleur de gestion doit posséder de fortes compétences relationnelles pour collaborer avec les différents départements et accompagner le changement organisationnel. La capacité à vulgariser des données complexes et à convaincre les décideurs est un atout majeur.

Contrairement aux entreprises privées axées sur le profit, les universités priorisent une gestion transparente des fonds publics et la qualité académique (Gibert, 2016). Dans un contexte budgétaire contraint (Mignot & Perrot, 2015), les contrôleurs de gestion doivent optimiser les ressources, suivre des indicateurs académiques (réussite étudiante, publications) et concilier autonomie pédagogique et rigueur financière au sein d'écosystèmes multi-acteurs (Charreaux, 2003). Leur profil combine généralement une expertise en gestion/comptabilité (Bouquin, 2008) et une connaissance des spécificités de l'administration publique universitaire.

Le métier a évolué vers un rôle plus stratégique. Auparavant perçu comme un simple analyste financier, le contrôleur de gestion est aujourd'hui un conseiller stratégique qui influe sur les décisions de gestion (Émile & Giroux, 2017). Dans certaines universités, les contrôleurs de gestion sont perçus comme des agents de restriction plutôt que comme des facilitateurs (Émile & Giroux, 2017). Il est capital d'améliorer la communication pour présenter leur rôle comme un levier d'efficacité. Le cadre réglementaire strict et la lenteur des processus de décision sont des obstacles à la réactivité du contrôleur de gestion dans les universités publiques (Mignot & Perrot, 2015). L'essor des systèmes d'information et des outils analytiques transforme le rôle du contrôleur de gestion, le poussant à intégrer davantage d'outils numériques pour optimiser ses analyses et recommandations (Kaplan & Norton, 1996). Au regard de ces travaux antérieurs, nous formulons cette hypothèse que voici :

Hypothèse de recherche : la maîtrise des finances et de la comptabilité, l'orientation vers les résultats, la communication efficace, les compétences en gestion de projet et l'éthique professionnelle caractérisent le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques au Bénin

2. Cadre méthodologique de l'étude

Cette section présente la constitution de l'échantillon, ainsi que les processus de collecte, de traitement et d'analyse des données

2.1. Caractéristiques de l'échantillon et collecte des données

La population mère de cette étude représente l'ensemble des individus intervenant dans la gestion ou dans la gouvernance des unités de formation et de recherche de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) du Bénin. En termes clairs, il s'agit des agents des différentes facultés ou entités ainsi que les étudiants de cette université du Bénin. Dans ce contexte, la population cible de cette enquête englobe l'ensemble des chefs d'entités, responsables administratifs, et étudiants des quarante-une entités de l'UAC. Nous avons défini la taille de notre échantillon suivant les principes empiriques. L'étude s'inscrit dans une démarche méthodologique quantitative. L'échantillon comprend 350 répondants (personnel administratif, enseignant et étudiants) dont les données proviennent de l'enquête par questionnaire.

Pour recueillir des données, nous avons opté pour l'enquête sur un échantillon de la population mère, c'est-à-dire, le sondage. Nous utilisons cette technique car nous ne pouvons pas mener une enquête auprès de l'ensemble des acteurs et étudiants de l'UAC. Il est donc nécessaire de constituer un échantillon représentatif. Cet échantillon reflète les caractéristiques et la diversité de la population mère. Cette phase quantitative a été complétée par une étude qualitative auprès de 15 membres de l'équipe rectorale et des directeurs d'entités suivant la méthode de saturation sémantique. L'entretien semi-directif a été utilisé et chaque entretien a duré environ 50 minutes.

2.2. Résultats de la phase qualitative et mesure de la variable

Le tableau suivant présente la fréquence des mots issus du nuage de mots des entretiens semi-directif.

Tableau N°1 : Fréquence des mots récurrents

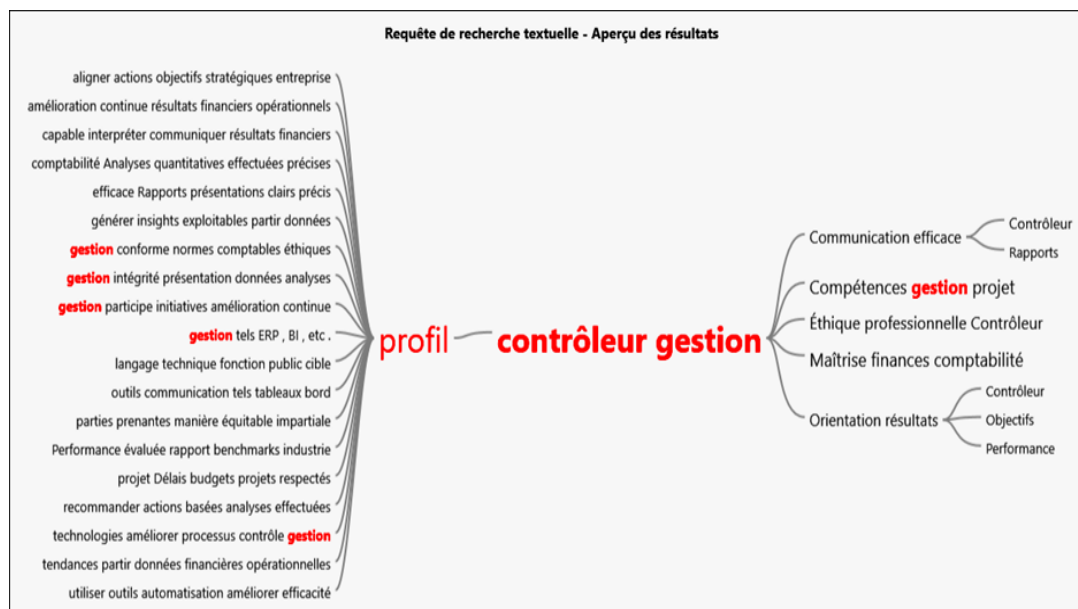
Groupe de mots	Fréquence des mots
Maîtrise finances et comptabilité	21,23%
Orientation résultats	18,37%
Communication efficace	20,33%
Compétences en gestion de projet	23,12%
Éthique professionnelle	17,66%
Autres mots	3,11%

Source : résultats des entretiens, 2025

Les différents groupes tel que présentés dans le tableau issu du nuage des mots nous a permis de faire la codification. Ainsi nous avons cinq codes : Maîtrise des finances et de la comptabilité

; Orientation vers les résultats ; Communication efficace ; Compétences en gestion de projet ; Éthique professionnelle. Cette codification nous a permis de réaliser l'arbre de mots ci-dessous.

Figure N°1 : Arbre de mots



Source : résultats entretien, Nvivo12

L'analyse thématique des résultats des entretiens semi-directif fait apparaître que la plupart des interviewés perçoivent le profil du contrôleur de gestion se caractérise par son éthique professionnelle, sa capacité à gérer des projets efficacement, sa communication claire, son orientation vers les résultats, et sa maîtrise des finances et de la comptabilité. Il garantit l'intégrité des données, supervise les projets en respectant les délais et les budgets, transmet des informations complexes de manière adaptée, et ajuste les actions pour atteindre les objectifs financiers et stratégiques de l'entreprise. Ces interviewés complétés avec les entretiens des experts mesurent le profil du contrôleur à travers différents indicateurs. Ces derniers sont regroupés en cinq dimensions sur la base de la classification théorique des critères dans telle ou telle dimension de la pratique du contrôle de gestion.

La variable profil du contrôleur de gestion, est mesurée par cinq dimensions issues de la littérature et du terrain. Ces cinq dimensions (maîtrise des finances et de la comptabilité ; orientation vers les résultats ; communication efficace ; compétences en gestion de projet ; éthique professionnelle) comportent 26 items issus des travaux de Kerzner (2017). Les items ont suivi l'échelle de Likert à 5 points allant de 1= très Faible à 5= très forte.

2.3. Méthode de traitement et d'analyse de données

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi d'utiliser les équations structurelles pour tester notre modèle de recherche. Cette décision découle du fait que nos variables sont mesurées

à l'aide d'échelles d'intervalle, ce qui permet d'appliquer des méthodes d'analyse multivariée plus avancées. Les variables latentes sont cependant qualifiées d'endogènes lorsqu'elles ont pour déterminant d'autres variables latentes modélisées (Gavard-Perret et al., 2012). Ces auteurs distinguent plusieurs types de relations entre les variables latentes : des formes unidirectionnelles (causales), bidirectionnelles (covariances), directes ou indirectes.

Dans la même lignée, l'analyse par les équations structurelles est employée dans une démarche intégrative non linéaire qui s'effectue au travers de l'analyse des moindres carrés partiels (l'analyse de la variance). Alors, nous avons réalisé deux analyses. Une analyse factorielle exploratoire pour faire l'épuration des données et vérifier la dimensionnalité des variables et une analyse factorielle confirmatoire avec le logiciel SPSS pour vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure.

3. Présentation des données, analyse des résultats et discussions

3.1. Présentation et analyse des résultats

Nous distinguons des critères qui président à la réalisation d'une analyse en composantes principales. Nous employons l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) concomitamment avec le test de Bartlett.

Tableau N°2 : Indice de KMO

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité		,814
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	3642,79
	Ddl	310
	Signification	,000

Source : résultats de nos recherches, 2025

Le tableau indique que le KMO est au seuil d'acceptabilité ($KMO > 0,7$) ce qui permet de factoriser les items (Evrard et al, 2002) avec un test de sphéricité de Bartlett significatif. De plus KMO passe de 0,774 à 0,814. Le tableau indique quatre composantes qui représentent 63% de l'information.

Tableau N°3 : Matrice des composantes après rotation

	Composante				
	1	2	3	4	5
Le contrôleur de gestion a plus de 5 années d'expérience dans le domaine financier ou comptable	,790				
Le contrôleur de gestion est capable d'interpréter et de communiquer les résultats financiers	,777				
Le contrôleur de gestion est capable d'identifier les tendances à partir des données financières et opérationnelles	,814				
Les analyses quantitatives effectuées sont précises	,780				
Le contrôleur de gestion capable de recommander des actions basées sur les analyses effectuées		,793			

Les objectifs financiers fixés sont atteints		,724		
La performance est évaluée par rapport aux benchmarks de l'industrie		,714		
Le contrôleur de gestion contribue à l'amélioration continue des résultats financiers et opérationnels		,729		
Le contrôleur de gestion est capable d'adapter le langage technique en fonction du public cible			,701	
Le contrôleur de gestion utilise efficacement les outils de communication, tels que les tableaux de bord			,758	
Les délais et les budgets des projets sont respectés			,716	
Les objectifs définis pour chaque projet sont réalisés				,766
Le contrôleur de gestion maîtrise les logiciels de gestion tels que les ERP, BI, etc.				,770
Le contrôleur de gestion est capable d'utiliser des outils d'automatisation pour améliorer l'efficacité				,805
Le contrôleur de gestion adopte de nouvelles technologies pour améliorer les processus de contrôle de gestion				,724
Le contrôleur de gestion est conforme aux normes comptables et éthiques				,618
Le contrôleur de gestion respecte la confidentialité des informations financières				,815
Le contrôleur de gestion a de l'intégrité dans la présentation des données et des analyses				,751
Le contrôleur de gestion traite les parties prenantes de manière équitable et impartiale				,738
Le contrôleur de gestion réagit de manière appropriée aux situations de conflit d'intérêts potentielles				,814

Source : résultats de nos recherches, 2025

Les résultats de cette matrice affichent quatre dimensions dont les coefficients factoriels de certains sont supérieurs à 0,65. La première composante dénommée « Maîtrise des finances et de la comptabilité (MAIT_FIC), avec 4 items, explique 17,005% de la variable « profil du contrôleur de gestion ». La deuxième composante dénommée « Orientation vers les résultats (ORIE_OBJ), avec 4 items, explique 15,169% de la variable « profil du contrôleur de gestion ». La troisième composante dénommée « Communication efficace (COM_EFF), avec 3 items, explique 14,663% de la variable « profil du contrôleur de gestion ». La quatrième composante dénommée « Compétences en gestion de projet (COP_GEP), avec 5 items explique 09,524% de la variable « profil du contrôleur de gestion ». La cinquième composante dénommée « Éthique professionnelle (ETH_PROF), avec 4 items, explique 08,313% de la variable « profil du contrôleur de gestion ».

Cette étape suivante consiste à réaliser les tests de fiabilité par alpha de Cronbach, la fiabilité composite et la validité convergente.

Tableau N° 4 : Fiabilité et validité convergente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
COM_EFF	0,726	0,767	0,524
COP_GEP	0,740	0,823	0,538
ETH_PROF	0,756	0,781	0,576
MAIT_FIC	0,734	0,751	0,612
ORIE_OBJ	0,743	0,837	0,647
PRT_CGEST	0,733	0,754	0,625

Source : résultats de nos recherches, 2025

Les résultats du tableau révèlent que l'alpha de Cronbach communication efficace (COM_EFF) est de 0,726 ce qui indique une cohérence interne raisonnable des items pour mesurer la communication efficace. Pour la dimension compétence en gestion de projet (COP_GEP) de l'organisation l'alpha de Cronbach est de 0,740, ce qui indique une cohérence interne raisonnable pour cette dimension, bien qu'elle soit légèrement inférieure à celles des trois autres dimensions. L'éthique professionnelle (ETH_PROF) affiche un alpha de Cronbach de 0,756, ce qui est acceptable et celui de la valeur de la maîtrise des finances et de la comptabilité (MAIT_FIC) est de 0,857. Enfin, l'alpha de Cronbach de l'orientation des objectifs est de 0,743. La valeur de l'alpha de Cronbach de toutes les dimensions sont supérieures à 0,7 suffisant pour une AFC (Hair et al., 2016). La fiabilité composite (correspondant rho de Joreskog) pour toutes les dimensions sont supérieures à 0,7. La validité convergente (AVE) de toutes les dimensions varie de 0,524 à 0,647, ce qui suggère les items utilisés pour mesurer chaque dimension convergent de manière satisfaisante vers la variable « profil du contrôleur de gestion ».

Tableau N°5 : Validité discriminante

	COM_EFF	COP_GEP	ETH_PROF	MAIT_FIC	ORIE_OBJ	PRT_CGEST
COM_EFF	0,724					
COP_GEP	0,240	0,699				
ETH_PROF	0,321	0,209	0,627			
MAIT_FIC	0,507	0,344	0,363	0,678		
ORIE_OBJ	0,209	0,199	0,381	0,326	0,754	
PRT_CGEST	0,429	0,387	0,240	0,301	0,390	0,676

Source : résultats de nos recherches, 2025

Les résultats du tableau montrent que :

COM_EFF : La racine carrée de l'AVE (Average Variance Extracted) pour COM_EFF est 0,724. Cela signifie que 72,4% de la variance des items de COM_EFF est capturée par le

construit. De plus, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations de COM_EFF avec les autres construits (0,240 avec COP_GEP, 0,321 avec ETH_PROF, 0,507 avec MAIT_FIC, 0,209 avec ORIE_OBJ, et 0,429 avec PRT_CGEST). Cela indique une bonne validité discriminante pour COM_EFF.

COP_GEP : La racine carrée de l'AVE pour COP_GEP est 0,699. Cela signifie que 69,9% de la variance des items de COP_GEP est capturée par le construit. De plus, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations de COP_GEP avec les autres construits (0,240 avec COM_EFF, 0,209 avec ETH_PROF, 0,344 avec MAIT_FIC, 0,199 avec ORIE_OBJ, et 0,387 avec PRT_CGEST). Cela indique une bonne validité discriminante pour COP_GEP.

ETH_PROF : La racine carrée de l'AVE pour ETH_PROF est 0,627. Cela signifie que 62,7% de la variance des items de ETH_PROF est capturée par le construit. De plus, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations de ETH_PROF avec les autres construits (0,321 avec COM_EFF, 0,209 avec COP_GEP, 0,363 avec MAIT_FIC, 0,381 avec ORIE_OBJ, et 0,240 avec PRT_CGEST). Cela indique une bonne validité discriminante pour ETH_PROF.

MAIT_FIC : La racine carrée de l'AVE pour MAIT_FIC est 0,678. Cela signifie que 67,8% de la variance des items de MAIT_FIC est capturée par le construit. De plus, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations de MAIT_FIC avec les autres construits (0,507 avec COM_EFF, 0,344 avec COP_GEP, 0,363 avec ETH_PROF, 0,326 avec ORIE_OBJ, et 0,301 avec PRT_CGEST). Cela indique une bonne validité discriminante pour MAIT_FIC.

ORIE_OBJ : La racine carrée de l'AVE pour ORIE_OBJ est 0,754. Cela signifie que 75,4% de la variance des items de ORIE_OBJ est capturée par le construit. De plus, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations de ORIE_OBJ avec les autres construits (0,209 avec COM_EFF, 0,199 avec COP_GEP, 0,381 avec ETH_PROF, 0,326 avec MAIT_FIC, et 0,390 avec PRT_CGEST). Cela indique une bonne validité discriminante pour ORIE_OBJ.

En résumé, ce tableau indique que tous les construits ont une bonne validité discriminante, selon les critères généralement acceptés en recherche quantitative. Cela signifie que chaque construit est bien distinct des autres (Fornell et Larcker,1986) et mesure effectivement la variable.

Tableau N°6 : Coefficient de détermination

	R-square	R-square adjusted
COM_EFF	0,748	0,784
COP_GEP	0,503	0,510
ETH_PROF	0,697	0,735
MAIT_FIC	0,642	0,644
ORIE_OBJ	0,704	0,732

Source : résultats de nos recherches, 2025

Ce tableau présente les valeurs de R-square et de R-square ajusté pour différents construits dans le cadre d'une analyse PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling).

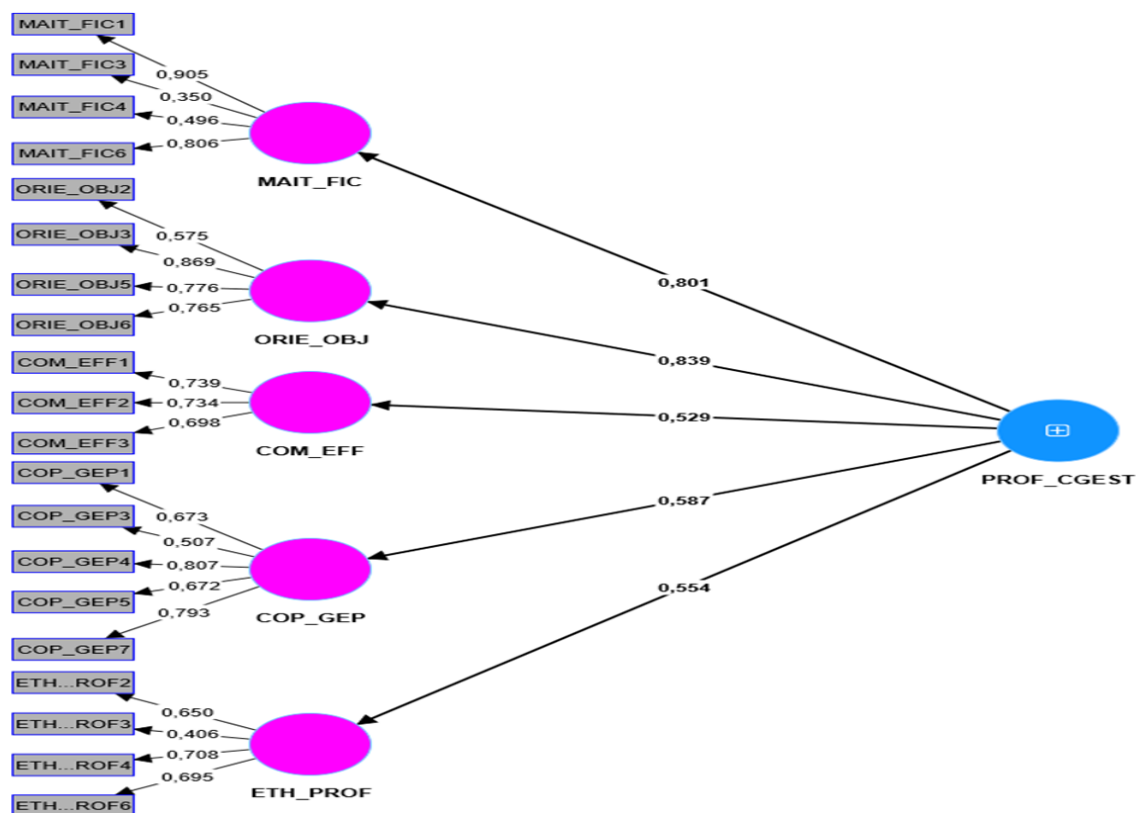
R-square : Il s'agit d'une mesure de la qualité de l'ajustement du modèle structurel pour chaque construit endogène. Il indique la proportion de la variance du construit endogène qui est expliquée par les construits exogènes. Plus la valeur de R-square est proche de 1, plus le modèle explique bien la variance du construit endogène.

Le R-square ajusté tient compte du nombre de prédicteurs dans le modèle. Il est particulièrement utile lorsque vous comparez des modèles avec un nombre différent de prédicteurs. Dans PLS-SEM, une diminution du R-square ajusté par rapport au R-square peut indiquer un surajustement du modèle. Le R-square est de 0,748 et le R-square ajusté est de 0,784. Cela indique que le modèle structurel explique environ 78,4% de la variance de l'efficacité de la communication (COM_EFF).

Pour COP_GEP, le R-square est de 0,503 et le R-square ajusté est de 0,510. Cela indique que le modèle structurel explique environ 51% de la variance de la gestion des performances corporatives (COP_GEP). Le R-square est de 0,697 et le R-square ajusté est de 0,735. Cela indique que le modèle structurel explique environ 73,5% de la variance de l'éthique professionnelle (ETH_PROF). Le R-square est de 0,642 et le R-square ajusté est de 0,644. Cela indique que le modèle structurel explique environ 64,4% de la variance de la maîtrise financière (MAIT_FIC).

Le R-square est de 0,704 et le R-square ajusté est de 0,732. Cela indique que le modèle structurel explique environ 73,2% de la variance de l'orientation objective (ORIE_OBJ). Ces valeurs indiquent la proportion de la variance de chaque construit endogène qui est expliquée par les variables exogènes dans le modèle structurel. Ainsi, les dimensions expliquent convenablement la variable « profil du contrôleur de gestion ».

Figure N°2 : Modèle de mesure



Source : résultats de nos recherches, 2025

Les résultats ont montré que les dimensions telles que la maîtrise des finances et de la comptabilité ($\beta=0,801$; $p=0,000$) ; orientation vers les résultats ($\beta=0,839$; $p=0,000$) ; communication efficace ($\beta=0,529$; $p=0,000$) ; compétences en gestion de projet ($\beta=0,587$; $p=0,000$) et l'éthique professionnelle ($\beta=0,554$; $p=0,000$) caractérisent le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques au Bénin.

4. Discussions des résultats et implications de la recherche

4.1. Discussions des résultats de la recherche

Les résultats obtenus mettent en évidence les principales caractéristiques qui définissent le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques au Bénin. Plusieurs dimensions clés ressortent de cette analyse, confirmant l'importance de certaines compétences spécifiques dans ce domaine. Tout d'abord, la maîtrise des finances et de la comptabilité ($\beta=0,801$; $p=0,000$) apparaît comme une dimension fondamentale du profil des contrôleurs de gestion. Cette compétence est essentielle pour assurer une gestion budgétaire rigoureuse et garantir la transparence financière au sein des universités. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Bouquin (2016) qui soulignent que le contrôle de gestion repose sur une solide connaissance des principes comptables et financiers pour optimiser la performance organisationnelle.

Ensuite, l'orientation vers les résultats ($\beta=0,839$; $p=0,000$) constitue une autre dimension clé. Les contrôleurs de gestion doivent être en mesure de fixer des objectifs clairs et de suivre leur atteinte à travers des indicateurs de performance. Cette orientation vers les résultats permet aux universités de mieux gérer leurs ressources et d'améliorer leur efficacité. Ces résultats corroborent ceux de Simons (1995), qui met en avant l'importance d'un contrôle de gestion axé sur la performance et la stratégie. Par ailleurs, la communication efficace ($\beta=0,529$; $p=0,000$) joue un rôle crucial dans le profil des contrôleurs de gestion. Cette compétence est essentielle pour interagir avec les différents acteurs de l'université, y compris les responsables administratifs, les enseignants et les partenaires institutionnels. Une communication claire et structurée facilite la transmission des informations financières et favorise une prise de décision éclairée. Cette dimension rejoint les conclusions de Anthony et Govindarajan (2007), qui insistent sur l'importance de la communication dans le processus de contrôle de gestion.

Les compétences en gestion de projet ($\beta=0,587$; $p=0,000$) sont également identifiées comme une caractéristique déterminante. Dans un environnement universitaire en constante évolution, la gestion de projets permet de structurer et de piloter efficacement les initiatives de développement. Cette compétence renforce le rôle stratégique du contrôleur de gestion, comme le suggèrent les recherches de Kaplan et Norton (2004) sur l'importance des systèmes de pilotage pour la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. L'éthique professionnelle ($\beta=0,554$; $p=0,000$) apparaît comme une composante essentielle du profil des contrôleurs de gestion. Dans un contexte où la transparence et la responsabilité sont de plus en plus exigées, les contrôleurs de gestion doivent faire preuve d'intégrité et de rigueur dans l'exercice de leurs fonctions. Ces résultats sont en accord avec ceux de Merchant et Van der Stede (2017), qui affirment que l'éthique est un élément central du contrôle de gestion pour prévenir les fraudes et garantir la conformité réglementaire.

4.2. Implications théoriques et managériales de la recherche

La perception des acteurs universitaires (enseignants, administrateurs, étudiants, décideurs) du profil des contrôleurs de gestion constitue des éléments d'appréciation de la gestion plus efficiente des universités publiques.

Cette recherche s'ancre théoriquement dans l'analyse du contrôle de gestion public et des dynamiques managériales universitaires, mobilisant trois cadres : théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) pour l'alignement des intérêts ; approche néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) sur les normes influençant les pratiques ; et théorie du contrôle organisationnel (Merchant & Van der Stede, 2012) pour les mécanismes de performance. L'identification de

compétences-clés des contrôleurs (finances, éthique, gestion de projet) renforce les théories de la contingence (Otley, 1980) et de l'agence, soulignant l'adaptation du rôle aux spécificités universitaires. Leur évolution vers un rôle stratégique, au-delà de la technique comptable, reflète la professionnalisation des métiers du contrôle (Larson, 1977) et s'inscrit dans la mouvance du New Public Management (Hood, 1991), complétant les réflexions sur la modernisation de la gestion publique.

D'un point de vue pratique, les universités devraient intégrer ces compétences dans leurs critères de recrutement et concevoir des formations adaptées pour renforcer la maîtrise des finances, la gestion de projet et la communication efficace. Plutôt que de se limiter à des tâches administratives, les contrôleurs de gestion devraient être impliqués dans la prise de décision stratégique, en alignant leurs compétences avec les objectifs globaux des universités. L'accent mis sur l'éthique professionnelle et la communication efficace souligne l'importance d'une gestion plus transparente et participative, réduisant ainsi les risques de dysfonctionnements administratifs. L'orientation vers les résultats et la gestion de projet nécessitent des indicateurs de performance et des outils analytiques permettant de mieux suivre et ajuster les stratégies universitaires. Ce travail aide les décideurs universitaires à mieux intégrer les contrôleurs de gestion dans leurs structures de gouvernance.

Conclusion

Cette recherche explore la perception du profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques béninoises. Elle a identifié cinq dimensions clés caractérisant le profil des contrôleurs de gestion dans les universités publiques béninoises : maîtrise des finances et de la comptabilité, orientation vers les résultats, communication efficace, compétences en gestion de projet, et éthique professionnelle. Ces compétences soulignent leur rôle stratégique dans l'optimisation des ressources et l'amélioration de la performance institutionnelle, tout en mettant en lumière l'importance de renforcer leur professionnalisation et de mieux les intégrer dans la gouvernance des universités publiques. Pour une gestion plus efficace et transparente, il est essentiel de surmonter les résistances au changement et de valoriser leur rôle stratégique. Cependant, l'étude présente des limites. Elle se concentre sur les universités publiques du Bénin, limitant la généralisation des résultats.

L'analyse, principalement quantitative, ne permet pas une exploration approfondie des perceptions des contrôleurs de gestion eux-mêmes. Les données, collectées à un instant donné, ne reflètent pas l'évolution des compétences dans le temps. Des facteurs comme la culture

organisationnelle, le leadership ou les influences politiques n'ont pas été intégrés, bien qu'ils puissent influencer la perception de cette fonction.

Ainsi, plusieurs pistes sont envisageables : une comparaison entre universités publiques et privées ou une analyse comparative régionale en Afrique de l'Ouest permettrait d'évaluer la spécificité des résultats. Des entretiens qualitatifs avec les contrôleurs de gestion et les acteurs universitaires apporteraient une compréhension plus nuancée des défis et attentes. Une étude longitudinale pourrait analyser l'évolution des compétences face aux réformes universitaires, tandis que l'impact de la digitalisation sur leur rôle mériterait d'être exploré. Ces recherches futures pourraient contribuer à améliorer la performance des universités, au Bénin et au-delà.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, A. (1988). Transcending general linear reality. *Sociological theory*, 169-186.
- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th edn.). Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th edn.). Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72-93). London: Palgrave Macmillan UK.
- Bouquin, H. (2008). Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11(Special), 177-191.
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).

- Chapman, C. S. (Ed.). (2005). Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement. OUP Oxford.
- Charreaux, G. (2003). Michael C. Jensen: le pionnier de la finance organisationnelle. Les grands auteurs en finance, 121-145.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Evrard, J. L., Nguyen, I., Bergdoll, M., Mutterer, J., Steinmetz, A., & Lambert, A. M. (2002). A novel pollen-specific α -tubulin in sunflower: structure and characterization. *Plant molecular biology*, 49, 611-620.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Gibert, M. V. (2016). Using elements of popular culture to teach Africa's international relations. *Politics*, 36(4), 495-507.
- Gorga, A. H. (2021). Implementing the Balanced Scorecard in Brazilian universities: Challenges and perspectives. *Revista de Administração Pública*, 55(3), 684-703.
- Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I—method. *European business review*, 28(1), 63-76.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- 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).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

- Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm?. *Public policy and administration*, 10(2), 104-117.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kerzner, H. (2017). Project management 2.0.-Strumenti, metodologie e metriche per il successo dei progetti. *PROJECT MANAGER (IL)*, (2017/32).
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure, 3(4), 305-360.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control System*, Published. England: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Moisson, J. C. (2014). Payer la qualité des soins à l'hôpital. Réflexions à propos d'un dispositif innovant: l'expérimentation IFAQ (Incitation Financière à la Qualité). *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, (85), 29-38.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.
- Simon, F. L. (1995). Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review*, 12(4), 20-37.