

Le contrôle de gestion et la gouvernance des collectivités territoriales : une analyse bibliométrique

Management control and governance of local and regional authorities: a bibliometric analysis

Soukayna NOUIDAR, (*Doctorante chercheuse*)

*Laboratoire des Études et des Recherches en Sciences Économiques et Gestion (LERSEG)
 Faculté d'Économie et de Gestion de Beni-Mellal
 Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc*

Awatif AISSAOUI, (*Enseignante chercheuse*)

*Laboratoire des Études et des Recherches en Sciences Économiques et Gestion (LERSEG)
 Faculté Polydisciplinaire de Beni-Mellal
 Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion (FEG) Campus M'ghila Université Sultan Moulay Slimane (USMS) Béni Mellal, Maroc BP: 502 +212 (0) 601 27 26 74
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NOUIDAR, S., & AISSAOUI, A. (2025). Le contrôle de gestion et la gouvernance des collectivités territoriales : une analyse bibliométrique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 44–62.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 19/06/2025

Accepted: 14/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

Le contrôle de gestion et la gouvernance des collectivités territoriales : une analyse bibliométrique

Résumé :

Au cours des dernières décennies, les collectivités territoriales se retrouvent face à plusieurs contraintes liées à la décentralisation, à la gestion budgétaire, notamment la maîtrise des dépenses, à l'amélioration de la performance et de l'efficacité et au renforcement de la transparence. Dans ce contexte, l'adoption des systèmes de contrôle de gestion modernes est devenue de plus en plus essentielle, en vue d'instaurer une culture de performance et de gestion stratégique visant principalement à satisfaire les attentes des citoyens. Cet article examine les apports théoriques et empiriques du contrôle de gestion, plus précisément dans le contexte de la gouvernance locale, à travers une analyse bibliométrique afin d'identifier les tendances théoriques et les lacunes de la recherche en contrôle de gestion et gouvernance, ainsi qu'une revue critique de la littérature permettant de constituer une perspective critique et suggérer des pistes de recherches futures.

L'analyse révèle l'importance croissante des pratiques de contrôle de gestion, leurs impacts sur la transparence, l'efficacité et la gestion de la performance locale. Les résultats de cet article abordent les défis liés à l'adoption des pratiques de contrôle de gestion au niveau local. Ils discutent le potentiel de recherches comparatives supplémentaires entre régions et soulignent l'importance de la consolidation d'un cadre théorique du contrôle de gestion et gouvernance tout en tenant compte des spécificités locales. Ainsi, ils mettent en évidence les lacunes en matière de participation citoyenne, de démocratisation de la gouvernance.

Mots clés : contrôle de gestion, gouvernance locale, performance publique, transparence, décentralisation.

JEL Classification : M41, H83

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Over the past decades, local and regional authorities have found themselves facing several constraints related to decentralization, budget management, in particular control of expenses, improving performance and efficiency and strengthening transparency. In this context, the adoption of modern management control systems has become increasingly essential, with a view to establishing a culture of performance and strategic management aimed primarily at satisfying the expectations of citizens. This article examines the theoretical and empirical contributions of management control, more precisely in the context of local governance, through a bibliometric analysis in order to identify theoretical trends and gaps in management control and governance research, as well as a critical review of the literature to provide a critical perspective and suggest future research avenues.

The analysis reveals the increasing importance of management control practices, their impacts on transparency, efficiency and local performance management. The results of this article address the challenges related to the adoption of management control practices at the local level. They discuss the potential for additional comparative research between regions and underline the importance of consolidating a theoretical framework for management control and governance while taking into account local specificities. Thus, they highlight the gaps in terms of citizen participation, democratization of governance.

Keywords : management control, local governance, public performance, transparency, decentralization.

Classification JEL : M41, H83

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Depuis l'émergence du New Public Management, les systèmes de contrôle de gestion, développés à l'origine pour le secteur privé, ont été adaptés pour répondre aux besoins du secteur public, en offrant des cadres de suivi des indicateurs de performance et en introduisant la décentralisation et la responsabilisation des gestionnaires (Hood, 1991).

Dans ce contexte marqué par une décentralisation accrue et de multiples contraintes, en particulier celles budgétaires, le contrôle de gestion s'impose progressivement comme un outil essentiel pour atteindre une performance régionale globale. Cela s'explique principalement par des raisons économiques, politiques, sociales et juridiques. En effet, les raisons économiques relèvent de la nécessité à adopter une gestion plus rigoureuse et sincère des budgets, des moyens alloués en faisant de bons choix, fondés sur la rigueur et la transparence, dans les orientations de politique publique afin d'atteindre une plus grande satisfaction des citoyens qui sont devenus de plus en plus exigeants (Mons & Pons, 2009; Bargain, 2011). En ce qui concerne les raisons politiques, elles sont liées principalement à l'ouverture de l'économie au niveau mondial, ce qui exige aux gouvernements locaux d'être plus compétitifs, dynamiques et capables à s'adapter aux différents changements perpétuels. Ainsi, l'impact de la révolution digitale que connaît le monde, qui impose une rénovation des outils de gestion territoriale. Quant aux raisons sociales, elles sont associées aux nouvelles attentes et exigences des citoyens. Ces derniers sont devenus plus intéressés par l'affaire publique et capables d'influencer la prise des décisions locales. Finalement, les réformes juridiques à savoir la décentralisation et la régionalisation avancée, ont constitué des bases essentielles de modernisation et de performance territoriale.

Néanmoins, malgré les évolutions et les actions entreprises, l'atteinte de la performance dans le contexte local actuel reste relative. Cette relativité est due à plusieurs défis. Tout d'abord, la confusion entre les tâches des collectivités et celles des élus et l'insuffisance des compétences humaines qualifiées qui produit une résistance face au changement (EL Ousaa & Fasly, 2023). De plus, l'absence d'un système de contrôle de gestion à long terme permettant un pilotage stratégique. Généralement, les pratiques de contrôle exercées sont limitées et ne permettent de piloter la performance qu'à court terme. À cela s'ajoute, le manque d'un système de gestion intégré regroupant à la fois les prévisions, les réalisations, les indicateurs de performance à long terme et les outils décisionnels, ceci constitue une faille qui remet en question la transparence et la reddition des comptes.

Le contrôle de gestion permet non seulement de piloter la performance mais aussi de faire face aux enjeux de transparence et d'efficacité. Il constitue une réponse nécessaire à la maîtrise des activités, à la gestion des ressources et à l'atteinte des objectifs (Bal & Jaouhari, 2024).

La question centrale de cette recherche est la suivante : **Quelle est l'évolution actuelle de la littérature scientifique sur la mise en place du contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales et son lien avec la gouvernance ?** Pour répondre à cette question, nous allons mener une analyse bibliométrique en se référant sur le Web Of Science pour constituer la base des données bibliométriques, et sur l'outil bibliographique Vosviewer pour analyser les tendances et les relations existantes entre les documents scientifiques. La première partie de cet article sera consacrée à une revue de la littérature existante sur l'adoption du contrôle de gestion et sa relation avec la gouvernance au sein des collectivités territoriales. Ensuite, la deuxième partie sera dédiée à la présentation et l'interprétation des résultats de l'analyse bibliométrique, notamment les liens de co-publication entre auteurs, de citation et de co-occurrence entre mots-clés.

2. Revue de littérature

2.1. Les bénéfices du contrôle de gestion pour la performance publique locale

Plusieurs études soulignent les avantages du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des collectivités territoriales. Par exemple, l'étude de (El-Bir et Chouhbi, 2020) montre que l'utilisation du tableau de bord prospectif dans la commune de Khouribga au Maroc a permis d'améliorer l'efficacité de la gestion.

Les auteurs identifient ce tableau de bord comme un outil clé pour surmonter les problèmes de gouvernance. En s'appuyant sur cet outil, les dirigeants peuvent mieux suivre les indicateurs de performance et ajuster leurs stratégies. Toutefois, les auteurs relèvent des obstacles notables à l'adoption de tels outils, comme le manque de compétences locales et la résistance au changement.

Cette perspective est renforcée par (Bailal et al., 2023), qui ont examiné l'impact des outils de gestion sur la gouvernance des régions marocaines. Leurs travaux montrent que le tableau de bord et le budget, en tant qu'instruments de gestion, ont des effets positifs sur la gouvernance locale. Ainsi, il est clair que l'efficacité de ces outils dépend fortement du contexte organisationnel et des compétences locales disponibles, ce qui pose la question de l'universalité des modèles de gestion appliqués aux collectivités territoriales.

2.2. Les spécificités contextuelles : une limite à l'universalité des outils

Une principale limite se manifeste quant à la capacité des collectivités à adapter les outils de gestion issus du secteur privé aux spécificités du secteur public local. L'étude de (Wamba et al., 2020) au Cameroun révèle que des outils tels que le benchmarking et le tableau de bord ont eu un effet positif sur la performance des collectivités territoriales décentralisées. Cependant, cette efficacité dépend en grande partie des spécificités du contexte local, notamment en termes de culture organisationnelle et de capacité de gestion.

Cette situation reflète une tendance plus large, soulignée par plusieurs chercheurs, où les collectivités locales, en particulier dans les pays en développement, peinent à adopter des outils complexes sans une adaptation préalable à leurs réalités.

En outre, l'étude de (Chouvel, 2017) sur la gestion financière des collectivités dans l'Union européenne met en lumière la nécessité de calibrer les outils de gestion pour répondre aux exigences locales. Dans le contexte européen, le renforcement des principes de bonne gestion financière suite à la crise de 2008 a conduit à une plus grande adoption des outils de contrôle, mais leur mise en œuvre varie selon les structures institutionnelles des pays, remettant en cause l'universalité des pratiques de contrôle.

2.3. Le défi de l'adoption des outils de gestion au niveau locale

La question de l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs locaux est une autre problématique soulevée par la littérature. Les résistances culturelles et institutionnelles freinent souvent l'adoption de ces outils dans les collectivités locales.

(El-Bir et Chouhbi, 2020) identifient la résistance au changement comme un obstacle majeur dans l'implémentation des tableaux de bord dans les collectivités marocaines. De même (Wamba et al., 2020) notent que les responsables locaux au Cameroun sont souvent réticents à utiliser ces outils en raison de la méfiance envers les nouvelles technologies de gestion et du manque de formation adéquate.

Ces observations sont corroborées par les travaux de (Chouvel, 2017) sur l'Union européenne, où il est démontré que les réponses aux crises économiques ont conduit à l'adoption de modèles de gestion plus rigides. Cependant, ces modèles ne tiennent pas toujours compte des dynamiques locales, créant ainsi une fracture entre la théorie des outils de gestion et leur mise en pratique sur le terrain.

2.4. La gestion publique entre performance et contrôle

Les outils de contrôle de gestion apportent des solutions concrètes pour améliorer la performance et la transparence dans les collectivités territoriales. Toutefois, une limite majeure émerge quant à leur influence sur la gouvernance locale. En effet, la mise en place de ces outils risque parfois de renforcer une vision technocratique qui néglige l'aspect social de la gestion publique, au détriment d'une approche plus démocratique et participative. Selon (Chouvel, 2017), l'accent mis sur les indicateurs de performance dans le cadre du contrôle de gestion peut limiter l'autonomie des collectivités locales, les poussant à se conformer aux exigences de performance au détriment de la prise en compte des besoins spécifiques des citoyens.

De plus, certains auteurs, comme (Wamba et al., 2020), insistent sur le fait que l'adoption de ces outils sans adaptation locale peut conduire à une forme de « gouvernance standardisée » qui ne répond pas nécessairement aux enjeux locaux. Ce point de vue critique appelle à une réflexion sur la manière dont les collectivités locales peuvent s'approprier ces outils pour en faire des leviers d'amélioration, tout en respectant les spécificités locales et les attentes des citoyens.

3. Méthodologie de recherche

Afin d'examiner les apports théoriques et empiriques du contrôle de gestion et son impact sur la gouvernance, une démarche méthodologique systématique a été adoptée.

La méthodologie suivie pour mener cette recherche repose en premier lieu sur une revue de la littérature permettant de mettre en lumière les forces et les faiblesses de la littérature existante, de constituer une perspective analytique et de suggérer des pistes de recherches futures. Ceci a été complété par une analyse bibliométrique afin d'analyser et déceler les gaps théoriques et les relations existantes entre les travaux scientifiques.

Pour constituer la base de données de l'analyse bibliométrique, une recherche a été effectuée sur Web of Science, vu que c'est la base de données qui nous a fourni un nombre important de documents. Ainsi, nous avons choisi les mots-clés qui reflètent chaque thématique du sujet de recherche. Ces mots-clés ont été rédigés en Anglais afin de cibler le maximum de documents scientifiques. Ils sont présentés comme suit :

Tableau 1 : Les mots-clés utilisés dans la requête de recherche WOS

Thématiques	Mots-clés
Contrôle de gestion	« Management control »
Gouvernance	« Governance », « government »
Collectivités locales	« Local », « territorial », « authority », « collectivity », « municipality », « region », « urban »

Source : par nos soins

En se basant sur les mots-clés ci-dessus, et en rajoutant les critères booléens adéquats, la requête de recherche est donc formulée ainsi :

TS=("management control") AND TS=("governance" OR "government") AND TS=("local" OR "territorial" OR "authorit*" OR "collectivit*" OR "municipalit*" OR "region*" OR "urban*")

Les résultats de la recherche effectuée à date du 30 juillet 2025 ont révélé 134 documents trouvés durant la période entre 1997 et 2025. La recherche a été limitée aux disciplines suivantes : « Business Economics », « Public Administration » et « Government Law » vu qu'il s'agit des principaux domaines d'intérêt de la recherche. Pour obtenir des résultats plus affinés, nous avons effectué des filtres par type de documents et par langue ; seuls les articles et les revues en Anglais ont été sélectionnés. Après le filtrage, nous avons retenu 81 articles traitant

d'une manière plus spécifique la problématique de notre recherche. Sur la base de ces documents, plusieurs traitements bibliométriques ont été effectués à savoir :

- L'analyse de la co-occurrence par auteur ;
- L'analyse de la co-publication par organisation ;
- L'analyse des citations par documents ;
- L'analyse des co-citations ;
- Analyse de co-occurrence des mots-clés.

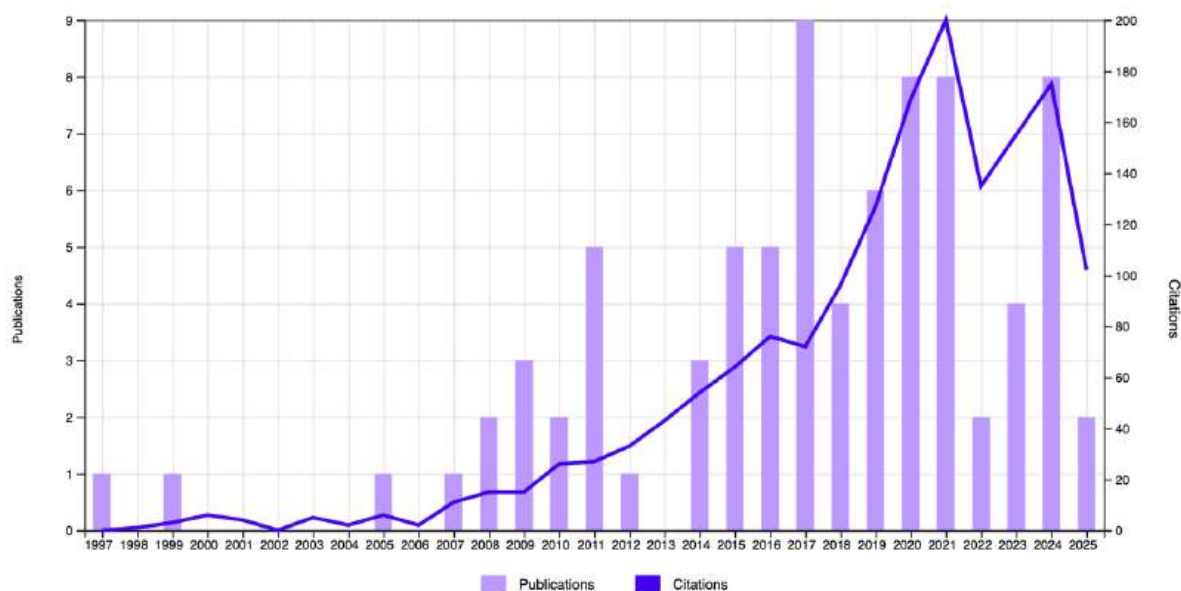
4. Analyse bibliométrique

4.1. Analyse de l'évolution des publications

Nous commençons tout d'abord par le processus d'analyse des travaux de recherche indexés dans la base de données Web of Science jusqu'au mois de juillet 2025.

Le premier graphique représente l'évolution annuelle du nombre des travaux de recherche publiés depuis 1997.

Figure 1 : Évolution des travaux de recherche par an



Source : par nos soins, via Web of Science

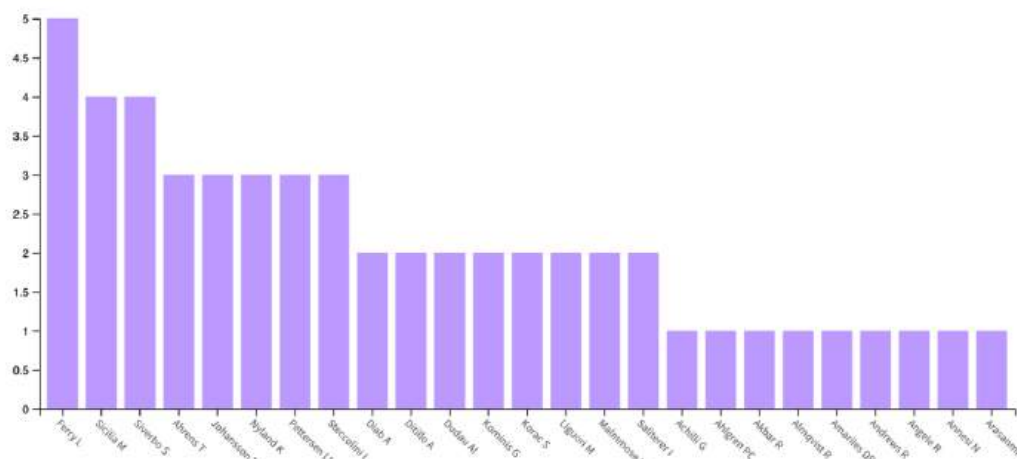
L'analyse des publications scientifiques sur le contrôle de gestion dans le secteur public met en lumière une évolution significative de l'intérêt pour ce domaine au fil des décennies. Une légère progression a été remarquée depuis 1997, avec une évolution continue notable à partir de l'année 2015. Alors que la production scientifique avant l'an 2015 restait relativement faible et instable, avec moins de trois documents publiés par an, un tournant se manifeste après 2015.

En 2017, un pic est atteint avec environ 9 publications, signalant un regain d'intérêt marqué pour ce sujet. Entre 2017 et 2021, la production moyenne reste intense, avant de connaître un déclin dans les années 2022 et 2023, et reprendre un accroissement important en 2024. En dépit de ces fluctuations, la moyenne annuelle des publications reste égale à quatre, témoignant d'une croissance soutenue de l'intérêt scientifique pour le contrôle de gestion dans les collectivités locales au fil du temps.

En ce qui concerne la courbe des citations, le total enregistré durant la période entre 1997 et le premier semestre de 2025 est de 1624 citations. Une augmentation remarquable du nombre de citations a été constatée à partir de l'année 2014. Le pic des citations a été enregistré dans l'année 2021 avec un total de 200 citations, suivi d'une légère baisse en 2022 (soit 135

citations). La baisse enregistrée en 2025 est expliquée par le fait que l'extraction des données a été réalisée au mois de juillet 2025, date à laquelle le nombre de citations s'élève à 102 citations. Le deuxième graphique représente la classification des auteurs les plus prolifiques dans ce domaine de recherche.

Figure 2 : Répartition des travaux de recherche par auteur

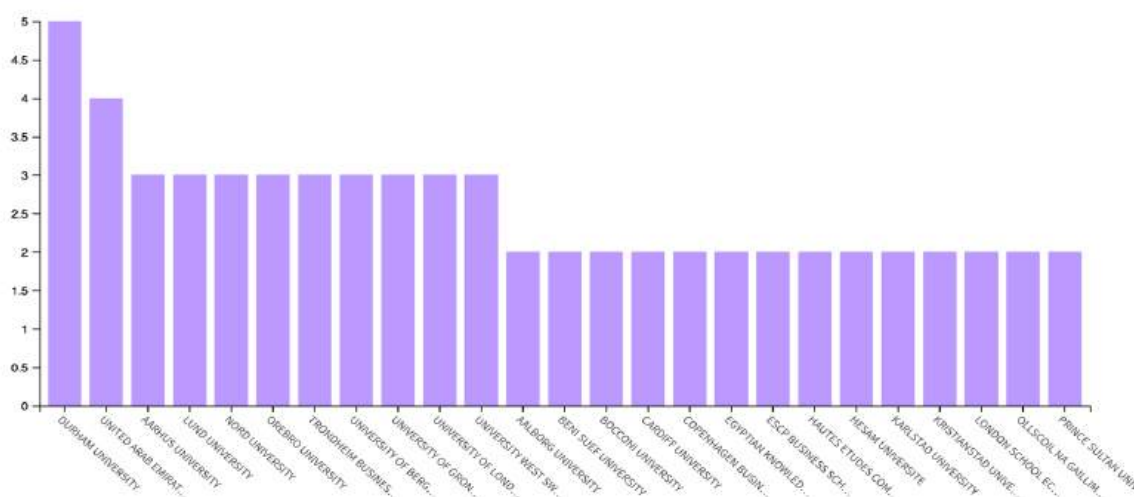


Source : par nos soins, via Web of Science

L'auteur Ferry, L. est situé en tête de liste, ayant publié environ 5 articles. Ce nombre place cet auteur comme une figure clé dans la recherche sur le contrôle de gestion public. D'autres chercheurs, tels que Sicilia, M., Siverbo, S., Ahrens, T., Johansson, T., Nyland, K., Pettersen, IJ. et Steccolini, I., ont chacun publié entre 4 et 3 articles, montrant une participation régulière à l'avancement des connaissances dans ce domaine. Ces auteurs représentent probablement des références incontournables pour les recherches contemporaines.

Le troisième graphique se concentre sur les affiliations institutionnelles des chercheurs dans le domaine du contrôle de gestion public.

Figure 3 : Répartition des travaux de recherche par affiliation



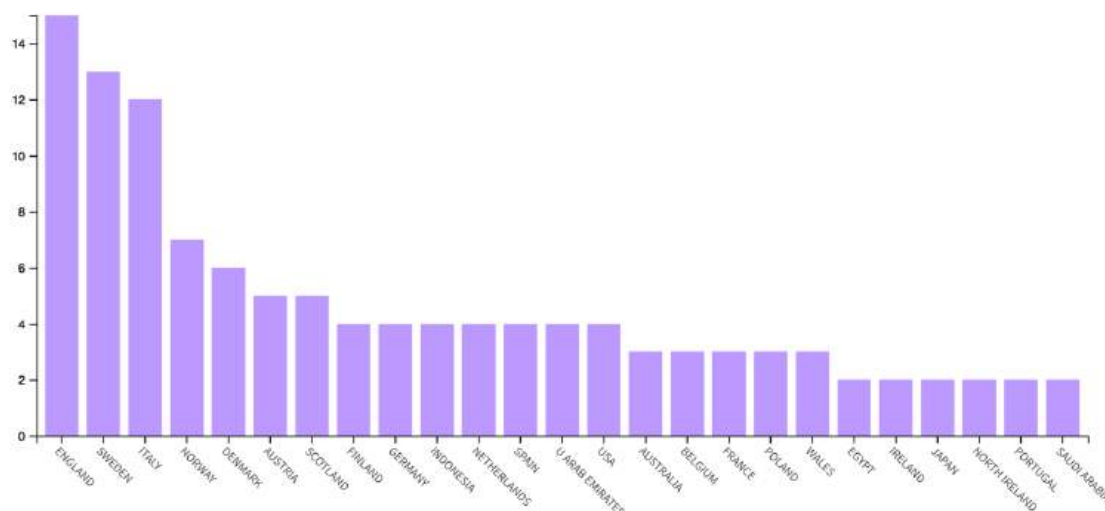
Source : par nos soins, via Web of Science

Les institutions DURHAM University et United Arab Emirates University se distinguent en étant les institutions les plus productives avec respectivement 5 et 4 documents publiés. Des institutions comme AARHUS University, Lund University, Nord University, Orebro

University, Trondheim Business SCH, University of Bergamo, University of Groningen, University of London, University West Sweden suivent de près, chacune avec 3 publications, soulignant leur rôle dans la recherche sur ce sujet. La présence d'institutions internationales est très dominante, ceci souligne par ailleurs, la dimension mondiale des recherches en contrôle de gestion dans la sphère publique.

Le quatrième graphique représente la répartition des publications par pays.

Figure 4 : Évolution des travaux de recherche par pays



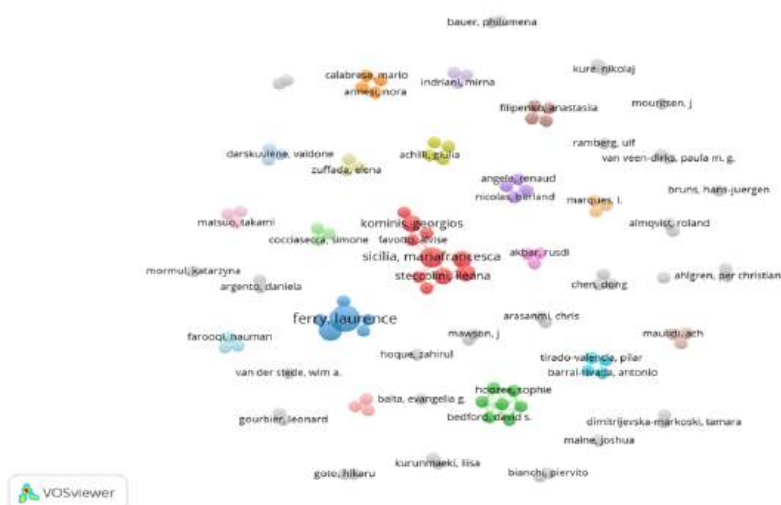
Source : par nos soins, via Web of Science

L'Angleterre représente le pays ayant le plus de contributions scientifiques avec un total de 15 publications, suivie de la Suisse et l'Italie avec un total de 13 et 12 publications respectives. Des pays comme la Norvège, le Danemark, l'Australie et l'Écosse enregistrent entre 5 et 7 publications. Et pour le reste des pays figurant dans le graphique, le nombre de publications est compris entre 2 et 4 publications.

4.2. Analyse de la co-occurrence par auteur

L'analyse de la co-occurrence par auteur permet d'examiner les liens de collaboration entre les auteurs. La carte de réseau comporte 113 auteurs regroupés en 42 clusters qui ne sont pas tous connectés, avec un total de 127 liens.

Figure 5 : Analyse de la co-occurrence par auteur

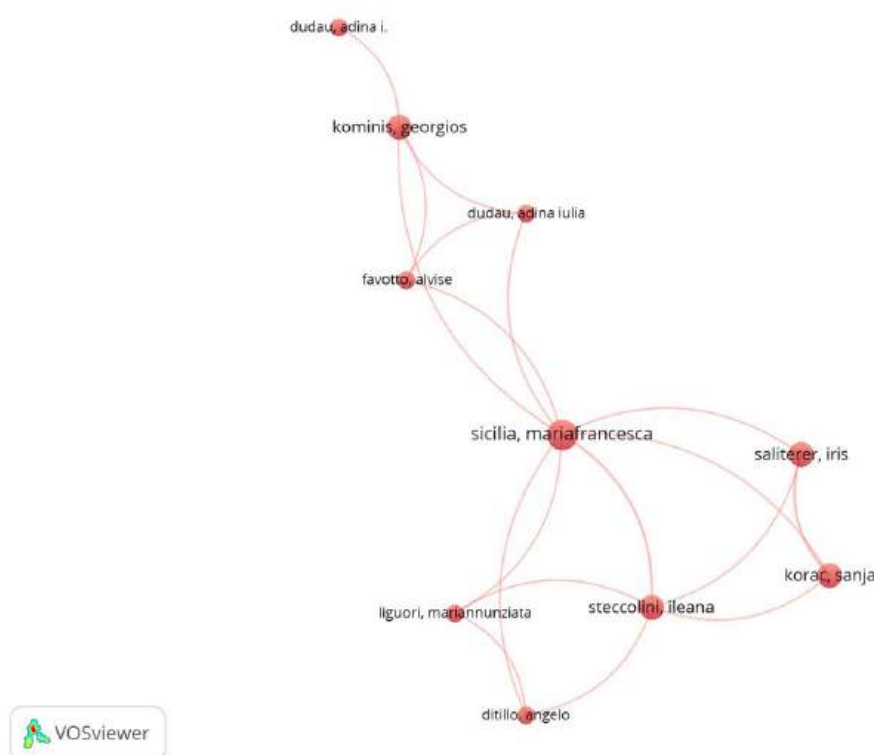


Source : par nos soins, via Vosviewer

Le cluster le plus dense est celui en couleur rouge comportant 10 items et 36 liens. L'auteur Sicilia, mariafrancesca a publié 4 contributions avec un nombre total de 107 citations. Les auteurs les plus influents sont : Steccolini, Ileana et Sicilia, Mariafrancesca avec 3 contributions et un nombre total de 9 citations.

Les trois articles objet de la collaboration ont été publiés en 2010, 2015 et 2020 dans les journaux « ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL », « PUBLIC ADMINISTRATION » et « PUBLIC MANAGEMENT REVIEW » et dont les mots-clés sont : management control; transaction costs; government service; privatization; economics; market; performance information use; local government; purposeful use; legitimizing use; mayor; public sector organizations; cities; control systems; italy; corporate governance. (Cristofoli et al., 2010) ; (Ditillo et al., 2015) ; (Korac et al., 2020).

Figure 6 : Le cluster le plus dense de l'analyse de la co-occurrence par auteur

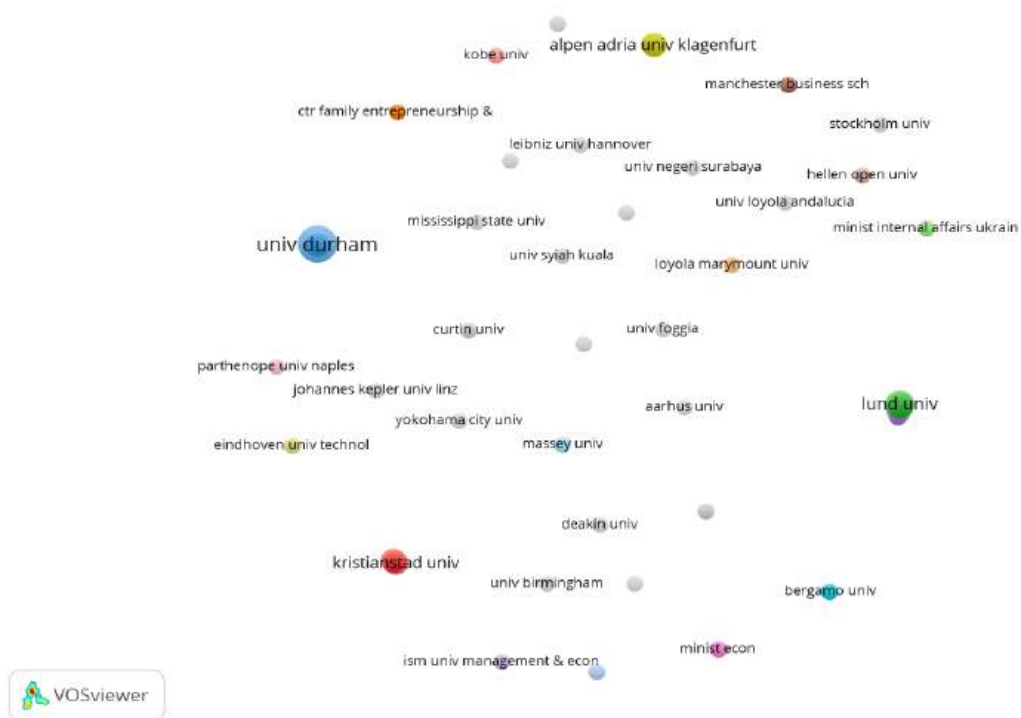


Source : par nos soins, via Vosviewer

4.3. Analyse de la co-publication par organisation

L'analyse de la co-publication par organisation permet de visualiser les liens de collaboration entre différentes institutions sur la base des documents sélectionnés. L'analyse a été effectuée avec un nombre maximal de publications de 1 et un nombre minimal de citations fixé à 0, ce qui donne lieu à une carte de 91 organisations regroupées en 37 clusters avec un nombre total de 114 liens.

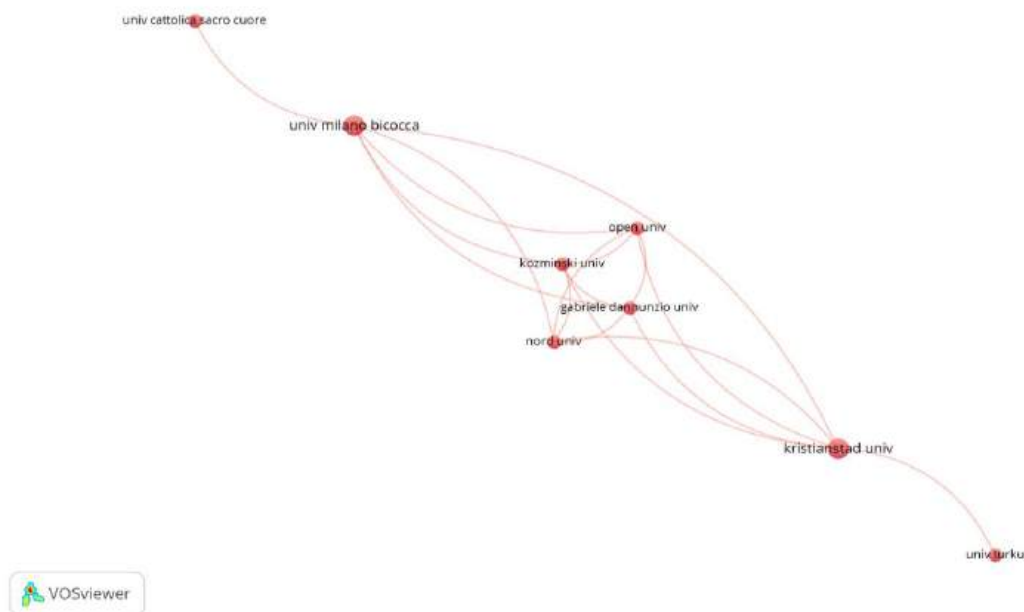
Figure 7 : Analyse de la co-publication par organisation



Source : par nos soins, via Vosviewer

Le cluster le plus connecté comporte 8 organisations avec un nombre de liens de 6 pour les deux organisations « Univ milano bicocca » et « Kristianstad univ » et un nombre de liens de 5 pour les organisations « Gabriele dannunzio univ », « kozminski univ », « nord univ » et « open univ ». Les institutions « Univ milano bicocca » et « Kristianstad univ » sont les plus citées, avec 33 citations pour « Univ milano bicocca » et 17 citations pour « Kristianstad univ ».

Figure 8 : Le cluster le plus connecté de l'analyse de la co-publication par organisation



Source : par nos soins, via Vosviewer

4.4. Analyse des citations par document

La base de données retenue dans cette analyse bibliométrique comprend 81 documents scientifiques, ce nombre reste restreint étant donné que la recherche dans ce domaine demeure encore peu développée. Sur la base du rapport de citation généré par Web of Science, le nombre total de citations est de 1627 avec une moyenne de 20 citations par article, ce qui explique l'intérêt notable des travaux existants. Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs de citations.

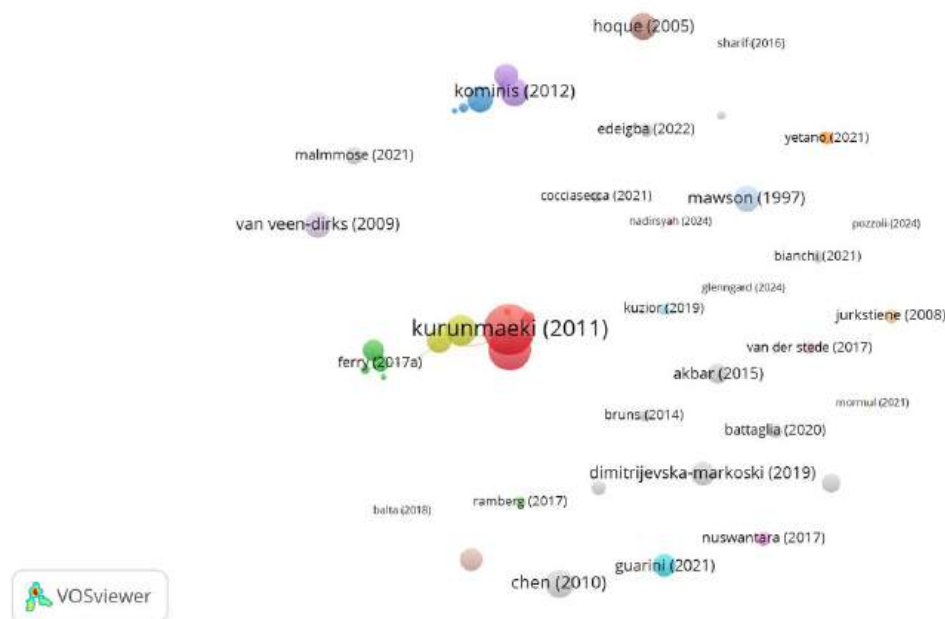
Tableau 2 : Les indicateurs clés de citations

Nombre de publications retenues	81
Nombre total de citations	1627
Nombre moyen de citations	20,09
H-index	24

Source : par nos soins, via Web of Science

L'analyse des citations permet d'observer les liens de citations entre les documents sélectionnés. En faisant référence à la fois à l'outil d'analyse dans la base de données Web of Science et à Vosviewer, il a été constaté que sur une totalité de 50 documents, il existe 34 groupes de documents liés et 21 liens de citations.

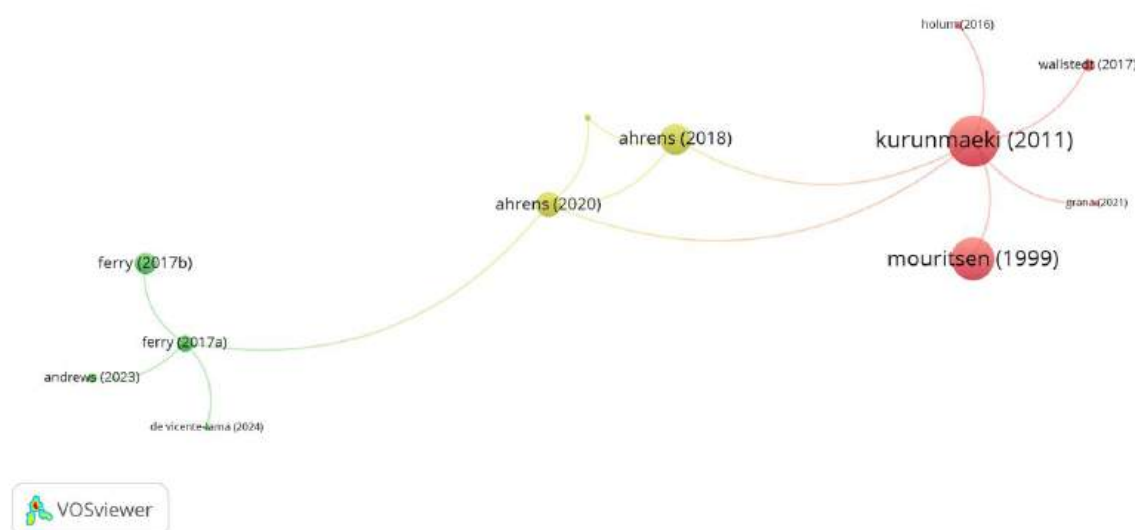
Figure 9 : Analyse des citations par document



Source : par nos soins, via Vosviewer

Le set le plus connecté comprend 3 clusters, avec 5 documents, 10 liens et un total de 237 citations. L'article intitulé « Regulatory hybrids: Partnerships, budgeting and modernising government » (Kurunmäki & Miller, 2011), cite d'autres articles à savoir: l'article intitulé « The flexible firm: strategies for a subcontractor's management control » de l'auteur (Mouritsen, 1999), l'article intitulé « Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities » de (Wällstedt & Almqvist, 2017), l'article nommé « Governance of a public sector joint venture: the control challenges of dominated owners » publié par (Holum, 2016) et l'article « Enacting governance at the local level through management control systems: the case of a multinational energy company » de (Granà et al., 2021).

Figure 10 : Le set le plus connecté de l'analyse des citations par document

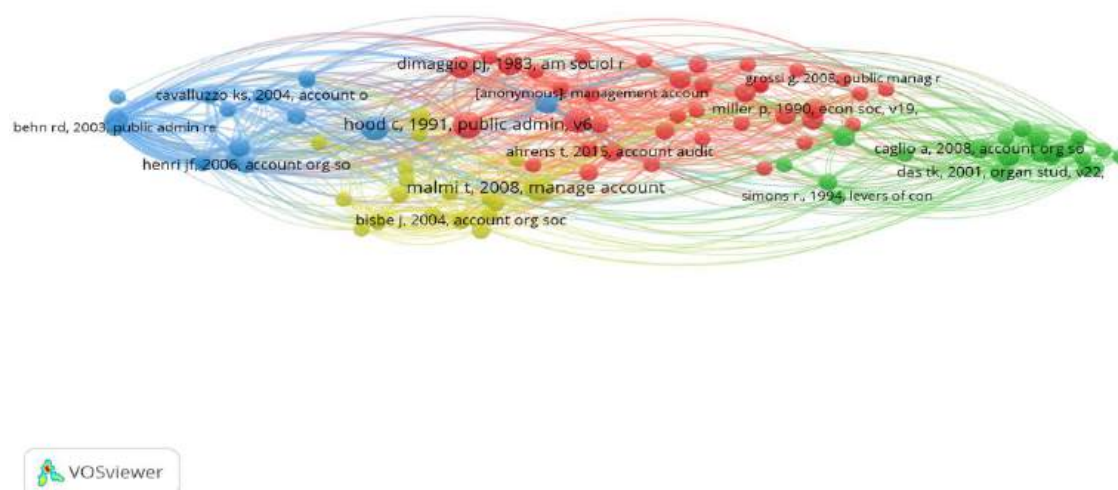


Source : par nos soins, via Vosviewer

4.5. Analyse des co-citations

L'analyse des co-citations permet de déterminer les références qui sont souvent citées collectivement dans d'autres documents figurant dans la base de données sélectionnée. Avec un seuil minimal de citation fixé à 3, nous avons obtenu 99 références citées au moins 3 fois, regroupées en 4 clusters avec un nombre total de 1546 liens de co-citation. Le cluster le plus dense comprend 38 références.

Figure 11 : Analyse des co-citations



Source : par nos soins, via Vosviewer

Le tableau ci-dessous illustre les dix références les plus citées de notre base de données. L'article intitulé « A public management for all seasons ? » se situe au sommet de la liste, avec un total de 10 citations. L'article de (Hood, 1991) aborde les doctrines centrales et critiques liées au New Public Management, concept qui a fait son émergence depuis les années 80 et qui

repose sur la mise en place des modes de management innovants et modernes afin de garantir une meilleure performance et un meilleur rendement des organisations publiques.

Tableau 3 : Les références les plus citées par les articles extraits

Référence citée	Titre de la référence	Nombre de citations	Force totale de liens
(Hood, 1991)	A public management for all seasons?	10	111
(Malmi & Brown, 2008)	Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions	10	99
(Hood, 1995)	The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme	8	96
(Brignall & Modell, 2000)	An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’	6	93
(Chenhall, 2003)	Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future	8	84
(Moynihan & Pandey, 2010)	The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?	5	80
(Meyer & Rowan, 1977)	Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony	7	79
(DiMaggio & Powell, 1983)	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	7	74
(Julnes & Holzer, 2001)	Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation	4	70
(Cavalluzzo & Ittner, 2004)	Implementing performance measurement innovations: evidence from government	4	66

Source : par nos soins, via Web of Science

4.6. L’analyse de la co-occurrence par mots-clés

L’analyse de la co-occurrence par mots-clés permet d’identifier les thématiques les plus dominantes à travers les mots-clés utilisés dans les documents sélectionnés. Le nombre minimal d’occurrence a été limité à 2. Les résultats ont fait ressortir 80 items qui apparaissent au moins deux fois dans notre corpus, sur un total de 365 mots-clés. Ces items sont regroupés en 5 clusters. Ainsi, le nombre de liens identifiés est de 746, cela explique que la majorité des mots-clés sont interconnectés et partagent des intersections conceptuelles. La force totale de liens est de 983, ce qui indique une intensité élevée entre chaque paire de mots-clés dans plusieurs documents.

Les mots-clés les plus fréquents dans chaque cluster ont été regroupés sous forme de thèmes centraux présentés dans le tableau 4.

- **Cluster 1** : regroupe des articles publiés entre 2018 et 2020. Les mots-clés les plus occurrents renvoient principalement à l'adoption des systèmes de contrôle de gestion et sa relation avec la gouvernance au sein des organisations publiques, en particulier dans le contexte local.
- **Cluster 2** : rassemble les mots-clés en relation avec la gouvernance et l'efficacité des organisations en mettant l'accent sur différents concepts : la circulation de l'information et la prise des décisions politiques, la confiance et la coopération entre les parties prenantes. La totalité des mots-clés regroupés dans ce cluster ont été utilisés dans des documents publiés entre 2014 et 2017.
- **Cluster 3** : comprend 4 items en liaison avec le contrôle de gestion dans sa dimension stratégique, son rôle dans le pilotage de la performance publique locale. Cette thématique a connu un grand intérêt au cours des dernières années.
- **Cluster 4** : regroupe des articles publiés entre 2015 et 2019 qui s'intéressent aux outils et processus de contrôle de gestion utilisés par les organisations dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires afin de garantir une rationalisation des dépenses et une allocation optimale des ressources.
- **Cluster 5** : regroupe des mots-clés qui décrivent principalement les mécanismes de gestion appliqués dans le secteur public permettant de renforcer la transparence, d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus aux citoyens.

Tableau 5 : Les mots-clés les plus occurrents par thématiques

Cluster	Nombre d'items	Thématiques	Mots-clés
1	5	Systèmes de contrôle de gestion au sein des organisations publiques locales	Local government
			Public-sector
			Management control-systems
			Organizations
			State
2	6	Gouvernance publique et enjeux organisationnels	Governance
			Government
			Trust
			Management
			Impact
			Networks
3	4	Contrôle de gestion et pilotage de la performance locale	Management control
			Performance
			Local-government
			Strategy
4	3	Systèmes de contrôle et gestion des contraintes budgétaires	Management control systems
			Austerity
			Control-systems
5	2	Comptabilité, transparence et redevabilité au sein des organisations publiques	Accountability
			Public management

Source : par nos soins

5. Perspectives de recherches futures

Pour combler les lacunes identifiées dans la littérature sur le contrôle de gestion des collectivités territoriales, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées afin d'améliorer la compréhension et l'efficacité de ces outils. En premier lieu, l'intégration de la participation citoyenne dans les systèmes de contrôle de gestion pourrait renforcer la légitimité des actions publiques locales. En effet, en prenant en compte les avis des citoyens à travers des indicateurs

spécifiques, les collectivités territoriales pourraient améliorer la transparence et l'adhésion des administrés aux décisions prises, tout en accroissant la responsabilité démocratique.

Ensuite, il serait pertinent d'étudier la gouvernance en réseau et le contrôle interinstitutionnel, en particulier en explorant les interactions entre différentes collectivités territoriales. Le contrôle de gestion pourrait jouer un rôle central dans l'amélioration de la coordination entre ces entités, favorisant une gestion plus efficace des ressources partagées et des enjeux communs.

Par ailleurs, des études comparatives nationales et internationales entre diverses régions sont nécessaires pour identifier les facteurs de succès ou d'échec dans l'adoption des pratiques de contrôle de gestion. En comparant des contextes politiques, économiques et culturels variés, les résultats pourraient mieux expliquer les conditions qui favorisent une bonne gouvernance locale, tout en tirant des leçons des expériences internationales.

Enfin, il est crucial de consolider un cadre théorique intégré pour le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, tenant compte des spécificités locales, des dynamiques de gouvernance et des exigences de performance. Un tel cadre permettrait de mieux harmoniser les pratiques de gestion publique avec les réalités locales, tout en répondant aux attentes en matière de performance et de transparence. En somme, ces pistes de recherche visent à enrichir la compréhension des pratiques de contrôle de gestion et à proposer des solutions adaptées aux défis contemporains actuels des collectivités territoriales.

6. Conclusion

L'essor des pratiques de contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales marque un changement important dans la manière dont l'administration publique est gérée, en particulier dans les systèmes décentralisés. À cet égard, il est désormais très important de mettre en place un modèle adéquat de management innovant et moderne afin de garantir une meilleure performance et un meilleur rendement des organisations. Ce modèle constitue une solution aux nouveaux défis imprévisibles et complexes provenant de l'environnement externe (mondialisation, digitalisation, etc.) et interne (besoins et attentes des citoyens).

La modernisation des modes de gestion constitue un chantier très vaste et transversal. La performance des collectivités territoriales selon le New Public Management repose sur l'intégration et l'institutionnalisation d'un ensemble de pratiques managériales inspirées du contrôle de gestion du secteur privé à savoir : le benchmarking, les tableaux de bord, les systèmes d'informations au niveau local, et les nouveaux outils informatiques tels que les systèmes intégrés de gestion ou Entreprise Ressources Planning (ERP) et ceux du Business Intelligence et d'ingénierie décisionnelles.

Les systèmes de contrôle de gestion offrent des avantages majeurs aux collectivités territoriales, particulièrement en termes d'amélioration de la transparence et de la performance. Par ailleurs, leur succès dépend en grande partie de la capacité à adapter ces outils au contexte spécifique de la gouvernance publique. Les défis liés à la résistance culturelle, au manque de formation et à la nature technique de ces systèmes, limitent leur applicabilité universelle. De plus, il existe un besoin croissant d'intégrer les principes de gouvernance démocratique dans ces outils pour les aligner plus étroitement sur la participation citoyenne et la reddition de comptes.

Cet article a mis l'accent sur le contrôle de gestion dans le secteur public, plus précisément au sein des collectivités territoriales tout en identifiant les défis rencontrés par celles-ci, en vue de la gouvernance. Nous avons présenté les apports du contrôle de gestion à la performance publique locale, nous avons souligné le souci de l'adaptation des outils de gestion aux spécificités contextuelles de chaque territoire.

Les recherches futures devraient se concentrer sur des études comparatives entre régions et sur l'élaboration d'un cadre théorique plus unifié pour mieux aborder les complexités de la gouvernance locale. Afin d'approfondir et prolonger la recherche, il serait utile de mener des

études exploratoires sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion en développant des indicateurs de mesure de la satisfaction des citoyens. Ainsi, il serait intéressant d'aborder l'utilité de la collaboration entre collectivités territoriales concurrentes pour favoriser les interactions entre différents niveaux de gouvernance et la prise des décisions de manière collégiale.

Références :

- (1). Bailal, H., Boumeska, M., & Lahssini, M. (2023). L' étude de l'influence du système de contrôle de gestion sur la gouvernance des collectivités territoriales: Cas des régions du Maroc. [RMd] RevistaMultidisciplinar, 5(3), 167–195. <https://doi.org/10.23882/rmd.23169>
- (2). BAL, M., & JAOUHARI, L. . (2024). Le contrôle de gestion au service de la gouvernance des collectivités territoriales. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 7(3). Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1735>
- (3). Bargain, A. (2011). Histoire d'un outil de contrôle de gestion dans une collectivité locale : Le cas de la comptabilité analytique à la ville d'Angers (1983-2005). *Comptabilités, économie et société*. <https://hal.science/hal-00646038>
- (4). Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- (5). Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations : Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 243-267. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8)
- (6). Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context : Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- (7). Chouvel, R. (2017). External financial auditing of local and regional governments by regional audit institutions in the European Union. *Hrvatska I Komparativna Javna Uprava*, 17(1), 57–80. <https://doi.org/10.31297/hkju.17.1.4>
- (8). Chouvel, R. (2017). Le suivi des rapports liés au contrôle externe des comptes et de la gestion des collectivités territoriales dans l' Union européenne. *Revue Française De Finances Publiques*, 139, 205–216. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6140777>
- (9). Cristofoli, D., Ditillo, A., Liguori, M., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2010). Do environmental and task characteristics matter in the control of externalized local public services? Unveiling the relevance of party characteristics and citizens' offstage voice. *ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL*, 23(3), 350-372. <https://doi.org/10.1108/09513571011034334>
- (10). 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- (11). Ditillo, A., Liguori, M., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2015). Control Patterns in Contracting-Out Relationships : It Matters What You Do, Not Who You Are. *PUBLIC ADMINISTRATION*, 93(1), 212-229. <https://doi.org/10.1111/padm.12126>
- (12). EL JAOUHARI, S., & TAHIFA, S. (2020). L'approche participative et le développement territorial : Application aux collectivités territoriales marocaines. *Alternatives Managériales Economiques*, Vol. 2, 136-155 Pages. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/AME-V2I1.19439>

- (13). El-Bir, A., & Chouhbi, A. (2020). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc : L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage dans une commune. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 65–86. <https://doi.org/10.48374/imist.prsm/ame-v2i4.23454>
- (14). EL OUSAA, . A. ., & FASLY, . H. . (2023). La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat). *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 7(2). Retrieved from <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/915>
- (15). Granà, F., Achilli, G., Busco, C., & Izzo, M. F. (2021). Enacting governance at the local level through management control systems: The case of a multinational energy company. *Meditari Accountancy Research*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2020-0918>
- (16). Holum, M. L. (2016). Governance of a public sector joint venture: The control challenges of dominated owners. *Local Government Studies*, 42(6), 1004-1023. <https://doi.org/10.1080/03003930.2016.1207631>
- (17). Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- (18). Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s : Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- (19). Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations : An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00140>
- (20). Korac, S., Saliterer, I., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2020). Contrasting and explaining purposeful and legitimizing uses of performance information : A mayor's perspective. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 22(4), 553-577. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599059>
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2011). Regulatory hybrids : Partnerships, budgeting and modernising government. *Management Accounting Research*, 22(4), 220-241. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.08.004>
- (21). Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- (22). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- (23). Mons, N., & Pons, X. (2009). The reception of PISA in France : a cognitive approach of institutional debate (2001-2008). *Sísifo Educational Sciences Journal*, 10, 27-40.
- (24). Mouritsen, J. (1999). The flexible firm : Strategies for a subcontractor's management control. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 31-55. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00059-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00059-7)
- (25). Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for Performance Management : Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
- (26). TCHATCHOUA NYA, M. (2021). Les outils de contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en Afrique subsaharienne francophone. *Journal of Academic Finance*, 12(2), 140–158. <https://doi.org/10.59051/joaf.v12i2.498>

- (27). Wällstedt, N., & Almqvist, R. (2020). Budgeting and the construction of entities : Struggles to negotiate change in Swedish municipalities. In Public Budgeting in Search for an Identity. Routledge.
- Wamba, L. D., Onana, F. D. M., & Biheng, E. a. N. (2020). Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT, 5(1).
<https://doi.org/10.48424/imist.prsm/ram-v5i1.20820>
- (28). Zahed, M. (2015). Gestion publique locale et performance: les collectivités territoriales face aux défis de la nouvelle gouvernance.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Gestion-publique-locale-et-performance-%3A-les-face-Zahed/1861d56fe246fdffae88c3a12a537bcbf0668143>