

# Apport des outils du contrôle de gestion au pilotage de la performance des administrations publiques : Cas de la Région de Souss-Massa

## Contribution of management control tools to the performance of public administrations: Case of the Souss-Massa Region

**Said BRIBICH, (*Enseignant chercheur*)**

*Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)*

*Faculté de l'Économie et Gestion de Guelmim*

*Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc*

**Hassan MABROUKI, (*Étudiant chercheur*)**

*Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales*

*Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté D'Économie et de Gestion de Guelmim Université Ibn Zohr Maroc 83000
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BRIBICH, S., & MABROUKI, H. (2022). Apport des outils du contrôle de gestion au pilotage de la performance des administrations publiques : Cas de la Région de Souss-Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-2), 448-462. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7454390">https://doi.org/10.5281/zenodo.7454390</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: September 09, 2022*

*Published online: December 18, 2022*

## **Apport des outils du contrôle de gestion au pilotage de la performance des administrations publiques : Cas de la Région de Souss-Massa**

### **Résumé :**

Le contrôle de gestion dans le secteur public demeure parmi les sujets qui suscitent de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Cette pratique managériale qui a vu sa naissance dans le secteur privé commence à s'introduire dans la culture de la gestion publique des États et plus particulièrement le Maroc dans le cadre du New public management (NPM). La mise en place d'un système de contrôle et plus particulièrement du contrôle de gestion dans la sphère publique renforce le modèle de l'administration souhaité par l'État et constitue une source d'informations et d'indicateurs de gestion. Le papier suivant a pour objectif de lister les outils du contrôle de gestion et leur apport dans le pilotage et l'amélioration de la performance publique. Ainsi, et d'après les résultats de l'étude, on a passé des outils comme le Tableau de bord, la maîtrise des dépenses, la budgétisation, et le benchmarking ont un impact très significatif sur la performance administrative. Nous explicitons la méthodologie poursuivie avant de présenter la discussion et les apports de cette recherche quantitative.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, Administration publique, New public management, performance

**Classification JEL :** H11, H83

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract:**

Management control in the public sector remains one of the subjects that are increasingly attracting the interest of researchers. This managerial practice, which originated in the private sector, is beginning to be introduced into the culture of public management in States, and more particularly in Morocco, within the framework of the New Public Management (NPM). The implementation of a control system and more particularly of management control in the public sphere reinforces the administration model desired by the State and constitutes a source of information and management indicators. The following paper aims to list the tools of management control and their contribution to the steering and improvement of public performance. Thus, and according to the results of the study, tools such as the scorecard, expenditure control, budgeting, and benchmarking have a very significant impact on administrative performance. We explain the methodology followed before presenting the discussion and the contributions of this quantitative research.

**Keywords :** Management control, public Administration, New public management, performance

**JEL Classification :** H11, H83

**Paper type :** Empirical research

## **1. Introduction**

À l'accroissement des attentes des citoyens, la modernisation de l'administration publique avec le changement continu de l'environnement économique, social et sociétal et avec public est devenue une nécessité.

À l'instar des pays développés, le Maroc s'est engagé dans un vaste champ de modernisation et d'amélioration de ses organisations publiques via la mise en place d'une panoplie de réformes régulatrices. Ces différentes réformes engagées par le gouvernement visent l'implantation d'une gestion publique moderne, performante et axée sur les résultats, au lieu d'une gestion traditionnelle, mécanique axée sur les moyens.

Ces réformes présentent le fruit des réflexions autour de la modernisation de la gestion publique axée sur les résultats, la contractualisation, et la programmation pluriannuelle. Ces réflexions ont été concrétisées beaucoup plus avec l'avènement de la nouvelle constitution de 2011 et l'apparition de la loi organique relative à la loi des finances de 2016 qui repose sur le renforcement de la performance de la gestion publique, et la maîtrise des deniers publics, choses qui ont fait de la mise en place d'un système de contrôle de gestion plus que jamais une nécessité et non plus un luxe.

Nous ajoutons aussi à ce niveau que l'introduction du contrôle de gestion constitue une expérience pionnière dans le sens où il contribue à la promotion de la transparence et la responsabilisation de tous les acteurs publics et à tous les niveaux et précise les stratégies et politiques à adopter suivant le contexte politique, économique et social.

Dans le même sens, plusieurs études et approches théoriques sont au cœur de l'implantation du contrôle de gestion dans le contexte public. En effet, le contrôle consiste à influencer le comportement. Le contrôle de gestion est utilisé dans les organisations pour encourager, permettre et forcer les cadres et les employés à agir dans l'intérêt de la société.

Forcer les managers et les employés à agir dans l'intérêt de l'organisation. Dans le contrôle de gestion inter-organisationnel, les personnes contrôlées se trouvent de l'autre côté de la limite de la frontière organisationnelle du contrôleur, mais l'objectif du contrôle est le même.

Mais l'objectif du contrôle est le même. Le concept de base de l'ensemble de contrôle utilisé dans cet article est cohérent avec plusieurs idées de recherche sur le contrôle de gestion (Malmi et Brown, 2008 ; Otley, 1980).

Notre travail aura pour objectif de traiter la relation contrôle de gestion/performance publique en vue de détecter éventuellement la contribution des outils du contrôle de gestion au pilotage et à l'amélioration de la performance des administrations publiques.

Dans ce cadre, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure les outils du contrôle de gestion contribuent-ils au pilotage de la performance des administrations publiques marocaines ?**

Pour répondre à cette problématique, notre travail sera structuré de la manière suivante : une première section est consacrée au cadre conceptuel du contrôle de gestion et de la performance publique, la deuxième section est liée la méthodologie de recherche et la formulation des hypothèses ainsi la conception du cadre conceptuel de la recherche, et enfin le test et validation dudit modèle et discussion des résultats de la recherche.

## **2. Revue de littérature et hypothèses de recherche**

La compréhension du sujet objet de l'étude nécessite la perception d'une revue de littérature traitant les différents liens théoriques et empiriques menées dans ce champ de recherche. Chose qui nous impose en premier lieu d'établir un cadre conceptuel visant à mettre en lumière nos concepts clés.

## 2.1. Cadre conceptuel du contrôle de gestion

La modernisation de l'administration publique est aujourd'hui parmi les préoccupations majeures de tous les pays. En effet, injecter une logique de performance en son sein demeure la seule chance de faire sortir le secteur public de sa crise.

Le contrôle de gestion a constitué pendant ce processus de modernisation un levier incontournable qui contribue à l'amélioration de la performance, maîtrise des coûts, la définition des objectifs et la mise en œuvre de la politique publique de l'État.

Anthony R. (1965) le définit comme « un processus pour lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Quant à Pillot (1982), il définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble de procédures et techniques permettant à chaque responsable de contrôler son action par rapport aux objectifs ».

Pour Ardoin et Schmidt (1986) : « le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

Bouquin (1998), assure que « le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence ; il les aide aussi à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement ».

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion met à la disposition des responsables les moyens et mécanismes nécessaires pour l'atteinte des résultats et les incite à être impliqués dans le cadre d'un système de contrôle et une bonne définition des objectifs avant de passer à leur concrétisation, soutenue avec des activités de « pilotage ».

## 2.2. La performance : un concept polysémique à plusieurs dimensions

Le concept de la performance a été toujours l'objet de plusieurs définitions et fut approché de diverses manières et selon la vision de chacun des auteurs. À titre d'exemple, Aubert (2006) définit la performance comme « le processus de formation de la perfection impliquant un dépassement exceptionnel des résultats et une mise sous pression des individus ».

Ainsi, la performance est désormais absorbée par le contrôle de gestion, ce qui explique que la plupart des définitions proposées sont celles des chercheurs dans ce domaine. Cependant, Bourguignon (1995) souligne que le concept est largement utilisé sans définition unifiée, ce qui reflète la polysémie du terme. Elle propose une définition intégrée comprenant trois significations principales :

D'abord, la performance est le succès. Il n'existe pas en soi, mais en fonction des différentes expressions du succès par les différentes organisations et acteurs. La performance ne peut se limiter à la productivité, qui ne représente que la dimension économique. Ensuite, la performance est le résultat des actions. Dans ce contexte, la mesure de la performance est comprise comme une évaluation ex-post des résultats obtenus. Ainsi, il considère que la performance est une action. C'est un processus, et non pas un résultat qui apparaît à un moment donné.

Selon Dubnick (2005), la performance est un terme ambigu et polysémique, qui fait référence à l'intentionnalité d'une action. Dans certains contextes, la performance peut être associée à toute une série d'actions, de l'acte simple et banal d'ouvrir une porte de voiture à la mise en scène d'une reconstitution élaborée de la comédie musicale Chicago de Broadway. Dans ces formes, la performance diffère de la simple "action" en ce sens qu'elle comporte un certain degré d'autonomie.

Morin *et al.* (1996, p.7) avancent que « la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance

*peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps ».*

### **2.3. La performance publique : Nouvelle approche de la performance**

Par ailleurs, la notion de performance est au cœur des politiques de réforme managériales publiques. Son analyse est délicate du fait des deux niveaux de réalité auxquels elle renvoie : la performance est à la fois l'objectif et le moyen des réformes publiques (Guenoun, 2010) « l'affirmation de la performance comme objectif du secteur public conduit la plupart du temps à la mise en œuvre de système de mesure et de pilotage de la performance (notamment le contrôle de gestion). En retour, ces systèmes de mesure et de pilotage de la performance sont l'occasion de définir, expliciter et créer des objectifs de performance ».

Toujours dans le cadre du secteur public, une définition a été proposée pour la performance publique par la loi organique relative aux lois de finances en France (LOLF) qui stipule que la performance est « la recherche constante d'accroissement de l'efficacité des politiques publiques, de la qualité du service rendu, celui-ci devant être rendu au meilleur coût ».

L'appréciation de la performance publique, nécessite le dialogue et la concertation de plusieurs acteurs, car c'est un processus qui relie l'opérationnel avec le stratégique. Ce dialogue fait appel à des indicateurs de mesure de performance regroupés dans un tableau de bord.

Il est à noter que « Un tableau de bord est composé d'un ensemble d'indicateurs, destiné à suivre l'état d'avancement des orientations dont ils doivent assurer la mise en œuvre »<sup>1</sup>.

Ainsi, les indicateurs du tableau de bord dans le cadre de du pilotage public doivent être lisibles, pertinents et fiables, et ils doivent permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

Par ailleurs, ainsi, la motivation des acteurs, leur adhésion à la stratégie publique et leur implication tout au long du processus d'appréciation de la performance sont un élément décisif. Et sur le long terme, la gestion budgétaire par objectif paraît l'une des pratiques modernes de la gestion publique et l'appréciation de la performance les plus puissantes, car elle permet de ressortir et de déterminer avec précision les objectifs et indicateurs chiffrés mesurant la performance de l'administration et impliquant une plus grande transparence dans l'exécution des politiques publiques.

### **2.4. Formulation des hypothèses**

#### **2.4.1. Relation entre les tableaux de bord et la performance des administrations publiques**

Bouquin (2008) a défini le tableau de bord comme un outil d'information sur le futur, qui éclaire les objectifs non atteints par la comptabilité et qui permet également de projeter dans l'avenir les conséquences des décisions et offre une vision globale sur les activités et priorités de l'organisation.

Le tableau de bord qui a pour vocation d'aider au pilotage de la performance des entreprises occupe une place spécifique au sein de l'instrumentation du contrôle de gestion, notamment parce que la qualité de pallier les déficiences des autres instruments de contrôle lui est souvent attribuée. (Chiapello et Delmond, 1994; Kaplan et Norton, 1992).

Il intervient pour créer et améliorer le changement dans les organisations à travers « l'introduction d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux » (Chiapello et Delmond, 1994).

Le contexte public ne fait pas exception de l'usage et de recours aux tableaux de bord, du qu'ils adoptent une gestion axée ou orientée vers les résultats, et qui consiste à identifier des objectifs à atteindre et d'obtenir des résultats en optimisant l'utilisation des ressources. Les

---

<sup>1</sup> Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels

administrations publiques sont plus performantes lorsqu'ils exécutent le contrôle sur la base des éléments physiques comme les indicateurs de mesure et d'évaluation de performance. Fondamentalement, le tableau de bord prospectif (TBP) se présente comme un élément de mesure, d'évaluation, et de communication de l'information nécessaire pour les décideurs au niveau stratégique. Ainsi, plusieurs études empiriques ont été réalisées pour tenter de piloter la performance de certaines administrations et organisations publiques. Abouamama (2007) a réalisé une étude empirique pour accompagner l'office national de pêche (ONP), les conclusions de cette étude montrent que l'implantation du TBP contribue à la gestion et l'amélioration de la performance, mais qui dépend de plusieurs facteurs comme : Le type de leadership de la direction générale.

Le recensement de ces apports théoriques nous mène vers le test de l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 1 : L'adoption du tableau de bord par les administrations publiques améliore significativement leur performance***

#### **2.4.2. Relation entre la maîtrise et l'évaluation des dépenses publiques et la performance des administrations publiques**

La maîtrise des dépenses reste l'enjeu de la gestion publique. En effet, l'efficacité des politiques publiques se mesure par la capacité à maîtriser les dépenses liées à la mise en place de ces politiques et les actions publiques qui en découlent. Ainsi, La maîtrise des coûts fait une partie intégrante de la gestion publique des administrations et EEP de l'État. En effet, les dépenses publiques ne cessent pas d'augmenter, ce qui nécessite une bonne gouvernance à tous les niveaux pour une meilleure maîtrise.

Au Maroc, et en revenant à l'article premier du Dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015, la loi des finances prend en compte la conjoncture économique, et sociale, ainsi que des objectifs et des résultats des programmes qu'elle détermine. Pour ce faire, une nouvelle nomenclature budgétaire est mise en place, fixant les objectifs, les programmes et les chapitres pour assurer l'efficacité de la dépense publique, et la simplification des procédures administratives relatives à la dépense publique.

À ce niveau nous avons choisi de tester l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2 : La maîtrise de la dépense publique n'a pas d'impact sur la performance des administrations publiques.***

#### **2.4.3. Relation entre la gestion budgétaire et la performance des administrations publiques**

La gestion budgétaire constitue aujourd'hui un défi pour la gestion publique. En effet, et pour un pays en voie de développement comme le Maroc, les administrations publiques sont appelées à mieux gérer leurs ressources financières pour mieux gérer les services et les biens publics. Ainsi, l'objectif de la gestion du budget reste de maîtriser les coûts, lancer les partenariats publics-privés, et de renforcer les modes gestion efficaces axés sur la performance et les résultats.

La gestion budgétaire publique repose sur plusieurs axes :

- **Refonte de la nomenclature budgétaire :**

La gestion budgétaire axée sur les résultats a nécessité la restructuration de la nomenclature budgétaire et qui a touché à la fois les recettes et les dépenses.

Suivant les dispositions de la loi organique relative à la loi des finances (LOLF) 130.13, et plus particulièrement au niveau de l'article .... Les ressources du budget général sont présentées en chapitres subdivisés en service et par nature de recettes. Pour les dépenses, la mise en œuvre se concrétise au niveau régional suivant une approche normative.

- **Programmation budgétaire triennale (PBT) :**

La gestion budgétaire publique s'étend pour toucher la programmation, et ce sur trois ans. Appelée une programmation budgétaire triennale (PBT), celle-ci consiste à définir, en fonction d'hypothèses économiques et financières réalistes et justifiées, l'évolution sur trois ans de l'ensemble des ressources et des charges de l'État.

L'objectif principal est d'améliorer la gouvernance financière du pays et d'accroître l'efficacité de l'allocation des ressources budgétaires, et d'inscrire la programmation budgétaire sur trois ans tout en visant la maîtrise des équilibres macroéconomiques.

- **Le suivi et la révision budgétaire :**

La recherche de la performance des administrations publiques a nécessité aussi dans le cadre de cette nouvelle réforme budgétaire, le suivi et la révision budgétaire qui est devenue une action récurrente, qui nécessite de s'assurer de la conformité du budget exécuté aux objectifs définis. Sur cette base, nous proposons de tester l'hypothèse ci-dessous :

***Hypothèse 3 : Il existe une relation positive entre La gestion budgétaire et la performance des administrations publiques***

#### **2.4.4. Relation entre le Benchmarking et la performance des administrations publiques**

Le Benchmarking s'avère être un outil qui mesure l'efficacité et l'efficience de l'outcome dans l'amélioration de la qualité des services offerts. Le benchmarking est considéré dans le cadre du contrôle de gestion d'un outil convenable et parfait pour le pilotage de la performance (Togodo, 2012). Ainsi, Bowerman et al. (2001) recommandent le benchmarking comme moyen qui contribue significativement à la modernisation de la gestion des gouvernements locaux.

Ammons et Roenigk (2015) avancent que le benchmarking est une pratique qui informe sur la manière d'allocation des ressources, et les erreurs de législation. Kopczynski et Lombardo (1999), stipulent que les administrations, les entreprises publiques et les municipalités peuvent procéder à une analyse comparative afin de reconnaître les niveaux de performance et identifier éventuellement les points d'amélioration.

Dans le même ordre d'idées, Ammons et Rivenbark (2008) assurent que la combinaison et la comparaison des données de performance augmentent la confiance dans les données et facilitent l'apprentissage organisationnel. L'ensemble de ces réflexions nous mènent vers l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 4 : Le Benchmarking engendre un impact négatif sur la performance des administrations publiques***

### **3. Méthodologie de la recherche :**

#### **3.1. Choix du positionnement épistémologique :**

Pour mener à bien ce travail, nous avons choisi d'inscrire cette recherche dans un positionnement épistémologique positiviste. En effet, ce positionnement va nous permettre d'examiner l'apport du contrôle de gestion à l'amélioration et au pilotage de la performance des administrations publiques tout en adoptant une approche hypothético-déductive basée sur les hypothèses formulées à partir du cadre théorique et conceptuel mobilisé. En effet, nous avons tenté d'établir des liens de causalité entre les outils de contrôle de gestion et la performance des administrations publiques. Le positivisme est associé à l'objectivité (l'observation de l'objet réel), il explore la réalité, et se préoccupe de comprendre et expliquer la vérité à travers des moyens empiriques (Henning, Van Rensburg et Smit, 2004, p. 17), en s'appuyant sur la déduction (valider et tester des hypothèses).

### 3.2. Collecte et analyse des données :

Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi de collecter les données à l'aide d'un questionnaire adressé à un échantillon de 102 répondants dans la région Souss-Massa entre le 01/04/2022 et le 20/05/2022.

Notre questionnaire se décompose en deux grandes parties. Dans un premier temps, nous avons demandé aux personnes enquêtées d'indiquer leurs degrés d'accord avec les énoncés concernant les cinq variables (Tableaux de bord ; Evaluation des coûts ; Budgétisation ; Benchmarking et Performance des administrations publiques) de notre étude. Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux chefs des services dans les administrations publiques de nous informer sur leurs caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, ...), ainsi que les caractéristiques, Perception et pratique du contrôle de gestion dans l'établissement.

Les échelles de Likert ont été employées pour mesurer le niveau des pratiques de contrôle de gestion et le degré de performance de l'administration publique. Dans notre questionnaire, ces cinq outils sont mesurés à l'aide des items sur une échelle de Likert à cinq niveaux, chaque outil étant évalué à l'aide de cinq ou six indicateurs, ce qui représente un total d'environ 30 questions. La variable dépendante "performance de l'administration publique" est mesurée par quatre items évalués sur une échelle de Likert en cinq points allant de "pas du tout d'accord (1)" à "tout à fait d'accord (5)". Après la collecte des données, nous avons procédé à la saisie et codification des réponses reçues en utilisant le logiciel SPSS V23. Le traitement des données a été effectué par la modélisation à l'aide d'équations structurelles via l'approche PLS à l'aide du logiciel Smart-PLS.02.

Les résultats de ce travail seront structurés comme suit : d'abord une évaluation du modèle de mesure, puis une évaluation du modèle structurel, avant de finir par le test des résultats de chaque hypothèse présentée.

## 4. Résultats et discussion

Dans cette section, nous allons présenter les résultats relatifs à cette étude à partir de l'approche PLS. Cette approche vise à modéliser les relations entre les variables et se décrit en deux sous modèles à savoir le modèle de mesure et le modèle structurel.

### 4.1. Test du modèle de mesure

Le modèle de mesure, ou le modèle externe relie les variables manifestes ou observées et les items. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure à savoir : **la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.**

#### 4.1.1. Test de la fiabilité des échelles de mesure

Habituellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée à l'aide de l'Alpha de Cronbach. Il s'agit de soumettre les échelles de mesure au test de la fiabilité effectuée sur les items des construits, l'alpha de Cronbach est utilisé pour mesurer la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items, ce premier test doit être complété par un test de la validité de l'instrument de mesure. La fiabilité est donc une condition nécessaire de la validité (Evrard et al, 2009).

L'analyse *interne* permet d'une part de déterminer quels éléments d'un questionnaire sont corrélés en fournissant un indice général de la cohérence interne de l'échelle globale et, d'autre part, d'identifier les éléments inutiles et donc de les exclure de l'échelle. Le seuil accepté par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est de 0,70. Bien que l'alpha de Cronbach soit le coefficient typique d'évaluation de la fiabilité, il est basé sur l'hypothèse

restrictive que les items sont d'importance égale. Malgré la généralisation de cet indicateur de fiabilité, il fait l'objet de certaines critiques.

Suite à l'approche PLS, la fiabilité est vérifiée par « les chargements standardisés » au sens de Chin (1998). Ces chargements doivent dépasser 0,70, ce qui signifie que la variance partagée entre la conformation et ses items est légèrement supérieure à la variance de l'erreur (Carmines et Zeller, 1979). Or, il est à noter que les indices de faibles corrélations sont retenus dans quelques études du fait qu'ils contribuent à la validité du contenu du construit. Toutefois, les indicateurs les plus faibles (à moins de 0.4) doivent impérativement être supprimés ou retirés de l'échelle de mesure (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011).

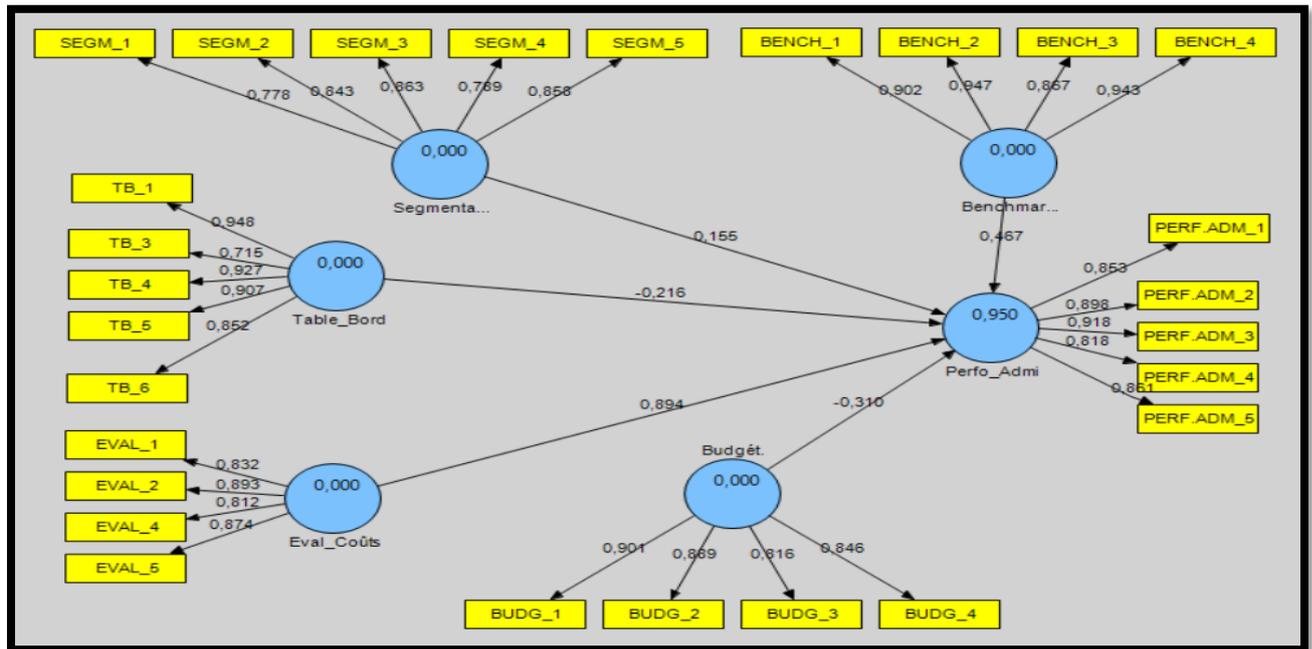
Selon le tableau ci-dessous, la majorité des items mis en place ont un indice de fiabilité interne acceptable. Les qualités de représentation de la majorité des indicateurs sont presque supérieures au seuil toléré de 0,40 (Evrard et al, 2003) et varient entre 0,50 à 0,93.

*Tableau 1: Loadings sous logiciel Smart-PLS*

<b>Variables</b>	<b>Items</b>	<b>Loading</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Tableaux de bord</b>	<b>TB_1</b>	0,947601	0,920648
	<b>TB_3</b>	0,715448	
	<b>TB_4</b>	0,927434	
	<b>TB_5</b>	0,906712	
<b>Évaluation et maîtrise de la dépense publique</b>	<b>EVAL_1</b>	0,832165	0,875553
	<b>EVAL_2</b>	0,893441	
	<b>EVAL_4</b>	0,811741	
	<b>EVAL_5</b>	0,874243	
<b>Budgétisation</b>	<b>BUDG_1</b>	0,901306	0,886149
	<b>BUDG_2</b>	0,888831	
	<b>BUDG_3</b>	0,816277	
	<b>BUDG_4</b>	0,846468	
<b>Benchmarking</b>	<b>BENCH_1</b>	0,902178	0,935207
	<b>BENCH_2</b>	0,947252	
	<b>BENCH_3</b>	0,867413	
	<b>BENCH_4</b>	0,943134	
<b>Performance des administrations publiques</b>	<b>Perf. ADM_1</b>	0,852503	0,919598
	<b>Perf. ADM_2</b>	0,898266	
	<b>Perf. ADM_3</b>	0,918315	
	<b>Perf. ADM_4</b>	0,818032	
	<b>Perf. ADM_5</b>	0,861335	

*Source : Logiciel Smart-PLS*

Figure 1: Modèle de mesure après ajustement



Source : Logiciel Smart-PLS

#### 4.1.2. Test de la validité convergente

La convergence signifie dans son acceptation la plus simple le calcul de la variance partagée entre une variable et ses items (Fornell et Larcker, 1981).

Concernant l'approche PLS, on fait recours à une ou deux mesures de la validité convergente : alpha de Cronbach et la consistance interne. Nunnally a fixé le seuil de 0,7 comme un record pour une fiabilité composée "modeste" appliquée dans les stades de la recherche.

Tableau 2: Signification et Fiabilité Composée ( $\rho$ ) par construit

Construits	Fiabilité composite
Benchmarking	0,953933
Budgétisation	0,921559
Évaluation des Coûts	0,914653
Performance des administrations publiques	0,939765
Tableau de Bord	0,941157

Source : logiciel Smart PLS

#### 4.1.3. Test de la validité discriminante

La validité discriminante consiste à prouver que la variance partagée entre une variable et ses échelles de mesure (AVE : Average Variance Extracted) est supérieure à la variance partagée entre deux variables ( $r^2_{ij}$ ). Dans le contexte de l'approche PLS, le seul critère adéquat à la validité discriminante est que le construit doit plutôt partager la plus grande variance avec ses échelles de mesure qu'avec les autres construits.

Tableau 3: Validité discriminante

Construits	AVE	Benchmarking	Budgét.	Eval.Coûts	Perfo. Admi	Tableau Bord
Benchmarking	0,8382	0,9155				
Budgét.	0,7462	0,8471	0,8638			
Eval_Coûts	0,7284	0,7109	0,7413	0,8535		
Perfo_Admi	0,7576	0,7362	0,7186	0,7586	0,8704	
Table_Bord	0,7635	0,7543	0,7067	0,7435	0,7977	0,8737

Source : sortie de logiciel Smart-PLS

#### 4.2. Qualité globale du modèle : le test d'adéquation (GoF)

Le test d'adéquation indique si les données de l'échantillon représentent les données que attendues à trouver dans la population réelle. Plus précisément, il est utilisé pour tester si les données de l'échantillon correspondent à une distribution d'une certaine population (c'est-à-dire une population avec une distribution normale ou une distribution de Weibull).

Comme le souligne Tenenhaus et al., (2005) : « À la différence de SEMML, la modélisation de chemin PLS n'optimise aucune fonction scalaire de sorte qu'il lui manque naturellement un index qui puisse fournir à l'utilisateur une validation économique du modèle (comme c'est le cas avec  $\chi^2$  et les mesures associées dans SEM-ML ». C'est dans ce sens que l'indice GoF se présente comme une solution au problème. Il est calculé à partir de la formule suivante :

$$GoF = \sqrt{(Moyenne (R^2)) \times (Moyenne (Communality))}$$

Il est à noter que l'indice GoF doit dépasser la limite de 0,30 comme limite recommandée.

Tableau 4: Variance expliquée (R<sup>2</sup>), "communality", "redundancy" et l'index GoF du modèle

Construits	R <sup>2</sup> (variance expliquée)	Redundancy	Communality
Benchmarking		0,83828	0,83828
Budgét.		0,746298	0,746298
Eval_Coûts		0,72849	0,72849
Perfo_Admi	0,95029	0,495537	0,757604
Table_Bord		0,763503	0,763503
<b>Total</b>	<b>0,95029</b>		
<b>Average</b>	0,95029		0,12649004
<b>Gof</b>	0,346701914		

Source : sortie de logiciel Smart PLS

D'après les résultats donnés par le tableau ci-dessus, l'indice (ou l'index) de GoF est très satisfaisant : GoF = 0,668, il est largement supérieur au seuil recommandé (le seuil recommandé de 0,30).

#### 4.3. Test du modèle structurel

Nous allons tester le modèle structurel par les équations structurelles, pour valider nos hypothèses de recherche. En effet, le modèle structurel vise à tester avec précision la relation de causalité entre les construits du modèle. Notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) défini par Lohmöller (1989).

##### 4.2.1. L'examen des résultats pour les hypothèses formulées

Tout d'abord, le test des hypothèses consiste à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation des relations entre les variables latentes. À cet effet, nous avons réalisé une simulation de type Bootstrapping. Celle-ci convient aux recommandations de Chin (1998) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient. Le tableau ci-dessous représente le test des hypothèses avec l'explication des coefficients de corrélation ( $\beta$ ) et le T de Student.

*Tableau 5: L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap*

Hypothèses	$\beta$ (Coéf. de corrélation)	T-Student (Bootstrap) (>1,96)	Signification
<b>Tableau de Bord → Perfo Admi.</b>	<b>-0,216</b>	<b>2,047</b>	<b>Validée</b>
<b>Évaluation des Coûts → Perfo Admi.</b>	<b>0,894</b>	<b>3,861</b>	<b>Validée</b>
<b>Budgétisation → Perfo Admi.</b>	<b>-0,310</b>	<b>2,616</b>	<b>Validée</b>
<b>Benchmarking → Perfo Admi.</b>	<b>0,467</b>	<b>2,396</b>	<b>Validée</b>

Source : Par nous même à partir des sorties du logiciel Smart PLS

#### 4.2.2. Interprétation et validation des hypothèses

L'objectif de cette section est de confirmer ou infirmer les hypothèses de cette recherche. En effet, cette recherche se déroule autour de quatre hypothèses, en relation avec la performance des entités publiques, et plus précisément les administrations publiques.

##### 4.2.2.1. Test de la deuxième hypothèse H 1 : L'adoption du tableau de bord par les administrations publiques améliore significativement leur performance

Pour les estimations obtenues, nous avons une corrélation très représentative et négative entre ces deux variables ( $\beta = -0,216$ ) (**Tableau de bord et la performance d'administration publique**). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à 2,047 soit largement supérieur au seuil retenu (**soit >1,96**), ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. D'où, **l'hypothèse (H.1) est validée**.

On conclut que le tableau de bord impacte significativement la performance des administrations publiques.

##### 4.2.2.2. Test de la deuxième hypothèse H 2 : La maîtrise de la dépense publique n'a pas d'impact sur la performance des administrations publiques

Selon les résultats obtenus, nous avons une corrélation très représentative et positive entre ces deux variables (**Évaluation des coûts et la performance d'administration publique**) soit ( $\beta = -0,216$ ). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à 3,861 soit largement supérieur au seuil retenu (**soit >1,96**), ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. D'où, **l'hypothèse (H.2) est validée**.

On conclut que l'évaluation des coûts engendre un impact significatif sur la performance des administrations publiques.

##### 4.2.2.3. Test de la troisième hypothèse H 3 : Il existe une relation positive entre La gestion budgétaire et la performance des administrations publiques

D'après les résultats obtenus, nous avons retenu que cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation négative et très significative entre ces deux variables (soit  $\beta = -0,310$ ). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à **2,616**, largement inférieur au seuil accepté (<1,96) ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. En conclusion, l'hypothèse (H.3) est donc validée. C'est-à-dire que la budgétisation ayant un effet très significatif sur la performance des administrations publiques.

##### 4.2.2.4. Test de la quatrième hypothèse H 4 : Le Benchmarking engendre un impact négatif sur la performance des administrations publiques

D'après les résultats obtenus, nous avons retenu que cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation négative et très significative entre ces deux variables (soit  $\beta = 0,467$ ). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à **2,396**, largement inférieur au seuil accepté (<1,96) ce qui implique une relation très significative entre

les deux variables. En conclusion, l'hypothèse (H.4) est donc validée. C'est-à-dire que Benchmarking engendre un impact significatif sur la performance des administrations publiques.

## **5. Conclusion :**

Comme dans les entreprises, la recherche de la performance est une préoccupation qui mobilise les administrations publiques. En effet, depuis plusieurs années, la performance est au cœur de différents projets de modernisation et de restructuration des institutions publiques, notamment des administrations publiques (Oulad Seghir et Gallouj, 2012). Dans leur fonctionnement administratif quotidien, les pouvoirs publics sont confrontés à plusieurs contraintes qui concernent, entre autres, la continuité des services publics locaux et la satisfaction des usagers, les exigences croissantes des usagers en termes de quantité et de qualité des services, la raréfaction des ressources et la reddition des comptes pour justifier les mesures prises. Selon Busson-Villa (1999), la légitimité d'une action publique est soumise à une "obligation de rendre compte" qui doit justifier les résultats ou les performances obtenus.

En termes de cette étude, la problématique principale reste de préciser avec détermination l'apport des outils de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance publique et pour répondre à celle-ci, nous avons choisi de mettre l'accent sur plusieurs outils mobilisés comme le Tableau de bord, l'évaluation des coûts, budgétisation, et le benchmarking. Les résultats affichent un impact positif très significatif de ces outils sur l'amélioration de la performance publique.

Ces résultats reflètent le besoin éminent de l'administration à des systèmes de contrôle efficaces qui seront au service des dirigeants de la sphère publics et vont les aider à prendre la meilleure décision au moment opportun, et plus particulièrement le système de contrôle de gestion qui est considéré de nos jours comme une pierre angulaire dans la proposition et la formulation des politiques publiques et le contrôle des résultats et procéder par des actions correctives pour rendre efficace toute l'action publique.

## **Références**

- (1). Abouamama (2007). Conception du Balanced Scorecard cas d'un établissement public, Office National des Pêches. ABHAT.
- (2). Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2), 304–318.
- (3). Anthony R. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard University
- (4). Ardoin, J. L., Daniel, M., Schmidt, J., & Daniel, M. (1986). *Le contrôle de gestion*. Publi-Union;
- (5). Berland et De Ronger, (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement: État de l'art et meilleurs pratiques*. Editions Eyrolles, ISBN : 978-2-212-54722-1, 291 Pages.
- (6). Bouquin H. (1998). *Les fondements du contrôle de gestion*. 2ème Edition PUF, Paris.
- (7). Bouquin H. (2008), *Contrôle de gestion*, PUF, Paris
- (8). Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment (Vol. 17)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- (9). Chiapello E. et M.H. Delmond (1994) "Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 49-58.

- (10). Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- (11). David N. Ammons & Dale J. Roenigk (2015) *Performance Management in Local Government: Is Practice Influenced by Doctrine?*, *Public Performance & Management Review*, 38:3, 514-541, DOI: 10.1080/15309576.2015.1006461
- (12). Demeestère R. (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, 2ème édition, Collection système, 230 pages.
- (13). Dubnick M (2005), *Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms*, *Public Performance & Management Review*, Vol. 28, No. 3 (Mar., 2005), pp. 376-417 (42 pages).
- (14). Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003): *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, 3e édition, Nathan.
- (15). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388
- (16). Gervais M. (2000), *Contrôle de gestion*, 7ème Edition, 698 Pages.
- (17). Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- (18). Henning, E., Van Rensburg, W. and Smit, B. (2004) *Finding Your Way in Qualitative Research*. Van Schaik Publishers, Pretoria.
- (19). Hood, C. (1995), "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme?" *Organizations, Accounting and Society*.
- (20). Hulland, J. (1999). *Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies*. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7
- (21). Jobert.S. (2013). *Gestion axée sur les résultats, logique et instrumentation*, ENAP, Québec.
- (22). Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, 1996. Traduction française : *Le tableau de bord prospectif*, Les éditions d'Organisation, 1998.
- (23). *La loi organique n°130-13 relative à la loi de finances*
- (24). Lohmoller, J.B. (1989) *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Physica-Verlag, Heidelberg.
- (25). Mazouz, B., 2008, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats. Nouveaux rôles, nouvelles fonction et nouveaux profils*, Les Presses de l'Université du Québec, Québec.
- (26). Morin, E. et Al (1996). *Les indicateurs de performance. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec*, Guérin.
- (27). Oulad Seghir, k., & GALLOUJ, N. (2012). *Contrôle des collectivités territoriales : Plaidoyer pour une prise en compte des paramètres socioéconomiques*. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1(1), 257-276.
- (28). Pillot G. (1982), *Maitrise du contrôle de gestion*, Edition d'organisation
- (29). *Portail de la LOLF* : <http://lof.finances.gov.ma/>
- (30). Shah, A. (2007). *Budgeting and Budgetary Institutions. Public Sector Governance and Accountability*. Washington, DC : World Bank.
- (31). Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., et al. (2005) *PLS Path Modeling*. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- (32). Togodo A.A.(2011), *Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales Béninoises : Une approche contingente*.

- Thèse de doctorat en sciences de gestion et organisation, Université d'Abomey-Calavi, Université de Liège.
- (33). Togodo Azon, A. (2012). Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises : une approche contingente. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Liège. Belgique.
- (34). Urrio, P. (1998). La gestion publique au service du marché. in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, pp.91-124.
- (35). Youssef, J., Agouzoul, I., & Hairout, W. (2020). Contrôle de gestion public : Fondements Et Spécificités. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, volume 2, Numéro 4.