

Chapitre 3 :

Le contrôle de gestion dans l'administration publique : une revue bibliométrique de la littérature

Management Control in Public Administration : A Bibliometric Literature Review

JAOUHER Anass

Doctorant

ENCG d'El Jadida

Chouaib Doukkali

*Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management
Maroc*

HILMI Yassine

Enseignant chercheur

Chouaib Doukkali

*Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management
Maroc*

BOUAZZAOUI Rian

Enseignant chercheur

ISPITS Oujda

*Laboratoire d'économie sociale et solidaire et de développement local
Maroc*

Résumé

Cette recherche propose une analyse bibliométrique de la littérature consacrée au contrôle de gestion dans l'administration publique sur la période 2020-2025. Dans un contexte de modernisation de l'action publique marqué par des exigences accrues de performance, de transparence et de reddition des comptes, les travaux scientifiques sur les systèmes de contrôle et de gestion de la performance se sont intensifiés. Afin d'identifier les dynamiques structurantes du champ, un corpus de 367 articles indexés dans la base Web of Science Core Collection a été constitué à l'issue d'un processus rigoureux de sélection. Les analyses, réalisées à l'aide des logiciels Biblioshiny et VOSviewer, portent sur l'évolution temporelle des publications, la répartition géographique, les réseaux de collaboration et la structuration thématique. Les résultats mettent en évidence un champ en consolidation, organisé autour des notions de performance, de gouvernance et de management public, tout en révélant l'émergence de thématiques récentes telles que la transformation numérique et la durabilité.

Mots clés :

Contrôle de gestion - Administration publique - Performance publique - Revue bibliométrique
- Gouvernance

Abstract

This study provides a bibliometric analysis of the literature on management control in public administration over the period 2020–2025. In a context of public sector modernization characterized by increasing demands for performance, transparency, and accountability, research on management control and performance management systems has expanded significantly. To identify the structuring dynamics of this field, a corpus of 367 articles indexed in the Web of Science Core Collection was selected through a rigorous screening process based on explicit inclusion and exclusion criteria. The analysis, conducted using Biblioshiny and VOSviewer, examines publication trends, geographic distribution, collaboration networks, and thematic structuring. The findings highlight a consolidating research field organized around core concepts such as performance, governance, and public management, while also revealing the emergence of recent themes including digital transformation and sustainability.

Keywords :

Management Control - Public Administration - Public Sector Performance - Bibliometric Review - Governance

Introduction

Les administrations publiques font face à des exigences croissantes en matière d'efficacité, de transparence et de qualité des services publics, dans un contexte marqué par la rareté des ressources, l'augmentation des déficits publics et l'intensification des attentes citoyennes. Les modes traditionnels de gestion publique, historiquement fondés sur des logiques bureaucratiques et procédurales, ont progressivement montré leurs limites en matière de performance, de réactivité et de légitimité. Cette situation a conduit de nombreux États à engager des réformes de modernisation administrative visant à améliorer l'efficacité de l'action publique et à renforcer la responsabilité des organisations publiques vis-à-vis des citoyens. Dans ce cadre, le New Public Management (NPM) s'est imposé à partir des années 1980 comme un référentiel central de réforme, fondé sur l'introduction de principes et de pratiques managériales inspirées du secteur privé, notamment la gestion axée sur les résultats, la mesure de la performance, la responsabilisation des gestionnaires et l'obligation de rendre compte (Belaraj & Oukassi, 2020).

Ces réformes ont profondément transformé les mécanismes de pilotage et d'évaluation de l'action publique, en plaçant le contrôle de gestion au cœur des dispositifs de modernisation des administrations publiques. Initialement conçu comme un outil d'appui à la décision dans les organisations privées, le contrôle de gestion a été progressivement transposé au secteur public afin de permettre une meilleure articulation entre les objectifs stratégiques, l'allocation des ressources et l'évaluation des résultats. Le cadre conceptuel du contrôle de gestion repose sur la distinction entre planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel, visant à assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs organisationnels (Anthony, 1965, cité par Bouquin, 2021). Transposé au secteur public, ce dispositif a été adapté afin de répondre à des logiques multiples, combinant performance économique, responsabilité managériale et poursuite de l'intérêt général, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles des organisations publiques.

Toutefois, l'introduction et la généralisation des outils de contrôle de gestion et de mesure de la performance dans les administrations publiques ne vont pas sans susciter d'importants débats. Plusieurs travaux mettent en évidence les tensions inhérentes à ces dispositifs, notamment le risque de réduction de l'action publique à des indicateurs quantitatifs, la standardisation excessive des pratiques managériales et la focalisation sur des logiques de conformité et de vérification.

Cette évolution contribue à l'émergence d'une « société de l'audit », dans laquelle les mécanismes de contrôle tendent à devenir des rituels de légitimation plus que de véritables outils d'apprentissage organisationnel, au détriment du jugement professionnel et du sens du service public (Power, 1997).

Face à ces limites, la littérature récente souligne une évolution des approches du management public vers une prise en compte plus large des enjeux de gouvernance, d'accountability et de création de valeur publique. Le contrôle de gestion et l'audit ne sont plus uniquement mobilisés comme des instruments techniques de mesure de la performance, mais également comme des dispositifs institutionnels contribuant à la transparence, à la coordination des acteurs et à la légitimation de l'action publique. À cet égard, Bracci et al. (2019) montrent que la recherche en comptabilité et contrôle dans le secteur public s'oriente de plus en plus vers une approche intégrant la notion de valeur publique, dépassant une vision strictement financière de la performance pour inclure des dimensions sociales, organisationnelles et démocratiques.

Dans ce contexte de diffusion et de diversification des approches, la littérature scientifique relative au contrôle de gestion dans l'administration publique s'est considérablement développée, tout en demeurant fragmentée entre plusieurs disciplines et courants de recherche. Cette fragmentation rend difficile l'identification des dynamiques structurantes du champ, des contributions majeures et des évolutions conceptuelles récentes. Dès lors, il apparaît nécessaire de proposer une analyse structurée de cette production scientifique afin de mieux comprendre la manière dont le champ du contrôle de gestion dans l'administration publique s'est constitué, transformé et enrichi au fil du temps. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, qui mobilise une revue bibliométrique de la littérature existante.

La bibliométrie repose sur l'application de méthodes statistiques et mathématiques à des ensembles de références bibliographiques, permettant d'analyser la production scientifique, d'identifier les structures intellectuelles d'un champ de recherche et d'en suivre les évolutions (Rostaing, 1996). Cette approche offre ainsi un cadre pertinent pour cartographier les travaux consacrés au contrôle de gestion dans l'administration publique, mettre en évidence les thématiques dominantes et analyser les dynamiques de recherche qui structurent ce champ.

Dès lors, la problématique centrale du présent travail peut être formulée comme suit : **comment la recherche scientifique sur le contrôle de gestion dans l'administration publique s'est-elle structurée et développée au fil du temps, et quelles sont les principales thématiques,**

dynamiques intellectuelles et évolutions conceptuelles qui caractérisent ce champ de recherche à la lumière d'une revue bibliométrique ?

Afin de répondre à cette problématique, le présent travail adopte une méthodologie bibliométrique fondée sur l'analyse des articles indexés dans la base Web of Science Core Collection sur la période 2020-2025. La constitution du corpus a reposé sur une requête structurée combinant des mots-clés relatifs au contrôle de gestion et au secteur public, suivie d'un processus rigoureux de filtrage selon des critères explicites d'inclusion et d'exclusion. À l'issue de cette sélection, 367 articles ont été retenus pour l'analyse. Les traitements bibliométriques ont été réalisés à l'aide des logiciels Biblioshiny (Bibliometrix) et VOSviewer, permettant d'examiner l'évolution temporelle des publications, la répartition géographique, les réseaux de collaboration scientifique ainsi que la structuration thématique du champ. Cette approche vise à proposer une cartographie systématique et objective des dynamiques récentes de la recherche sur le contrôle de gestion dans l'administration publique.

1. Cadre théorique : le contrôle de gestion et son évolution

1.1. Le contrôle de gestion : fondements et évolution conceptuelle

Le contrôle de gestion constitue une discipline centrale des sciences de gestion, dont la définition et les finalités ont évolué de manière significative au fil du temps. Dans sa conception fondatrice, le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des processus par lesquels les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Anthony, 1965, cité par Bouquin, 2021). Cette définition met l'accent sur la planification, la coordination et l'évaluation des résultats dans une logique de rationalité économique.

Historiquement, le contrôle de gestion s'est développé dans le secteur privé en réponse à la complexification des organisations et à la nécessité de maîtriser les coûts. Il était initialement centré sur le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts. Toutefois, la littérature souligne une évolution progressive de cette conception. Le contrôle de gestion a progressivement intégré des dimensions stratégiques, organisationnelles et comportementales, devenant un véritable outil de pilotage stratégique plutôt qu'un simple instrument de contrôle a posteriori (Bouquin, 2010). Les recherches récentes confirment cette transformation. Badre et al. (2023) montrent que le contrôle de gestion contemporain s'inscrit désormais dans une approche intégrée, prenant en compte la complexité des environnements organisationnels, la multiplicité des parties prenantes

et la nécessité de créer de la valeur sur le long terme. Cette évolution traduit le passage d'une logique strictement financière vers une conception plus globale de la performance, intégrant des dimensions non financières et qualitatives.

1.2. La transposition du contrôle de gestion au secteur public

L'introduction du contrôle de gestion dans l'administration publique s'inscrit dans un contexte de réformes profondes de l'action publique. À partir des années 1980, les réformes inspirées du New Public Management ont favorisé l'importation de pratiques et d'outils issus du secteur privé dans le but d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics (Belaraj & Oukassi, 2020). Dans ce cadre, le contrôle de gestion est progressivement devenu un instrument central de modernisation et de pilotage de la performance publique.

Toutefois, la transposition du contrôle de gestion au secteur public ne s'est pas faite sans adaptations. Les administrations publiques se distinguent par la pluralité de leurs objectifs, souvent non marchands, par un cadre juridique contraignant et par une forte responsabilité vis-à-vis des citoyens. Ces spécificités rendent la mesure de la performance plus complexe et nécessitent une adaptation des outils de contrôle de gestion. Maailif et Lkhoyaali (2023) soulignent ainsi que le contrôle de gestion public se caractérise par des logiques d'action spécifiques, liées à la poursuite de l'intérêt général, à la multiplicité des parties prenantes et à la difficulté de traduire certains objectifs publics en indicateurs quantitatifs.

1.3. Le contrôle de gestion public et la performance

Dans le secteur public, le contrôle de gestion est étroitement associé à la notion de performance, laquelle ne peut être réduite à une dimension exclusivement financière. La performance publique renvoie à une conception multidimensionnelle intégrant l'efficacité des politiques publiques, l'efficience dans l'utilisation des ressources, la qualité des services rendus ainsi que l'impact des actions publiques sur les citoyens (Maailif & Lkhoyaali, 2023). Cette pluralité de dimensions traduit la complexité des objectifs poursuivis par les organisations publiques et la diversité des attentes auxquelles elles doivent répondre.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion contribue à structurer la performance publique en fournissant des outils de pilotage, de suivi et d'évaluation permettant d'éclairer la prise de décision et d'orienter l'action publique. Parallèlement, le développement du contrôle de gestion s'inscrit dans un renforcement des exigences de reddition des comptes, visant à assurer une

utilisation plus transparente et plus efficiente des ressources publiques. Toutefois, la littérature souligne que l'extension des dispositifs de contrôle et de mesure de la performance peut engendrer certaines dérives. Power (1997) met en évidence le risque d'une focalisation excessive sur les procédures de contrôle, les indicateurs et les mécanismes de vérification, conduisant à une standardisation des pratiques et à une perte de sens de l'action publique. Ces limites invitent à une réflexion critique sur les modalités de mise en œuvre du contrôle de gestion dans les administrations publiques et sur son rôle réel dans l'amélioration de la performance.

1.4. Vers une approche élargie du contrôle de gestion dans l'administration publique

Face aux limites des approches centrées exclusivement sur la mesure de la performance et la conformité, la littérature récente met en évidence une évolution vers une conception élargie du contrôle de gestion dans l'administration publique.

Cette approche intègre des dimensions telles que la gouvernance, la participation des parties prenantes, la gestion des risques et la création de valeur publique.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion et l'audit sont envisagés non seulement comme des instruments techniques de pilotage, mais également comme des dispositifs institutionnels contribuant à la légitimation de l'action publique et à la coordination des acteurs. Bracci et al. (2019) montrent que la recherche en comptabilité et contrôle dans le secteur public s'oriente de plus en plus vers une approche fondée sur la notion de valeur publique, dépassant une vision strictement instrumentale de la performance. De même, Badre et al. (2023) soulignent la nécessité d'adapter les systèmes de contrôle de gestion aux transformations organisationnelles et sociétales contemporaines, afin de répondre à des enjeux de durabilité, de transparence et de responsabilité.

L'ensemble de ces développements met en évidence la richesse et la diversité des cadres théoriques mobilisés pour analyser le contrôle de gestion dans l'administration publique. Cette diversité justifie pleinement le recours à une revue bibliométrique, dont la méthodologie est présentée dans la section suivante du présent travail.

2. Méthodologie

2.1. Approche méthodologique et source des données

Afin de répondre à la problématique formulée et de structurer la littérature scientifique relative au contrôle de gestion dans l'administration publique, le présent travail mobilise une approche bibliométrique. Cette démarche permet d'analyser de manière systématique et objective la production scientifique existante, en s'appuyant sur des critères explicites de sélection et d'exclusion des publications. La méthodologie adoptée s'inscrit dans une logique de transparence et de reproductibilité, conformément aux standards des études bibliométriques en sciences de gestion.

La collecte des données a été réalisée à partir de la base Web of Science Core Collection, reconnue pour la qualité et la rigueur de son indexation. Le choix de cette base se justifie par sa large couverture des publications académiques en management, en comptabilité et en administration publique, ainsi que par son utilisation fréquente dans les recherches bibliométriques. L'extraction des données a été effectuée le 11 janvier 2026 afin de garantir l'homogénéité temporelle du corpus analysé.

2.2. Stratégie de recherche et identification du corpus

La requête de recherche a été construite de manière à couvrir de façon exhaustive les principales notions associées au contrôle de gestion et à la performance dans le secteur public. Elle repose sur la combinaison de mots-clés relatifs au contrôle de gestion et au management de la performance, associés à des termes renvoyant explicitement au secteur public.

La requête appliquée est la suivante :

("management control" OR "management control systems" OR "performance management" OR "control systems" OR "budgetary control") AND ("public administration" OR "public sector" OR "government" OR "public organizations" OR "public management")
--

Cette stratégie de recherche a permis d'identifier un total de 2 639 articles.

2.3. Processus de filtrage et sélection des articles

L'ensemble des articles identifiés a ensuite fait l'objet d'un processus de filtrage visant à garantir la pertinence et la cohérence du corpus final. Les critères d'exclusion retenus portent sur plusieurs dimensions :

- Articles publiés en dehors de la période 2020-2025 ;

- Publications ne présentant pas de lien thématique direct avec le contrôle de gestion ou la performance dans l'administration publique ;
- Documents ne correspondant pas à des articles scientifiques (actes de conférences, notes de recherche, etc.) ;
- Articles non disponibles en accès ouvert.

À l'issue de cette phase de filtrage, 2 272 articles ont été exclus.

Une évaluation complémentaire a été réalisée sur la base de l'examen des titres, des résumés et, lorsque nécessaire, du texte intégral des publications. Cette étape visait à vérifier l'adéquation des articles avec les objectifs de la recherche. Au terme de ce processus, 367 articles ont été retenus pour l'analyse bibliométrique.

L'ensemble du processus de sélection est synthétisé dans le diagramme de flux PRISMA présenté dans la figure correspondante.

2.4. Outils et techniques d'analyse bibliométrique

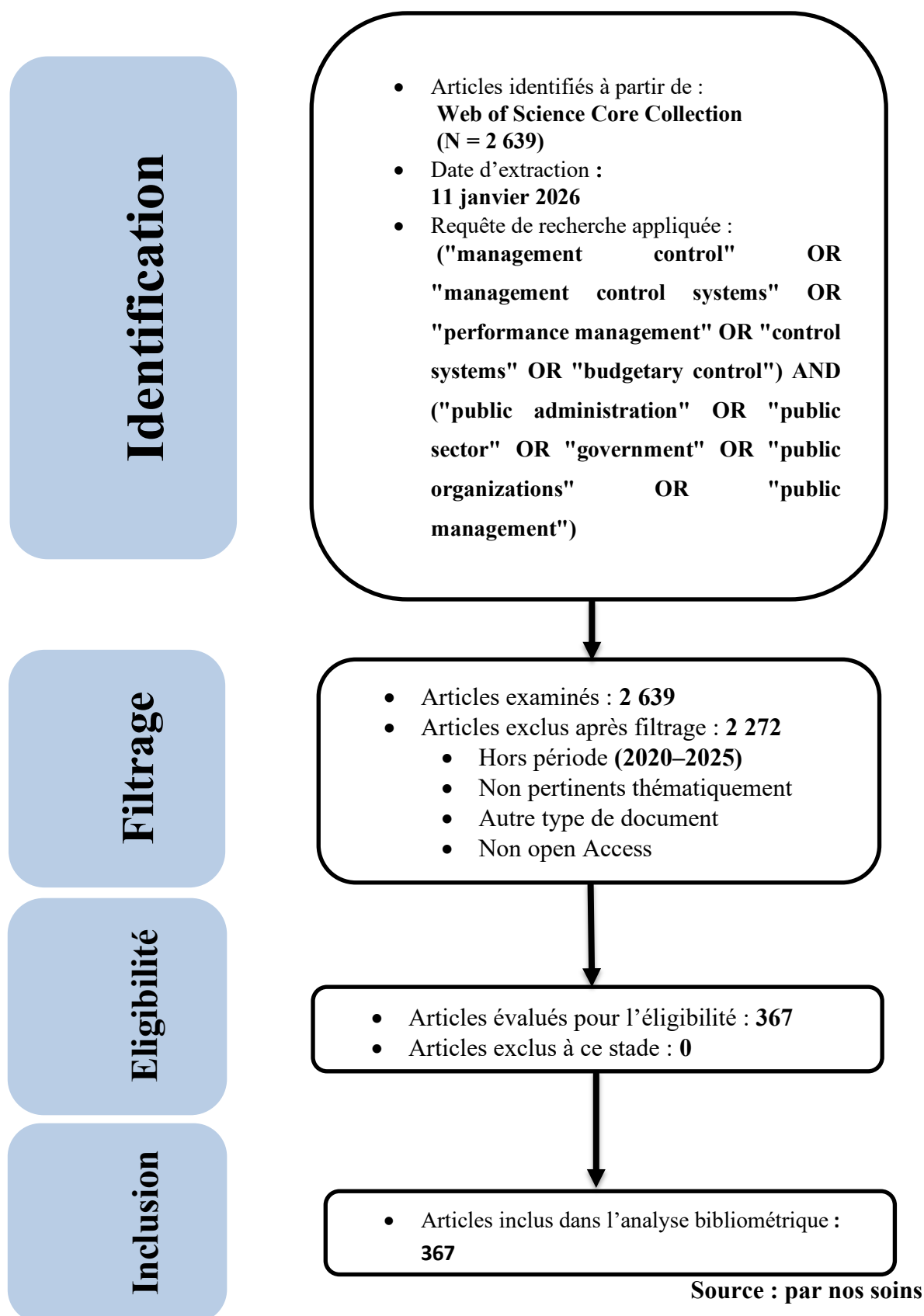
Les analyses bibliométriques ont été réalisées à l'aide des logiciels Biblioshiny (interface de Bibliometrix) et VOSviewer, largement mobilisés dans les études de cartographie scientifique.

Les traitements effectués portent sur :

- L'évolution temporelle de la production scientifique ;
- La répartition géographique des publications ;
- Les réseaux de collaboration (co-authorship) par pays, institutions et auteurs ;
- L'identification des sources scientifiques les plus productives ;
- L'analyse de la co-occurrence des mots-clés et leur évolution temporelle.

Ces analyses permettent de mettre en évidence la structuration intellectuelle du champ, les dynamiques de collaboration scientifique ainsi que les thématiques dominantes et émergentes. Dans le prolongement des étapes décrites ci-dessus, la figure suivante illustre de manière schématique l'ensemble du processus de constitution du corpus

Figure N°1 : Diagramme de flux PRISMA du processus de sélection des articles



Dans le prolongement de la démarche méthodologique exposée précédemment, le corpus retenu a été soumis à une série d'analyses bibliométriques visant à mettre en évidence la structuration et les dynamiques récentes de la recherche sur le contrôle de gestion dans l'administration publique. Ces analyses portent notamment sur l'évolution temporelle des publications, la répartition géographique des contributions, les réseaux de collaboration scientifique, les sources les plus productives ainsi que la structuration thématique à travers l'étude des mots-clés et de leur évolution.

Les principaux résultats issus de ces traitements sont présentés et discutés dans les sections suivantes.

3. Résultats de l'analyse bibliométrique

3.1. Évolution temporelle de la production scientifique

Tableau N°1 : Évolution annuelle de la production scientifique (2020–2025)

Années	Articles
2020	47
2021	53
2022	65
2023	61
2024	60
2025	81

Source : par nos soins, via Biblioshiny

L'analyse de la production scientifique annuelle, présentée dans le tableau, met en évidence une évolution globalement croissante du nombre de publications consacrées au contrôle de gestion et à la gestion de la performance dans l'administration publique sur la période étudiée. Cette progression suggère un intérêt scientifique de plus en plus marqué pour ces thématiques, en lien avec les transformations contemporaines des organisations publiques.

Les résultats montrent que la production scientifique ne suit pas une évolution linéaire stricte, mais connaît des fluctuations d'une année à l'autre. Néanmoins, la tendance générale reste orientée à la hausse, traduisant une consolidation progressive du champ de recherche. Ce constat est cohérent avec les résultats rapportés dans les études bibliométriques antérieures portant sur le management public et la performance publique.

3.2. Répartition géographique de la production scientifique

Tableau N°2 : Pays les plus productifs selon l'auteur correspondant

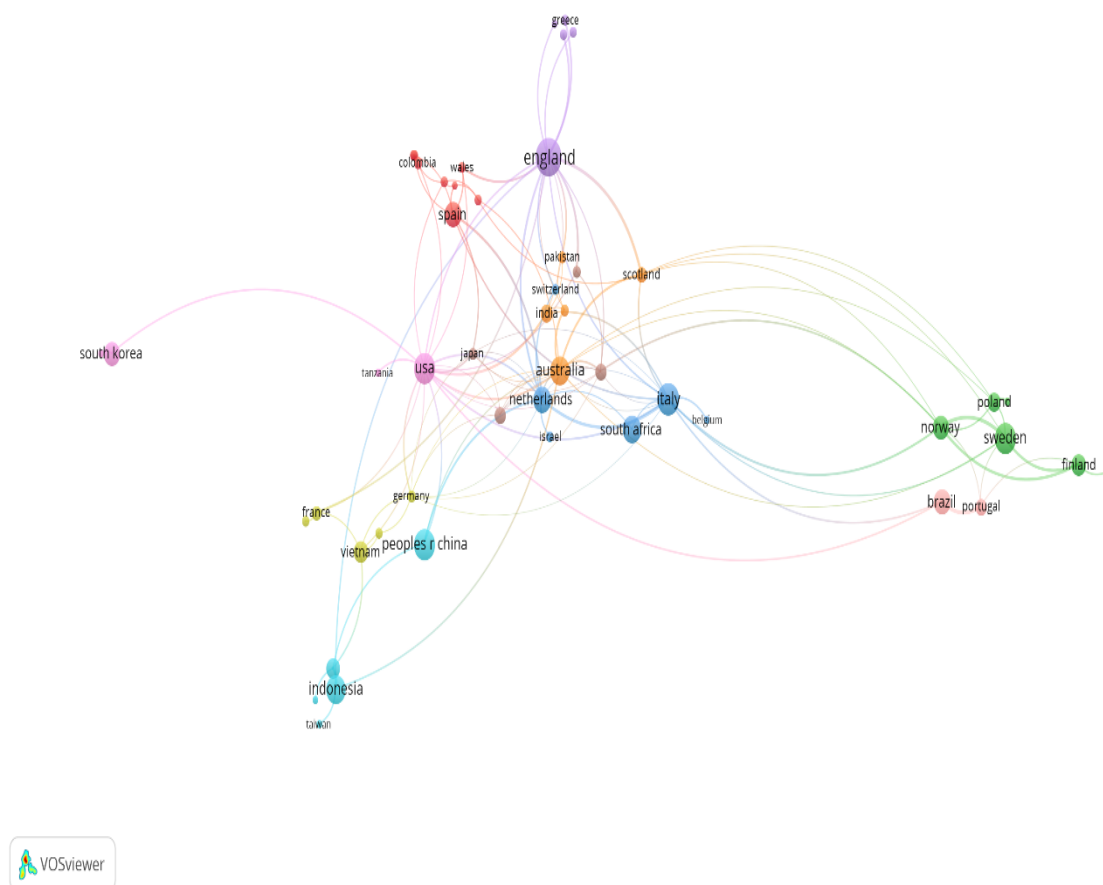
Pays	Articles	Articles %	SCP	MCP	MCP %
UNITED KINGDOM	27	7,4	19	8	29,6
CHINA	25	6,8	23	2	8
ITALY	21	5,7	14	7	33,3
SWEDEN	21	5,7	18	3	14,3
INDONESIA	19	5,2	16	3	15,8
SOUTH AFRICA	19	5,2	19	0	0
AUSTRALIA	17	4,6	12	5	29,4
BRAZIL	16	4,4	11	5	31,3
KOREA	14	3,8	13	1	7,1
USA	14	3,8	9	5	35,7

Source : par nos soins, via Biblioshiny

Le tableau présente les pays les plus productifs en fonction de l'affiliation de l'auteur correspondant. Les résultats montrent que le Royaume-Uni occupe la première position avec 27 articles, représentant 7,4 % de la production totale. Il est suivi par la Chine, avec 25 articles (6,8 %), puis par l'Italie, avec 21 articles (5,7 %).

La Suède apparaît également comme un contributeur important avec 21 articles (5,7 %). En termes de collaboration internationale, le Royaume-Uni présente 8 articles en collaboration internationale (MCP), soit 29,6 % de sa production, tandis que l'Italie affiche un taux de collaboration internationale de 33,3 %. À l'inverse, la Chine se distingue par une production majoritairement nationale, avec seulement 2 articles en collaboration internationale, soit 8 %. Ces résultats mettent en évidence des différences notables dans les pratiques de collaboration scientifique entre les pays dominants du champ.

Figure N°2 : Réseau de co-authorship par pays



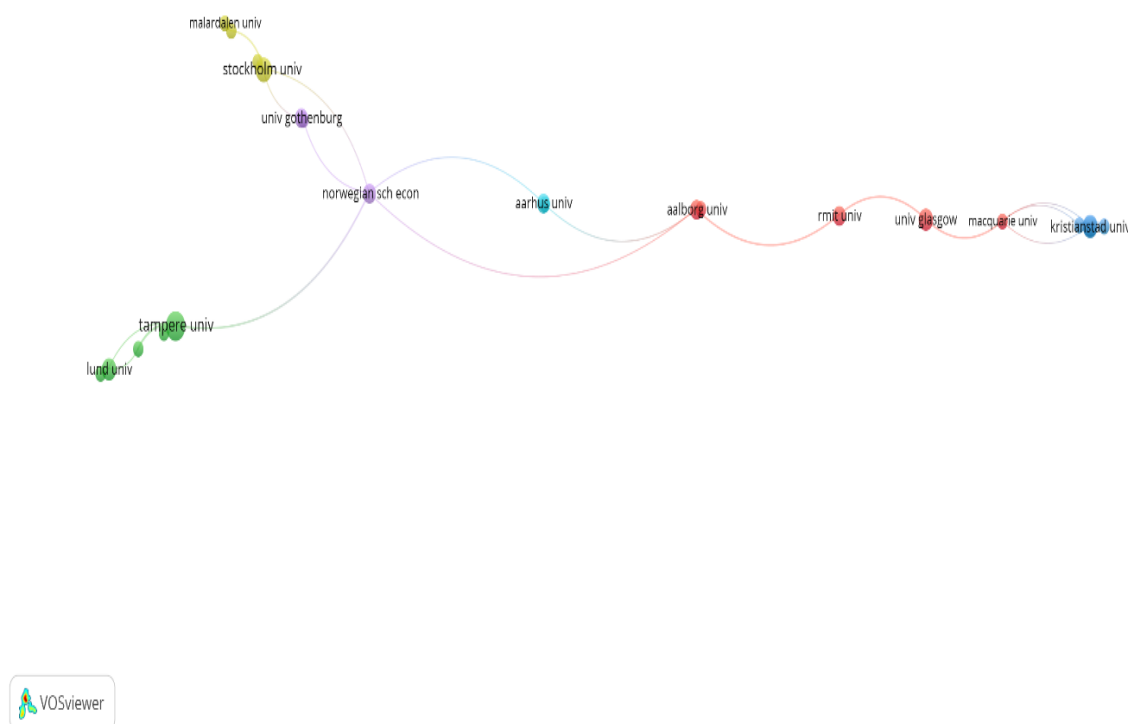
Source : par nos soins, via VOSviewer

La figure illustre le réseau de co-authorship par pays. Cette visualisation met en évidence un cluster central dominé par le Royaume-Uni, l'Italie, la Suède, les Pays-Bas et l'Australie, caractérisés par des liens de collaboration fréquents. Le Royaume-Uni apparaît comme un nœud central du réseau, en cohérence avec son volume élevé de publications et son niveau de collaboration internationale.

D'autres pays, tels que la Chine, occupent une position plus périphérique dans le réseau, traduisant une participation scientifique importante mais des collaborations internationales plus limitées. La présence de pays émergents dans le réseau suggère néanmoins une internationalisation progressive du champ de recherche.

3.3. Réseaux de collaboration institutionnelle

Figure N°3 : Réseau de co-authorship par organisations



Source : par nos soins, via VOSviewer

La figure présente le réseau de co-authorship par organisations. Les résultats montrent que certaines universités occupent une position centrale dans le réseau, formant des clusters institutionnels bien identifiés. Ces clusters sont principalement composés d'universités européennes et anglo-saxonnes, notamment des établissements situés au Royaume-Uni, en Europe du Nord et en Australie.

La densité des liens au sein de ces clusters suggère l'existence de collaborations institutionnelles stables, contribuant à la structuration du champ et à la diffusion des travaux sur le contrôle de gestion et la performance publique.

3.4. Sources scientifiques les plus influente

Tableau N°3 : Revues scientifiques les plus productives

Sources	Articles
SUSTAINABILITY	13
ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL	12
COGENT BUSINESS & MANAGEMENT	10
FINANCIAL ACCOUNTABILITY & MANAGEMENT	10
PUBLIC MONEY & MANAGEMENT	10
SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	8
PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	7
ADMINISTRATIVE SCIENCES	6
JOURNAL OF PUBLIC BUDGETING ACCOUNTING & FINANCIAL MANAGEMENT	6
PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	6

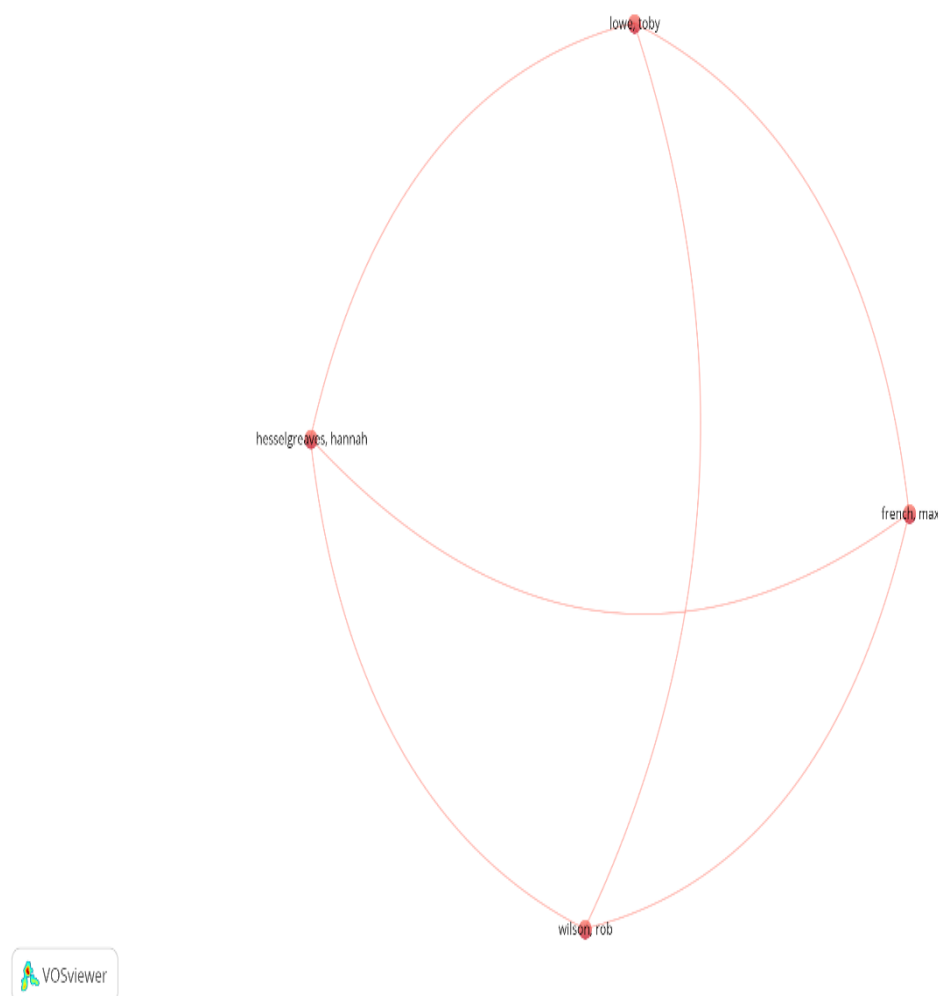
Source : par nos soins, via Biblioshiny

Le tableau présente les principales revues ayant contribué à la diffusion des travaux sur le contrôle de gestion dans l'administration publique. La revue Sustainability arrive en tête avec 13 articles, suivie de Accounting, Auditing & Accountability Journal avec 12 articles.

Les revues Cogent Business & Management et Financial Accountability & Management occupent également une place importante, avec 10 articles chacune. Cette répartition montre une prédominance de revues spécialisées en management, comptabilité et gouvernance, confirmant l'ancrage interdisciplinaire du champ étudié.

3.5. Analyse des auteurs et réseaux de co-authorship

Figure N°4 : Réseau de co-authorship entre auteurs



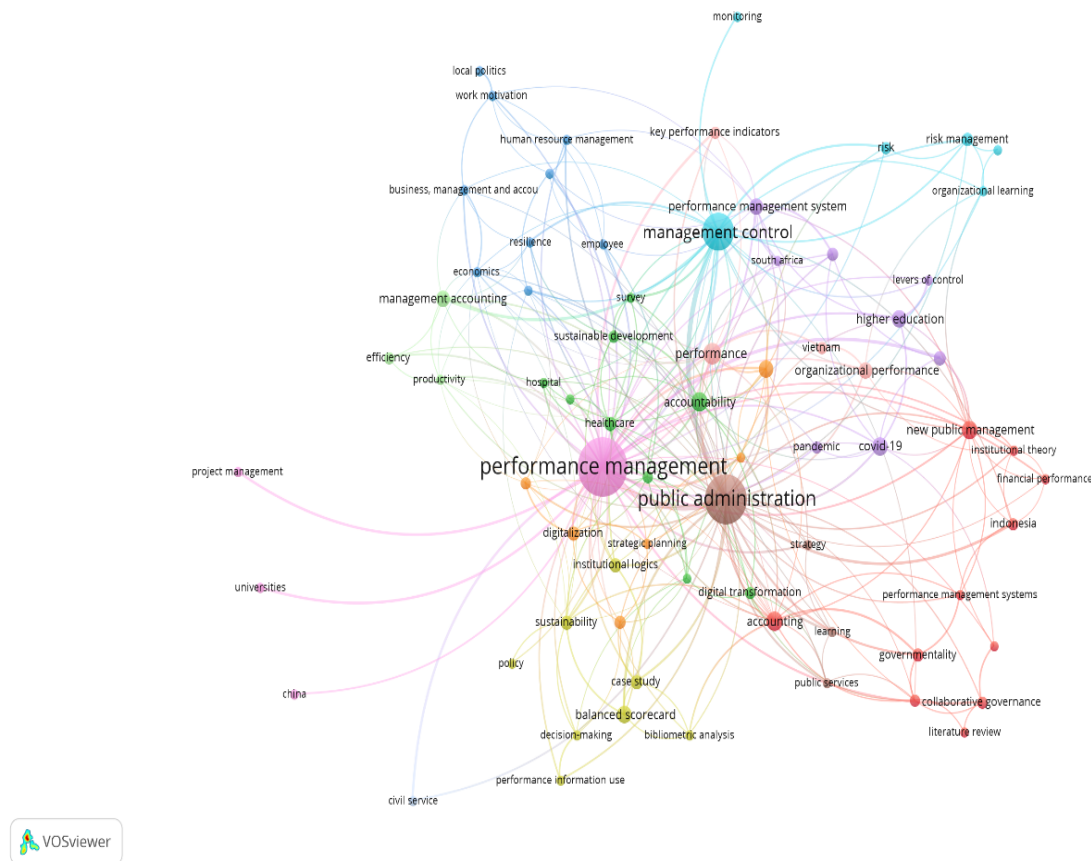
Source : par nos soins, via VOSviewer

La figure 4 présente le réseau de co-authorship entre auteurs. Plusieurs auteurs apparaissent comme dominants dans le réseau, notamment Lowe, T., French, M., Wilson, R. et Hesselgreaves, H., qui forment un cluster central caractérisé par un nombre élevé de collaborations.

D'autres clusters, plus spécialisés, sont également observables, regroupant des auteurs travaillant sur des thématiques ou des contextes institutionnels spécifiques. La présence de liens entre ces clusters suggère une structuration progressive du champ autour de noyaux de recherche identifiables.

3.6. Structuration thématique : analyse de co-occurrence des mots-clés

Figure N°5 : Carte de co-occurrence des mots-clés



Source : par nos soins, via VOSviewer

La figure 5 présente la carte de co-occurrence des mots-clés issue de l'analyse bibliométrique réalisée à l'aide de VOSviewer. Cette visualisation met en évidence la structuration conceptuelle du champ de recherche relatif au contrôle de gestion et à la gestion de la performance dans l'administration publique, à travers plusieurs clusters thématiques distincts. Au centre du réseau, les mots-clés « performance management », « public administration » et « management control » occupent une position dominante, caractérisée par une forte taille des nœuds et un nombre élevé de liens avec d'autres concepts. Leur centralité indique qu'ils constituent le noyau conceptuel de la littérature analysée, autour duquel s'articulent les principales thématiques du champ.

❖ Gestion de la performance et administration publique (Cluster 1 central)

Le cluster central, dominé par le mot-clé « performance management », regroupe des concepts étroitement liés à l'administration publique et au pilotage de la performance. On y retrouve notamment les termes « public administration », « performance », « organizational performance », « performance management system » et « key performance indicators ». La densité des liens au sein de ce cluster souligne l'importance accordée aux dispositifs de mesure, de suivi et d'évaluation de la performance dans les organisations publiques.

Ce cluster reflète une orientation majeure de la littérature, centrée sur l'analyse des systèmes de gestion de la performance comme outils de pilotage de l'action publique.

❖ Contrôle de gestion, comptabilité et gouvernance (Cluster 2)

Un second cluster, structuré autour du mot-clé « management control », regroupe des notions telles que « management accounting », « accounting », « governance », « governmentality », « public services » et « collaborative governance ». Ce cluster met en évidence les liens étroits entre le contrôle de gestion, les dispositifs comptables et les mécanismes de gouvernance dans le secteur public.

La présence de termes relatifs à la gouvernance suggère que le contrôle de gestion est fréquemment analysé comme un instrument contribuant à l'organisation, à la coordination et au pilotage des actions publiques.

❖ New Public Management et cadres institutionnels (Cluster 3)

Un autre cluster thématique est centré sur les notions de « new public management », « institutional theory », « institutional logics » et « financial performance ». Ce cluster renvoie aux cadres théoriques mobilisés pour analyser l'introduction et l'évolution des outils de contrôle et de performance dans les administrations publiques.

Il met en évidence l'ancrage institutionnel des réformes managériales et l'importance des approches théoriques pour comprendre les dynamiques d'adoption et d'appropriation des dispositifs de contrôle de gestion.

❖ Transformation numérique et durabilité (Cluster 4)

La figure fait également apparaître un cluster regroupant des mots-clés tels que « digitalization », « digital transformation », « sustainability », « sustainable development » et « strategy ». Ce cluster témoigne de l'émergence de thématiques plus récentes dans la littérature, liées aux transformations numériques et aux enjeux de durabilité dans

l'administration publique. La proximité de ces concepts avec les notions de performance et de contrôle de gestion suggère une évolution du champ vers des approches intégrant des dimensions technologiques et environnementales.

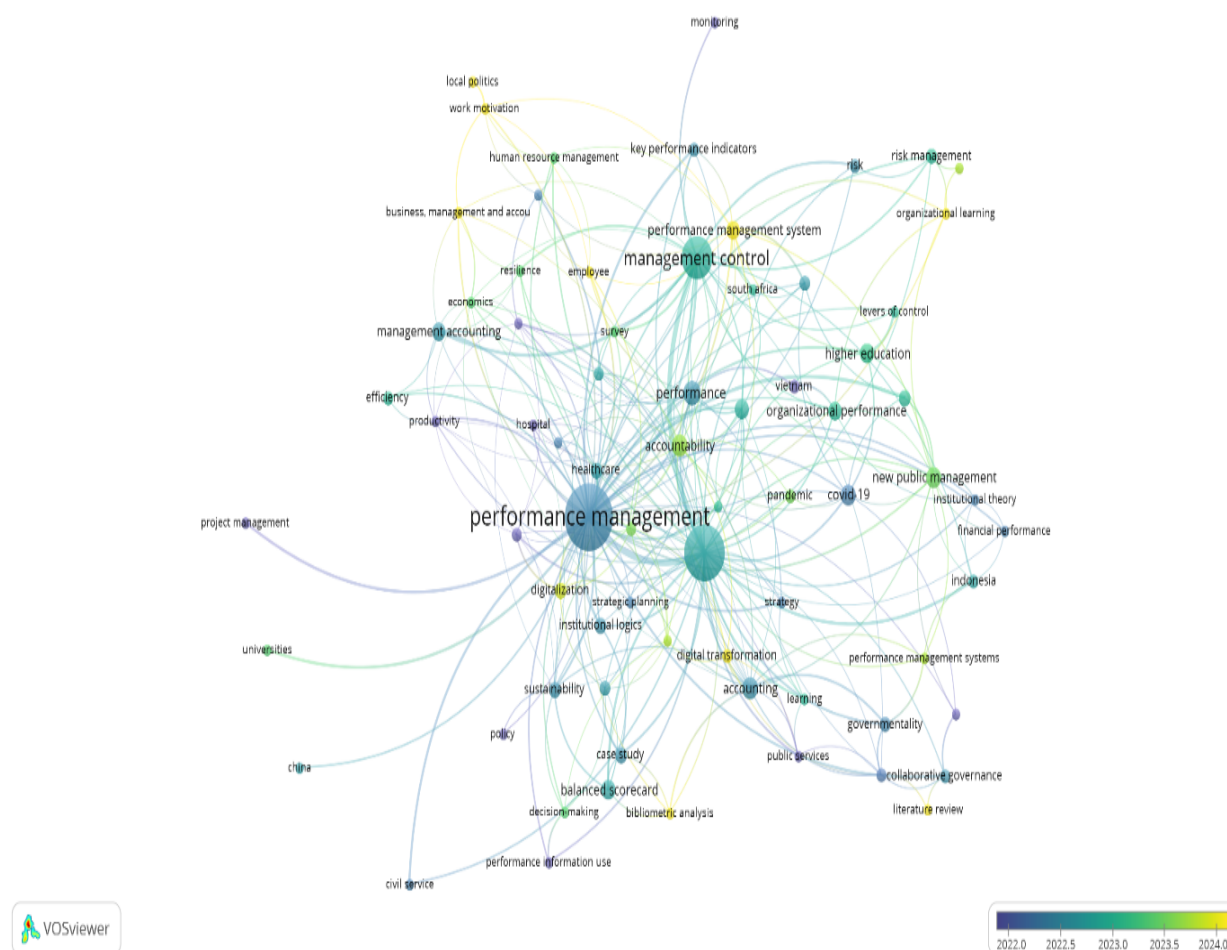
❖ Secteurs d'application et contextes spécifiques (Cluster 5)

Enfin, un cluster regroupe des mots-clés liés à des contextes sectoriels et empiriques spécifiques, tels que « healthcare », « hospital », « higher education », « civil service », « case study » et « survey ». Ce cluster reflète la diversité des terrains d'application des travaux portant sur le contrôle de gestion et la gestion de la performance dans l'administration publique.

Il met en évidence une forte présence d'études empiriques menées dans des secteurs publics particuliers, contribuant à l'enrichissement du champ par des analyses contextualisées.

3.7. Évolution des thématiques dans le temps

Figure N°6 : Visualisation temporelle des mots-clés (overlay visualization)



Source : par nos soins, via VOSviewer

La visualisation temporelle, fondée sur l'échelle chronologique 2022-2024 indiquée en bas de la figure, met en évidence une répartition différenciée des mots-clés selon les années récentes. Les mots-clés associés aux années 2022 et 2023 concernent principalement les concepts centraux du champ, tels que performance management, management control, public administration et management accounting. En revanche, les mots-clés apparaissant plus fréquemment en 2024 incluent notamment digital transformation, digitalization, sustainability, risk management et organizational learning. Ces résultats indiquent une évolution récente des thématiques abordées dans la littérature, tout en confirmant la stabilité des concepts fondamentaux.

4. Discussion

Les résultats de l'analyse bibliométrique permettent de dégager plusieurs enseignements relatifs à la structuration et à l'évolution de la recherche sur le contrôle de gestion dans l'administration publique. L'analyse met en évidence un champ de recherche dynamique, en cours de consolidation, caractérisé par une croissance soutenue de la production scientifique et par une diversification progressive des thématiques abordées.

Tout d'abord, l'évolution temporelle des publications confirme l'intérêt croissant porté par la communauté scientifique aux questions de contrôle de gestion et de performance dans le secteur public. Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement des transformations de l'action publique, marquées par les réformes managériales, la recherche d'efficacité et l'introduction de nouveaux outils de pilotage. Les résultats obtenus sont cohérents avec les constats formulés dans les travaux antérieurs en management public, qui soulignent une intensification des recherches consacrées aux dispositifs de performance et aux systèmes de contrôle dans les organisations publiques.

Par ailleurs, l'analyse géographique et institutionnelle de la production scientifique met en évidence une concentration de la recherche dans un nombre limité de pays et d'institutions, principalement situés en Europe et dans les pays anglo-saxons. Cette configuration reflète l'existence de pôles académiques historiquement investis dans les problématiques de management public et de comptabilité publique. Toutefois, la présence de collaborations internationales et l'émergence de contributions issues de pays non traditionnels suggèrent une internationalisation progressive du champ, ouvrant la voie à des analyses comparatives et à une prise en compte plus large de contextes institutionnels diversifiés.

L'analyse des réseaux de co-authorship montre également que la production scientifique repose sur des collaborations structurées autour de certains auteurs et institutions centraux. Cette structuration en clusters traduit l'existence de communautés de recherche relativement stabilisées, tout en laissant apparaître une ouverture progressive du champ à de nouveaux chercheurs. Cette configuration est caractéristique des domaines de recherche en phase de maturité intermédiaire, dans lesquels coexistent des noyaux de recherche établis et des contributions émergentes.

Sur le plan thématique, l'analyse de la co-occurrence des mots-clés met en évidence un noyau conceptuel centré sur la gestion de la performance, le contrôle de gestion et l'administration publique. Ce noyau confirme le rôle central des dispositifs de pilotage et d'évaluation dans la littérature existante. En parallèle, l'émergence de thématiques plus récentes, telles que la transformation numérique, la durabilité, la gestion des risques et l'apprentissage organisationnel, témoigne d'un élargissement du champ vers des problématiques contemporaines. Ces évolutions reflètent l'adaptation progressive de la recherche aux nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les administrations publiques.

L'analyse temporelle des mots-clés montre que ces thématiques émergentes s'inscrivent dans la continuité des cadres conceptuels existants, plutôt que dans une rupture radicale. Les concepts fondamentaux du contrôle de gestion et de la performance publique demeurent centraux, tout en servant de points d'ancrage à l'intégration de nouvelles orientations de recherche. Cette articulation entre stabilité conceptuelle et renouvellement thématique contribue à la cohérence globale du champ.

Dans l'ensemble, les résultats de cette revue bibliométrique confirment que le contrôle de gestion dans l'administration publique constitue un champ de recherche structuré, mais encore en évolution. La diversité des approches, des contextes étudiés et des thématiques abordées souligne la richesse du domaine, tout en mettant en évidence la nécessité de poursuivre les travaux afin d'approfondir l'analyse des pratiques de contrôle de gestion dans des environnements publics de plus en plus complexes.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif de proposer une lecture structurée et synthétique de la littérature scientifique consacrée au contrôle de gestion dans l'administration publique, à travers une revue bibliométrique. Face à la multiplication des travaux et à la diversité des approches mobilisées, le recours à une analyse bibliométrique s'est révélé pertinent pour cartographier le champ, en identifier les principales dynamiques et mettre en évidence ses évolutions récentes.

Les résultats de l'analyse montrent que la recherche sur le contrôle de gestion dans l'administration publique connaît une croissance soutenue, traduisant un intérêt scientifique croissant pour les enjeux de performance, de pilotage et de modernisation de l'action publique. L'analyse temporelle des publications met en évidence une consolidation progressive du champ, tandis que la répartition géographique et institutionnelle des travaux révèle une structuration autour de pôles académiques principalement situés en Europe et dans les pays anglo-saxons, avec une ouverture progressive vers d'autres contextes institutionnels.

Sur le plan conceptuel, l'analyse des mots-clés met en évidence l'existence d'un noyau thématique stable, centré sur la gestion de la performance, le contrôle de gestion et l'administration publique. Ce noyau est progressivement enrichi par l'émergence de thématiques plus récentes, telles que la transformation numérique, la durabilité, la gestion des risques et l'apprentissage organisationnel. Ces évolutions traduisent l'adaptation du champ aux transformations contemporaines de l'action publique et aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les administrations.

Au-delà de ces constats, cette revue bibliométrique met en lumière la richesse et la diversité des travaux consacrés au contrôle de gestion dans l'administration publique, tout en soulignant l'existence de déséquilibres géographiques et thématiques. Elle met également en évidence le rôle structurant de certains auteurs, institutions et revues dans la diffusion des connaissances, contribuant à la consolidation du champ.

Ce travail présente néanmoins certaines limites. L'analyse repose sur une seule base de données, la Web of Science, ce qui peut conduire à une sous-représentation de certaines publications, notamment celles issues de revues non indexées ou de contextes nationaux spécifiques. De plus, la période étudiée et les critères de sélection retenus peuvent influencer la composition du corpus analysé.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures. Des travaux complémentaires pourraient élargir le périmètre d'analyse à d'autres bases de données, telles que Scopus ou Google Scholar, ou mobiliser des approches qualitatives afin d'approfondir la compréhension des pratiques de contrôle de gestion dans des contextes publics spécifiques. Par ailleurs, l'analyse des thématiques émergentes identifiées dans cette étude offre des pistes prometteuses pour de futures recherches, notamment en lien avec la transformation numérique, la durabilité et les nouveaux modes de pilotage de l'action publique.

En définitive, cette revue bibliométrique contribue à une meilleure compréhension de la structuration et de l'évolution de la recherche sur le contrôle de gestion dans l'administration publique. Elle fournit un cadre de lecture utile tant pour les chercheurs que pour les praticiens, en offrant une vision d'ensemble des principaux courants de recherche et des dynamiques qui façonnent ce champ en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

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. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.

<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Badre, E. M., Lahrech, A., Nejari, M., & Errabih, Z. (2023). *Les pratiques spécifiques du contrôle de gestion et les systèmes de pilotage de la performance globale des entreprises de services : Un apport théorique*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 741–757. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10442409>

Belaraj, A., & Oukassi, M. (2020). Le nouveau management public : Vers une bonne gouvernance des établissements publics. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(3), 96–122.

Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (9^e éd.). Presses Universitaires de France.

Bouquin, H. (2021). Robert Newton Anthony : La référence. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (pp. 210–240). EMS Éditions.

Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., De Gagliardo, E., & Bruns, H. J. (2019). Public value and public sector accounting research: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 103–136. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2018-0067>

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).

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.

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*

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.

Maailif, S., & Lkhoyaali, B. (2023). Le contrôle de gestion dans le secteur public : Quelles spécificités ? *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(4), 129–150.

Power, M. (1997). *The audit society : Rituals of verification*. Oxford University Press.

Rostaing, H. (1996). *La bibliométrie et ses techniques*. Toulouse, France : Sciences de la Société. Version électronique déposée sur HAL (2017).

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>