

**ADOPTION DES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION DANS LES
ORGANISATIONS PUBLIQUES : DETERMINANTS ET OBSTACLES
DANS LE CONTEXTE DES CENTRES DE SANTE PUBLICS
CONGOLAIS**

**ADOPTION OF MANAGEMENT CONTROL TOOLS IN PUBLIC
ORGANIZATIONS: DETERMINANTS AND OBSTACLES IN THE
CONTEXT OF CONGOLESE PUBLIC HEALTH CENTERS**

Rufin-Willy MANTSIE

Professeur titulaire des Universités CAMES

Enseignant-chercheur

Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature de l'Université Marien
Ngouabi, Enseignant à l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Administration des Entreprises
Responsable de Laboratoire d'économie financière et des institutions (LEFI)

NGAMOKOUBA Gustembert

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire d'économie financière et des institutions (LEFI)

Date de soumission : 02/10/2024

Date d'acceptation : 25/11/2024

Pour citer cet article :

MANTSIE. R. W. & NGAMOKOUBA. G. (2024) «Adoption des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques : déterminants et obstacles dans le contexte des centres de santé publics congolais», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 4» pp : 604-621

Résumé

Depuis les années 2000, les réformes inspirées par le New Public Management (NPM) ont introduit des pratiques de gestion privées dans le secteur public au Congo. L'objectif de ces réformes est d'accroître l'efficacité, l'efficacité et la qualité des services publics. Parmi ces pratiques, les outils de contrôle de gestion, tels que la budgétisation axée sur les résultats, la gestion de la performance, et les tableaux de bord, ont été largement promus pour leur potentiel à améliorer la gestion des organisations publiques.

Cet article vise à explorer les facteurs qui favorisent ou freinent l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques congolaises notamment les centres de santé publics. Elle s'intéressera aux déterminants organisationnels, institutionnels et humains, tout en analysant les freins culturels et structurels qui peuvent entraver ce processus.

L'objectif est d'apporter un éclairage sur les conditions qui permettent une meilleure intégration de ces outils dans le secteur public.

Mots clés : Adoption, Outils de contrôle de gestion, Organisation publique, Déterminants, Centre de santé public

Abstract

Since the 2000s, New Public Management-inspired (NPM)-inspired reforms have introduced private management practices in the public sector in Congo. The aim of these reforms is to increase the efficiency, effectiveness and quality of public services. Among these practices, management control tools, such as results-based budgeting, performance management, and dashboards, have been widely promoted for their potential to improve the management of public organizations.

This article aims to explore the factors that promote or hinder the adoption of management control tools in Congolese public organizations, particularly public health centers. It will focus on the organizational, institutional and human determinants, while analyzing the cultural and structural obstacles that can hinder this process.

The objective is to shed light on the conditions that allow for a better integration of these tools in the public sector.

Keywords: Adoption, Management control tools, Public organization, Determinants, Public health center

INTRODUCTION

La modernisation des administrations publiques est devenue un enjeu majeur pour les gouvernements à travers le monde. Dans un contexte où les citoyens exigent davantage de transparence, d'efficacité et de performance, les organisations publiques sont soumises à des pressions croissantes pour améliorer leur gestion interne et optimiser l'utilisation des ressources publiques. L'une des réponses à ces exigences réside dans l'adoption des outils de contrôle de gestion, qui visent à rationaliser les processus décisionnels, améliorer le suivi de la performance et assurer une meilleure allocation des ressources.

Depuis les années 2000, les réformes inspirées par le New Public Management (NPM) ont introduit des pratiques de gestion privées dans le secteur public au Congo. L'objectif de ces réformes est d'accroître l'efficacité, l'efficacités et la qualité des services publics. Parmi ces pratiques, les outils de contrôle de gestion, tels que la budgétisation axée sur les résultats, la gestion de la performance, et les tableaux de bord, ont été largement promus pour leur potentiel à améliorer la gestion des organisations publiques.

Cependant, l'adoption de ces outils dans les organisations publiques ne va pas sans difficultés. Contrairement aux entreprises privées, les administrations publiques doivent composer avec des contraintes particulières telles que la multiplicité des parties prenantes, des objectifs souvent contradictoires et une culture organisationnelle parfois réfractaire au changement. Ces spécificités soulèvent des questions quant aux déterminants de l'adoption des outils de contrôle de gestion et aux obstacles rencontrés dans leur mise en œuvre.

Cet article vise à explorer les facteurs qui favorisent ou freinent l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques congolaises notamment les centres de santé publics. Elle s'intéressera aux déterminants organisationnels, institutionnels et humains, tout en analysant les freins culturels et structurels qui peuvent entraver ce processus.

L'objectif est d'apporter un éclairage sur les conditions qui permettent une meilleure intégration de ces outils dans le secteur public.

Malgré les bénéfices potentiels des outils de contrôle de gestion pour améliorer la performance et la transparence dans les organisations publiques, leur adoption demeure souvent limitée ou inefficace. Dans un environnement caractérisé par des contraintes institutionnelles, des objectifs multiples et des résistances culturelles, les centres de santé congolais sont confrontés à des défis spécifiques dans l'intégration de ces outils.

Nous nous évertuerons tout le long de ce travail à trouver des réponses à l'interrogation suivante : Quels sont alors les déterminants qui facilitent ou freinent l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les centres de santé publique congolais ?

Après la question principale, nous avons les questions secondaires suivantes :

- Comment les caractéristiques propres à ces organisations, tant sur le plan structurel que culturel, influencent-elles l'appropriation et l'efficacité de ces outils ?
- Enfin, quels leviers peuvent être actionnés pour surmonter les obstacles à leur adoption et assurer une meilleure gestion des performances publiques ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les centres de santé publics avec des leaders favorables à l'innovation et à la modernisation sont plus enclins à adopter les outils de contrôle de gestion que celles où la direction est plus conservatrice.

Hypothèse 2 : La culture de la gestion axée sur le respect des règles et la conformité dans les organisations publiques limite l'appropriation des outils de contrôle de gestion, qui nécessitent une approche plus proactive et axée sur les résultats.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, cet article sera organisé de la manière suivante : dans la première partie nous présenterons la définition et la typologie des outils de contrôle de gestion. Dans la deuxième partie nous examinerons le processus d'adoption des outils du contrôle. Enfin, dans la troisième partie nous étudierons l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les centres de santé publics au Congo.

1- Définitions et la typologie des outils de contrôle de gestion

1.1. Définitions des concepts

• Tableaux de bord

Selon ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2022), « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».

D'après EL GADI Abdelhamid « Le tableau de bord est constitué par un ensemble de renseignement judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse

des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée ».

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

- **Budget**

Le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels. (Bouquin : 2010, 432).

Quant à l'auteur Lorino (2017 ; 149), il affirme que « le budget expose les actions et les activités de l'année, avec un chiffrage détaillé, explicité mois par mois ».

Un budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition. Il convient d'anticiper pour savoir où on va et pour se préparer aux ruptures.

Selon LAUZEL, P. (2021) « Le budget est une prévision chiffrée des résultats de l'entreprise et de ses investissements qui vise à optimiser sa performance en allouant les ressources conformément aux ambitions stratégiques de la direction générale. Il doit donc être la traduction financière de ces priorités stratégiques qu'il s'agisse du développement de nouveaux produits, de nouveaux marchés, d'unités de production ou d'autres projets.

Ngouloubi (2014 : 25), définit le budget est « un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise ».

- **Indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance sont au cœur du système de contrôle de gestion. La prévision et le contrôle exigent d'être informé des résultats réalisés par les divisions de l'organisation. Pour être efficaces, les systèmes de contrôle de gestion doivent également inciter les dirigeants et les salariés à s'efforcer de réaliser les objectifs de l'organisation.

Un indicateur de performance en contrôle de gestion permet de rendre compte de l'écart existant entre les objectifs de performance d'une entreprise, d'un pôle, d'une équipe de travail ou d'un employé, et les résultats réels.

1.2. Typologie des outils de contrôle de gestion

- **Système budgétaire**

Le système budgétaire est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables, pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ».

Gervais (1994) définit le système budgétaire comme « un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire.

- **Systèmes d'évaluation de la performance**

- ❖ **Efficacité**

D'après Bouquin « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis », cependant, pour Voyer, l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité externe est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que nous avons fixés et l'efficacité est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, c'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les outputs visés (objectifs établis)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, selon Marmuse « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de

l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontaires ».

❖ **Efficience**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité données de service.

L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

La productivité : elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs Consommés.

Bouquin définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

C'est pourquoi Voyer souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production.

Et pour l'efficience, Voyer propose le ratio suivant :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{résultat atteints (outputs produits)}}{\text{ressources utilisés (effort fourni)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente, si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources de performance financière.

❖ **Pertinence**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue

d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

❖ Économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

2. Processus d'adoption des outils de contrôle de gestion

2.1. Concepts apparents à l'adoption : innovation managériale, diffusion, adoption et appropriation

• Innovation managériale

Dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise. *A contrario* de cette vision, plusieurs auteurs proposent de centrer l'attention sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machet, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013).

L'expression « innovation managériale » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). L'introduction de ce terme est motivée par une volonté de faire reconnaître les



innovations qui ne sont pas de nature technologique ; assez négligées jusqu'ici.

Les entreprises, les managers, les pouvoirs publics, les chercheurs en économie et en management, etc., ont jusqu'à présent porté l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique. Ils se sont très peu intéressés aux autres formes d'innovations comme l'innovation managériale. Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol (2006) dénombrent plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation technologique contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ».

Pour des auteurs comme Birkinshaw *et al.* (2008), de la London Business School, il y a une sous-estimation très forte de l'innovation managériale et de ses effets par rapport à l'innovation technologique. Or, l'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise. Par exemple, le principe du laboratoire de R&D a été introduit au début du vingtième siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. De la même façon, dès 1903, Du Pont a été une entreprise pionnière dans la définition du ROI et des techniques budgétaires. Ces nouveaux outils de gestion lui ont permis de devenir un géant industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's a inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques. Enfin, dans une période plus récente, la façon dont Linux a émergé à partir de l'*open source* peut être considérée comme une innovation managériale majeure. Ces innovations managérielles sont rarement reconnues comme telles. Les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont très mal connus. Autant il est aisé d'attribuer l'invention de l'ampoule à incandescence à Edison, ce qui conduit à louer ses talents d'inventeur, autant il est difficile d'identifier les inventeurs des méthodes managérielles les plus couramment utilisées par les entreprises. Or si le vingtième siècle est synonyme de progrès dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. La façon dont les entreprises sont gérées en ce début du vingt-et-unième siècle est complètement différente de la façon dont les entreprises étaient gérées au dix-neuvième siècle. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui.

- **Diffusion**

De façon classique, la diffusion est définie selon les termes de Rogers (2003) comme « *le processus par lequel une innovation (dans notre cas une invention) est communiquée à travers certains canaux, dans le temps et parmi les membres d'un système social donné* ». Dans ce cadre, l'objet est une innovation avant d'être adopté et la diffusion est synonyme de

communications. Rogers (2003), pour compléter sa définition, qualifie également le processus de diffusion de « type spécial de communication, dont le message concerne une nouvelle idée ». La diffusion, si l'on s'attache à ces définitions, est donc une prise de connaissance de l'existence et des caractéristiques d'un objet.

Il apparaît que les recherches sur le concept de diffusion ont pour principal objectif de comprendre et décrire le processus et les étapes qui mènent de la naissance d'une idée à, non pas son adoption mais au questionnement de son adoption. Ce dernier peut bien sûr conduire à l'adoption, mais également au rejet.

- **Adoption**

La définition de l'adoption d'une innovation ne fait pas elle non plus l'objet d'un consensus. Historiquement, l'adoption d'une innovation a été assimilée au choix et à l'utilisation d'une idée nouvelle, développée à l'extérieur des frontières organisationnelles (Angle & Van de Ven, 1989). Les chercheurs distinguaient alors la génération de la nouveauté par rapport au marché, et l'adoption de la nouveauté par rapport à l'entreprise qui la met en œuvre. Toutefois, des développements plus récents de la littérature avancent qu'une même organisation peut générer et adopter une innovation (Damanpour, 2017). Dans le cadre de cette recherche, nous considérons l'adoption comme étant la phase post-génération de l'innovation, qu'elle soit générée par l'entreprise elle-même ou issue de l'extérieur. Nous nous inscrivons ainsi dans la même perspective que celle retenue pour la définition de l'innovation managériale : celle de la nouveauté par rapport à l'entreprise adoptante.

Par ailleurs, la littérature sur l'adoption de l'innovation, qu'elle soit technologique ou managériale, distingue l'adoption comme décision prise à un instant t du temps, et l'adoption comme processus de mise en œuvre effective d'une idée nouvelle. Ainsi, dans ses premiers travaux, Rogers (1995), par exemple, considère l'adoption comme une décision d'utilisation d'une idée nouvelle. Toutefois, se rendant compte, quelques années plus tard, que la décision d'utilisation n'implique pas forcément sa mise en œuvre effective (Anderson & Jakobsen, 2018), l'auteur avance une définition plus complète de l'adoption de l'innovation pour la définir comme étant « le processus par lequel un individu passe de la connaissance initiale d'une innovation à la formation d'une attitude envers l'innovation, à la décision d'adopter ou de rejeter, à la mise en œuvre et à l'utilisation de la nouvelle idée, et à la confirmation de cette décision » (Rogers, 2003 : 20). Malgré la reconnaissance du processus à l'œuvre par Rogers (2003), l'idée de prise de décision reste centrale pour lui. Et ce, par opposition à d'autres

chercheurs, tel que Boyne et al. (2005), qui envisagent l'adoption d'une innovation comme l'utilisation effective de cette innovation par les membres de l'organisation.

- **Appropriation**

La notion d'appropriation peut être entendue de deux façons : l'« *action d'approprier, de rendre propre à un usage, à une destination* » ou l'« *action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété* » (TLFI, 2006).

Au niveau de la littérature académique, la définition est moins consensuelle. Piotrowski et Marion (2005) mettent en évidence les différences de définition selon les champs. Ainsi, d'un point de vue technique, un « outil approprié » signifie que l'utilisation de celui-ci est fonctionnelle, tandis que, sous un angle anthropologique, l'appropriation renvoie au partage d'une culture commune avec les membres d'un groupe social.

Dans cette optique de « multi-significations », Cova et Cova (2001) distinguent quatre dimensions sous-jacentes au concept d'appropriation :

- c'est l'action de faire sien quelque chose (prise de possession, transformation et personnalisation du bien) ;
- c'est la compétence particulière de chacun à « *donner à l'idée, l'objet ou l'espace une structure propre* » (*ibid.*, 2001) ;
- elle suppose une autonomie de la part de l'individu dans la maîtrise de son rapport aux choses ;
- elle est génératrice de pouvoir.

Carton *et al.* (2005) définissent l'appropriation comme un « *processus par lequel les individus vont rendre un objet, au début forcément inconnu, voire hostile, propre à un usage* ». Pour De Vaujany (2005), « *l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ».

Grimand (2012) définit l'appropriation comme un processus ouvert et continu. Pour l'auteur, le processus n'est pas linéaire mais itératif et alterne les phases de conception et d'usage. L'appropriation engloberait ainsi la notion d'usage.

Cependant, cette définition de l'appropriation comme un processus ne fait pas l'unanimité.

2.2.Déterminants de l'adoption des outils de contrôle de gestion

L'adoption des outils de contrôle de gestion est influencée par plusieurs facteurs, qui peuvent être classés en trois grandes catégories : internes, externes et hybrides.

- ❖ Les facteurs internes de l'adoption des outils de contrôle de gestion sont :
 - culture organisationnelle : la culture d'entreprise joue un rôle crucial dans l'adoption des outils de contrôle de gestion. Une culture qui valorise l'innovation et l'amélioration continue est plus susceptible d'adopter de nouveaux outils de contrôle de gestion ;
 - leadership et soutien de la direction : le soutien des managers et des dirigeants est essentiel pour l'implémentation réussie des outils de contrôle de gestion ;
 - compétences et formation : la disponibilité de compétences adéquates et la formation continue des employés facilitent l'adoption des outils de contrôle de gestion.
- ❖ Facteurs externes :
 - pressions concurrentielles : les organisations publiques évoluant dans les environnements hautement concurrentiels sont souvent poussées à adopter des outils de contrôle de gestion pour améliorer leur performance et leur efficacité ;
 - réglementations et normes : les exigences réglementaires et les normes financières et comptables peuvent également influencer l'adoption des outils de contrôle de gestion .
- ❖ Facteurs hybrides :
 - technologie et innovation : l'évolution technologique et l'innovation jouent un rôle clé dans l'adoption des outils de contrôle de gestion . Les organisations publiques doivent souvent adapter leurs pratiques de gestion pour intégrer de nouvelles technologies ;
 - influences culturelles : les spécificités culturelles, telles que l'orientation temporelle, le degré d'individualisme/ collectivisme, la distance hiérarchique et la tolérance à l'incertitude, peuvent également affecter l'adoption et l'évolution des outils de contrôle de gestion.

Ces facteurs montrent que l'adoption des outils de contrôle de gestion est un processus complexe, influencé par une multitude de variables internes et externes.

2.3.Obstacles à l'adoption des outils de contrôle de gestion

L'adoption des outils de contrôle de gestion dans une organisation publique peut rencontrer plusieurs obstacles qui sont :

- résistance au changement : les employés peuvent être réticents à adopter de nouveaux outils de contrôle de gestion, surtout s'ils sont habitués à des méthodes traditionnels ;
- coût et ressources : la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle de gestion peut être coûteuse et nécessiter des ressources importantes, tant en termes de finances que de temps ;
- complexité des outils de contrôle de gestion : certains outils de contrôle de gestion peuvent être complexes à utiliser, nécessitant une formation approfondie pour les employés ;
- culture d'entreprise : la culture organisationnelle peut influencer l'adoption des outils de contrôle de gestion par exemple, une organisation publique avec une forte hiérarchie peut avoir plus de difficultés à adopter des outils de contrôle de gestion nécessitant une collaboration transversale ;
- Adaptation aux besoins spécifiques : les outils de contrôle de gestion standardisés peuvent ne pas répondre aux besoins de l'organisation publique, nécessitant des ajustements ou des personnalisations ;
- intégration avec les systèmes existants : l'intégration des nouveaux des outils de contrôle de gestion avec les systèmes existants peut poser des défis techniques.

Ces obstacles peuvent être surmontés avec une planification adéquate, une communication efficace et une formation appropriée pour les employés.

3. Etude empirique de l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les centres de santé publics congolais

3.1. Méthodologie de l'étude empirique

Dans cette étude nous allons d'une part exposer notre modèle d'analyse puis nous allons parler d'autre part des outils de collecte et des outils d'analyse des données.

3.2. Analyse des résultats

La première partie des questions a pour but de déceler l'existence ou l'absence de l'adoption des outils de contrôle de gestion au sein des organisations publiques congolaises.

Tableau N°01 : Existe-t-il des outils de contrôle de gestion dans votre organisation ?

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	2	20	20	20
Non	8	80	80	100
Total	10	100	100	

Source : Auteurs

Le tableau N°1 indique que les outils de de contrôle de gestion n'existe pas au sein des organisations publiques congolaises dans 80% des cas.

Tableau N°02 : Travaillez-vous actuellement avec un tableau de bord ?

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	1	10	10	10
Non	9	90	100	100
Total	10	100	100	

Source : Auteurs

Tableau N°03 : Est-ce que vous étiez informé du projet d'implantation des outils de contrôle de gestion dans votre organisation ?

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	0	0	0	0
Non	10	100	100	100
Total	10	100	100	

Source : Auteurs

3.3. Discussions des résultats

Les résultats obtenus montrent que les répondants ont une perception négative concernant les outils de contrôle de gestion sur la performance des organisations publiques congolaises. Cette perception du tableau de bord se manifeste dans le fait que les répondants le considèrent comme un outil de gestion accessible et transversale qui fait adhérer tous les niveaux hiérarchiques aux objectifs stratégiques. Nous avons aussi constaté que les agents comptables et les délégués du contrôle budgétaire ont peur de l'adoption des outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques congolaises.

Conclusion

Au terme de cette recherche, qui a portée sur l'adoption des outils du contrôle de gestion dans les organisations publiques congolaises, nous avons mis en avant tout le lien significatif du contrôle de gestion de manière générale et d'atteinte du contrôle de gestion au niveau du centre. En effet, la recherche a montré que le contrôle de gestion est très important et permet aux managers de respect les règles de gestion.

Selon (Chatelain, 2009), la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion passe par trois phases complémentaires (s'adopter, s'adapter et s'approprier), la diversité des phases est expliquée par la particularité de secteur public par rapport à celle du secteur privé.

En matière de développement du contrôle de gestion, les organisations publiques n'adoptent pas une démarche de façon volontariste, en fait, ils doivent prendre en considération la pression de l'environnement et le contexte organisationnelle. Le contrôle de gestion est une réponse aux besoins de surveillance, de coordination, un outil de prise de décision par les managers publics. Assurément, ces pratiques sont purement techniques qui favorisent la structure fonctionnaliste du contrôle de gestion, la structure fonctionnaliste donne la primauté des outils de rendre compte pour répondre aux évolutions environnementales et organisationnelles, l'utilité des systèmes de contrôle de gestion se limite à un simple reporting, l'évaluation des politiques publique et le rendre compte.

Le fait de considérer l'adoption des outils de contrôle de gestion nécessaire pour instrumenter ces organisations, nous a conduit à remettre en cause l'utilité de contrôle de gestion, dans cette optique, le contrôle de gestion a évolué d'une approche structuro-fonctionnaliste vers une approche interprétative, dont la mesure où il aide au pilotage de ces organisations et perçu comme un langage qui permet d'unifier les comportements des acteurs et la socialisation des



managers. Il s'agit donc d'adapter les outils et les techniques de contrôle de gestion sans remettre en cause les spécificités et les relations de partage au sein de l'organisation. Le contrôle de gestion de sa dimension sociale ne pourra produire les évolutions attendues qu'avec le consentement entre les acteurs et leurs accompagnements et animation, atteindre un changement de la culture organisationnelle et l'intégration de la culture de performance au-delà de surveillance et rendre compte est une condition nécessaire, il s'agit donc d'appropriier les acteurs aux nouveaux dispositifs de gestion.

Bibliographie

- ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2017) contrôle de gestion : manuel et application Paris, 4 ème édition DUNOD, Paris, 591 pages.
- 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.
- BOUQUIN (2010) : les fondements du contrôle de gestion, 2eme édition, Paris, 289 Pages.
- Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.
- CLICHE P. (2019) : Gestion budgétaire et dépenses publiques, édition PUQ, Paris, 324 Pages
- DEGOS, (2010) : Gestion financière, de l'analyse à la stratégie édition Paris, 450 pages.
- EL GADI Abdelhamid, (1996), « Audit et contrôle de gestion »2eme édition, Dunod, Paris.
- 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., 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.
- Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- 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*
- LANGLOIS, G. (2005) : Contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition Pearson Education, 3ème édition, Paris, 222 Pages.
- LAUZEL, P. (2021) : Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 352 pages.
- LORINO (2017) : Pilotage de l'entreprise et Contrôle de gestion 6ème édition, 416 pages.
- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).
- NGOULOUBI (2014) : la gestion rationnelle de la trésorerie d'une entreprise, le regard d'un manager édition CAPM, Kinshasa, 136 pages.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.