



## *Les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales béninoises*

*Brice Z. ADONON<sup>1</sup>, Apata Christian CODJO<sup>2</sup>, Thierry C.C. AGBANNON<sup>3</sup>,  
Judith B. M. GLIDJA<sup>4</sup>*

---

### *Mots clés:*

*Performance  
Management de la  
performance  
Collectivités locales  
Management public  
Innovation managériale*

### **RÉSUMÉ**

La recherche relative au management de la performance dans les collectivités locales béninoises demeure encore insuffisamment développée. L'objectif de cette étude consiste à identifier les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance au sein de ces collectivités. Par le biais d'une approche méthodologique quantitative, nous avons entrepris une enquête dans les soixante-dix-sept communes du Bénin, recueillant un total de 168 réponses exploitables. Les résultats de cette analyse, réalisée à l'aide des logiciels SPSS 27 et Amos 26, mettent en évidence plusieurs facteurs déterminants du management de la performance au sein des collectivités locales. Parmi ces facteurs, le climat social de travail, les conditions de travail, les innovations managériales et, dans une moindre mesure, les pressions politiques, se révèlent significatifs.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

---

Adresses de correspondance des auteurs :

1. LARGO, FASEG-Université d'Abomey-Calavi (Bénin), ERCS, ESP UCAD (Sénégal), Mail: Bricardius@yahoo.fr
2. LARGO, Université Protestante de l'Afrique de l'Ouest (Bénin), Mail: accodjo@yahoo.fr
3. LARGO, FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Mail: agbannonccthierry@gmail.com
4. LARGO, FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Mail: judithglid@yahoo.fr

## INTRODUCTION

Le management de la performance est une approche stratégique qui vise à améliorer la performance des organisations à travers l'élaboration d'objectifs clairs, la mesure des résultats et la mise en place d'actions correctives pour atteindre ces objectifs (Moynihan, 2008). Le management de la performance fait de plus en plus l'objet de recherche dans la sphère des organisations publiques et plus particulièrement dans les collectivités locales. Dans les collectivités locales, la mise en œuvre du management de la performance est devenue un enjeu majeur pour améliorer la gestion publique et répondre aux attentes croissantes des citoyens. La gestion de la performance est cruciale pour les collectivités locales, car elle permet de mesurer et d'améliorer l'efficacité de leurs actions. En identifiant les indicateurs de performance pertinents et en suivant leur évolution, les collectivités peuvent prendre des décisions éclairées et optimiser l'allocation de leurs ressources. En d'autres termes, le management de la performance aide les collectivités locales à savoir si elles font du bon travail et où des améliorations peuvent être apportées. Cependant, cette démarche rencontre des défis spécifiques liés aux particularités des collectivités locales au Bénin. En effet, les collectivités locales sont confrontées à des défis spécifiques lorsqu'il s'agit de mettre en place un système de gestion de la performance. Tout d'abord, elles opèrent dans un environnement politique complexe, avec des attentes et des objectifs parfois contradictoires. De plus, les collectivités locales doivent composer avec des ressources limitées, ce qui rend crucial l'optimisation de leur utilisation. Enfin, les collectivités locales doivent considérer les besoins et les attentes de leurs citoyens, qui sont souvent diversifiés et en constante évolution.

De nombreuses recherches ont abordé la thématique de recherche. Certaines ont souligné l'importance des ressources financières (Sari et al., 2021), le leadership et la culture organisationnelle (Kouamé et al., 2018), la culture organisationnelle, la formation et le soutien politique (Ben Youssef et Ben Moussa, 2018), la participation des citoyens (Brakrim et Huron, 2022 ; Doumbia et Sylla, 2019). Toutefois, ces recherches sont effectuées en dehors du contexte béninois. Au Bénin, malgré la vingtaine d'année d'expérimentation de la gouvernance locale, les recherches sur le management des collectivités et plus particulièrement celles portant sur les déterminants du management de la performance des collectivités locales restent embryonnaires. Le peu de recherches tourne sur des sujets

connexes dont la performance organisationnelle (Avala, et Hounkou, 2021) ; le management public par la performance (Togodo Azon, 2023) ; la qualité de gestion (Souradjou Karimou, 2021). Cependant, ce n'est pas les arguments pour mener une telle recherche qui manquent. A ce propos, notons que le transfert de nouvelles compétences aux collectivités locales induit par la décentralisation en 2003, nécessite la mise en place d'outils de gestion modernes comme le management de la performance. Aussi, l'absence de texte légal obligeant les communes à adopter un système de mesure de la performance rend la démarche facultative et non prioritaire, toute chose qui pourrait motiver de recherche. Dans de nombreuses communes, la culture de la gestion par résultats n'est pas ancrée. Les habitudes de gestion restent souvent empiriques et très peu formalisées. L'appui des partenaires techniques et leur conditionnalité à l'adoption de bonnes pratiques de gestion pourraient motiver généralement ces communes à se lancer dans une démarche de management de la performance. Le management de la performance est donc une question existentielle pour les collectivités locales béninoise, car il permet d'optimiser les ressources et d'améliorer l'efficacité des services publics. Cependant, sa mise en œuvre peut être complexe et dépend de plusieurs facteurs. Cette recherche pose alors la question de savoir, quels sont les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales ?

Cet article explore les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales, en mettant en évidence les facteurs favorisant son succès. La compréhension de ces facteurs est essentielle pour une mise en œuvre réussie du management de la performance dans les collectivités locales béninoises. Cela permettra d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires afin d'aider toutes les collectivités locales à atteindre leurs objectifs en matière de gestion de la performance. Cette recherche est structurée en trois sections comme suit : la première porte sur la littérature ; la deuxième aborde la démarche méthodologique qui décrit le processus d'investigation de la recherche ; la troisième expose les résultats et contributions de la recherche.

## **1. Revue de la littérature**

Cette revue de littérature tente à faire dans un premier temps la clarification du concept de

management de la performance et celui du management de la performance dans les collectivités locales, ensuite nous tenterons de faire sortir de la littérature les facteurs sous-jacents du management de la performance dans les collectivités locales.

### 1.1- Conceptualisation du management de la performance

La littérature sur la performance associe parfois le management de la performance à la simple mesure de celle-ci. Afin d'améliorer la compréhension de ce sujet, nous allons tout d'abord distinguer clairement la mesure de la performance du management de la performance. En effet, selon certains auteurs (Mc David et al., 2019), la mesure de la performance est une approche qui vient compléter l'évaluation des programmes. Son rôle est d'évaluer l'efficacité des programmes et des politiques, tout en remplissant une fonction de responsabilisation.

D'autres auteurs comme Poister et al. (2015) établissent une distinction entre la mesure de la performance et le management de la performance, à la fois dans la littérature et dans la pratique, en soulignant que ces deux termes sont souvent considérés comme des synonymes, bien qu'ils présentent des différences significatives. La mesure de la performance est définie comme étant "la collecte systématique et ordonnée de données quantitatives basées sur un ensemble d'indicateurs clés de la performance des organisations ou des programmes" (Carassus, 2020 ; Khenniche et Henriot, 2021). La mesure de la performance permet aux gestionnaires publics de surveiller et d'évaluer la performance de leurs activités en suivant les intrants et les extrants. Toutefois, le management de la performance va au-delà de la simple collecte des données et se réfère à une utilisation stratégique des informations sur les performances. En effet, il est défini comme étant "la collecte et l'utilisation intentionnelle d'informations quantitatives sur les performances pour soutenir les décisions de gestion qui font progresser la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation ou du programme." Pour ce faire, le management de la performance emploie systématiquement des mesures et des analyses des données, ainsi que d'autres outils de gestion. Il est important de noter que la mesure de la performance joue un rôle primordial dans le management de la performance.

**Tableau 1 : caractéristique du management de la performance et de la mesure de la performance**

1. Caractéristique	2. Mesure de la performance	3. Management de la performance
4. Objectif	5. Collecter des données quantitatives sur la performance	6. Améliorer la performance
7. Processus	8. Collecte de données, analyse des données et reporting	9. Fixation d'objectifs, planification, mise en œuvre et suivi
10. Participants	11. Données collectées auprès des employés, des clients et d'autres parties prenantes	12. Dirigeants, employés et autres parties prenantes
13. Utilisation des résultats	14. Les résultats sont utilisés pour améliorer la performance des programmes et des politiques	15. Les résultats sont utilisés pour prendre des décisions, améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations et des programmes

Source : adapté de Brakrim et Huron (2022)

Il existe une variété de définitions différentes du management de la performance. Selon Armstrong (1994, p. 19), le management de la performance consiste à « *diriger et soutenir les employés pour qu'ils travaillent de manière aussi efficace et efficiente que possible, en fonction des besoins de l'organisation* ». Une étude de Costello (1994, p. 75) montre que le management de la performance est le fondement des objectifs globaux d'une organisation en reliant le travail de chaque employé ou manager à la mission générale de l'unité de travail. Fletcher (cité par Armstrong, 1994, p. 22) le définit comme suit : « *le concept réel de management de la performance est associé à une approche de création d'une vision partagée de la raison d'être et des objectifs de l'organisation, en aidant chaque employé à comprendre et à reconnaître sa contribution à ces objectifs, et ce faisant, à gérer et à améliorer les performances des individus et de l'organisation* ». Armstrong (1994, p. 14) affirme de plus que l'une des caractéristiques les plus importantes du management de la performance est qu'il est basé sur le « *principe de la gestion par contrat plutôt que par commandement, bien que cela n'exclût pas la nécessité d'incorporer des attentes de performance élevées dans de tels contrats* ». Selon Král (2022), le management de la performance est une approche stratégique de gestion qui donne aux managers publics les outils et les techniques nécessaires pour planifier, contrôler et mesurer la performance en se basant sur des critères d'efficacité et d'efficience des objectifs (Conradie, Schutte, 2003). En substance, le management de la

performance se traduit d'abord par la détermination d'indicateurs et d'objectifs de performance, ainsi que par la collecte d'informations sur les performances. Ces informations sont ensuite utilisées dans la prise de décisions stratégiques et budgétaires (Moynihan, 2006), ainsi que dans la gestion des ressources, notamment des ressources humaines (Den Hartog et al., 2004), des programmes et des politiques publiques (Bouckaert, Van Dooren, 2002). Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le management de la performance est considéré comme un ensemble d'outils de gestion utilisés par les gestionnaires publics pour définir des objectifs et des indicateurs de performance pour leurs organisations. Il implique également l'établissement de normes attendues par rapport à des repères et la mise en place d'outils pour encourager les agents à atteindre ces normes (Andrews, 2014 ; Boyne, 2010). Dans le contexte des administrations locales, le management de la performance vise à améliorer les résultats des collectivités locales en adoptant une prise de décision basée sur des données probantes, en encourageant l'apprentissage organisationnel continu, et en mettant l'accent sur la responsabilité des performances pour les administrations locales.

### **1.2- Le concept de « collectivité locale »**

Marcou, (2014) estime que le concept de « collectivité locale » fait généralement référence à une entité territoriale dotée d'une certaine autonomie et de compétences spécifiques dans la gestion des affaires locales. L'avènement des collectivités locales fait partie d'une initiative visant à décentraliser le pouvoir décisionnel de l'État. Ce processus implique le transfert de compétences et de ressources (telles que le budget et le personnel) à des entités autonomes. Ces entités sont délimitées géographiquement et sont gérées par des conseils élus par le suffrage universel (Robert, 2022). Au Bénin, Il n'existe pas de définition légale de la collectivité locale. Néanmoins, aux termes de la loi portant le germe de la décentralisation, on peut retenir que la collectivité locale est synonyme de la commune et celle-ci est un groupement des habitants d'une même localité unis par une solidarité résultant du voisinage, désireux de traiter de leurs propres intérêts et capables de trouver les ressources, nécessaires à une action qui leur soit particulière au sein de la communauté nationale et dans le sens des intérêts de la nation (loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin et de la nouvelle loi n0 2021-14 du 20 décembre 2021).

Les collectivités locales ont pour mission de gérer des compétences qui leur sont dévolues par l'État dans un processus de décentralisation. Elles peuvent lever des impôts locaux et recevoir des fonds de l'État. Elles visent à améliorer la qualité des services publics, de renforcer la professionnalisation des agents publics par la formation continue, de clarifier et hiérarchiser les priorités de l'action de l'État en matière de ressources humaines dans les territoires, et de répondre aux besoins spécifiques de la population locale. Le but de cette architecture de gouvernance est de favoriser le développement local. Le développement local peut être défini comme un processus qui tire parti des initiatives prises au niveau des collectivités pour stimuler le développement économique (Kahina et Khelloudja, 2017). Il est perçu comme émergeant du niveau local, à l'opposé du national, à travers une approche ascendante, où les acteurs opèrent à l'échelle locale (Gouttebel, 2003). Il s'agit d'une démarche qui repose sur les relations développées par les acteurs locaux. Cette approche contribue à créer de nouvelles marges de manœuvre et souligne que le territoire constitue le niveau approprié pour la réflexion et l'action économique. Il est donc clairement établi que la construction d'un territoire repose sur les actions d'un ensemble d'acteurs engagés dans le développement local, collaborant pour aligner leurs intérêts individuels sur la réalisation d'objectifs collectifs. Cela se réalise en mettant en valeur les ressources du territoire à travers une administration dirigée par un élu local. En réalité, les ressources locales jouent un rôle fondamental dans le processus de formation des territoires. La découverte, la valorisation et la spécification de ces ressources par la coordination assurée par la collectivité locale sont des éléments clés de l'émergence des territoires et du développement local.

### **1.3- Les approches thoriques de la recherche**

Plusieurs courants théoriques permettent de comprendre cette recherche. En premier lieu, nous avons la théorie des ressources. Cette théorie a été proposée pour la première fois par Birger Wernerfelt en 1984 et a été développée par Jay Barney en 1991 <sup>1</sup>. La théorie des ressources a été largement utilisée dans le domaine du management stratégique pour expliquer la performance organisationnelle et pour aider les entreprises à développer des stratégies efficaces. La théorie des ressources est une approche de la stratégie d'entreprise qui se concentre sur les ressources internes de l'entreprise, telles que les compétences, les

connaissances, les technologies, les marques, les brevets, les actifs physiques, etc. Selon cette théorie, les entreprises qui possèdent des ressources rares, inimitables, non substituables et organisées peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents.

Dans le contexte des collectivités locales, la théorie des ressources peut être utilisée pour comprendre comment les ressources internes de la collectivité locale, telles que les compétences des agents, les technologies, les infrastructures, les partenariats, etc., peuvent être utilisées pour améliorer la performance organisationnelle. La théorie des ressources peut offrir une perspective analytique précieuse pour comprendre et améliorer la performance des collectivités locales en mettant l'accent sur l'identification, l'allocation et la gestion des ressources disponibles. Cela peut contribuer à une prise de décision plus éclairée et à une meilleure adaptation aux défis changeants auxquels sont confrontées ces collectivités.

Une autre théorie mobilisable est celle des capacités dynamiques. Cette théorie a été proposée par Teece et Pisano en 1994 et s'est depuis largement développée au niveau conceptuel. Elle est une approche de la stratégie d'entreprise qui se concentre sur la capacité d'une organisation à s'adapter à des changements rapides de son environnement. Selon cette théorie, les organisations doivent développer des compétences de niveau supérieur pour faire face à ces changements, telles que la capacité d'accéder à de nouvelles connaissances, la capacité de générer de nouvelles connaissances, la capacité d'établir des partenariats, la capacité de cesser des pratiques devenues obsolètes, la capacité de développer de nouveaux produits, la capacité de s'implanter à l'étranger, etc. Les capacités dynamiques sont considérées comme un savoir s'adapter face aux changements. En intégrant la théorie des capacités dynamiques dans le management de la performance des collectivités locales, ces dernières peuvent mieux anticiper les changements, innover, optimiser l'utilisation des ressources, et maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution. Cela contribue à une gestion plus efficace et durable des affaires locales. En effet, les capacités dynamiques encouragent la flexibilité dans l'allocation des ressources. Dans le contexte des collectivités locales, cela signifie être capable de réallouer efficacement les ressources en fonction des besoins changeants de la communauté, des priorités politiques et des défis émergents.

#### 1.4- Etat de l'art sur le management de la performance

Au cours des vingt dernières années, deux tendances opposées se sont développées dans le domaine de la recherche en management de la performance. Dans la première tendance, les chercheurs en management ont émis l'hypothèse de l'importance de l'influence du management sur la performance (Verbeeten, 2008 ; Moynihan 2005) en utilisant la méthode des études de cas (Forsythe 2001) et des enquêtes par questionnaire basé sur la perception de la performance par les managers d'organisations publiques, qui évaluent l'incidence du management de façon générale (Moynihan 2005) et plus spécifiquement le management de la performance (Cavalluzzo et Ittner 2003; Julnes et Holzer 2001; Melkers et Willoughby 2005). En particulier, ces recherches ont été indispensables pour formuler et tester des hypothèses. Toutefois, les recherches utilisant la performance perçue par les managers présentent (au moins) deux risques qui entravent la généralisation des résultats. Premièrement, elles sont sujettes à un effet d'instrumentation (Lindell et Whitney, 2001) ; par exemple, lorsque l'on demande aux répondants de s'exprimer à la fois sur le système de performance et l'efficacité organisationnelle dans le même questionnaire, cela peut engendrer des réponses similaires. Deuxièmement, il peut y avoir erreur de mesure si les enquêtés sont les managers de la performance chargés de mettre en application le système de performance et de rendre compte de l'efficacité perçue de l'instrument de mesure.

En dépit de ces biais méthodologiques, les recherches sur le management de la performance ont permis d'obtenir des résultats pertinents pour les sciences de gestion. Il a été trouvé que soutien des managers publics envers le management de la performance est positivement corrélé à l'adoption et à la mise en œuvre du management de la performance (Cavalluzzo et Ittner 2003). L'utilisation des données liées à la performance est directement et implicitement affecte la perception de l'efficacité du management de la performance (Yang et Hsieh 2007). En outre, l'efficacité perçue est davantage liée à la formation et à la préparation pour la mise en œuvre du management de la performance. (Cavalluzzo et Ittner 2003; Julnes et Holzer 2001; Kroll et Moynihan 2015). Les activités liées à l'orientation vers la mission, telles que la formulation et la réévaluation des objectifs, sont corrélées à la mise en œuvre du management de la performance, mais les preuves de l'influence de l'orientation vers la mission sur l'efficacité perçue ne sont pas évidentes (Berman et Wang 2000; Wang et Berman 2001).

Enfin, l'adoption volontaire du management de la performance peut conduire à un engagement accru des salariés et à des améliorations de la performance (Julnes et Holzer 2001).

La deuxième tendance est que les chercheurs en management publics ont commencé à évaluer les systèmes de management de la performance dans leurs domaines respectifs, fournissant ainsi des preuves sur l'impact du management de la performance. Cependant, ces recherches sont isolées dans des sous-domaines du management public. Des exemples comprennent les temps d'attente dans le National Health Service en Angleterre (Besley, Bevan et Burchardi 2009; Propper et al. 2008, 2010), les systèmes de responsabilisation en matière d'éducation (Hvidman et Andersen 2014), l'exécution des obligations de soutien aux enfants (Gerrish 2014), et la formation professionnelle (Barnow 2000; Heinrich 2002). Les recherches sur la formation professionnelle et les systèmes de responsabilisation en matière d'éducation ont été publiées plus fréquemment que d'autres et ont également été liées à la littérature sur les incitations en économie (Baker, Jensen et Murphy 1988; Holmstrom et Milgrom 1991).

Alors que l'aspect financier reste dominant, la performance est également liée à des aspects sociaux, environnementaux et éthiques. Qu'elle soit individuelle ou collective, publique ou privée, à court terme ou à long terme, la performance ne se limite pas à un seul aspect (Pesqueux, 2004). Ainsi, il est nécessaire de guider les choix stratégiques de l'organisation pour déterminer les dimensions à prendre en compte et à gérer. C'est dans cette perspective que l'Etat a décidé d'engager des politiques de réformes afin que la gestion publique devienne plus transparente et plus performante. Ce mode de pilotage par la performance, orienté par la stratégie de l'organisation (Lorino, 2003), est issu du monde entrepreneurial privé, puis s'est décliné dans le secteur public. La définition des objectifs, le choix des instruments pour atteindre ceux-ci et la performance de l'intervention par rapport à l'organisation interagissent, puisque l'ambition des hommes politiques conditionne les résultats en termes de performance de cette organisation (Goter, et Khenniche, 2022). La mise en œuvre du pilotage par la performance dans le secteur public est indissociable de la dimension politique qui établit le cadre général. L'application de cette approche, en particulier à travers le choix des outils de mesure, dépend largement du domaine d'activité et du métier exercé (Barabel et Meier, 2010). Il est difficile pour le secteur public d'adopter une méthodologie directement issue de

l'entreprise privée, car les contraintes ne sont pas les mêmes. Étant donné que l'ambition politique joue un rôle prépondérant, les limites et les considérations seront donc différentes. En outre, les outils traditionnels de mesure et de pilotage par la performance souvent combinent des objectifs de qualité avec ceux de rendement, qui sont paradoxalement opposés. Selon Pesqueux (2004), la performance est souvent quantifiée et son évaluation se fait en tenant compte d'un classement constant par rapport à un référentiel - qu'il s'agisse de normes ou de concurrents.

Selon Dejours (2003), une mesure ne peut être objective car l'évaluation de la performance peut être détachée du travail réel. De plus, un indicateur n'est pas neutre car il est choisi soit pour évaluer un résultat final, soit pour suivre une action en cours. Ainsi, les indicateurs de performance jouent un rôle dans la gestion de l'activité et servent également de rapport pour les niveaux hiérarchiques supérieurs (Lorino, 2003). Toutefois, l'utilisation de ces indicateurs a entraîné différents effets pervers dans des domaines très divers (Dejours, 2003 ; Beauvallet, 2009 ; Falzon et al., 2012) : les efforts sont souvent orientés vers l'accomplissement de l'indicateur au détriment de l'objectif initial, les indicateurs peuvent être manipulés, la marge de manœuvre réelle pour accomplir la tâche peut être réduite et le travail "gris" peut ne pas être considéré.

Le management de la performance s'inscrit dans la tradition des approches rationalistes de la gestion dans le secteur public (Boyne, 2010), dont l'objectif principal est d'améliorer la gestion publique et les résultats des programmes et projet public (Heinrich 2002). De nombreuses organisations publiques renferment de nombreuses équipes de professionnels qui peuvent avoir des visions très différentes des objectifs organisationnels à eux assignés et peuvent ne pas disposer des compétences transversales nécessaires. Ces conflits d'objectifs et de personnel peuvent compliquer la coordination des activités des individus et des équipes, nuisant à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles (Chun et Rainey 2005). Compte tenu de ces caractéristiques et de ces résultats, un certain nombre de recherches soulignent l'importance de la concertation et de la clarté autour de la mission et des objectifs organisationnels comme une caractéristique critique de la performance (Rainey et Rhu 2004). En d'autres termes, les organisations publiques qui ont une mission et des objectifs clairs, et qui sont capables de les communiquer et de les faire comprendre à leurs employés, sont plus

susceptibles d'être performantes.

La fixation des objectifs et le management de la performance sont l'un des principaux mécanismes pour résoudre la difficulté de l'ambiguïté des objectifs. En termes simples, les objectifs sont liés aux résultats. Une autre raison de la fixation des objectifs est d'empêcher l'impérialisme bureaucratique et de garantir que les asymétries d'information entre les bureaucrates et les autres parties prenantes soient réduites. Les systèmes de management de la performance sont nécessaires car les organisations publiques ne peuvent pas planifier les améliorations des performances si elles ne sont pas conscientes de leurs buts et ne disposent pas d'informations pour que les managers mesurent les degrés d'atteintes des objectifs. Ces approches reflètent les modèles de planification stratégique qui spécifient des objectifs clairs, des plans détaillés et un suivi rigoureux des objectifs. Les preuves empiriques indiquent de plus en plus que la planification stratégique, la fixation des objectifs et le management de la performance sont susceptibles d'améliorer les performances des services publics (Boyne et Chen 2007 ; Hendrick 2003 ; Hyndman et Eden 2001 ; Walker et Boyne 2006).

### 1.3 Hypothèses de recherche

Afin de concrétiser les objectifs identifiés, les collectivités locales sont tenues de mettre en place un plan d'action stratégique mettant en lumière les différentes actions choisies. Ce plan se présente sous forme de projets stratégiques, comportant des objectifs spécifiques, des moyens nécessaires, une date prévue de réalisation, un responsable désigné et un système de suivi. Pour clarifier ces objectifs, Demeestère (2005) a avancé que "lorsqu'on explicite les résultats futurs attendus, on peut plus difficilement se faire reprocher de ne pas les avoir atteints" (p. 32). Sur la base de cette réflexion, nous formulons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 : l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel influence significativement la mise en œuvre du management de la performance.**

D'après Damanpour et Schneider (2006), un système d'information et de communication bien organisé à l'intérieur d'une organisation contribue à réduire les tensions internes et améliore le climat de travail. Plusieurs travaux de recherche (Wright et al., 2005; Liouville et Bayad, 1998) ont montré que le climat social a un effet positif sur la performance organisationnelle. L'harmonie entre les membres du personnel communal est essentielle car elle crée les

conditions favorables au bien-être des employés, ce qui, à son tour, impacte la capacité de la collectivité locale à répondre efficacement aux besoins des usagers. En l'absence de cette harmonie, des pensées divergentes et des intérêts personnels pourraient entraver le bon fonctionnement de l'organisation locale. Sur la base de ces éléments, nous pouvons formuler l'hypothèse de recherche suivante :

**Hypothèse 2 : le climat social au travail influence significativement la mise en œuvre du management de la performance.**

Le lieu de travail représente le cadre où un individu exerce son activité professionnelle, et cet environnement joue un rôle essentiel dans son épanouissement professionnel. L'amélioration des conditions de travail, dans ce contexte, fait référence à l'ensemble des éléments susceptibles d'accroître la productivité des salariés. Cela inclut notamment la promotion interne, le paiement régulier des salaires et la mise en place de programmes de formation pour initier les employés à de nouvelles pratiques (Kamougo, 1982). La politique de formation, la qualité des relations entre la direction et les agents, entre la direction et les délégués du personnel, ainsi que la qualité des interactions sociales entre les différents services sont considérées comme les principaux indicateurs de performance au sein des collectivités territoriales décentralisées (CTD) au Cameroun. L'application de ces indicateurs entraîne une amélioration de la qualité des services offerts par les collectivités locales aux usagers. En effet, une meilleure connaissance de la gestion des affaires publiques contribue à rendre les CTD plus performantes (Kollo et al., 2017). Sur la base de cette analyse, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 : l'amélioration des conditions de travail affecte significativement la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales.**

Selon Leroy et al. (2013), l'innovation managériale dans les organisations publiques fait référence à l'adoption d'une méthode ou pratique de gestion déjà existante, mais nouvelle pour l'organisation qui la met en œuvre, dans le but d'améliorer la performance globale de l'organisation. Ces innovations peuvent également toucher le personnel des collectivités territoriales, telles que les modèles de politiques publiques (Grenier et Guitton Philippe, 2010), les méthodes participatives (Garabige, 2012) ou encore l'utilisation de jeux vidéo sérieux pour la formation du personnel des EHPAD (Cohard et Marciniak, 2014). Ces

innovations englobent deux phases principales. Tout d'abord, l'identification et l'évaluation des opportunités, telles que l'optimisation des dépenses et l'amélioration des services aux usagers. Ensuite, la mobilisation de ressources internes et externes est nécessaire pour saisir ces opportunités et en tirer profit (capturer la valeur). Le Nouveau Management Public Territorial peut ainsi être vu comme la capacité des collectivités territoriales à saisir ces opportunités (Dupuis, 2015). Ces éléments, qui témoignent de l'adaptation des collectivités territoriales aux opportunités de leur environnement, sont intégrés dans notre cadre théorique. Nous pouvons dès lors formuler l'hypothèse 4 de recherche suivante :

**Hypothèse 4 : les innovations managériales influencent significativement la mise en œuvre du management de la performance.**

Pollitt et Bouckaert (2000) dans leurs ouvrage « Public Management Reform : a comparative analysis », ont identifié la pression politique comme l'un des principaux déterminants de l'adoption du management de la performance. Ils ont constaté que, les gouvernements exercent une pression sur les organisations publiques pour qu'elles adoptent des pratiques de gestion modernes, telles que le management de la performance. Bouckaert et Halligan (2008), ont également abordé la pression politique comme déterminant du management de la performance. Ils ont constaté que la pression politique peut provenir de diverses sources, telles que les gouvernements, les citoyens, les médias et les groupes d'intérêt. Van Dooren et al. (2015) indiquent que la pression politique est l'un des principaux facteurs qui ont contribué à la diffusion du management de la performance dans les pays de l'OCDE. Nous pouvons formuler à travers cette analyse l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 : la pression politique des parties prenantes des collectivités locales influence significativement la mise en œuvre du management de la performance.**

## 2. Méthodologie de la recherche de terrain

Dans cette section, il s'agit d'exposer dans un premier temps, le cadre de l'étude et des méthodes de collecte des données et dans un second temps, les méthodes de traitement des données.

## 2.1 Cadre de l'étude et de collecte des données

Notre recherche concerne exclusivement les collectivités locales du Bénin. La nouvelle loi n<sup>o</sup> 2021-14 du 20 décembre 2021 dénombre soixante-dix-sept (77) communes au Bénin, réparties en douze (12) départements. Dans chaque administration communale, plusieurs personnes sont susceptibles d'être questionnées. Pour le compte de cette recherche, nous avons opté pour des unités statistiques à même de nous fournir la bonne information. Pour cela, nos unités statistiques pour chaque administration communale sont : le Maire, les adjoints au maire, le secrétaire exécutif, les chefs d'arrondissement. Vu l'envergure, le nombre d'administration communale concernée et la distance qui sépare les communes notamment celles du nord du pays, nous avons retenu de nous focaliser sur quatre (04) enquêtés par administration communale. Ce qui fait potentiellement trois cent huit (308) enquêtés. La cible est constituée du Maire, ses adjoints, le secrétaire administratif et du personnel administratif de la Mairie. Nous avons usé de nos contacts pour avoir l'autorisation de collecte de donnée. La collecte des données est faite sur la base d'un questionnaire distribué en ligne notamment en envoyant le lien du questionnaire par Whatsapps aux cibles distantes proches (Parakou, Dassa, Natitingou, Kandi, Cobly, Tanguiéta, etc.) et un questionnaire papier à celles qui sont proches (Cotonou, Abomey-Calavi, Sèmè Kpodji, Porto-Novo, etc.). Les variables sont évaluées sur la base de l'échelle de Likert à cinq (05) points comme le recommande Perret (2014), Larivière (2021), Paillé et al. (2021). L'enquête s'est déroulée du 08 juin au 23 juillet 2023. Sur les 308 réponses possibles, nous n'avons pas eu le retour de 92 questionnaires. Soit un taux de réponse de 70,13%. Parmi les 216 réponses reçues, 48 ne sont pas exploitables. Au total 168 questionnaires sont exploitables.

## 2.2 Opérationnalisation des variables et analyse des résultats

La mesure des concepts mobilisés dans notre recherche s'est effectuée sur la base de notre revue de littérature. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des échelles utilisées.

**Tableau 2 : les échelles de mesure utilisées**

Les échelles de mesure	Auteurs
Conditions de travail	Abaidi (2015) ; Daniel (2000) ; Biétry et Creusier (2013)
Innovation managériale	Nyock et al (2013) ; Maklon-Felipus (2014) ; Dokou (2018)
Climat social	Brunet et Savoie (1999) ; Desjardins (2000) ; Zinoun et Bahousa (2018) ; Gnassingbe et al (2020)
Elaboration de plan stratégique	Papke-Shields et al, (2006)
Pression politique	Lebreuilly et Martin (2014)
Mise en œuvre du management de la performance	Sharma, Sharma, et Agarwal (2016)

Source : les auteurs

Ce travail vise à rechercher des leviers managériaux favorisant le management de la performance dans les collectivités locales béninoises. Notre modèle est constitué de construits ou de variables latentes composant les variables explicatives et la variable expliquée, dans ce cas, la modélisation par les équations structurelles permet de valider le modèle globalement et simplement. Les modèles d'équations structurelles sont conçus depuis leur origine comme des méthodes confirmatoires. Ils doivent être utilisés dans la phase finale d'une recherche pour confirmer la validité interne des construits et tester des hypothèses d'un modèle d'un modèle théorique. La méthode s'applique par conséquent aux démarches de recherche déductives (Khalifa, Jaafar, Bennani, Mchiche, 2020). Pour l'analyse des données, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles, ce qui nous a contraints à avoir recours aux logiciels SPSS dans sa version 27 et le logiciel AMOS (version 26). Nous avons donc fait une analyse exploratoire sous SPSS et une analyse factorielle confirmatoire sous Amos avant de passer à la vérification des hypothèses de la recherche aussi sous Amos. L'analyse de la valeur de nombreux indicateurs sera indispensable pour apprécier la qualité de notre modèle de recherche.

### 3. Présentation et discussion des résultats

Après le dépouillement des questionnaires, notre échantillon est composé 15% répondant Maire ou Adjoint au Maire, 16% des Secrétaires Exécutifs (SE), 34% des Chefs d'Arrondissement (CA) et 41% du personnel. Dans ce lot, il y a 69% d'hommes et 31% de femmes. Sur le plan du niveau d'étude, 46% ont le niveau Bac, 14% ont le niveau Licence et 40% ont le niveau master et plus.

Dans cette recherche, nous avons eu recours à deux méthodes d'analyse des données à savoir l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse en composante principale à travers le logiciel SPSS dans sa version 27, puis une analyse confirmatoire à travers la modélisation en équation structurelle sous le logiciel Amos dans sa version 26. Les résultats de l'AFE et de l'ACP après rotation « Promax » montrent que les items de mesure de cette variable ont des communalités supérieures > à 0,6. La valeur de l'alpha de Cronbach de chaque variable est supérieure à 0,8 ce qui traduit la bonne fiabilité des échelles de mesure, et valeur du KMO vaut 0,852 ce qui traduit une bonne intégrité des items. Par ailleurs, le test statistique de Test Bartlett a une bonne significativité ce qui traduit la bonne indépendance des items les uns avec les autres ( $p = 0,000 < 0,05$  ;  $\text{Khi}^2 = 4693,5$  avec un degré de liberté de 703). Pour ce qui concerne l'analyse factorielle confirmatoire, elle vise à tester la validité de la structure factorielle des construits. Elle expose cette structure à partir des items retenus par dimensions lors de l'ACP.

**Tableau 3: Résultats des analyses de validité et de fiabilité**

Variable	Échelle finale		Variance expliquée %	KMO (> 0,5)	Test Bartlett
	Items retenus	Alpha de Cronbach			
Conditions de travail	Cond-Travail1; Cond-Travail2; Cond-Travail3; Cond-Travail4; Cond-Travail5	0,923	71,44	0,896	Significatif
Climat social	ClimatS1; ClimatS2; ClimatS3; ClimatS4, ClimatS5	0,935	67,69	0,904	Significatif
Innovation managériale	Innov-Mana1; Innov-Mana2; Innov-Mana3; Innov-Mana4	0,917	61,72	0,883	Significatif
Pression politique	Pression_Politique1; Pression_Politique2;	0,768	42,71	0,768	Significatif

	Pression_Politique3				
Planification stratégique	Plan_stratégique1; Plan_stratégique2; Plan_stratégique3; Plan_stratégique4	0,886	56,84	0,712	Significatif
Mise en Œuvre MP	Mana_Perf1; Mana_Perf2; Mana_Perf3; Mana_Perf4; Mana_Perf5	0,897	59,51	0,872	Significatif

Nous avons par la suite procédé à l'analyse des indices d'ajustement structurelle en nous basant sur les normes exigées par Roussel et al. (2002). Nous en sommes arrivés à prouver que les indices obtenus respectent les seuils exigés. Les valeurs des indices figurent dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : les indices de la qualité d'ajustement du modèle**

Chi-carré	Chi-carré corrigé	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de mesure de parcimonie	
		RMSEA	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	PNI	PCFI
616,6	1,652	0,081	0,906	0,922	0,81	0,774	0,889	0,879	0,846

Le tableau ci-dessous présente les valeurs de ces indices permettant de juger de la qualité du modèle représenté. Ces valeurs témoignent de la fiabilité de nos construits et nous permettent donc de procéder à la vérification leur validité. L'analyse de la validité convergente s'aligne sur l'approche de Fornel et Larker (1981). Pour eux, il faut calculer et prouver que la variance moyenne extraite (VME) soit supérieure à 0,5. Par conséquent, le Tableau 5 montre que la validité convergente est déterminée.

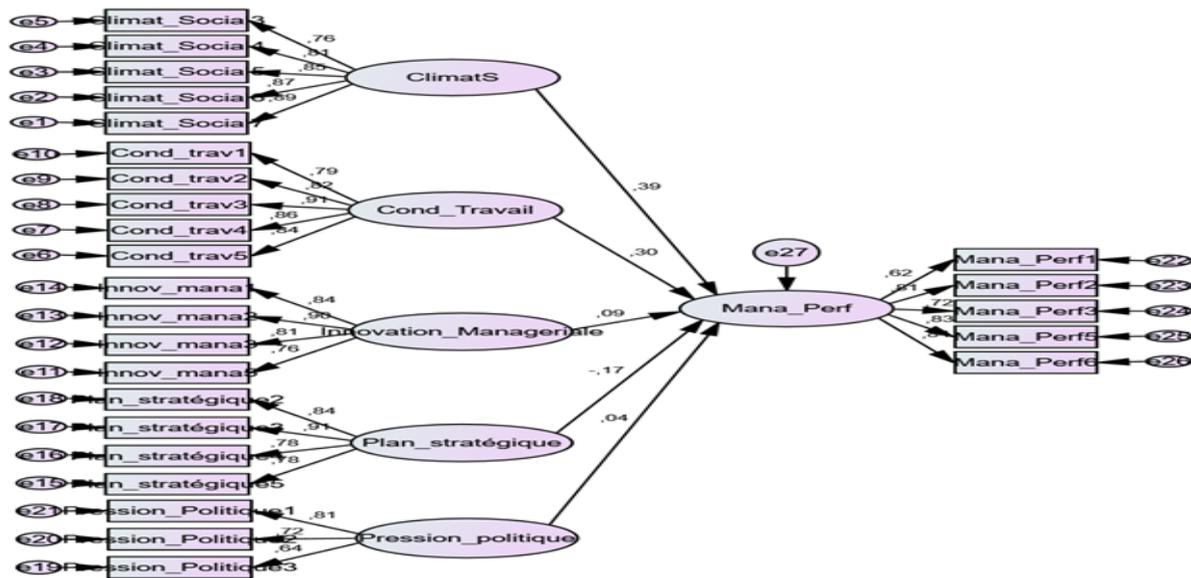
**Tableau 5 : Signification et Fiabilité Composée ( $\rho$ ) par construit**

Variable	Conditions de travail	Climat social	Innovation managériale	Pression politique	Planification stratégique
Rh $\hat{o}$ de Jöreskog	0,826	0,877	0,869	0,812	0,842
Rh $\hat{o}$ de validé convergente	0,545	0,655	0,575	0,521	0,584

La figure 1 ci-dessous permet une représentation schématique du modèle général de notre recherche. Dans l'ensemble, on peut noter que le modèle présente des indices d'ajustement

satisfaisant. En ce qui concerne les indices absolus du modèle, le RMSEA possède une bonne valeur et le GFI supérieur à 0,9. Le Chi-deux normé est compris entre 1 et 3, et la valeur du Chi-deux calculé est largement supérieure à sa valeur théorique au seuil de risque de 1%. Les indices incrémentaux quant à eux sont très bons. Nous pouvons donc conclure que la qualité globale de notre modèle de recherche présente un bon ajustement. Le modèle étant bien ajusté, nous pouvons donc affirmer que la problématique ayant motivé notre recherche se voit légitimée par les données d'une analyse factorielle en composante principale. En effet, le modèle général ou structurel, est une représentation des relations entre les variables latentes explicatives et expliquées du modèle de recherche. L'un des buts de cette recherche est de tester un ordre causal dans les relations entre les différents construits. Notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du schéma structurel.

**Figure 1 : Schéma structurel de recherche**



Il est important de rappeler que la vérification de nos hypothèses consiste pour chacune d'elles à montrer que le rapport de coefficient soit > à 1,96 et que la probabilité de rejet de l'hypothèse nulle H0 (p) soit < à 0,05. Les résultats des hypothèses de la recherche sont présentés dans le tableau suivant. Le tableau ci-dessous nous permet d'apprécier la nature de la relation entre nos variables de recherche.

**Tableau 6 : Paramètres du modèle**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Mana_Perf <--- ClimatS	,391	,049	4,576	***	
Mana_Perf <--- Cond_Travail	,299	,059	3,668	***	
Mana_Perf <--- Innovation_Manageriale	,093	,067	2,225	***	
Mana_Perf <--- Plan_stratégique	-,173	,064	-2,221	***	
Mana_Perf <--- Pression_politique	,048	,096	1,980	***	

L'analyse des données du tableau ci-dessus permet de constater que l'influence du climat social sur le management de la performance est positive (0,39) et significative (CR=4,576) et ( $p < 0,01$ ). Ainsi, le climat dans les collectivités locales béninoises influence positivement la mise en œuvre du management de la performance dans ces organisations. Nous pouvons donc en déduire que l'hypothèse selon laquelle le climat social au travail influence significativement la mise en œuvre du management de la performance est confirmée.

Les résultats du lien direct entre les variables « Innovation managériale » et « Management de la performance » nous permettent de confirmer notre hypothèse de recherche selon laquelle les innovations managériales influencent positivement la mise en œuvre du management de la performance car le rapport au coefficient de corrélation entre les deux variables est positif et significatif au seuil de 1%. Les innovations managériales influencent donc positivement la mise en œuvre du management de la performance.

Aussi, on peut constater dans le tableau précédent que l'influence des conditions de travail sur le management de la performance est positive (0,299) et significative (CR=3,668) et ( $p < 0,01$ ). Ainsi, les conditions de travail dans les collectivités locales béninoises influencent significativement la mise en œuvre du management de la performance dans ces organisations. Nous pouvons donc en déduire que l'hypothèse selon laquelle les conditions de travail influencent significativement la mise en œuvre du management de la performance est confirmée.

La nature du lien direct entre les variables « Plan stratégique » et « Management de la performance » nous permet d'affirmer que l'élaboration des plans stratégiques affecte significativement la mise en œuvre du management de la performance car le coefficient de corrélation entre les deux variables est négatif mais significatif au seuil de 1%. La

planification stratégique influence donc négativement et significativement la mise en œuvre du management de la performance. Ainsi est confirmée notre hypothèse selon laquelle l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel influence positivement la mise en œuvre du management de la performance.

L'analyse des données du tableau précédent nous permet de déduire que la nature de la relation entre les pressions politiques et le management de la performance est significative (CR=1,980) au seuil ( $p < 0,01$ ). Ainsi, le climat dans les collectivités locales béninoises affecte presque positivement la mise en œuvre du management de la performance dans ces organisations. Nous pouvons donc en déduire que l'hypothèse selon laquelle la pression politique des parties prenantes des collectivités locales influence significativement la mise en œuvre du management de la performance est confirmée.

Après l'analyse des données, nos résultats révèlent que l'amélioration des conditions de travail affecte positivement le management de la performance dans les collectivités locales. A cet effet, nos résultats sont en parfaite symbiose avec ceux de (Descarpentries et Korda, 2007). Selon ces derniers, les salariés qui sont satisfaits de l'amélioration de leur condition de travail, se donnent au travail ce qui accroît la performance de l'organisation. Ce qui corrobore aussi avec les résultats de recherche de Leban (2005), qui a conclu que l'atteinte des objectifs de toute organisation doit mettre au cœur la prise en compte de l'amélioration des conditions de vie des travailleurs.

De même, nos résultats révèlent que le climat social au travail influence positivement la mise en œuvre du management de la performance. Ce qui rejoint les travaux de Laroche (2002), qui stipule que le climat social au travail est un élément capital pour l'atteinte des objectifs, dont par ricochet indispensable dans la mise en œuvre du management de la performance. De même, nos résultats corroborent les travaux de Koslowski et Klein (2000), qui stipulent que le climat social au niveau de travail, favorise la connaissance et la perception des individus et est amplifié par des interactions et des échanges avec d'autres membres de l'unité manifestée comme un phénomène collectif au niveau supérieur. Dans le même prolongement, nos résultats sont en parfaite symbiose avec les conclusions des travaux de Martin et Croisille (2019), qui révèlent que le climat social au travail constitue non seulement un baromètre, mais indissociable des attentes des groupes de travail. Les résultats de notre recherche rejoignent

aussi Adams (1965) ; Steiner (1999) ; Locke et al (1990), car selon ces auteurs, un climat de travail favorable permet d'augmenter la performance de l'organisation en lui donnant une bonne notoriété sur le marché. Nos résultats s'alignent derrière ceux d'Ahmad et al. (2018), Brakrim (2023) et Sroka et Szántó (2018), qui concluent que le climat social de l'organisation influence positivement la gestion des ressources humaines, qui impacte positivement la performance organisationnelle. Il en est de même, pour Hamidianpour et al. (2015), qui selon eux aussi, le climat organisationnel a un impact positif et significatif sur la créativité des employés dans les organisations.

Sur le plan de l'innovation managériale, nos résultats révèlent que les innovations managériales influencent positivement la mise en œuvre de management de la performance. Dans ce cadre, nos résultats sont en adéquation avec les résultats de Han et al. (1998), qui affirment que les innovations managériales dans les organisations publiques influencent positivement et significativement la mise en œuvre du management de la performance. Dans le même prolongement, nos résultats confirment les conclusions des résultats de Walker et al. (2010), qui soulignent qu'il y a interaction entre l'innovation managériale et la mise en œuvre de management de la performance. Selon ces auteurs, l'innovation managériale est favorable à la capacité de l'organisation à mettre en place des systèmes de gestion, de gérer efficacement les processus organisationnels et de mettre en œuvre sa mission et ses stratégies.

## Conclusion

La performance globale est un processus qui lie dans le temps et dans l'espace des capacités individuelles et des potentialités organisationnelles en vue de résultats probants. Dans la sphère publique, l'institutionnel (le décideur politique) se confond avec l'organisationnel (le dirigeant de la structure), et le citoyen (le public) avec le privé (le personnel). Si l'on ne peut dissocier ces facteurs sans risquer de minimiser leurs effets sur la performance globale dans le secteur public, on ne peut non plus les apprécier tous à la même aune. L'objectif de cette recherche est d'explorer les déterminants du management de la performance dans les collectivités locales béninoises.

Au terme de la littérature mobilisée, cinq hypothèses ont été formulées. Pour tester ces

hypothèses, nous avons conçu un questionnaire sur la base des items identifiés dans la littérature, lequel questionnaire a été soumis à un échantillon volontaire de 168 acteurs des collectivités locales. Nous avons eu recours aux logiciels SPSS 27 pour présenter les statistiques descriptives mais aussi l'AFE et l'ACP. Par la suite, nous avons utilisé le logiciel AMOS 26 pour analyser les liens structurels entre nos variables de recherche. Les informations issues de ce traitement nous ont permis de tester nos hypothèses. En définitive, nous retenons que le climat social au travail, les conditions de travail, l'innovation managériale sont les facteurs prépondérants qui peuvent favoriser la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales au Bénin. D'autres considérations telles que la pression politique, l'élaboration de plan de travail pluriannuel affecte dans une moindre mesure la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales béninoises.

En termes de contribution théorique, cette recherche a contribué à développer des cadres conceptuels solides pour comprendre les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance. Cela inclut l'identification des variables clés, des relations entre elles et des modèles explicatifs. En se basant sur la littérature existante et les résultats de la recherche, il nous a été possible de formuler des propositions théoriques qui éclairent la compréhension des déterminants de la mise en œuvre du management de la performance. Sur le plan méthodologique, notre recherche a permis d'explorer et détailler les méthodes de collecte de données adaptées au contexte spécifique des collectivités locales béninoises. Ce qui permet de valider les échelles de mesure pour garantir leur pertinence et leur fiabilité dans le contexte béninois. Sur le plan managérial, notre recherche peut aider les praticiens et les décideurs dans les collectivités locales béninoises à comprendre l'importance du management de la performance et les moyens de mettre en place un tel système. Les résultats de l'étude peuvent aider à identifier des meilleures pratiques dans la mise en œuvre du management de la performance dans les collectivités locales béninoises, ainsi que les facteurs clés de succès. Ainsi, notre recherche peut contribuer à une meilleure utilisation des ressources en identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées, contribuant ainsi à une gestion plus efficiente et efficace.

Malgré nos efforts, nous reconnaissons que cette recherche admet des limites. Premièrement,

nous avons abordé les collectivités locales en termes d'équiprobabilité. Dans les faits, les réalités diffèrent d'une collectivité locale à une autre. Aussi, n'ont-elles pas la même taille et ne partagent pas la même logique politique. Ainsi, on devrait nuancer en sous-groupe homogène. Ensuite, la taille de notre échantillon ne devrait pas permettre de généraliser nos résultats. En effet, nous avons retenu quatre personnes par collectivité locale, ce qui est très infirme par rapport à l'effectif réel de chaque commune. Retenir la version de moins du millier d'enquêtés pour conclure est donc sujet à débat. Aussi, n'oublions pas la nature subjective que pourraient avoir certaines réponses, puisque nous avons eu recours à une collecte par les réseaux sociaux. En revanche, pour affiner la recherche, on pourrait élargir la taille de l'échantillon en couvrant plus de dix fois l'effectif actuel. Aussi, on pourrait apprécier l'effet de modération de l'appartenance politique de la commune, ou de la situation financière des collectivités locales dans la relation étudiée.

## Bibliographie

- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M. et Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440.
- Andrews, R., et Boyne, G. A. (2014). Task complexity, organization size, and administrative intensity: the case of UK Universities. *Public Administration*, n°89, Vol 3, pp.894-908. DOI:10.1111/padm.12078
- Avalla, R. & Hounkou, E. (2021). Chapitre 11. Les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique : une expérience des collectivités locales béninoises. Dans : Serge Francis Simen éd., *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires: Mélanges en l'honneur du Professeur Bassirou Tidjani* (pp. 249-270). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.simen.2021.01.0249>
- Barabel, M., et Meier, O. (2010). *Manager, les meilleures pratiques du management*. Ed. Dunod.
- Barnow, B. S. (2000). Exploring the relationship between performance management and program impact: A case study of the job training partnership act. *Journal of Policy Analysis and Management*, n°19 Vol1, pp. 118–141. doi:10.1002/(sici)1520-6688(200024)19:1<118::aid-pam7>3.0.co;2-4
- Berman, E. et Wang, X. (2002). Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform First published: 17 December 2002.
- Besley, T. J., Bevan, G., et Burchardi, K. (2009). Naming & Shaming: The impacts of different regimes on hospital waiting times in England and Wales. *The Quarterly Journal of Economics* n° 128, vol (3), pp. 1219-1271
- Bouckaert G, et Haalligan H. (2008). *Managing performance, international comparisons*, London/New York 464 p.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p63.
- Bourguignon, A. (1995). La performance, essais de définition. *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, n° 269, p. 60-65.
- Boyne, G. A. et Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, n° 70, Vol 3, pp.185–192. <http://www.jstor.org/stable/40984123>
- Boyne, G.A et Chen, A. A. (2007). Performance Targets and Public Service Improvement (July 2007). *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17, Issue 3, pp. 455-477,

<http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mul007>

- Brakrim, H. & Huron, D. (2022). Quelle gestion de la performance en matière de développement économique local ? Le cas d'une métropole française. *Gestion et management public*, n° 10, Vol n° 3, pp.79-102. <https://doi.org/10.3917/gmp.103.0079>
- Carassus, D., Frucquet, P., Chabaud, D., et Marin, P. (2021). L'influence des politiques publiques de Villes et Territoires Intelligents sur la rénovation de la gouvernance locale. *Politiques & management public*, n° 3, Vol 3, pp. 235 à 254
- Cavalluzzo K., Ittner C., (2004). Implementing performance management innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, n° 29, Vol (2/3), pp. 243–267.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n° 15, Vol (4), pp. 529–557. <http://www.jstor.org/stable/3525680>
- Conradie J., Schutte H. (2003), « Are performance measurements relevant to municipalities? *Official Journal of the Institute of Municipal Finance Officers*, n° 3, Vol (3), pp. 34-35.
- Costello, S.J. (1994). Effective performance management. Collection : Business skills express series. Éditeur : London McGraw-Hill ; Bürr Ridge Business one Irwin 1994.
- Courty, P. et Marschke, G. (2008). A general test for distortions in performance measures. *Review of economics and statistics*, n° 35, Vol 3, pp. 428-441 - <https://hdl.handle.net/1814/17369>
- Dejours, C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation. Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.dejou.2003.01>
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, n° 5 Vol 3(4), pp. 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Falzon, P. (2013). Le travail bien fait : avec qui, pour qui, par qui ? In S. Prunier-Poulmaire (sous la direction de), *Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts au travail (83-84)*. Paris : Éditions du Cherche-midi.
- Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D. & Maurel, C. (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n° 81, Vol 2, pp. 713-734. <https://doi.org/10.3917/risa.814.0713>
- Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., Maurel, C. (2019). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n° 4 (Vol. 81), pp. 713 - 734
- Forsythe D. (2001). *Quicker, better, cheaper ? managing performance in America government*. Albany,

- New York. Rockefeller Institute Press
- Gerrish, Edwin, (2014). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis (September 23, 2014). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2500420>
- Ghildyal, A., & Chang, E. (2017). IT governance, IT/business alignment and organization performance for public sectors. *Journal of Economics, Business and Management*, n° 5, Vol(6), pp. 255-260.
- Goter, F. et Khenniche, S. (2022). Évaluation des politiques publiques : vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique. *Gestion et management public*, n° 10, Vol(3), 35-56. <https://doi.org/10.3917/gmp.103.0035>
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., Alizadeh, M. S., Dorgoe, A. (2015). The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial orientation of small to medium-sized enterprises. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, n° 4, Vol (1), pp.20–23.
- Han, J.K., Kim N., Srivastava R.K., (1995). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, n° 8, Vol.62, p.30-45.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, n° 62, Vol (6), 712–725. <http://www.jstor.org/stable/3110329>
- Hendrick, H. W. (2003). Determining the cost–benefits of ergonomics projects and factors that lead to their success. *Applied ergonomics*, n° 34, Vol (5), pp. 419-427.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, n° 7, Vol 3, pp. 24–52. <http://www.jstor.org/stable/764957>
- Huron, D. et Spindler, J. (2019). Management et finances publiques. Les marqueurs du New Public Management Volume 23, numéro 3, 2019, p.186–187 Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform Donald P. Moynihan First published: 09 January 2006 Volume66, Issue1January 2006 Pages 77-89
- Hvidman, U., et Andersen, S.C. (2014). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n° 24, Vol 4, pp. 35-58.
- Hyndman, N., et Eden, R. (2001). Rational Management, Performance Targets and Executive Agencies: Views from Agency Chief Executives in Northern Ireland. *Public Administration*, 79(3), 579–598. doi:10.1111/1467-9299.00270
- Khenniche, S. et Henriot, J. (2021). Action publique : quête de performance et perte de sens. Un

- éclairage par les tensions de gouvernance», *Management International*, n° 25, Vol (6), pp. 116-132.
- Kozlowski, S.W.J. et Klein, K.J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. In: Klein K.J. and Kozlowski, S.W.J., Eds., *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco, 3-90.
- Kral M. (2022). 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. *International Journal of Public Administration*, n° 45, Vol (9), pp. 726-740.
- Laroche, P. (2002): l'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises. Thèse de doctorat, Université de Nancy 2, 2002.
- Lindell, M. K., et Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, n° 86, Vol (1), pp. 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Paris : Ed. d'Organisation
- Marcou, G. (2014). Les collectivités locales dans les constitutions des États unitaires en Europe. *Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel*, 42, 63-87. <https://doi.org/10.3917/nccc1.042.0063>
- Melkers, J. and Willoughby, K. (2005). "Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects. *Public Administration Review*, n° 65 Vol (2), pp. 180-190.
- Moynihan, D.P. (2008) *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press, Washington DC.
- Moynihan, D.P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press, Washington DC.
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 5e Forum international ETHICS, Tunis.
- Poister, T.H, et Streib, G.D. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government : Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65 (1) : 45-56.
- Propper, C., Burgess, S., et Gossage, D. (2008). Competition and Quality: Evidence from the NHS Internal Market. *The Economic Journal*, n° 118, Vol (525), pp. 138–170. doi:10.1111/j.1468-0297.2007.02107.x
- Rainey, H. G., et Ryu, J. E. (2004). Framing high performance and innovativeness in government. In *The art of governance: Analyzing management and administration*, ed. P. W. Ingraham and L. E. Lynn.

- Washington, DC: Georgetown Univ. Press.
- Robert, Isabelle. (2022) Responsabilité sociale de l'entreprise. Développement durable et territoires. DOI: 10.4000/developpementdurable.21984
- Sari, R. N., Pratadina, A., Anugerah, R., Kamaliah, K., et Sanusi, Z. M. (2021). Effect of environmental management accounting practices on organizational performance: role of process innovation as a mediating variable. *Business Process Management Journal*, n° 27, Vol (4), pp. 1296-1314.
- Savall, H., Zardet, V. I (2004). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise-résultats de recherches longitudinales. Université Jean Moulin Lyon 3 (France)
- Souradjou Karimou Adamou. Les déterminants de la qualité de la gestion des communes béninoises. Gestion et management. Université de Lorraine, 2021. Français. (NNT : 2021LORR0320). (tel-03720996)
- Sroka, W., Szanto, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, n° 14, Vol (3), pp. 111–126.
- Togodo Azon, A. (2023). Management Public par la Performance : l'état de la pratique dans les collectivités locales béninoises après vingt ans de décentralisation. *Question(s) de management*, 42, 71-83. <https://doi.org/10.3917/qdm.222.0071>
- Van Helden, J., & Reichard, C. (2016). Commonalities and differences in public and private sector performance management practices: A literature review. *Performance measurement and management control: Contemporary issues*, n° 31, Vol (2), pp. 309-351.
- Verbeeten, F.H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, n° 21, Vol 2, pp. 427-454.
- Walker, R.M., Damanpour F., Devece C., (2010). Management Innovation and Organizational Performance: The mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research*, n°21, Vol1, pp.367-386
- Wang, X., et Berman, E. (2001). Hypotheses about performance measurement in counties: Findings from a survey. *Journal of Public administration research and theory*, n° 11, Vol (3), 403-428.
- Weiss, J. A., et Piderit, S. K. (1999). The value of mission statements in public agencies. *Journal of public administration research and theory*, n° 9, Vol (2), pp. 193-224.
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model. *Public Administration Review*, n° 67, Vol(5), pp. 861-879.