

**CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE
PERFORMANCES DE LA DELEGATION DE SERVICE
PUBLIC DE L'EAU AU KASAI ORIENTAL**

**MANAGEMENT CONTROL AS A TOOL FOR ENHANCING
THE PERFORMANCES OF PUBLIC WATER SERVICE
DELEGATION IN KASAI ORIENTAL**

Séraphin NGONDO NGENDJE

Chercheur au troisième cycle à l'Université de Kinshasa
faculté des sciences économiques et de gestion, département des sciences de gestion.

Date de soumission : 23/03/2026

Date d'acceptation : 30/04/2026

Pour citer cet article :

NGONDO NGENDJE S. (2026) «CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PERFORMANCES DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE L'EAU AU KASAI ORIENTAL», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 466 - 494

Résumé:

La délégation de service public de l'eau dans le contexte du Kasai oriental, constitue une solution en matière d'accès de l'eau potable et de continuité du service. Le contrôle de gestion devient incontournable comme un outil stratégique pour réguler et encadrer l'approche, en assurant le suivi des performances techniques, financières et sociales des opérateurs. À travers des instruments tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les audits. Le contrôle permet de mesurer et évaluer l'efficacité des contrats de délégation.

L'objectif de cette étude, est de connaître l'impact de contrôle de gestion à la performance de contrat de délégation de service public de l'eau. Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, visant à comprendre et interpréter les théories développées par les auteurs dans le domaine de contrôle de gestion sur la délégation de service public de l'eau.

Mots clés : Contrôle de gestion, outil, performance et délégation de service public.

Summary:

The delegation of public water services in the context of Eastern Kasai constitutes a viable solution for improving access to drinking water and ensuring service continuity. Management control has become essential as a strategic tool to regulate and structure this approach by monitoring the technical, financial, and social performance of operators. Through instruments such as dashboards, performance indicators, and audits, management control enables the measurement and evaluation of the effectiveness of delegation contracts.

The objective of this study is to assess the impact of management control on the performance of public water service delegation contracts. This research adopts an interpretivist stance, aiming to understand and interpret theories developed in the field of management control applied to public service delegation.

Keywords: Management control, tool, performance, public service delegation.

INTRODUCTION

La République Démocratique du Congo possède un potentiel énorme de plus de 50% des réserves d'eau douce du continent africain, (Rapport Banque Mondiale 2025) seulement 43% de la population à accès à l'eau potable (Rapport Unicef 2025). Cette réalité constitue à nos jours l'un des problèmes prioritaires des objectifs du développement durable, en particulier dans les pays d'Afrique subsaharienne où il est constaté la croissance démographique rapide contraste fortement avec la faiblesse des infrastructures hydrauliques. Le Kasaï Oriental chef-lieu de la province du Kasaï oriental n'est pas épargné de cette réalité. Pour faciliter l'accès à l'eau potable en milieu rural, plusieurs systèmes d'Approvisionnement en Eau Potable(AEP) ont été construits dans certaines agglomérations rurales, telles que l'AEP MIABI, l'AEP MUPOMPA, l'AEP TSHILUNDE et l'AEP BAKWASUMBA dans le cadre du Projet PRISE (Projet de Renforcement des Infrastructures et des Services d'Eau), financé par la Banque Africaine de développement. Ces infrastructures, sont composés des châteaux d'eau, des réseaux de distribution d'eau et des bornes fontaines, visant à desservir durablement des milliers de ménages en eau potable. A l'ère de la mondialisation, la gestion des entités est en pleine mutation : de mode traditionnel vers l'évolution, comme c'est le cas de la délégation de service public. (LHALOUI Fatema EZZAHRA,2025), dans sa communication sur le contrôle de gestion à l'ère de l'intelligence artificielle. L'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le mécanisme de contrôle de gestion et la transformation de processus de prise de décision managériale, met l'accent sur la mutation de mode gestion grâce à l'intelligence artificielle. Le contrôle de gestion dans le cadre de la délégation de service public de l'eau est une évolution dans le domaine de gestion. Il est une fonction transversale, systématique et orientée vers la performance globale comme déclare (EL HADDOURY MOHAMED A. & al 2026). Grâce à la digitalisation, la reconfiguration, les outils traditionnels de contrôle de gestion montent en puissance des compétences analytiques et un élargissement des dimensions de performance organisationnelle (EL HADDOURY MOHAMED A. & al 2025).

En effet, « dans un environnement incertain et en mutation, le contrôle de gestion joue un rôle stratégique dans le pilotage de la performance en traduisant la stratégie en actions opérationnelles. Il ne peut à lui seul contrôler l'ensemble de des activités de l'entreprise. Il coexiste avec d'autres dispositifs comme le contrôle interne et l'audit, formant un système global de contrôle. Cette complémentarité soulève des enjeux de coordination et de clarification des rôles. Comprendre leur articulation permet de renforcer la cohérence organisationnelle, d'anticiper les risques et d'améliorer la performance globale de l'entreprise dans un contexte complexe et en constante évolution. L'amélioration de la performance de la délégation de service public de l'eau dépendra des dispositifs de contrôle de gestion mise en place par l'autorité de régulation qui renforce la sécurisation du secteur.

Toutefois, la période post- projet a présenté les défis structurels, notamment faible capacité financière pérenne pour assurer la maintenance des équipements, l’approvisionnement en carburant, l’entretien des installations et la rémunération de personnel. Ces systèmes d’approvisionnement d’eau ont progressivement cessé de fonctionner de manière continue dans plusieurs sites. Pour pallier à cette difficulté, la Province du Kasai oriental s’est appuyée sur la loi n°15/026 du 31 décembre 2015 relative à l’eau, en optant le mécanisme alternatif de gestion par délégation de service public de l’eau confiée aux entreprises spécialisées. Cette approche a conduit à confier la gestion de certains réseaux d’adduction d’eau potable à des opérateurs privés, tels que la société Hydro Service Congolais SARL pour gérer les systèmes d’Approvisionnement d’Eau Potable(AEP) de : MIABI, MUPOMPA, TSHILUNDE et BAKWASUMBA, sous le contrôle de la régie provinciale. Il est à noter que (Jensen & William H. Meckling,1976) mettent en évidence les problèmes d’agence inhérents à ce type de relation contractuelle, caractérisée par une divergence potentielle d’intérêts et une asymétrie d’information entre le délégant et le délégataire. Selon (Laetitia Guerin,2000), les outils de gestion peuvent réguler la délégation du service public. D’autres auteurs, tels que (Jean-Noël & Chauvey,2006) stipulent que la délégation peut être perçue comme une forme de désengagement de la puissance publique. (Claude Ménard & Stéphane,2003) insistent sur sa complexité organisationnelle et contractuelle. De leur côté (Delson Malumbe & al. ,2025) analysent les critères d’évaluation de performance de mode communautaire, privé et public et ils concluent que le mode par délégation par les privés est plus performant que les autres modes. Il est à noter que les PPP peuvent réduire la pression sur les finances publiques tout en stimulant la croissance économique. (Diarra Kalifa & al.,2025).

Le recours à la délégation de service public s’inscrit dans la logique du New Public Management, qui vise à améliorer la performance des services publics en introduisant des mécanismes issus du secteur privé. Dans cette perspective, le contrôle de gestion est considéré comme un outil clé permettant d’accroître l’efficacité, la transparence et la responsabilisation des acteurs publics.

Dans cette optique, (Christopher Hood,1991) soutient que l’introduction d’outils de gestion, tels que les indicateurs de performance et les systèmes de contrôle, permet d’améliorer significativement l’efficacité des organisations publiques. De même, (Robert Kaplan & David Norton ,1992) mettent en évidence le rôle stratégique des systèmes de pilotage dans l’amélioration de la performance organisationnelle. cette vision optimiste est fortement nuancée par une approche critique. D’après (Mark Granovetter,1985) souligne que les pratiques de gestion sont profondément influencées par leur contexte institutionnel et social. Dans la même logique, (Douglass North,1990) montre que la performance des organisations dépend largement de la qualité des institutions dans lesquelles elles évoluent.

Dans les pays en développement, plusieurs travaux empiriques, notamment ceux de Jean-Claude Thoenig et Philippe Bezes, mettent en évidence les limites de l'importation des outils de gestion, souvent peu adaptés aux réalités locales (faibles capacités administratives, manque de données fiables, gouvernance fragile). C'est dans ce cadre que ce présent article est préoccupé au tour de la question principale suivante :

Comment le contrôle de gestion peut améliorer la performance opérationnelle dans le cadre de la délégation de service public de l'eau ?

De cette question principale, découlent des questions secondaires ci-après :

- Quel est l'impact de contrôle de gestion sur la délégation de service public de l'eau?
- Quels sont les outils de contrôle de gestion mis en œuvre dans la délégation de service public de l'eau ?
- Comment le contrôle de gestion influence la performance de la délégation de service public de l'eau, ?

L'objectif de cet article est de démontrer la contribution de contrôle de gestion à la performance dans le cadre de délégation de service publique de l'eau. Une étude axée principalement sur la revue de la littérature.

En apport avec les questions posées, il est important de tenter de formuler les propositions des réponses en termes des hypothèses. Les hypothèses sont formulées comme suit :

H1 : Le contrôle de gestion influence et améliore significativement sur la performance du service public de l'eau dans le cadre de la délégation

H2 : Les outils de contrôle de gestion mis en œuvre dans la délégation du service public de l'eau sont notamment : le tableau de bord, tableau des indicateurs performances, le budget

H3 : Le contrôle de gestion influence la performance de la délégation dans l'amélioration de la qualité service public de l'eau.

Tableau n°1 : Opérationnalisation des hypothèses de recherche

N°	Hypothèse	Type de variable	Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesure possible
1	H1 : Le contrôle de gestion influence la performance	Variable indépendant	Contrôle de gestion	Système de contrôle	Existence d’audits, rapports, tableaux de bord	Oui/Non, fréquence
		Médiatrice	Pilotage de la performance	Prise de décision	Rapidité décisionnelle, suivi des écarts	Échelle (faible à élever)
		Variable dépendant	Performance	Efficacité	Taux d’accès à l’eau, continuité	% / fréquence
				Efficiene	Coût d’exploitation, pertes d’eau	Ratio / %
		Modératrice	Contexte institutionnel	Gouvernance	Qualité de gestion, transparence	Échelle
				Ressources	Compétences, disponibilité des données	Échelle
	H2 : Les outils de gestion influencent la performance	Variable indépendante	Outils de contrôle	Instruments	Budget, tableau de bord, indicateurs	Nombre / existence

		Médiatrice	Suivi de performance	de Contrôle	Fréquence de suivi, analyse des écarts	Fréquence
2	H3 Performance dans la délégation.	Variable dépendant	Performance opérationnelle	Efficacité	Objectifs atteints	%
				Productivité	Rendement du service	Ratio
		Variable indépendante	Contrôle de gestion	Dispositif	Systèmes de contrôle existants	Oui/Non
		Médiatrice	Amélioration des processus	Organisation	Maintenance, réduction des pannes	Fréquence
		Variable dépendant	Qualité du service	Accessibilité	Accès à l'eau	%
				Continuité	Régularité du service	Heures/jour
				Satisfaction	Avis des usagers	Échelle

		Modératrice	Contraintes organisationnelles	Ressources	Manque de moyens	Échelle
				Institution	Pression politique, gestion	Échelle

Source : Auteur à partir de la théorie

L'opérationnalisation des hypothèses, montre la relation existante entre les deux variables principales (indépendante et dépendante) ; des variables médiatrices et modératrices. Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, visant à comprendre et interpréter les théories développées par les auteurs dans le domaine de contrôle de gestion sur la délégation de service public de l'eau. Elle privilégie une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire. Cet article est subdivisé en trois parties, hors mis l'introduction et la conclusion. Au premier point, il est question de présenter la revue de la littérature, le deuxième tournera autour de la méthodologie et le troisième et dernier point sera axé sur l'apport de l'étude.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. CADRE CONCEPTUEL

1.1.1. Notions de contrôle de gestion

En parcourant les travaux fondamentaux de (Robert Anthony,1965), « le contrôle de gestion est perçu comme un processus par lequel les managers des entreprises s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation ». Pour cet auteur, le contrôle de gestion se situe entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel, il permet de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes (Anthony, 1965). Dans le cadre de la délégation de service public de l'eau, le Gouvernement public doit assurer un contrôle sur l'opérateur privé. De même, (Michel Gervais,2009) « souligne que le contrôle de gestion constitue un système d'information et de pilotage qui permet aux dirigeants d'orienter les décisions et de mesurer les performances des activités organisationnelles (Gervais, 2009). De son côté, Henri Bouquin considère le contrôle de gestion comme un dispositif visant à influencer les comportements des acteurs organisationnels afin de garantir la cohérence entre la stratégie et les opérations (Bouquin, 2010). Ainsi, ces auteurs s'accordent sur l'idée que le contrôle de gestion ne se limite pas à une simple fonction de vérification financière, mais qu'il constitue un véritable instrument de pilotage stratégique. Le contrôle de gestion possède des outils de reporting pour évaluer et contrôler la capacité organisationnelle et managériale de l'entreprise de manière à orienter les objectifs préétablis et permettant de mesurer la performance. Par outils de contrôle de gestion, nous comprenons l'ensemble des outils d'indicateurs définis par la fonction contrôle en adéquation au contexte auquel l'entreprise évolue permettant d'évaluer de manière efficace et efficiente, son rendement ou sa rentabilité. Les outils de gestion de contrôle de gestion sont indispensables pour la performance d'une entité. Ils sont constitués d'indicateurs très lourds et difficiles à cerner. Parmi les outils modernes de contrôle, nous retenons :

a) Le tableau de bord

Selon (Pezet,2007), « ce document est destiné au gestionnaire et donne la synthèse d'information vers le contrôle et oriente la prise de décision. Il consolide des données dans un tableau de bord. Ce document est très important dans le cadre de pilotage des entreprises et fournit une vision globale

synthétique des activités de l'entreprise et de l'état de l'environnement ». Le tableau de bord permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme en les reliant aux variables d'action (Fiol et al., 2004). Mette en place un tableau de bord équilibré, relevé donc d'un projet global de firme parce qu'il permette suivi de la performance et aborde le pilotage complet de l'entreprise (Oriot et Misiaszek, 2004).

Tableau n°2: Modèle adapté de tableau de bord dans le cadre de la délégation

N°	Domaine	Indicateur	Objectif en %
1	Qualité du service	Taux de conformité de l'eau potable	> 98 % (exemple)
2	Continuité du service	Nombre d'heures de coupure d'eau	< 4 h/mois(exemple)
3	Performance du réseau	Taux de pertes d'eau	< 15 %(exemple)
4	Relation usagers	Délai de réparation des fuites	< 24 h(exemple)
5	Finance	Coût de production du m ³ d'eau	Optimisation(exemple)

Source : Auteur

b) Le balanced scorecard

Cet outil de gestion selon Kaplan et Norton (1998), qui est un outil prospectif qui cherche à mettre en cohérence les ressources mobilisées et les indicateurs de performance avec la stratégie. Le balanced scorecard constitue une technique de la comptabilité de gestion, cet outil facilite aussi la cohérence des ressources mobilisées et indicateurs de performance avec stratégie.

Tableau n°3: Modèle de Balanced scorecard adapté dans le cadre de la délégation de service public de l'eau

N°	Perspective	Objectif	Indicateur
1	Usagers	améliorer satisfaction	taux de plaintes
2	Processus internes	Réduire la perte d'eau	rendement réseau
3	Apprentissage	renforcer les compétences	formations techniques
4	Finances	maîtriser coûts	coût du m ³

Source : Auteur

c) le budget

« En France, la gestion budgétaire s'est développée dans les années 1930 suite à la conférence de Genève présentant un panorama des méthodes de contrôle budgétaire ». Le budget relève de la gestion prévisionnelle définie par le PCG de 1982 comme un « mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise ». Le budget traduit l'expression chiffrée des activités programmées par l'entreprise en une période bien déterminée. L'horizon de la planification s'étend sur plusieurs années déclinant alors trois étages d'une même pyramide ».

- La planification stratégique : définit le cadre politique, économique et financier en estimant l'horizon future. Normalement il est souhaité de programmer les activités pour une période d'au moins trois ans. Ce cadre traduit la vision de l'entreprise et les perspectives de développement dans un contexte socio-économique. Les dirigeants donnent les principales orientations stratégiques en terme de croissance de l'entreprise, de réfléchir sur les nouveaux débouchés, nouveaux produits, la diversification et l'option sur les canaux de distributions.
- Plans d'action : c'est le niveau opérationnel de la stratégie. Les plans d'action désignent l'application ou la mise en œuvre de la politique stratégique par exercice ».

d) Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une partie du système d'information de gestion de l'entreprise, dont le rôle premier est d'aider les responsables et les opérationnels dans la définition d'objectifs pertinents et à les atteindre. À cette fin, elle tente de modéliser le fonctionnement de l'entreprise en recherchant notamment les liens existants entre ses ressources économiques et les finalités pour lesquelles celles-ci sont réunies et consommées.

L'objectif principal de la comptabilité de gestion est de servir au pilotage de la firme. Par là même, les sous-objectifs de la comptabilité de gestion sont déterminés par le processus de contrôle de gestion et peuvent se résumer comme suit :

1.1.2. PERFORMANCE

Selon (Waldman, 1994), « la performance est définie comme étant l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle ». La performance est l'accomplissement d'un travail, la façon dont une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui sont fixés ». Pour sa part, (Marchersney, 1991) le compare au niveau d'atteinte de l'objectif recherché.

❖ La performance comme succès : Elle varie en fonction des acteurs et des entreprises. Dans cette perspective, la performance se résume à la réussite d'une action ou d'une opération. Elle est donc synonyme d'accomplissement, d'atteinte des objectifs fixés et de dépassement des attentes. Le succès peut se traduire par des résultats tangibles, tels que la réalisation d'un profit important, l'obtention d'une part de marché significative ou la satisfaction des clients. (Bourguignon, 1995)

❖ La performance comme résultat : « L'efficacité est évaluée par l'examen des résultats obtenus, Ici, la performance est définie comme l'aboutissement d'une action ou d'un processus. Elle se focalise sur les résultats obtenus, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'accent est mis sur l'évaluation objective et quantifiable de la performance, en s'appuyant sur des indicateurs clés de performance (KPI) et des mesures précise ». (Bourguignon, 1995)

❖ Les objectifs de la performance d'entreprise

La performance d'une entreprise s'articule autour d'une multitude d'objectifs clés. Parmi ces objectifs, on peut citer les suivants :

Tableau n°4 : Dimensions économiques et commerciales de la performance de l'entreprise

Efficacité et efficience	Rentabilité et profitabilité	Satisfaction client et fidélisation
• Atteindre les objectifs fixés	Augmenter le chiffre d'affaires	• Améliorer la qualité des produits et services
• Optimiser les ressources	• Améliorer la marge bénéficiaire	• Répondre aux besoins des client
• Réduire les coûts	• Maximiser le retour sur investissement (ROI)	• Développer une relation durable avec les clients
• Augmenter la productivité	• Renforcer la solvabilité de l'entreprise	• Augmenter le taux de fidélisation client

Source : (CAILLAT Alain ,2008)

Tableau n°5 : Dimensions stratégiques, sociales et organisationnelles de la performance de l'entreprise

Innovation et développement	Responsabilité sociale et environnementale	Motivation et implication des employés
• Développer de nouveaux produits et services	• Respecter les normes et les réglementations	• Améliorer les conditions de travail
• Rester à la pointe de la technologie	• Minimiser l'impact environnemental de l'entreprise	• Développer les compétences des employés
• Encourager la créativité et l'innovation	• Promouvoir des pratiques durable	• Promouvoir des pratiques durable
• Améliorer la compétitivité de l'entrepris	• Contribuer au développement local	• Contribuer au développement local

Source : (CAILLATAlain,2008)

1.1.3. Délégation de Service Public de l'Eau (DSP)

❖ Fondement juridique et institutionnel de la DSP

1.1.3.1 Fondement juridique

a) La Constitution de la RDC

« La Constitution congolaise institue les textes qui régissent le service public et du droit à l'eau. Cette constitution reconnaît à l'État l'obligation de garantir les services essentiels, pour garantir l'accès à l'eau potable au profit de la population. A son article 48, la constitution consacre ce droit et impose à l'État la responsabilité de veiller à l'accès de l'eau en tant que bien essentiel et vital à la vie de l'homme. Cette disposition constitutionnelle est les fondamentaux et le socle législatif qui organise le service public de l'eau ainsi que la possibilité de gérer par différents modes (régie directe, délégation, partenariat, concession, affermage etc.) ».

b) La Loi n° 15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau

« Cette loi constitue le sous-bassement, le principal texte législatif qui sécurise la gestion de l'eau en RDC :

Objectifs de cette loi :

- Fixer les règles de la gestion durable et équitable des ressources en eau ;
- Déterminer les responsabilités liées au service public de l'eau ;
- Encourager l'implication d'acteurs publics et privés dans la gestion du service ;
- Favoriser l'émergence d'un cadre juridique pour les partenariats public-privé dans le secteur ».

La loi prévoit explicitement la possibilité pour l'État et les entités territoriales décentralisées (Ex : les provinces, commune etc.) de confier le service public de l'eau à des opérateurs privés à travers des formes de partenariat (affermage, concession, contrat de gestion, etc.).

c) Le Décret n° 22/05 du 1er mars 2022

« Ce décret précise les modalités d'application des régimes juridiques relatifs à l'exercice du service public de l'eau. Il encadre :

- Les conditions d'accès à statut d'opérateur ;
- La sélection des opérateurs ;
- L'attribution des concessions et autorisations ;
- Les obligations techniques et financières des opérateurs de service. « La pertinence de ce texte complète la loi de 2015 en définissant les mécanismes pratiques selon lesquels les autorités publiques peuvent déléguer la gestion du service public de l'eau à un opérateur privé ».

1.1.3.2. Fondement institutionnel

a) Décentralisation et compétences provinciales

« La loi sur l'eau et les décrets qui en découlent organisent la gestion du service public de l'eau de manière décentralisée, en confiant aux provinces la responsabilité d'assurer le service ou d'en déléguer la gestion à des opérateurs compétents ». En revanche, les autorités provinciales (comme celles du Kasai Oriental) disposent de la compétence institutionnelle pour confier par contrat la gestion de réseaux d'eau potable à une société privée.

b) Participation du secteur privé dans la prestation du service

La loi n° 15/026 et les textes d'application encouragent l'intégration du secteur privé dans le service public d'eau, notamment par :

- des contrats de gestion ou d'affermage ;
- des concessions ;
- Régie
- D'autres formes de partenariats public-privé (PPP). » (La Loi n° 15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau).

1.1.3.3. Définition et principes de la délégation de service public d'eau

a) Définition

Par contrat de délégation, on entend classiquement un contrat par lequel une collectivité publique confie à une entreprise extérieure le soin de construire un équipement de service public et / ou de le gérer pour son compte (J.F. Auby, 1997). Pour (Jensen M.C. et Meckling W.H. 1976), « la délégation de service public peut être analysée comme une relation d'agence où un principal (la personne publique) confie à son agent (le délégataire) le soin de gérer un service alors que les intérêts des deux parties sont au moins partiellement divergents et qu'il existe une asymétrie de l'information au profit de l'agent. Dans le secteur de l'eau, la Délégation de Service Public (DSP) consiste à transférer à un délégataire :

- L'exploitation du réseau (production, traitement, distribution) ;
- L'entretien et parfois le renouvellement des infrastructures ;
- La gestion commerciale (facturation, recouvrement) ;
- Renouvellement des matériels et des équipements ;
- Partager une partie des risques financiers et technique ;

La collectivité publique conserve toutefois :

- la propriété des infrastructures (dans la plupart des cas) ;
- le pouvoir de régulation ;
- la fixation des orientations stratégiques ;
- le contrôle de la performance.

Selon l'OCDE, la délégation vise à améliorer l'efficacité, la qualité de service et la mobilisation des investissements tout en maintenant la responsabilité publique du service (OCDE, 2015).

b) Principes

« La délégation du service public de l'eau est axée sur principes base suivants :

1. Principe de continuité du service public

Le service d'eau doit être fourni sans interruption injustifiée, compte tenu de son caractère vital.

2. Principe d'égalité des usagers

Tous les usagers doivent avoir accès au service dans des conditions équitables.

3. Principe d'adaptabilité

Le service doit évoluer en fonction des besoins démographiques, technologiques et environnementaux.

4. Principe de responsabilité et de contrôle

Même en cas de délégation, l'autorité publique demeure responsable devant les citoyens.

5. Principe de transfert partiel de risque

Contrairement à la gestion directe, la DSP implique un partage du risque d'exploitation entre la collectivité et l'opérateur (Perard, 2014).

c) Acteurs contractants

➤ Autorité délégante : il s'agit de l'autorité publique qui confie délégué, ayant la mission de contrôler l'exécution des termes de références conclus dans le contrat (l'État, Provinces, Municipalités) ;

➤ Entreprise délégataire : il s'agit de l'entreprise délégataire ayant la qualité d'un opérateur spécialisé dans la gestion de service public de l'eau.

1.1.3.4. Différentes formes de mode de gestion par délégation du service public de l'eau

a) Comprendre la gestion déléguée

« D'après loi n°15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau, la gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public (autorité délégante ou maître d'ouvrage) confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats du service.

b) Les principales formes de mode de gestion par délégation du service public de l'eau

La délégation de gestion du service public de l'eau potable peut prendre plusieurs formes comme l'autorise la loi n°15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau :

1. Gestion par affermage

2. Gestion par concession

3. Gestion par la gérance

➤ Gestion par affermage

L'affermage est le contrat par lequel une régie provinciale confie à un opérateur privé la gestion du service public de l'eau dont elle a la responsabilité.

Le fermier exploite le service à ses risques et périls, restitue les ouvrages et équipements dans un bon état de fonctionnement et verse une redevance à l'autorité délégante.

Le gouvernement provincial approuve par délibération le principe de l'affermage du service puis les termes du contrat d'affermage. Le fermier se rémunère directement auprès des usagers.

La tarification des services est fixée, en accord avec le fermier, par délibération du gouvernement provincial ».

Les prix doivent garantir l'équilibre financier du système d'Adduction d'Eau Potable et la pérennité du service.

Le fermier assure la maintenance légère et constitue mensuellement une provision pour les grosses réparations et le renouvellement des équipements.

A l'expiration de l'affermage, le solde du compte est utilisé pour le renouvellement des équipements avant leur remise à la province.

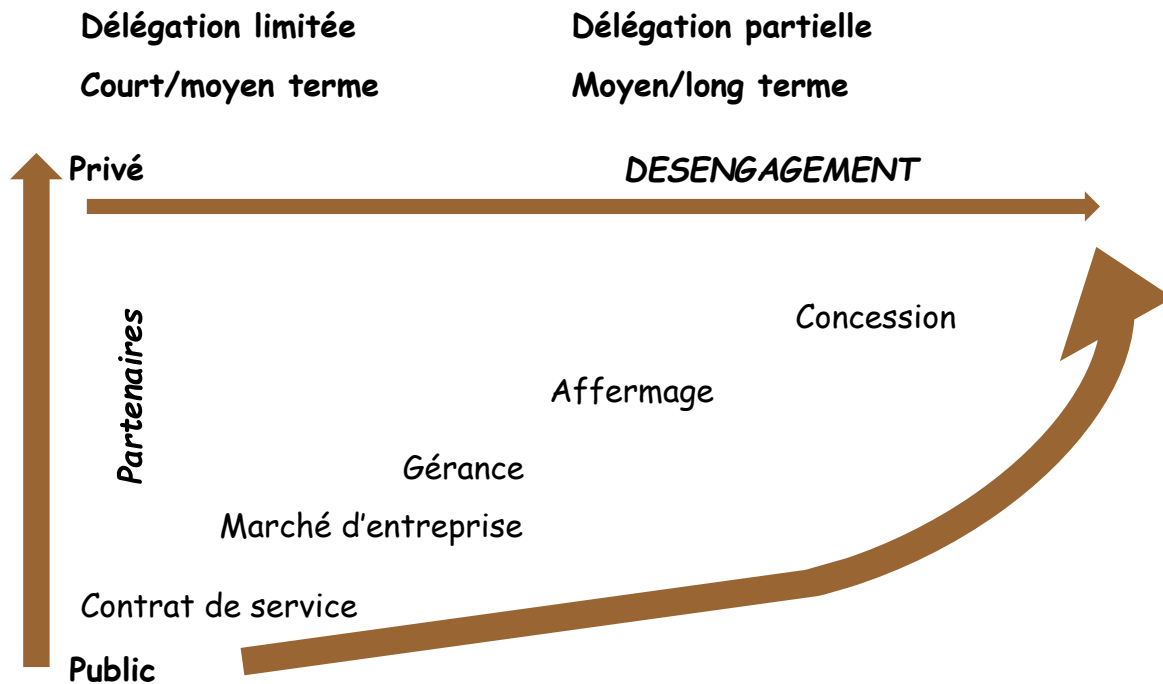
➤ Gestion par concession

Mode de gestion d'un service public dans le cadre duquel le délégataire réalise à ses frais les investissements nécessaires à l'établissement du service public de l'eau et en assure la gestion. Celui-ci se rémunère directement auprès de l'utilisateur et exploite le service à ses risques et périls. Le concessionnaire remet les ouvrages et les équipements en bon état de fonctionnement à la province en fin de contrat.

➤ Gestion par Gérance

La gérance consiste à confier la gestion du service public de l'eau à un opérateur susceptible de l'exploiter dans de meilleures conditions. Les contrats de gérance doivent être de courte durée et renégociés à chaque renouvellement. La tarification des services est proposée par l'opérateur et validée après délibération en conseil des ministres du gouvernement provincial. Les prix doivent garantir l'équilibre financier du Service Public de l'Eau et le renouvellement des équipements. La province supporte entièrement le risque de l'exploitation et les dépenses de gros entretiens et de renouvellement des équipements. Le gérant est rémunéré par un montant fixe indépendant des résultats financiers du service.

Figure n°1 : Évolution des formes de mode de gestion par délégation du service public de l'eau



Source: Guide à la délégation de gestion du service public de l'eau potable 2023 du Ministère des ressources Hydrauliques et d'électricité, RDC

1.2. Cadre théorique

1.2.1. Théorie des agences

La théorie de l'agence, développée par (Jensen et Meckling,1976), constitue le point de départ de l'analyse. Elle met en évidence la relation contractuelle entre une autorité publique (principal) et un opérateur privé (agent) dans le cadre de la délégation de service. Le secteur public appelé « autorité délégante » garant de la régulation et de contrôle tandis que le secteur privé appelé « entreprise délégataire » apporte son expertise managériale, technique et la capacité. Cet engagement implique également la délégation du pouvoir ou de certaine décision. Selon (Chareau,1998). Dans le secteur de l'eau, cette relation se caractérise par :

- une asymétrie d'information entre le délégant et le délégataire
- un risque d'opportunisme de l'agent
- une divergence d'objectifs (intérêt général vs rentabilité)

En outre, dans le contexte de la divergence informationnelle entre les parties contractantes, il est nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes limitant l'opportunisme des dirigeants. Ces mécanismes constituent le pilier de la gestion de l'entité et ces mécanismes peuvent être les procédures internes à chaque entité pour limiter l'asymétrie de l'information ; l'audit et le contrôle interne. Il ya lieu d'ajouter aussi l'évaluation des performances, le reporting des dirigeants envers le conseil d'administration,

constituent le socle de la bonne gouvernance de l'entreprise. La mise en place de dispositif de contrôle de gestion limite le niveau de risque dans le cadre de la théorie des agences. Dans le même sens, la théorie de l'agence met en évidence la nécessité de mécanisme de contrôle, d'incitation et de surveillance afin d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal et de réduire les coûts d'agence.

2. Théorie de coût de transaction

La théorie des coûts de transaction, initiée par Coase et développée par Williamson, permet de compléter l'analyse en expliquant pourquoi les autorités publiques choisissent la délégation plutôt que la gestion directe. Cette théorie repose sur trois dimensions clés :

- Rationalité limitée des acteurs
- Opportunisme
- Incertitude et complexité de l'environnement. Dans le cas des services d'eau, les contrats de délégation sont nécessairement incomplets, en raison :
 - de la complexité technique des infrastructures
 - de l'incertitude liée à la demande et aux investissements
 - de la spécificité des actifs

Le contrôle de gestion intervient alors comme un mécanisme de réduction des coûts de transaction, en permettant :

- D'encadrer l'exécution du contrat
- de limiter les comportements opportunistes
- de réduire les coûts liés au suivi et à la renégociation

1.2.2. Théories des Parties prenantes

« La théorie des parties prenantes, développée par (R. Edward Freeman, 1984), repose sur l'idée que l'organisation ne doit pas uniquement maximiser les intérêts de ses propriétaires ou actionnaires, mais prendre en compte l'ensemble des acteurs affectés par ses activités. Ces parties prenantes incluent notamment les clients (usagers), les employés, les fournisseurs, les autorités publiques, ainsi que les communautés locales ». Dans le cadre des services publics, et particulièrement dans la délégation de service public de l'eau, cette théorie revêt une importance particulière). Dans le cadre de la délégation du service public de l'eau, les parties prenantes incluent :

- les usagers
- les autorités publiques
- les opérateurs privés
- les communautés locales

Cette théorie met en évidence que la performance doit être :

- Économique (efficience)
- Sociale (accessibilité, équité)

- Environnementale (durabilité des ressources)
- Institutionnelle (transparence, redevabilité)

Le contrôle de gestion devient alors un outil de pilotage multidimensionnel, permettant :

- D'intégrer différents indicateurs de performance
- D'arbitrer entre des objectifs parfois divergents
- D'améliorer la qualité globale du service

1.2.3. La théorie de la gouvernance hybride

« Cette théorie s'inscrit dans le prolongement des travaux sur les formes organisationnelles intermédiaires, notamment développés par (Claude Ménard et Stéphane Saussier, 2003). Elle analyse les modes de coordination situés entre deux formes extrêmes : le marché (privatisation) et la hiérarchie (gestion publique directe). Dans ce cadre, la délégation de service public constitue une forme typique de gouvernance hybride, dans laquelle une autorité publique confie la gestion d'un service à un opérateur privé tout en conservant un pouvoir de régulation et de contrôle. Ce mode de gouvernance repose sur des contrats, mais également sur des mécanismes relationnels et institutionnels qui encadrent les interactions entre les acteurs. »

Cependant, cette hybridation génère des défis spécifiques, notamment en matière de coordination, de contrôle et de gestion des risques. L'opérateur privé poursuit des objectifs de rentabilité, tandis que l'autorité publique vise l'intérêt général (social), ce qui peut entraîner des divergences. De plus, l'asymétrie d'information entre les parties complique le suivi de la performance. Dans ce contexte, le contrôle de gestion joue un rôle fondamental en tant qu'outil de régulation. Il permet d'assurer le suivi des engagements contractuels, de mesurer la performance du délégataire et de réduire les incertitudes liées à la gestion du service. Il contribue ainsi à stabiliser la relation contractuelle et à améliorer l'efficacité du système hybride.

Tableau n°6 : Synthèse des théories utilisées.

Année	Théorie	Description	Auteur(s)
1937	Coûts de transaction	Choix entre marché et organisation selon les coûts liés aux transactions.	Ronald Coase
1984	Parties prenantes	Prise en compte des intérêts de tous les acteurs (État, usagers, employés).	R. Edward Freeman
1995	Théorie de l'agence	Mécanismes de gouvernance pour limiter les conflits entre acteurs.	Fama & Jensen
2003	Gouvernance hybride	La DSP comme forme intermédiaire entre marché et hiérarchie.	Ménard & Saussier

Source : Auteur adapté à partir des théories.

1.3. Revue de la littérature empirique

Le contrôle de gestion s'impose aujourd'hui comme un instrument central dans le pilotage des contrats de délégation de service public, en particulier dans des secteurs stratégiques comme celui de l'eau. La littérature met en évidence son rôle structurant dans l'amélioration de la performance organisationnelle, la transparence et la gouvernance des services publics. Plusieurs travaux récents convergent vers une vision positive du contrôle de gestion. Ainsi, (Mohammed AK Dim et al.,2025) montrent que, dans le contexte marocain marqué par des réformes législatives et réglementaires, le contrôle de gestion constitue un levier essentiel de pilotage de la performance dans le secteur public. Dans la même perspective, (Filiberto Fele et José M. Maestre,2025) soulignent que ce dispositif favorise l'alignement stratégique des acteurs territoriaux autour d'objectifs orientés vers les résultats. Cette approche est renforcée par les travaux de (Benzerara et Boudjelal,2021), qui insistent sur le rôle du contrôle administratif dans le respect des obligations contractuelles dans les délégations de service public. Selon ces auteurs, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation permet de garantir la conformité des actions des délégataires aux objectifs contractuels. Dans cette logique, le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de surveillance, mais devient un véritable outil de régulation.

Par ailleurs, l'évolution vers des systèmes de pilotage digitalisés constitue une transformation majeure du contrôle de gestion. (Simona Fioretto et al.,2024) démontrent que l'intégration d'indicateurs de performance (KPI) et d'outils fondés sur les données améliore significativement la prise de décision et l'efficacité organisationnelle. Le contrôle de gestion, lorsqu'il est structuré et digitalisé, devient ainsi un levier stratégique de création de valeur. De même, (Mohamed El Bourk et al.,2025) mettent en évidence

que ces outils contribuent à renforcer la transparence et la qualité des services publics au sein des collectivités territoriales.

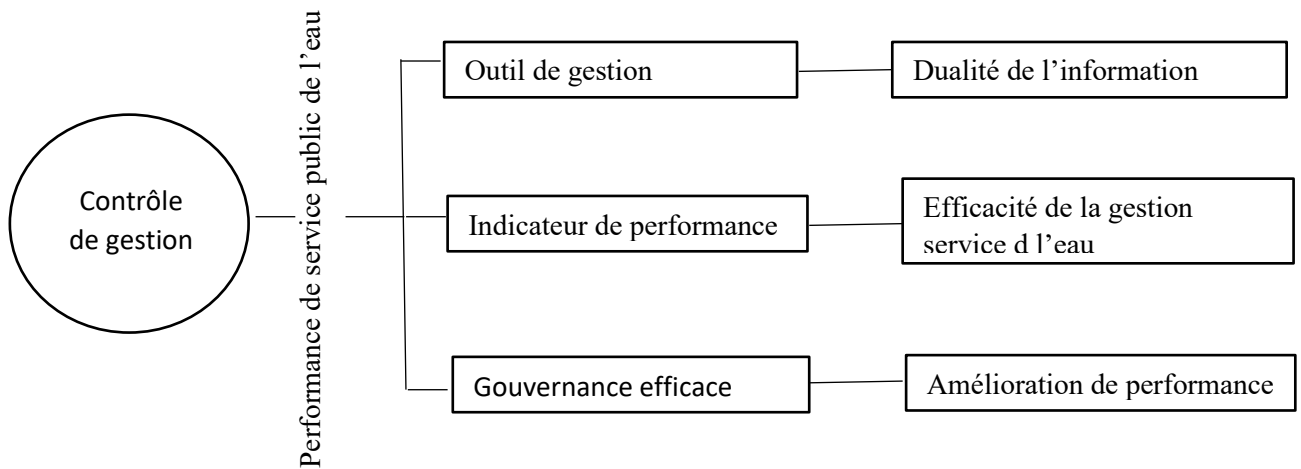
Dans le même sens ,(Soldini,2021) considère que le contrôle de gestion permet un suivi dynamique des performances des opérateurs, facilitant l'ajustement des décisions publiques. Il contribue ainsi à renforcer la responsabilité des gestionnaires et à améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Cependant, cette vision largement favorable du contrôle de gestion dans les délégations de service public fait l'objet de débats dans la littérature. Certains auteurs adoptent une posture critique en remettant en cause l'efficacité systématique de la délégation, notamment dans le secteur de l'eau. D'après (Franceys et Gerlach ,2008) montrent que la délégation ne garantit pas automatiquement une amélioration de la performance. Selon eux, les résultats dépendent fortement de la qualité du système de contrôle, du cadre institutionnel et de la capacité des autorités publiques à réguler les opérateurs privés.

Dans la même logique, (Labie & Hall,2007) soulignent que les partenariats public-privé produisent des résultats contrastés selon les contextes économiques et institutionnels. Ils insistent sur le fait que l'introduction du secteur privé ne conduit pas nécessairement à une meilleure efficacité ni à un accès équitable aux services. Ces travaux mettent en évidence une contradiction fondamentale : la performance des délégations dépend moins du mode de gestion (public ou privé) que de la robustesse des mécanismes de contrôle et de régulation.

Malgré ces apports, la littérature présente des limites importantes. D'une part, elle reste majoritairement centrée sur des contextes européens ou sur des approches techniques, ce qui limite sa portée explicative dans les contextes africains caractérisés par des contraintes institutionnelles et financières spécifiques. D'autre part, le contrôle de gestion est souvent abordé sous un angle strictement instrumental (indicateurs, tableaux de bord, audit), sans analyse approfondie de son rôle stratégique dans les délégations de service public. Ainsi, cette étude vise à combler un double vide dans la littérature : d'une part, un manque d'analyses contextualisées dans les pays africains, et d'autre part, une insuffisante articulation entre les approches théoriques du contrôle de gestion et leur application aux modèles de délégation de service public.

Figure n°2 : Modèle conceptuel



Source : Auteur, développé à partir des théories.

2. METHODOLOGIE

2.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste, qui vise à comprendre les phénomènes sociaux à travers les significations que leur attribuent les acteurs et les chercheurs. L'approche interprétativiste met l'accent sur la compréhension des dynamiques complexes, des logiques d'action et des constructions théoriques. Dans le cadre de cette étude, ce positionnement est particulièrement pertinent dans la mesure où le contrôle de gestion influence la performance dans le cadre de la délégation de service public de l'eau. Il s'agit donc de mesurer une relation causale que de comprendre les mécanismes, les perceptions et les approches théoriques mobilisées dans la littérature existante. Cette étude s'inscrit dans une logique analytique et descriptive, axée sur l'approche qualitative de la littérature empirique des articles scientifiques publiés portés sur le contrôle de gestion et la délégation de service public. L'objectif de l'article est d'étudier l'impact de contrôle de gestion et la performance dans le cadre de la délégation de service public de l'eau. Cette démarche consiste également à mettre en évidence les convergences, les divergences ainsi que les limites qui existent dans la littérature.

2.2. Approche méthodologique

La présente recherche adopte une approche qualitative, centrée sur une revue de littérature descriptive et analytique, inspirée de la méthode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Méta-Analyses). Cette démarche repose sur l'exploitation des données secondaires issues de publications scientifiques, afin d'analyser de manière approfondie les contributions académiques relatives de contrôle de gestion dans la délégation de service public de l'eau. La revue de littérature est basée sur la recherche secondaire, c'est-à-dire les publications scientifiques ayant abordé les aspects de

contrôle de gestion et la délégation de service public, les articles publiés dans les revues indexées sélectionnés à partir des moteurs des recherches tels que : Google scholar, cairn info, web of science, etc, pour une période de 2000 à 2026 afin de découvrir les évolutions des publications récentes dans le domaine de contrôle de gestion. L'examen des articles sélectionnés se fait selon le critère d'inclusion notamment : les articles publiés dans les revues reconnues et indexés, les articles publiés reliant le contrôle de gestion et la délégation de service public de l'eau. En revanche, les articles non publiés dans les conditions acceptables ou ne présentant pas les caractères méthodologiques suffisant ou encore publiés dans les revues non indexées, ont fait l'objet de l'exclusion. Cet exercice a permis de comparer les résultats des différents articles et mettre en évidence le gap en rapport avec le contrôle de gestion et la délégation de service public de l'eau. Une triangulation des sources a été effectuée en croisant les différents types d'études par catégorie ou selon la logique abordée afin de bien les nuancer. Par ailleurs, une méthodologie d'analyse approfondie des données utilisées dans les différents articles sélectionnés, les approches méthodologiques et les limites reconnues par les auteurs ont été examinées. Cet exercice permet de positionner la démarche dans un cadre plus rigoureux.

Enfin, l'approche qualitative adoptée s'inscrit dans la logique d'une part, de comprendre les mécanismes théoriques de contrôle de gestion qui influence la performance de la délégation ou du service public. Toutes fois, l'approche abordée, présente certaines limites d'une part, la revue de littérature dépend de la disponibilité et de l'accessibilité des publications existantes. D'autre part, l'approche utilisée ne permet pas de tester les hypothèses formulées. Malgré ces limites, l'approche qualitative adoptée permet d'élaborer un modèle théorique et conceptuel reliant le contrôle de gestion et la performance de contrat de délégation de service public.

3. Contribution

En se basant au gap identifié dans la littérature empirique récente, la contribution est à la fois théorique et managériale, du contrôle de gestion comme pilier central et levier de performance dans la délégation de service public de l'eau au Kasai oriental, une approche pilote en République Démocratique du Congo. La présente recherche propose d'apporter une contribution à la fois théorique, empirique et managériale à l'étude du contrôle de gestion étant un pivot central de performance dans le cadre de la délégation de service public de l'eau.

Premièrement, l'analyse explore et adapte la réforme de la délégation de service public de l'eau dans le contexte de la République Démocratique du Congo, précisément au Kasai oriental, comme projet pilote, contrairement aux travaux existants, centrés généralement sur les pays développés. Cette recherche, permet à mieux comprendre le fonctionnement de mécanisme de contrôle de gestion dans le cadre de la délégation de service public d'eau dans un environnement caractérisé par les défis structurels, institutionnels et financiers. Elle apporte également une théorie empirique dans le domaine exploré.

Deuxièmement, cette recherche propose une littérature intégrée de contrôle de gestion et la performance dans le cadre de la délégation de service public de l'eau en associant les approches contemporaines qui soutiennent la démarche. Alors que la littérature existante étudie souvent ces dimensions de manière isolée, mais cette dernière vise à montrer que le contrôle de gestion ne se limite pas à un simple outil de performance, néanmoins, il constitue un outil de régulation des relations entre le délégant et le délégataire, afin de minimiser le niveau de risque et les asymétries d'information.

Troisièmement, cette étude contribue à l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrant les différentes dimensions du contrôle de gestion et leur impact sur la performance globale des services délégués. Cet article permet de traverser les approches traditionnelles centrées uniquement sur la performance économique mais intègre les approches sociales notamment l'accès à l'eau et l'approche de la durabilité. Enfin, sur le plan managérial, l'étude formule les recommandations à la partie publique qui délègue le service au secteur privé en mettant en place un dispositif de régulation du marché, mécanisme de contrôle notamment la mise en place d'indicateur pertinent et le suivi et redevabilité.

4. Limites de l'études

L'étude a abordé le domaine de la délégation de service public en adoptant l'approche qualitative qui ne donne pas la possibilité de mesurer les variables. Elle ouvre également la voie à des recherches empiriques futures visant à tester quantitativement les relations théoriques identifiées.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'apport du contrôle de gestion à la performance dans le cadre de contrat de délégation de service public de l'eau. L'étude a d'identifié les travaux similaires existants. Certes, elle reste majoritairement centrée sur des contextes européens ou sur des analyses techniques des systèmes hydrauliques, au détriment des contextes africains où les contraintes institutionnelles et financières sont plus marquées. D'autre part, les travaux existants abordent souvent le contrôle de gestion sous un angle instrumental (indicateurs, tableaux de bord, audit), sans analyser de manière approfondie la délégation de service public de l'eau dans le contexte de la République Démocratique du Congo. Selon (Séraphin NGONDO NGENDJE,2026), les entités économiques congolaises peuvent facilement se développer si la politique de développement local à travers les différents projets initiés par le gouvernement ou par les partenaires techniques et financiers intègre la participation active des privés dans l'exécution totale ou partielle sous mode de la délégation de certains services. L'analyse met en évidence que le contrôle de gestion comme outil de pilotage des organisations constitue un moyen efficace et stratégique pour l'autorité délégante d'anticiper les comportements opportunistes et limité l'asymétrie informationnelle en mettant en place le dispositif de suivi & évaluation, de reporting financier à travers les outils de gestion (tableau de bord, balance score, budget, indicateur de performance notamment), afin d'améliorer la qualité de l'information. Toutefois, ces effets ne sont ni

automatiques ni systématiques. Leur concrétisation dépend largement de la qualité du cadre institutionnel, de la conception des contrats et de l'existence de mécanismes de régulation. Cela souligne l'importance d'un encadrement règlementaire adapté afin de garantir une participation plus équitable des acteurs économiques.

En définitive, cet article permet de traverser les approches traditionnelles centrées uniquement sur la performance économique mais intègre les approches sociales notamment l'accès à l'eau et l'approche de la durabilité. Cette recherche contribue à enrichir la littérature en mettant en lumière la dimension de contrôle de gestion dans le cadre de la délégation et en proposant un modèle conceptuel le contrôle de gestion et la performance de la délégation de service public. Elle ouvre également la voie à des recherches empiriques futures visant à tester quantitativement les relations théoriques identifiées.

Suggestions et Recommandations

Pour le délégataire

- ✓ Mettre en place un système d'indicateur clé de performance KPI,
- ✓ Mettre en place un mécanisme de contrôle
- ✓ Utiliser les outils de gestion
- ✓ Partager l'information à temps utile.

Pour le délégataire

- ✓ Organiser les audits techniques et financier
- ✓ Obliger le reporting période et obligatoire
- ✓ Développer le système d'information partagée
- ✓ Instaurer un mécanisme d'incitation aux sanctions.

Bibliographie

Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.

AK DIM, M., & al. (2025). L'apport du pilotage de la performance et du contrôle de gestion à la performance organisationnelle au sein du secteur public à la lumière des nouvelles dispositions législatives et réglementaires marocains. *International journal of accounting finance auditing management and economics*.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

BENZERARA et BOUDJELAL (2021). Le Contrôle Administratif des délégations de Services Publics étude Comparative entre la France et L'Algérie. *Revue Le Manager*, Vol. 12, N°02.

BOUQUIN, H., & FIOL, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. *Édition comptabilité et environnement*, France.

BOURGUIGNON, A. (1997). Sous les pavés la plage (1995) ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Revue association Francophone de comptabilité*, tome 3.

Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).

CHAUVEY, J. N. (2006). L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. *Politique et Management public*, n°2.

COASE, R. (2000). Économie Néo-industrielle. *Revue d'économie industrielle*, n°92.

DIARRA, K. (2025). Analyse de la dette publique et des partenariats public-privé, un frein ou un catalyseur pour le développement au Mali. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 7, n°1.

DJEDID, M. A. (2025). Analyse théorique des partenariat public privé en Algébrique : Fondement et perspective.

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

EL HADDOURY, M. A. (2026). La digitalisation des pratiques de contrôle de gestion comme levier d'amélioration de la performance organisationnelle : enjeux, transformations et défis managériaux. *International Journal of Applied Management and Economics (IJAME)*, Vol. 2, N°18.

EL HADDOURY, M. A., & TOULI, K. (2025). Digitalisation, data analytics et contrôle de gestion : quelles tendances émergentes dans la recherche académique. *African Scientific Journal*, Vol. 3, N°31.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: *Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

ELBOUKI, M., & NATHNARH, Y. (2025). Les outils de gestion et la performance organisationnelle des collectivités territoriales : cadre théorique.

GERVAIS, M. (2009). Contrôle de gestion. Centre National de la Recherche Scientifique, 9ème édition.

GILBERT, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et réhabilitation. *Recherche en science de gestion*, N°112.

GRIMAN, A. (2000). L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques. *Collection gestion*.

GUERIN, L., & al. (2000). Service d'eau délégué : Du contrôle local des moyens au suivi de performance. *Politique et management public*, vol.18, n°1.

HATCHUEL, A., & WEIL, B. (1992). L'expert et le système. *Revue française de gestion industrielle*, vol.11, n°2.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2015). Réussir avec le tableau de bord prospective : collection Kaplan-Norton. Harvard Business.

Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.

LHALOUI, F. E., & al. (2020). Climat des affaires et succès des entreprises de l'écosystème automobile marocain : vers la construction d'un modèle d'analyse. *Revue internationale des sciences de gestion*, vol. 3.

MALUMBE, D., & al. (2025). Performance des opérateurs privés, communautaires et publics du secteur de l'eau en RDC. *Revue intelligence strategique*, vol 8, n°20.

MARIN, P. (2010). Public-private partnerships for urban water utilities: A review of experiences in developing countries. World Bank.

MÉNARD, C., & SAUSSIÉ, S. (2003). La délégation de service public, un mode organisationnel efficace ? Le cas de la distribution d'eau en France. *Économie publique/Public economics*, 12 | 2003/1.

MILOUDI, F., & ZAAZOUA, F. (2022). L'autorité de contrôle des marchés publics et des délégations de service public : entre indépendance et efficacité. *Revue de l'Ijtihad d'études juridiques et économique*, Volume 11, Numéro 01.

MORALES, J. (2010). Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation. Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique. *Revue comptabilité contrôle audit*, tome 16.

Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).

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).

NGONDO NGENDJE, S. (2026). Partenariats public privé (PPP) : une réponse aux défis actuels des PME de la République Démocratique du Congo. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 10, numéro 1.

OCDE / BANQUE MONDIALE (2006). Review of Selected Railway concession in Sub-Saharan Africa. Washington D.C., Banque mondiale.

ORIoT, F. (2004). L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion. Revue comptabilité contrôle et audit.

PÉRARD, E. (2014). Water supply: Public or private? An approach based on cost of funds, transaction costs, efficiency and political costs. Utilities Policy, 31, 1–9.

WILLIAMSON, O. (1976). Franchise Bidding for Natural Monopolies in General and with Respect to CATV. Bell Journal of Economics, n° 7, 73-104.

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.