

## **Systèmes de Mesure de la Performance dans les Pays en Développement : La Gouvernance Prophylactique comme Réponse au Découplage Institutionnel**

***Wafa El Fkihi, Doctorante en Sciences de gestion***

***Badr Touzi, Maître de conférences Habilité***

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale (LARCEPEM) Centre Interdisciplinaire de Recherche en performance et Compétitivité Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Souissi Université Mohammed V, Rabat, Maroc

[Doi:10.19044/esj.2025.v21n31p153](https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n31p153)

Submitted: 31 October 2025

Accepted: 24 November 2025

Published: 30 November 2025

Copyright 2025 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

### *Cite As:*

El Fkihi, W. & Touzi, B. (2025). *Systèmes de Mesure de la Performance dans les Pays en Développement : La Gouvernance Prophylactique comme Réponse au Découplage Institutionnel*. European Scientific Journal, ESJ, 21 (31), 153.

<https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n31p153>

### **Résumé**

La modernisation du secteur public dans les Pays en Voie de Développement (PVD) par les Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) amplifie le risque de découplage institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) en raison des défis structurels locaux. Cet article construit un cadre théorique intégrateur pour adapter les SMP aux spécificités des PVD. L'étude, de nature qualitative, inductive et comparative (Yin, 2018; Yin, 1994), s'appuie sur une revue de littérature systématique (collecte via Scopus/WoS, analyse par confrontation critique des travaux). Les résultats confirment l'efficacité contingente des SMP (Chenhall, 2003; Henri, 2006) et identifient la cause critique du découplage dans la gestion non-prophylactique des tensions de gouvernance (Mazouz et al., 2012; Khenniche & Henriot, 2021). Nous proposons le Modèle Hybride et Contextuel (MHCP/SMP-PVD), faisant de la Gouvernance Prophylactique le pilier central pour assurer l'appropriation locale des SMP.

**Mots-clés :** Performance publique, Systèmes de mesure de la performance (SMP), Pays en voie de développement (PVD), Gouvernance Prophylactique,

Découplage institutionnel, Maroc

---

## **Performance Measurement Systems in Developing Countries: Prophylactic Governance as a Response to Institutional Decoupling**

*Wafa El Fkihi, Doctorante en Sciences de gestion*

*Badr Touzi, Maître de conférences Habilité*

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance  
Managériale (LARCEPEM) Centre Interdisciplinaire de Recherche en  
performance et Compétitivité Faculté des Sciences Juridiques Economiques  
et Sociales – Souissi Université Mohammed V, Rabat, Maroc

---

### **Abstract**

The modernization of the public sector in Developing Countries (DCs) through Performance Measurement Systems (PMS) increases the risk of institutional decoupling (DiMaggio & Powell, 1983) due to context-specific structural constraints. This article proposes an integrative theoretical framework aimed at adapting PMS to the specificities of DCs. The study, which is qualitative, inductive, and comparative in nature (Yin, 1994; Yin, 2018), is based on a systematic literature review (data collected through Scopus and Web of Science, and analyzed via critical comparative assessment of existing works). The findings confirm the contingent effectiveness of PMS (Chenhall, 2003; Henri, 2006) and identify the main source of decoupling in the non-prophylactic management of governance tensions (Mazouz et al., 2012; Khenniche & Henriot, 2021). We introduce the Hybrid and Contextual Model (HCMP/PMS-DC), positioning Prophylactic Governance as the central pillar to ensure the local appropriation of PMS.

---

**Keywords:** Public performance; Performance Measurement Systems (PMS); Developing Countries (DCs); Prophylactic Governance; Institutional Decoupling; Morocco

### **Introduction**

#### **Contexte et Problématique**

La mesure de la performance s'est imposée comme un paradigme central dans la modernisation des administrations publiques, portée par le courant du Nouveau Management Public (NMP) (Hood, 1991). Cette quête d'optimisation est critique pour les Pays en Voie de Développement (PVD). Néanmoins, la transposition des Systèmes de Mesure de la Performance

(SMP), incluant la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et le Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1992), rencontre des obstacles structurels spécifiques aux PVD. Ces contraintes comprennent la faiblesse chronique des systèmes d'information (Tichout & Cherqaoui, 2025), une culture administrative peu orientée vers les résultats (Tenakwah et al., 2023), et l'instabilité institutionnelle.

Ces défis engendrent un risque majeur : celui du découplage institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). L'adoption formelle des SMP est souvent un acte de conformité rituelle pour obtenir la légitimité externe (Polzer et al., 2023), sans transformer les pratiques réelles de pilotage interne (Hairout, 2023). Face à ces enjeux de transférabilité, la problématique centrale de cet article est de savoir comment les systèmes de mesure de la performance peuvent être efficacement adaptés et mis en œuvre dans les entités publiques des PVD, en tenant compte des facteurs contingents spécifiques et des enjeux de gouvernance locale.

### **Contribution Scientifique**

La Gouvernance Prophylactique La littérature a largement documenté l'échec du transfert des SMP dans les PVD en se basant sur la théorie de la contingence (Chenhall, 2003) et le manque de culture de performance (Henri, 2006). La principale contribution de cet article est de dépasser le seul cadre de contingence pour affirmer que la réussite d'un SMP est avant tout une affaire de gestion du sens et de la légitimité interne. Le vide scientifique comblé réside dans la compréhension des mécanismes micro-politiques qui transforment le SMP d'outil stratégique en simple artéfact de conformité.

Nous proposons que la clé pour surmonter le découplage est l'adoption d'une approche de gestion prophylactique des tensions de gouvernance (Mazouz et al., 2012; Khenniche & Henriot, 2021). Cette gestion prophylactique est le processus managérial actif qui vise à prévenir la dénaturation des objectifs initiaux (la "perte de sens"). Cet article se positionne ainsi comme une avancée théorique en intégrant directement la perte de sens de l'action publique dans la modélisation des SMP en contexte PVD.

### **Méthodologie**

L'étude est fondée sur une revue de littérature systématique narrative et comparative. L'approche adoptée est qualitative, inductive et comparative.

### **Justification de l'approche**

L'objectif principal de cette recherche est intégrateur et constructif: il ne s'agit pas de réaliser un bilan quantitatif exhaustif, mais de synthétiser de manière critique les concepts, d'identifier les lacunes théoriques (le gap de la gouvernance prophylactique), et de construire un cadre conceptuel hybride

(MHCP/SMP-PVD) adapté aux PVD. Cette méthodologie qualitative permet d'évaluer la transférabilité des modèles et d'assurer la rigueur de l'analyse thématique pour identifier les facteurs contingents.

### **Population et techniques de collecte des données**

Le corpus documentaire constitue la "population" de cette recherche qualitative.

- Période d'Étude et Bases de Données : La recherche a couvert la littérature fondatrice (depuis l'émergence du NMP et du BSC, début des années 1990) jusqu'aux travaux de 2025. Les bases de données académiques consultées incluent Scopus et Web of Science (pour la littérature internationale) ainsi que Cairn.info (pour les contributions francophones).
- Corpus de Références : Le corpus final s'est appuyé sur 49 références scientifiques de base, augmentées par des contributions académiques récentes jugées pertinentes. Une attention particulière a été portée aux études empiriques spécifiques au contexte des PVD, notamment les Établissements et Entreprises Publics Marocains (EEPM).

### **Méthode d'analyse des données**

L'analyse a procédé par une confrontation critique des travaux. La démarche a consisté à examiner les facteurs modérateurs du succès validés empiriquement dans les PVD (Hairout, 2023) et à modéliser les enjeux de gouvernance (Khenniche & Henriot, 2021) menant à l'élaboration du modèle hybride. L'analyse s'est articulée autour de la chaîne de valeur publique (Ata & Carassus, 2023) pour évaluer l'efficacité réelle (outcomes).

### **Résultats**

#### **Proposition du Modèle et des Liens Causaux**

Les résultats de la revue de littérature systématique se matérialisent par l'élaboration du Modèle Hybride et Contextuel de Performance (MHCP/SMP-PVD) et de quatre propositions théoriques clés.

#### **Le Modèle Hybride et Contextuel de Performance (MHCP/SMP-PVD)**

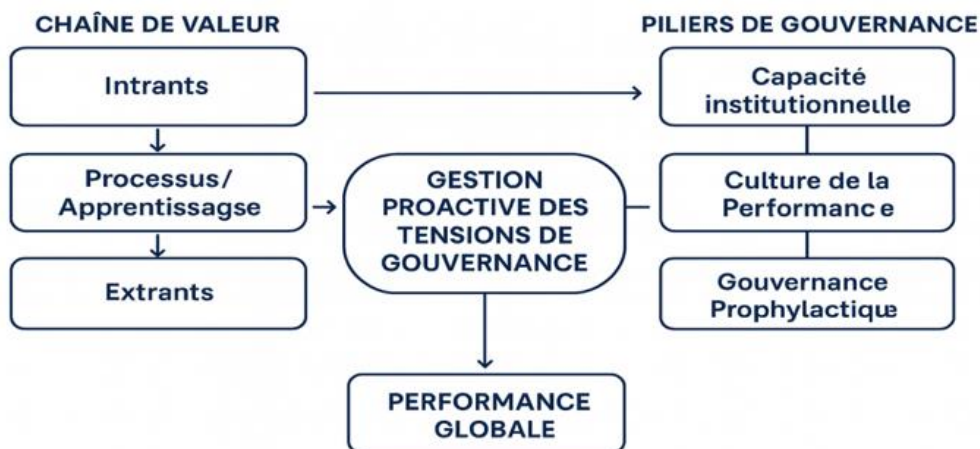
Le MHCP est un cadre d'hypothèses centré sur la gestion des conditions de succès spécifiques aux PVD. Il combine la rigueur de la chaîne de valeur publique (GAR) et la multidimensionnalité du Balanced Scorecard (BSC) adapté, en introduisant la Gouvernance Prophylactique comme pilier central de régulation des tensions et de prévention du découplage institutionnel.

Le modèle formalise que la Performance Globale est fonction de l'alignement stratégique des SMP (BSC adapté/GAR). Cependant, cet

alignement n'est converti en résultats réels (*outcomes*) que s'il est soutenu et régulé par quatre piliers contextuels critiques : la Culture de la Performance, la Décentralisation, la Fiabilité des Systèmes d'Information, et surtout la Gouvernance Prophylactique.

- **Structure Intégrée** : Le modèle articule la chaîne classique (Intrants → Processus → Extrants → Effets/Résultats.) en intégrant les perspectives du BSC dans chaque étape. Par exemple, la perspective Processus Internes du BSC est intégrée à l'étape Processus, et la Performance Globale (Stiglitz et al., 2009) est mesurée au niveau des Effets/Résultats.
- **Pilier Central** : La Gouvernance Prophylactique est la condition nécessaire pour éviter la perte de sens et le découplage institutionnel.

**Figure 1** : Modèle Hybride et Contextuel de Performance (MHCP/SMP-PVD) :  
Représentation Structurelle



Source : Elaboré par les auteurs

La figure 1 illustre la chaîne de valeur conditionnée par les Piliers de gouvernance, notamment la gestion proactive des tensions. Le Modèle Hybride et Contextuel de Performance (MHCP/SMP-PVD), qui articule la chaîne classique de la performance publique (intrants–processus–extrants–effets) avec des facteurs modérateurs propres aux PVD, notamment la gouvernance prophylactique, la culture de la performance et la capacité institutionnelle. Ce modèle met en évidence un système de performance fondé sur l'apprentissage organisationnel et l'ajustement stratégique permanent. L'intégration des perspectives du *Balanced Scorecard* adapté dans chaque étape de la Chaîne de Valeur (GAR) est conditionnée par les Piliers Contextuels. La Gouvernance Prophylactique est la condition nécessaire pour éviter la perte de sens et le découplage institutionnel.

Il met en lumière la gestion proactive des tensions de gouvernance comme levier central pour renforcer la performance globale et la création de valeur publique dans un contexte institutionnel hybride.

Cette figure approfondit la logique du MHCP en articulant la chaîne de valeur publique et les facteurs contextuels de gouvernance. Elle met en évidence deux dynamiques :

- Gouvernance prophylactique : prévention des dérives structurelles et réduction du découplage.
- Gouvernance participative : renforcement de l'appropriation et de la durabilité de la performance

### Propositions de recherche (Liens causaux)

Quatre propositions (P) résument les mécanismes d'influence identifiés par la revue critique de la littérature :

**Taleau 1 : Légende des Liens Causaux (Rôles de Modération/Médiation)**

| Facteur de Gouvernance/Contingence | Relation Analytique Clé                                                       | Proposition (P) | Rôle dans le MHCP                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
| Gouvernance Prophylactique         | Modère Négativement le risque de Découplage Institutionnel.                   | P2              | Pilier central (Régulation des Tensions de Sens). |
| Culture de la Performance          | Modère Positivement la relation SMP $\rightarrow$ Outcomes.                   | P1              | Assure l'usage interactif et l'Apprentissage.     |
| Décentralisation Structurale       | Modère Positivement l'équilibre des perspectives non financières. Conditionne | P3              | Catalyseur contre la dominance financière.        |
| Fiabilité des SI/Capacité          | Directement la capacité à mesurer l'efficacité (Outcomes).                    | P4              | Prérequis technique et informationnel.            |

Source : Elaboré par les auteurs

Ce tableau structurel est essentiel pour clarifier le mécanisme de contingence défendu par le MHCP. Il montre que, si les propositions P1, P3 et P4 sont des prérequis structurels et comportementaux classiques, seule la Proposition P2 (Gouvernance Prophylactique) adresse la cause critique du découplage : la non-gestion des tensions. L'efficacité des SMP dépend de la capacité des gestionnaires à utiliser ces systèmes de manière interactive (P1) dans une structure adaptée (P3), mais leur pertinence (non-découplage) repose sur P2.

Les résultats théoriques sont les suivants :

- P1 : L'utilisation des SMP comme outils de contrôle interactif (Speklé & Verbeeten, 2013) est positivement médiatisée par l'existence d'une culture organisationnelle de la performance (Henri, 2006; Hairout, 2023), facteur le plus déterminant de l'efficacité des SMP dans les PVD.
- P2 : L'intégration explicite d'un mécanisme de gestion prophylactique des tensions de gouvernance (Mazouz et al., 2012; Khenniche & Henriot, 2021) réduit significativement la probabilité de découplage institutionnel des SMP au sein des entités publiques des PVD.
- P3 : La décentralisation de la structure organisationnelle modère positivement la relation entre la mise en œuvre du SMP et l'équilibre des perspectives non financières (Client/Usager, Apprentissage), permettant de dépasser la dominance du contrôle financier classique dans les PVD.
- P4 : La capacité à mesurer l'efficacité réelle (*outcomes*) et la Performance Globale (Stiglitz et al., 2009) est positivement conditionnée par la fiabilité des Systèmes d'Information (SI) (Tichout & Cherqaoui, 2025).

## Discussion

### Analyse, Confrontation Théorique et Implication du Découplage

Cette section relie les propositions théoriques (Résultats) à la critique contextualisée de la littérature (Méthodologie) pour défendre la Gouvernance Prophylactique comme le facteur critique de succès des SMP en PVD.

**La Persistance du Découplage Institutionnel :** Le phénomène de découplage (DiMaggio & Powell, 1983) est une menace constante, amplifiée dans les PVD. L'adoption formelle des SMP sert la légitimité externe, mais le SMP devient souvent un instrument de contrôle diagnostique stérile (Kaplan, 2009). La revue de littérature a permis de confirmer la persistance de cette myopie managériale, où, malgré l'adoption de la GAR (LOF n°130-13 au Maroc), l'approche financière classique demeure dominante chez les EEPM marocains (Hairout, 2023; Ibrahimi & Naym, 2018). Ce déséquilibre est renforcé par la politisation des indicateurs (Guillaume, 2009), où la pression pour les résultats quantitatifs (efficacité) mène au "jeu" stratégique, au détriment des valeurs publiques (Badil et al., 2025).

**Le Rôle Central de la Gouvernance Prophylactique (P2) :** L'inefficacité des SMP est due à la non-gestion des tensions de gouvernance, notamment les tensions éthiques entre le Politique (le sens de l'action) et l'Objectivante (les résultats). L'analyse critique soutient que l'inefficacité des SMP s'explique fondamentalement par la perte de sens de l'action publique (Khenniche & Henriot, 2021), causée par la myopie des acteurs. Pour éviter

cette dérive, il est impératif, comme le stipule la Proposition 2 (P2), de mettre en place une gestion prophylactique de ces tensions (Mazouz et al., 2012). Ce processus managérial actif régule les tensions et réduit significativement la probabilité de découplage institutionnel.

**Les Conditions de Succès Contextuelles (P1, P3, P4)** L'efficacité des SMP est hautement contingente (Chenhall, 2003; Fisher, 1998). Les Propositions 1, 3 et 4, issues de la confrontation de la littérature, soulignent que la Gouvernance Prophylactique doit être accompagnée de prérequis structurels et comportementaux pour être efficace.

La Culture de la Performance (P1) institutionnalisée est le facteur le plus déterminant pour un SMP équilibré (Hairout, 2023).

- La Décentralisation Structurelle (P3) modère positivement l'équilibre des perspectives non financières, catalysant l'apprentissage et l'orientation client.
- Les Défis Informationnels (P4) et la faiblesse des SI dans les PVD (Tichout & Cherqaoui, 2025) modèrent négativement l'utilisation stratégique des informations et la capacité à mesurer l'efficacité réelle.

**Comparaison des Modèles et Apport du MHCP/SMP-PVD :** Cette sous-section présente la synthèse comparative qui met en lumière la contribution distincte du Modèle Hybride et Contextuel. L'approche qualitative et comparative a permis de positionner le MHCP face aux cadres existants (GAR, BSC, Contingence).

Le Tableau 2 ci-dessous synthétise les forces et les limites des approches courantes appliquées aux PVD et souligne comment notre modèle comble les lacunes identifiées.

**Tableau 2 :** Comparaison des Modèles de Performance et du MHCP/SMP-PVD

| Modèle/Approche                                 | Dimensions Clés                                | Application en PVD (Exemple Maroc)                                    | Facteurs de Limite / Écart Critique                                                                                                          | Apport du MHCP/SMP-PVD                                       |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| GAR / Chaîne de Valeur (Mazouz & Leclerc, 2008) | Intrants, Extrants, Effets ( <i>Outcomes</i> ) | Cadre théorique pour la LOF n°130-13.                                 | Difficulté à remonter les effets finaux (efficacité).                                                                                        | Fournit la structure logique (Alignement Stratégique).       |
| BSC (Kaplan & Norton, 1992)                     | Financier, Client, Processus, Apprentissage    | Dominance de la perspective financière chez les EEPM (Hairout, 2023). | Forte dominance financière, absence d'indicateurs d'apprentissage. N'explique pas pourquoi le découplage persiste malgré la bonne structure. | Fournit la multidimensionnalité (BSC Adapté).                |
| Théorie de la Contingence (Chenhall, 2003)      | Structure, Incertitude, Culture                | Culture et décentralisation sont déterminantes de l'équilibre SMP.    |                                                                                                                                              | Fournit les Piliers Contextuels (Culture, Décentralisation). |

|                           |                                            |                                                       |                                                                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| MHCP/SMP-PVD<br>(Proposé) | Alignement                                 | S'appuie sur le                                       | Pilier central : Gestion<br>proactive des tensions<br>pour réduire le<br>découplage (P2). |
|                           | GAR/BSC +<br>Gouvernance<br>Prophylactique | EEPM/DGAPR<br>comme<br>laboratoire de<br>contingence. |                                                                                           |

Source : Elaboré par les auteurs

Le Tableau 2 met en évidence le vide que le MHCP/SMP-PVD vise à combler. Alors que la GAR fournit la logique de la chaîne de valeur publique et que le BSC enrichit cette structure par sa multidimensionnalité, ces modèles sont intrinsèquement faibles face au découplage dans le contexte PVD. La Théorie de la Contingence explique pourquoi les PVD ont des difficultés (culture, structure) mais n'offre pas de solution de gestion proactive face à la dérive du sens. L'apport fondamental du MHCP est donc l'intégration de la Gouvernance Prophylactique comme pilier central, une solution managériale au problème critique du découplage institutionnel.

## Conclusion et Perspectives de recherche

### 1. Synthèse et Implications Théoriques

La mesure de la performance dans le secteur public des PVD est un exercice complexe entre l'idéal de la rationalité managériale (BSC, GAR) et les réalités socio-institutionnelles locales. L'analyse a confirmé que, malgré les réformes inspirées du NMP, la pratique tend à se replier sur le contrôle financier (Hairout, 2023), démontrant un risque élevé de découplage (Modell, 2009). Le succès est avant tout contingent, dépendant fondamentalement de l'institutionnalisation d'une culture de performance et de l'adoption de structures décentralisées.

### 2. Perspectives de Recherche

Le Modèle Hybride SMP-PVD proposé exige l'intégration de la Gouvernance Prophylactique (Mazouz et al., 2012) pour gérer les tensions inhérentes à la nature multidimensionnelle de l'action publique (Khenniche & Henriot, 2021). Ce cadre assure l'appropriation locale, la co-construction de la légitimité et l'intégration des exigences de Performance Globale (Stiglitz et al., 2009), essentielles pour l'efficacité des SMP en contexte PVD.

L'évolution des systèmes d'évaluation de la performance est un processus ininterrompu, façonné par les progrès technologiques, les transformations sociales et les réglementations récentes (El Fkihi et al., 2024). Il est également crucial de concevoir des méthodes solides pour juger de l'efficacité de divers systèmes d'évaluation et déterminer les meilleures méthodes (El Fkihi et al., 2024).

Plusieurs avenues de recherche sont jugées cruciales pour valider le cadre analytique MHCP proposé :

- Gestion des Tensions et Appropriation (P2) : Poursuivre les études qualitatives et les recherches-interventions pour analyser l'appropriation des SMP et la gestion des tensions de gouvernance au niveau local (Mnguni, 2024; Anh et al., 2022).
- Rôle des TIC et de l'IA (P4) : Examiner comment les technologies émergentes peuvent pallier les problèmes de fiabilité des SI dans les PVD (Tichout & Cherqaoui, 2025).
- Performance et Valeurs Publiques : Développer des cadres d'indicateurs qualitatifs, comme suggéré pour les universités marocaines (Badil et al., 2025), pour mieux intégrer les valeurs publiques non quantifiables et quantifiables et examiner en profondeur les relations entre la mesure de la performance durable et la génération de valeur sur le long terme (El Fkihi et al., 2024).

**Conflit d'intérêts :** Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

**Disponibilité des données :** Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

**Déclaration de financement :** Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

## References:

1. Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H., & Pollanen, R. (2015). The use of performance information in strategic decision making in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 528–549. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2015-0114>.
2. Ahsina, K., Taouab, O., & Nafzaoui, M. (2014). Adoption et différenciation des systèmes de contrôle de gestion par les établissements publics marocains : un essai de modélisation. *European Scientific Journal*, 10(4), 199–208.
3. Anh, V. T., Plimmer, G., Berman, E., & Ha, P. N. (2022). Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, 45(1), 49–63. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1903499>.
4. Ata, A., & Carassus, D. (2023). Pour en finir avec l'Arlésienne de la gestion de la performance : la proposition d'une mesure globale et opérationnelle de la performance publique par sa chaîne de valeur.

- Télescope : Stratégie, Management public et Performance des organisations de l'État, 20(3).
5. Badil, H., Nabil, S., & Kasbaoui, T. (2025). La mesure de la performance et les valeurs publiques : enjeux et défis pour les universités marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(9), 496–511. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10534571>.
  6. Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
  7. El Fkihi, W., Touzi, B., & Farchi, F. (2024). Systèmes de mesure de la performance et RSE : Comparaison des modèles pour une gestion durable. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(11), 627–639. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14253405>
  8. Hairout, W. (2023). Les déterminants de l'équilibre des Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) des Etablissements et Entreprises Publics Marocains (EPPM). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), 171–195.
  - Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19.
  - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
  9. Khenniche, S., & Henriot, J. (2021). Action publique : quête de performance et perte de sens. Un éclairage par les tensions de gouvernance. *Management international*, 25(6), 116–132
  10. Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international*, 16(3), 92–100.
  11. Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). Gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique. PUQ.
  12. Modell, S. (2009). Institutional research on performance measurement and management in the public sector: A review and future research challenges. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 277–303.
  13. Polzer, T., Adhikari, P., Nguyen, C. P., & Gårseth-Nesbakk, L. (2023). Adoption of the International Public Sector Accounting Standards in emerging economies and low-income countries: a structured literature

- review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(3), 309–332.
14. Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2013). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 24(4), 304– 321.
  15. Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Commission sur la Mesure des Performances Économiques et du Progrès Social.
  16. Tenakwah, E. S., Otchere-Ankrah, B., & Watson, C. (2023). Performance management in Africa: an agenda for research. *Management Research Review*, 46(7), 969-985.
  17. Tichout, F., & Cherqaoui, M. (2025). Système de pilotage de la performance publique : retour d'expérience de l'administration pénitentiaire et de la réinsertion au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 745-774.
  18. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.