Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Les tensions de performance dans les collectivités territoriales à l'ère numérique : entre mesure, perception des acteurs et gouvernance des données

Performance Tensions in Local Governments in the Digital Age: Measurement, Actors' Perceptions and Data Governance

Fatima-Zohra LAHLALI
Doctorante
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Maroc
Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

Noureddine GUEHAIR
Enseignant-chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Maroc
Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

Date de soumission : 07/09/2026

Date d'acceptation : 01/11/2026

Pour citer cet article :

LAHLALI. F-Z. & GUEHAIR. N. (2026) « Les tensions de performance dans les collectivités territoriales à l'ère numérique : entre mesure, perception des acteurs et gouvernance des données », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 612- 639.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Cette revue systématique examine les tensions de performance dans les collectivités territoriales, en distinguant la mesure formalisée par les indicateurs, les usages organisationnels de l'information et les perceptions des acteurs publics et citoyens. À partir de 180 références identifiées dans Scopus, Web of Science et des sources complémentaires, le processus de sélection conforme à PRISMA 2020 aboutit à un corpus final de 40 articles. La synthèse thématique met en évidence cinq tensions récurrentes directement ancrées dans ce corpus : validité des indicateurs versus complexité des services, production de données versus usage effectif, performance administrative versus perception citoyenne, redevabilité versus contrôle, et apprentissage versus comportements stratégiques. Une sixième tension, relative à la digitalisation, à l'intelligence artificielle, à la gouvernance des données et à la cybersécurité, est analysée comme une extension du cadre, approfondie par quatre références complémentaires explicitement exclues du décompte PRISMA. L'article propose un modèle conceptuel à cinq couches - numérique, instrumentale, organisationnelle, actorielle et institutionnelle - et précise les relations entre ces couches, les tensions observées et les effets de performance. La contribution consiste ainsi à articuler mesure, perception, usage et gouvernance des données dans une lecture sociotechnique de la performance publique locale.

Mots clés : collectivités territoriales ; performance publique ; mesure de la performance ; perception des acteurs ; gouvernance des données ; digitalisation ; accountability.

Abstract

This systematic literature review examines performance tensions in local governments by distinguishing formal measurement, organizational uses of performance information, and actors' perceptions. Starting from 180 records identified through Scopus, Web of Science, and complementary sources, a PRISMA 2020 selection process led to a final corpus of 40 articles. The thematic synthesis identifies five recurring tensions directly grounded in this corpus: indicator validity versus service complexity, data production versus actual use, administrative performance versus citizen perceptions, accountability versus control, and organizational learning versus strategic behaviour. A sixth tension concerning digitalization, artificial intelligence, data governance, and cybersecurity is treated as an analytical extension and is deepened through four complementary references that are explicitly excluded from the PRISMA count. The article proposes a five-layer conceptual model - digital, instrumental, organizational, actor-related, and institutional - and specifies how the interfaces between these layers generate tensions and performance effects. The contribution is to connect measurement, perception, information use, and data governance within a sociotechnical interpretation of local public performance.

Keywords: local government; public performance; performance measurement; actor perception; data governance; digitalization; accountability.

Introduction

Les collectivités territoriales constituent un terrain particulièrement pertinent pour analyser les tensions de performance publique. Elles délivrent des services directement visibles par les usagers - propreté, voirie, transport, action sociale, urbanisme, équipements et services numériques - tout en faisant face à des contraintes budgétaires, à des attentes citoyennes élevées et à des exigences accrues de transparence. Dans ce contexte, la performance ne se résume pas à la production d'un score : elle résulte d'un processus de qualification des résultats, de comparaison et d'interprétation, dont les finalités peuvent relever du pilotage, de l'apprentissage ou de la redevabilité (Behn, 2003 ; Moynihan, 2011).

Les réformes inspirées du New Public Management ont renforcé le recours aux objectifs, tableaux de bord, benchmarks et dispositifs de reporting. Toutefois, la littérature montre que l'existence d'un système de mesure ne garantit ni son usage effectif ni une interprétation homogène de ses résultats. Les élus, managers, agents et citoyens n'évaluent pas la performance à partir des mêmes critères : les premiers peuvent rechercher une information utile à la décision ou à la légitimation, tandis que les citoyens accordent également de l'importance à l'accessibilité, à l'équité et à la qualité vécue (de Lancer Julnes & Holzer, 2001 ; Van Ryzin, 2004 ; Kroll, 2015).

La littérature consacrée à la mesure de la performance publique est abondante, mais les travaux portant simultanément sur les indicateurs, les perceptions, les usages politiques ou managériaux et les transformations numériques restent dispersés. Les recherches existantes mettent en évidence des effets positifs - apprentissage, amélioration des services, responsabilisation - mais aussi des effets indésirables tels que l'ambiguïté, le gaming, la conformité symbolique ou l'évitement du blâme (Benaine, 2020 ; Oppi et al., 2021). Les travaux récents sur la digitalisation ajoutent une dimension supplémentaire en interrogeant la qualité, l'explicabilité, la circulation et la sécurité des données (Haug et al., 2024).

Dans cette perspective, la revue poursuit deux objectifs complémentaires. Le premier est de synthétiser les connaissances relatives aux tensions entre mesure formelle, usages de l'information et perception des acteurs dans les collectivités territoriales. Le second est de préciser la manière dont la transformation numérique reconfigure ces tensions, sans présupposer que la technologie constitue en elle-même une solution. L'analyse porte ainsi sur les relations entre instruments de mesure, capacités organisationnelles, acteurs, institutions et gouvernance des données.

La question directrice de la revue est la suivante :

Quelles tensions et quels mécanismes la littérature scientifique met-elle en évidence entre mesure formelle de la performance, perception des acteurs, usages de l'information et transformation numérique dans les collectivités territoriales ?

- Quels dispositifs de mesure et de management de la performance sont étudiés dans les collectivités territoriales ?
- Quels acteurs sont pris en compte : élus, managers, agents, citoyens, partenaires, tutelle, médias ou fournisseurs de technologies ?
- Quelles tensions apparaissent entre indicateurs, usages décisionnels, perceptions et redevabilité ?
- De quelle manière la digitalisation, l'open data, l'intelligence artificielle et la cybersécurité reconfigurent-ils ces tensions ?
- Quelles pistes de conception permettent de transformer les tensions de performance en apprentissage, confiance et accountability partagée ?

La contribution de l'article est triple : (1) une synthèse systématique d'un corpus de 40 articles ; (2) une typologie de six tensions, dont cinq directement issues du corpus et une extension numérique explicitement documentée par une littérature de cadrage complémentaire ; et (3) un modèle conceptuel intégrateur reliant les cinq couches du système de performance aux tensions et aux effets organisationnels, politiques et démocratiques.

1. Cadre conceptuel : de la mesure à la performance publique numérique

1.1. La performance locale comme construit sociotechnique

La mesure de la performance publique renvoie à la production et à l'interprétation d'informations sur les ressources, les activités, les outputs, les outcomes, la qualité, l'efficience, la satisfaction, l'équité et la soutenabilité. Dans les collectivités territoriales, ces informations prennent la forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de benchmarks, de rapports d'activité ou de dispositifs budgétaires. Leur utilité dépend toutefois de leur capacité à rendre les résultats comparables sans effacer la diversité des services et des contextes locaux (Ammons, 1995 ; Behn, 2003 ; Folz, 2004).

La perception de la performance désigne l'évaluation portée par les acteurs à partir de leurs expériences, attentes, responsabilités et critères de jugement. Elle peut converger avec les indicateurs, mais aussi s'en écarter lorsque les citoyens privilégient l'accessibilité ou l'équité, lorsque les élus accordent une forte valeur à la visibilité politique ou lorsque les agents considèrent que l'indicateur ne restitue pas la complexité du travail réel. La performance locale

est donc appréhendée ici comme un construit sociotechnique : elle résulte de l'interaction entre données, normes, pratiques, expériences et rapports de responsabilité (Glaser & Denhardt, 2000 ; Andrews & Van de Walle, 2013).

1.2. De l'adoption des indicateurs à l'usage de l'information de performance

Une distinction centrale oppose l'adoption des dispositifs de performance et leur utilisation effective. Une collectivité peut institutionnaliser des indicateurs sans que ceux-ci modifient les arbitrages budgétaires, les priorités politiques ou les routines d'apprentissage. À l'inverse, l'information devient actionnable lorsqu'elle est jugée crédible, comprise par les utilisateurs, disponible au moment opportun et reliée à des routines de décision (Poister & Streib, 1999 ; de Lancer Julnes & Holzer, 2001 ; Kroll, 2015).

Dans cet article, une tension désigne une contradiction durable entre des exigences simultanément légitimes : comparer tout en contextualisant ; contrôler tout en préservant le jugement professionnel ; objectiver les résultats tout en reconnaissant les expériences vécues ; ouvrir les données tout en garantissant leur qualité, leur interprétabilité et leur sécurité. Cette définition évite d'opposer mécaniquement des indicateurs supposés objectifs à des perceptions supposées subjectives.

1.3. Transformation numérique, IA publique et cybersécurité

La transformation numérique élargit les capacités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information de performance. Les plateformes de reporting, les tableaux de bord en temps réel, l'open data et les outils d'intelligence artificielle peuvent soutenir l'analyse et la transparence, mais ils introduisent également des risques de dépendance technologique, de biais, d'opacité, de fragmentation des systèmes d'information et de vulnérabilité cyber. La gouvernance des données devient ainsi une composante de la performance elle-même.

La littérature de cadrage mobilisée pour approfondir cette dimension souligne plusieurs enjeux. Fischer et al. (2021) observent que les recherches sur la digitalisation publique restent davantage centrées sur les services aux citoyens que sur les transformations internes des administrations. Haug et al. (2024) mettent l'accent sur les interactions entre moteurs, processus et effets du changement numérique. Wirtz et al. (2021) insistent sur les enjeux de gouvernance, d'éthique et de responsabilité liés à l'intelligence artificielle, tandis que Frandell et Feeney (2022) abordent la cybersécurité locale comme un problème sociotechnique associant technologies, compétences, ressources et comportements.

Statut méthodologique des sources numériques. Les quatre références précédentes constituent une littérature de cadrage complémentaire : elles servent à approfondir la discussion sur la

transformation numérique, mais ne sont ni intégrées au corpus des 40 articles ni utilisées pour modifier les effectifs du flux PRISMA. Cette séparation est maintenue dans les résultats afin de préserver la traçabilité de la revue systématique.

2. Méthode : protocole PRISMA 2020

La recherche adopte un design de revue systématique qualitative conforme aux principes de PRISMA 2020, complété par une cartographie thématique descriptive. Le protocole explicite les bases interrogées, les requêtes, les critères d'éligibilité, les étapes de screening, les motifs d'exclusion et la grille d'extraction (Page et al., 2021). La cartographie présentée dans les résultats est issue du codage thématique du corpus final ; elle ne doit pas être interprétée comme une analyse bibliométrique stricte de co-citation ou de cooccurrence calculée directement à partir des exports Scopus/Web of Science.

2.1. Sources, période et périmètre

- Bases principales : Scopus et Web of Science.
- Sources complémentaires : Google Scholar et snowballing ciblé.
- Période : 1994-2026, afin d'intégrer les premières analyses de la mesure de performance locale et les travaux récents sur l'usage de l'information de performance.
- Langues : anglais et français ; les articles dans d'autres langues ne sont retenus que si le codage reste fiable.
- Types de documents : articles de revues, revues systématiques, articles conceptuels majeurs ; exclusion des rapports non évalués, mémoires, actes non scientifiques et documents non récupérables.

2.2. Requêtes de recherche

Les requêtes combinent trois blocs : territoire local, performance, perception/usage/tension. Elles sont adaptées à la syntaxe exacte de chaque base et relancées le même jour pour garantir la traçabilité.

Pour Scopus : TITLE-ABS-KEY(("local government*" OR municipal* OR municipality OR "local authorit*" OR "subnational government*" OR "territorial collectiv*" OR "collectivités territoriales") AND ("performance measurement" OR "performance management" OR "performance indicator*" OR "performance information" OR "public performance" OR accountability) AND (perception* OR stakeholder* OR citizen* OR politician* OR manager* OR "performance information use" OR satisfaction OR legitimacy OR tension* OR ambiguity OR gaming OR "blame avoidance")) AND PUBYEAR > 1993 AND PUBYEAR < 2027.

Pour Web of Science : TS=(("local government*" OR municipal* OR municipality OR "local authorit*" OR "territorial collectiv*" OR "collectivités territoriales") AND ("performance measurement" OR "performance management" OR "performance information" OR accountability) AND (perception* OR stakeholder* OR citizen* OR politician* OR manager* OR satisfaction OR legitimacy OR tension* OR ambiguity OR gaming OR "blame avoidance")) AND PY=(1994-2026) AND DT=(Article OR Review).

2.3. Critères d'inclusion et d'exclusion

Tableau N°1 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Dimension	Inclure	Exclure
Objet	Performance publique, mesure, management ou information de performance au niveau local.	Performance privée, macroéconomique ou financière isolée.
Échelle	Municipalités, communes, collectivités territoriales, autorités locales, counties, régions ou services locaux.	Administration centrale seule, entreprises publiques sans ancrage territorial local.
Acteurs	Elus, managers, agents, citoyens, usagers, parties prenantes, tutelle, partenaires ou fournisseurs de systèmes numériques.	Articles purement techniques sans acteurs, usages ni perception.
Tensions	Ecart entre indicateurs, usages, perceptions, légitimité, accountability, gaming, ambiguïté ou gouvernance des données.	Mesure descriptive sans discussion des usages, effets ou tensions.
Méthode	Enquête, étude de cas, expérimentation, revue, bibliométrie ou analyse conceptuelle robuste.	Opinion non scientifique, rapport institutionnel non évalué, document sans méthode.
Contribution	Apport théorique, méthodologique ou policy pour comprendre la performance locale.	Texte périphérique ou redondant sans apport à la synthèse.

Source : élaboration des auteurs.

2.4. Processus de screening et qualité méthodologique

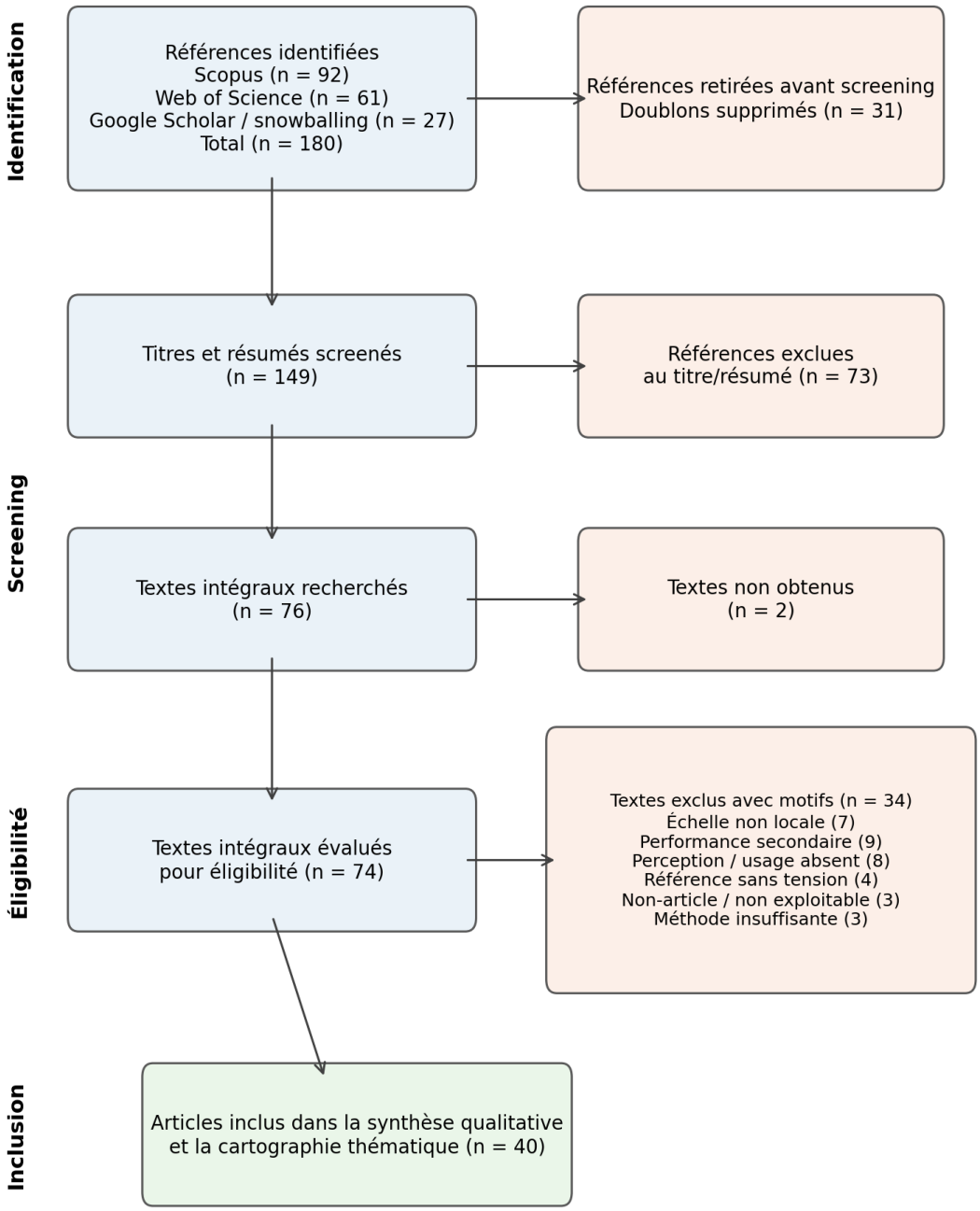
Le processus suit quatre niveaux : identification, pré-screening, screening titre/résumé, puis éligibilité au texte intégral. Les décisions sont codées Include, Exclude ou Uncertain. Les références incertaines sont arbitrées au texte intégral. Les motifs d'exclusion sont conservés afin de produire un flux PRISMA transparent.

Tableau N°2 : Processus de sélection PRISMA

Étape PRISMA	Description	n
Références identifiées	Scopus 92 ; Web of Science 61 ; Google Scholar/snowballing 27	180
Doublons supprimés	DOI, titre normalisé, auteurs, année	31
Titres/résumés screenés	Après dédoublonnage	149
Exclus titre/résumé	Hors champ ou performance non centrale	73
Textes intégraux recherchés	Références potentiellement éligibles	76
Textes non obtenus	Accès indisponible ou référence non récupérable	2
Textes intégraux évalués	Lecture complète	74
Exclus texte intégral	Motifs détaillés dans le protocole	34
Articles inclus	Synthèse qualitative et cartographie thématique	40

Source : élaboration des auteurs.

Figure N°1 : Flux PRISMA 2020 - 180 références identifiées et 40 articles inclus



Source : élaboration des auteurs à partir du protocole PRISMA 2020.

2.4.1. Modalités d'évaluation de la qualité et justification du scoring

Afin de rendre l'arbitrage plus transparent dans un corpus méthodologiquement hétérogène, chaque texte intégral est évalué sur cinq dimensions : pertinence du niveau local, centralité de la performance dans l'objet de l'article, présence explicite d'acteurs ou de perceptions,

robustesse méthodologique au regard du design mobilisé et contribution à l'analyse des tensions entre mesure, usage et perception. Pour chaque dimension, le score 0 correspond à un critère absent ou insuffisamment documenté, 1 à une présence partielle, et 2 à une présence explicite et suffisamment étayée.

Le score maximal est de 10. Le seuil de 6/10 constitue une règle pragmatique destinée à éviter qu'un article ne soit retenu sur la seule base de sa proximité thématique tout en présentant des faiblesses importantes sur plusieurs dimensions. Il ne s'agit ni d'un outil standardisé de risque de biais ni d'une mesure statistique de qualité. Les références situées sous le seuil ne peuvent être conservées qu'en cas d'apport théorique directement indispensable à la compréhension d'une tension ; dans ce cas, leur rôle est signalé comme théorique plutôt qu'empirique. Le scoring complète donc le jugement scientifique sans s'y substituer.

2.5. Grille d'extraction et cartographie thématique

Tableau N°3 : Grille d'extraction

Variable	Codage
Référence	Auteurs, année, titre, revue, DOI.
Périmètre	Pays, type de collectivité, secteur ou service étudié.
Acteurs	Élus, managers, agents, citoyens, usagers, partenaires, tutelle.
Méthode	Enquête, étude de cas, expérimentation, revue, bibliométrie, analyse conceptuelle.
Mesure de performance	Indicateurs, benchmarking, PMS, BSC, performance information, reporting.
Perception/usage	Satisfaction, confiance, usage décisionnel, interprétation politique ou managériale.
Dimension numérique	Open data, plateforme, IA, cybersécurité, gouvernance des données, si présent.
Tension principale	Écart mesure/perception, accountability, ambiguïté, gaming, légitimité, apprentissage.
Contribution	Apport théorique, empirique, méthodologique ou policy.
Utilité pour synthèse	Rôle dans la construction du cadre intégrateur et de la discussion.

Source : élaboration des auteurs.

La cartographie thématique complète la synthèse narrative en rendant visibles les catégories les plus fréquentes et leurs relations dans le codage des 40 articles. Les notices Scopus/WoS sont conservées pour assurer la traçabilité bibliographique, tandis que les figures reposent sur les thèmes codés dans la grille d'extraction. Les conventions de représentation s'inspirent des outils de science mapping (van Eck & Waltman, 2010 ; Aria & Cuccurullo, 2017), mais les positions, liens et regroupements illustrés ici proviennent du codage thématique des auteurs et non d'un calcul bibliométrique automatisé. Les figures doivent donc être lues comme des visualisations descriptives de la structure thématique du corpus.

3. Résultats issus du corpus systématique

3.1. Profil du corpus final

Le corpus final comprend 40 articles couvrant plusieurs traditions de recherche : mesure municipale, usage de l'information de performance, satisfaction citoyenne, accountability, comportements stratégiques et institutionnalisation des systèmes de performance. Les enquêtes constituent la famille méthodologique la plus représentée, mais le corpus comprend également des analyses conceptuelles, des revues systématiques, des études de cas et des travaux mixtes. Cette hétérogénéité justifie une synthèse comparative par tensions plutôt qu'une méta-analyse statistique.

Tableau N°4 : Répartition méthodologique du corpus final

Famille méthodologique	Nombre d'articles
Enquête	15
Analyse conceptuelle / critique	8
Autre / mixte	6
Revue systématique / littérature	6
Étude de cas	5

Source : élaboration des auteurs.

La diversité des designs permet de confronter des résultats produits à des niveaux d'analyse différents. Elle impose néanmoins de distinguer les convergences robustes, les résultats conditionnels et les écarts liés aux contextes administratifs. Les comparaisons qui suivent sont donc interprétatives et ne supposent pas l'équivalence parfaite des systèmes territoriaux étudiés.

3.1.1. Hétérogénéité géographique et institutionnelle du corpus

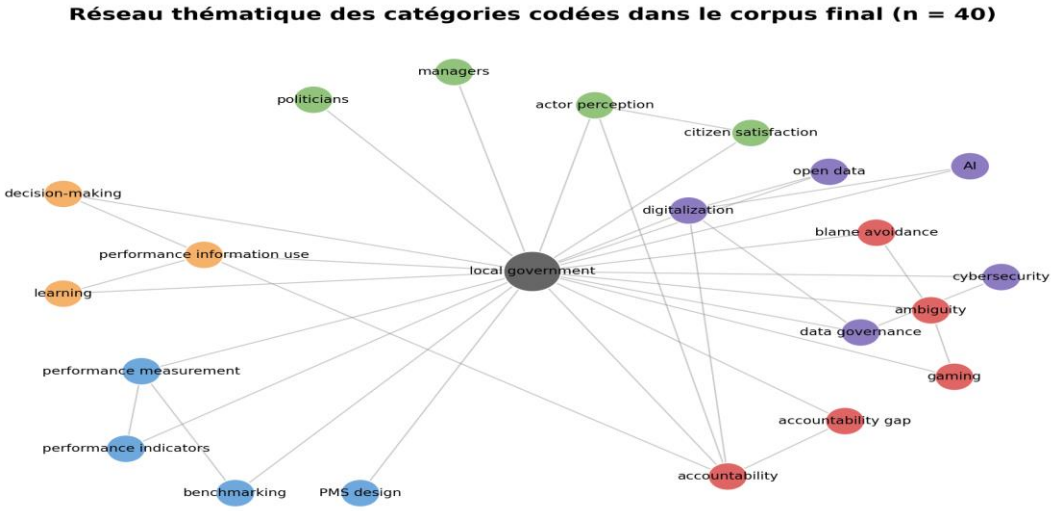
Le corpus couvre des environnements institutionnels variés : comtés et municipalités aux États-Unis (Berman & Wang, 2000 ; Ammons & Rivenbark, 2008), collectivités canadiennes (Pollanen, 2005), gouvernement local norvégien (Askim, 2007), environnement de démocratie directe en Suisse (Schedler, 1994), services locaux en Angleterre (Eckersley et al., 2014), services sociaux suédois (Johansson & Liljegren, 2021) et gouvernement local indonésien (Siti-Nabiha et al., 2023), parmi d'autres contextes. Cette diversité montre que la performance publique locale est étudiée dans des architectures de décentralisation, de contrôle et de participation différentes.

En conséquence, les tensions identifiées ne sont pas interprétées comme des mécanismes uniformes. Le degré d'autonomie locale, la pression réglementaire, la capacité analytique, les traditions de participation citoyenne et la maturité des systèmes d'information sont traités comme des conditions susceptibles de renforcer, d'atténuer ou de transformer une même

tension. L'ancrage territorial constitue ainsi une variable de contexte essentielle pour la discussion et pour la transférabilité des résultats.

3.2. Cartographie thématique descriptive

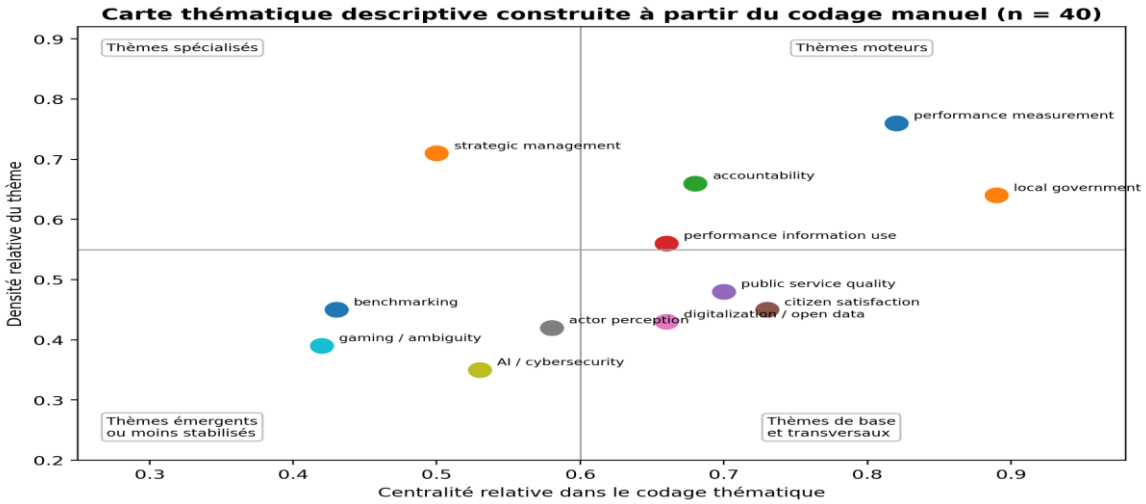
Figure N°2 : Réseau thématique des catégories codées dans le corpus final



Source : élaboration des auteurs à partir du codage thématique du corpus final.

Le réseau thématique fait apparaître un noyau structuré autour de local government, performance measurement et performance information use. Les catégories relatives aux acteurs et à la satisfaction citoyenne se situent à l'interface entre mesure et perception, tandis que accountability, gaming et ambiguity sont reliés aux usages et aux effets comportementaux. Les thèmes digitalization, open data, AI, cybersecurity et data governance apparaissent comme un prolongement récent. Cette représentation rend compte de la structure du codage ; elle ne mesure pas des relations de citation entre publications.

Figure N°3 : Carte thématique descriptive - centralité et densité relatives des catégories codées



Source : élaboration des auteurs à partir du codage thématique du corpus final.

La seconde carte distingue, de manière descriptive, les thèmes fortement connectés au corpus et ceux dont la densité reste plus faible. La mesure de performance, le gouvernement local et l'accountability occupent une position centrale, alors que l'IA, la cybersécurité et certains comportements stratégiques apparaissent moins stabilisés. Cette configuration justifie de traiter la dimension numérique comme une extension analytique en cours de consolidation plutôt que comme un résultat d'égale maturité par rapport aux tensions classiques de mesure et d'usage.

3.3. Six tensions structurantes de performance locale

3.3.1. Validité des indicateurs versus complexité du service public local

La convergence la plus nette concerne le caractère nécessairement sélectif des indicateurs. Ammons (1995) et Folz (2004) montrent, dans des services municipaux différents, que la comparabilité n'a de sens que si les indicateurs conservent une relation suffisante avec la qualité du service effectivement rendu. Kloot et Martin (2000) renforcent cette lecture en défendant une représentation multidimensionnelle de la performance, au-delà des seuls résultats financiers ou quantitatifs.

Les résultats ne sont donc pas contradictoires mais conditionnels : un indicateur peut être techniquement stable et pourtant perdre en validité lorsqu'il est transféré sans adaptation d'un service ou d'un territoire à un autre. La tension est particulièrement forte lorsque les services comportent une forte composante relationnelle, distributive ou territoriale. L'enjeu de conception consiste à rechercher une comparabilité minimale tout en documentant le contexte, les limites et les dimensions non couvertes par chaque mesure.

3.3.2. Production de données versus usage réel de l'information

Une seconde convergence porte sur l'écart entre l'adoption d'un système de mesure et son usage effectif. Poister et Streib (1999), de Lancer Julnes et Holzer (2001), Melkers et Willoughby (2005) et Kroll (2015) montrent que la production d'indicateurs ne conduit pas automatiquement à leur mobilisation dans la décision, le budget ou l'apprentissage. Les travaux convergent sur le rôle des routines, de la capacité analytique et de l'intégration de l'information aux processus de gestion.

Les différences observées concernent surtout la finalité de l'usage : l'information peut être mobilisée pour le budget, la communication, la décision politique, la comparaison ou l'amélioration des services (Rivenbark & Kelly, 2000 ; Askim, 2007 ; Johnsen, 2024). La littérature est donc moins opposée sur l'existence de l'écart que sur les conditions permettant de le réduire. Les contextes où la mesure est reliée à une stratégie, à des responsabilités claires

et à des routines de discussion semblent plus favorables à un usage substantiel que les contextes dominés par le reporting de conformité.

3.3.3. Performance administrative versus perception citoyenne

Les travaux consacrés aux citoyens convergent sur un point : la performance vécue ne se déduit pas mécaniquement des indicateurs administratifs. Glaser et Hildreth (1999), Glaser et Denhardt (2000), Van Ryzin (2004) et Andrews et Van de Walle (2013) montrent que les jugements citoyens incorporent des attentes, des expériences, des comparaisons et des critères d'équité ou de réactivité. Andrews et al. (2010) soulignent également l'intérêt de distinguer mesures internes et évaluations externes.

La divergence entre score administratif et perception ne constitue donc pas nécessairement une erreur de mesure ; elle signale que les deux dispositifs captent des dimensions différentes de la performance. La tension devient problématique lorsque l'un des registres prétend invalider l'autre. Dans les services visibles et directement expérimentés par les usagers, une conception robuste suppose de combiner données administratives, enquêtes de perception et informations qualitatives sur l'expérience de service.

3.3.4. Redevabilité démocratique versus contrôle panoptique

Les travaux sur la redevabilité montrent qu'un même dispositif de performance peut soutenir le débat public ou renforcer un contrôle essentiellement vertical. Schedler (1994), dans un contexte de démocratie directe, met en relation mesure et légitimité démocratique, alors qu'Eckersley et al. (2014), à propos des services locaux en Angleterre, analysent le risque d'un élargissement de l'accountability gap lorsque la surveillance l'emporte sur l'interprétation et la discussion des résultats.

La comparaison de ces contextes suggère que l'effet d'un indicateur dépend fortement des institutions qui organisent sa circulation. Heikkila et Isett (2007) montrent l'intérêt d'intégrer la participation citoyenne dans le design du management de la performance. La tension est ainsi plus forte lorsque les acteurs disposent de peu de possibilités de contextualiser, contester ou compléter l'information ; elle s'atténue lorsque les résultats sont discutés dans des dispositifs de redevabilité dialogique.

3.3.5. Apprentissage organisationnel versus comportements stratégiques

La littérature met également en évidence une ambivalence des systèmes de performance : ils peuvent soutenir l'apprentissage tout en créant des incitations à optimiser le score plutôt que le service. Nielsen et Baekgaard (2015), Benaine (2020) et Oppi et al. (2021) documentent différentes formes de calcul stratégique, de gaming, d'ambiguïté ou d'évitement du blâme.

Speklé et Verbeeten (2014) rappellent par ailleurs que les effets d'un système dépendent de la manière dont il est utilisé - diagnostic, interactif ou incitatif.

Les résultats sont ici complémentaires : l'apprentissage est favorisé lorsque les indicateurs servent à questionner les pratiques, tandis que les comportements stratégiques deviennent plus probables lorsque les chiffres sont fortement associés à la sanction, à la réputation ou à des objectifs rigides. Cette tension est particulièrement sensible dans les collectivités, où la visibilité politique et la comparaison inter-organisationnelle accroissent les enjeux liés aux résultats publiés.

3.3.6. Digitalisation, intelligence artificielle et confiance publique

La dimension numérique occupe un statut particulier dans la synthèse. Le corpus systématique contient des travaux qui abordent la transparence numérique et les systèmes de comparaison ouverts, notamment Johansson et Liljegren (2021), mais la profondeur empirique est moins importante que pour les cinq tensions précédentes. Pour éviter de surinterpréter le corpus, l'analyse est donc complétée par quatre références de cadrage, exclues du décompte PRISMA : Fischer et al. (2021), Haug et al. (2024), Wirtz et al. (2021) et Frandell et Feeney (2022).

Ces travaux convergent sur l'idée que la numérisation ne transforme pas seulement les instruments ; elle modifie les routines, les responsabilités, les infrastructures et les conditions de confiance. Les gains potentiels de rapidité, de traçabilité et de comparaison s'accompagnent de risques liés à la qualité des données, aux biais algorithmiques, à l'explicabilité, à la dépendance technologique et à la cybersécurité. La sixième tension doit donc être interprétée comme une extension conceptuelle soutenue par une littérature complémentaire, dont la validation dans les collectivités territoriales appelle des recherches empiriques dédiées.

Tableau N°5 : Synthèse des tensions et réponses de conception

Tension	Convergences et variations contextuelles	Implication de conception
Validité des indicateurs	Convergence sur les limites des mesures génériques ; intensité variable selon le type de service et le degré de comparabilité.	Contextualiser les indicateurs et expliciter leurs limites.
Usage de l'information	Convergence sur l'écart adoption/usage ; les usages varient entre budget, décision, communication et apprentissage.	Relier l'information aux routines, à la stratégie et aux capacités analytiques.
Perception citoyenne	Les perceptions complètent plutôt qu'elles ne reproduisent les mesures administratives ; poids des attentes et de la qualité vécue.	Combiner indicateurs, enquêtes de perception et données qualitatives.

Tension	Convergences et variations contextuelles	Implication de conception
Accountability	Effets différents selon les institutions de contrôle et de participation ; risque de redevabilité formelle.	Organiser l'interprétation publique et la possibilité de discussion/contestation.
Gaming / blame avoidance	Risque accru lorsque les indicateurs sont fortement incitatifs ou punitifs ; potentiel d'apprentissage en usage interactif.	Équilibrer contrôle, apprentissage, vérification croisée et révision des objectifs.
Numérique / IA / cybersécurité	Thème moins stabilisé dans le corpus ; extension appuyée par une littérature de cadrage distincte.	Mettre en place gouvernance des données, explicabilité, audit et sécurité.

Source : élaboration des auteurs.

4. Discussion : vers un modèle de performance publique numérique

La synthèse montre que les tensions de performance ne constituent pas nécessairement des dysfonctionnements à éliminer. Elles traduisent des arbitrages entre plusieurs exigences légitimes : simplifier sans appauvrir, comparer sans décontextualiser, contrôler sans neutraliser le jugement, rendre compte sans favoriser le gaming, et numériser sans dégrader la confiance. Les indicateurs et les perceptions ne sont donc pas des sources concurrentes de vérité ; ils renseignent des dimensions différentes qui doivent être articulées dans le pilotage public.

4.1. Modèle conceptuel intégrateur

Le modèle proposé organise la littérature en cinq couches interdépendantes. La couche numérique renvoie aux plateformes, à l'open data, à l'IA, à la cybersécurité et à la gouvernance des données. La couche instrumentale rassemble les indicateurs, PMS, benchmarks, rapports et tableaux de bord. La couche organisationnelle concerne les capacités analytiques, les routines, les compétences et les incitations. La couche actorielle regroupe les perceptions, intérêts et usages des élus, managers, agents, citoyens et partenaires. Enfin, la couche institutionnelle renvoie à la redevabilité, à la légitimité, à la confiance, à la transparence et aux règles de comparaison.

Le modèle n'est pas conçu comme une chaîne causale déterministe. Il met en évidence des interfaces où apparaissent les tensions : la qualité et la sécurité des données conditionnent la fiabilité des instruments ; la conception des instruments influence leur intégration dans les routines ; les capacités organisationnelles structurent l'appropriation par les acteurs ; les interprétations des acteurs affectent la légitimité institutionnelle ; enfin, les effets observés sur la décision, l'apprentissage et la confiance rétroagissent sur la conception des systèmes de performance.

4.1.1. Relations conceptuelles entre les couches et les tensions

• R1 - Numérique → instrumentale : la qualité, l'interopérabilité, la sécurité et l'explicabilité des données conditionnent la validité des indicateurs et peuvent générer les tensions 1 et 6.

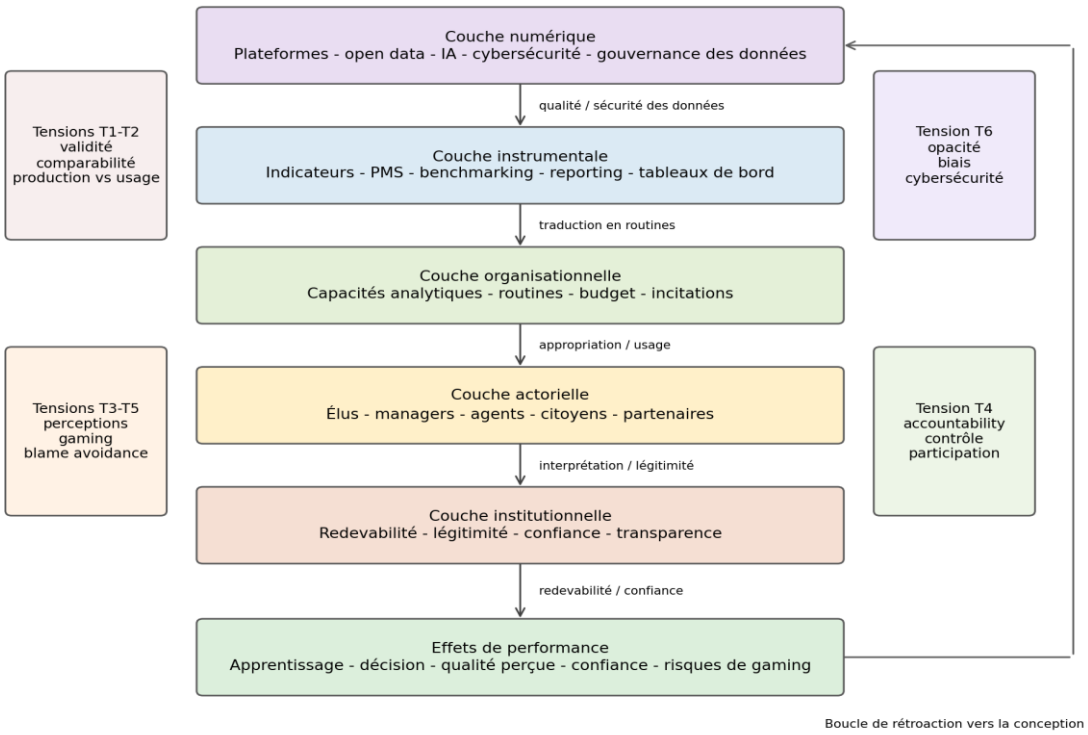
• R2 - Instrumentale → organisationnelle : un système de mesure produit des effets lorsque ses indicateurs sont reliés aux routines de décision, aux budgets et aux responsabilités ; cette interface structure principalement la tension 2.

• R3 - Organisationnelle → actorielle : les compétences, incitations et espaces de discussion influencent l'appropriation des données, l'apprentissage et les comportements stratégiques ; cette interface est au cœur de la tension 5.

• R4 - Actorielle → institutionnelle : les perceptions et interprétations des élus, agents et citoyens conditionnent la crédibilité des résultats, la satisfaction et la redevabilité ; cette interface éclaire les tensions 3 et 4.

• R5 - Boucle de rétroaction : les effets sur la confiance, la décision et la qualité de service conduisent à réviser les indicateurs, les routines et les règles de gouvernance. La performance publique numérique est ainsi appréhendée comme un système dynamique plutôt que comme une succession linéaire d'étapes.

Figure N°4 : Modèle conceptuel intégrateur de la performance publique locale à l'ère numérique



Source : élaboration des auteurs.

Tableau N°6 : Relations conceptuelles du modèle intégrateur

Interface du modèle	Mécanisme principal	Tensions associées
Numérique → instrumentale	Qualité, sécurité, interopérabilité et explicabilité des données	T1, T6
Instrumentale → organisationnelle	Intégration des indicateurs aux routines, au budget et au pilotage	T1, T2
Organisationnelle → actorielle	Capacités analytiques, incitations, appropriation et usage	T2, T5
Actorielle → institutionnelle	Perceptions, confiance, légitimité et possibilité de contestation	T3, T4, T5
Institutionnelle → effets	Redevabilité, apprentissage, confiance et qualité du service	T3, T4
Effets → reconfiguration	Révision des indicateurs, routines et règles de gouvernance	Transversal, notamment T6

Source : élaboration des auteurs.

4.2. Contribution théorique

La contribution théorique principale consiste à déplacer l'analyse d'une logique centrée sur l'instrument vers une logique d'interfaces entre technologie, instruments, organisation, acteurs et institutions. La nouveauté du modèle ne réside donc pas dans l'ajout isolé d'une couche numérique, mais dans l'explicitation des mécanismes par lesquels les tensions émergent lorsque ces couches sont mal articulées. Le modèle relie ainsi des littératures souvent étudiées séparément : mesure de la performance, usage de l'information, satisfaction citoyenne, accountability, comportements stratégiques et gouvernance numérique.

Cette formalisation permet également de préciser la portée de la contribution. Le modèle proposé est conceptuel : il synthétise des relations identifiées dans la littérature, mais ne constitue pas un modèle causal déjà testé. Il fournit une architecture pour de futures recherches comparatives ou empiriques capables d'examiner quelles interfaces sont les plus critiques selon le niveau de décentralisation, le type de service, les capacités administratives et la maturité numérique des collectivités.

4.3. Implications managériales et politiques

- Concevoir les indicateurs comme des supports de discussion et non comme des preuves autosuffisantes. Chaque indicateur devrait préciser sa définition, sa source, sa fréquence, son périmètre et ses limites.
- Associer les élus, managers, agents et citoyens dès la conception du système afin d'identifier ce qui mérite d'être mesuré et les règles selon lesquelles les résultats seront interprétés.

- Limiter la surproduction d'indicateurs. Une architecture resserrée et équilibrée peut articuler efficience, qualité, équité, accessibilité, coût, confiance et sécurité des données sans transformer le reporting en fin en soi.
- Documenter les usages réels de l'information. Un système de performance devrait indiquer comment les données alimentent les arbitrages budgétaires, la priorisation des services, l'apprentissage et la révision des objectifs.
- Institutionnaliser la gouvernance des données en définissant les responsabilités relatives à la qualité, à l'accès, à l'archivage, à l'interopérabilité, à la cybersécurité, à l'explicabilité des outils d'IA et à l'audit des systèmes numériques.

4.4. Agenda de recherche

Tableau N°7 : Feuille de route de recherche

Comparaisons inter-collectivités	Comparer les effets du degré de décentralisation, des capacités administratives et des obligations de reporting sur l'usage des indicateurs.
Agents de terrain	Analyser les perceptions et les usages des agents de première ligne, moins visibles que ceux des managers, élus ou citoyens.
Effets politiques des benchmarks	Étudier les classements locaux, leur appropriation par les élus et leurs effets sur la communication, la réputation et le blame avoidance.
Méthodes mixtes	Combiner données administratives, enquêtes citoyennes, observations qualitatives et traces numériques afin de rapprocher performance mesurée et performance vécue.
IA publique	Évaluer l'explicabilité, les biais, la responsabilité et la valeur décisionnelle des outils prédictifs dans les collectivités.
Cybersécurité locale	Étudier la sécurité des données comme une dimension de la continuité de service, de la confiance et de la performance organisationnelle.
Contextes du Sud global	Analyser la transférabilité du modèle dans les pays émergents en tenant compte des ressources, de l'informatisation et des trajectoires de décentralisation.

Source : élaboration des auteurs.

5. Conclusion

Cette revue systématique a analysé les tensions de performance dans les collectivités territoriales à partir d'un corpus final de 40 articles sélectionnés selon un protocole PRISMA 2020. L'analyse montre que la performance locale ne peut être réduite à la production d'indicateurs : elle se construit à l'intersection des instruments de mesure, des capacités organisationnelles, des usages de l'information, des perceptions des acteurs et des règles

institutionnelles. La transformation numérique ajoute à cet ensemble des enjeux de qualité des données, d'explicabilité et de sécurité.

5.1. Principaux apports

L'article apporte quatre contributions complémentaires. Premièrement, il ordonne la littérature autour de six tensions, dont cinq sont directement ancrées dans le corpus systématique et une sixième constitue une extension numérique explicitement appuyée par une littérature de cadrage distincte. Deuxièmement, il formalise un modèle conceptuel à cinq couches et précise les interfaces où se forment les tensions. Troisièmement, il renforce la traçabilité méthodologique par l'explicitation du screening, du scoring et du statut de la cartographie thématique. Quatrièmement, il propose des principes de conception orientés vers l'usage, le dialogue, l'apprentissage et la gouvernance des données plutôt que vers la seule conformité au reporting.

5.2. Limites de la revue

Plusieurs limites doivent être prises en compte. Le corpus rassemble des contextes géographiques et institutionnels hétérogènes, ce qui limite les généralisations directes entre collectivités. Le scoring utilisé est une grille interne de transparence et non un outil standardisé de risque de biais. La cartographie présentée est thématique et descriptive ; elle ne remplace pas une bibliométrie fondée sur des réseaux de citation ou de cooccurrence calculés à partir des métadonnées brutes. Enfin, la tension numérique repose sur une base empirique moins dense dans le corpus principal et est approfondie par quatre références de cadrage extérieures au décompte PRISMA. Ces choix renforcent la portée exploratoire de cette dimension mais appellent une validation empirique spécifique.

5.3. Perspectives et questions de recherche

Les recherches futures pourraient examiner plus directement les conditions sous lesquelles un indicateur devient un instrument d'apprentissage plutôt qu'un dispositif de conformité ; comparer les effets du degré de décentralisation et de la capacité administrative ; mieux intégrer les agents de première ligne ; et tester les relations du modèle dans des dispositifs de méthodes mixtes. La gouvernance de l'IA, l'explicabilité, la cybersécurité et l'interopérabilité constituent également des priorités, en particulier dans les collectivités des pays émergents. Une question transversale demeure : comment organiser des systèmes de performance suffisamment

comparables pour soutenir la redevabilité, tout en restant assez contextualisés pour préserver la qualité du jugement public ?

ANNEXES

Annexe A. Protocole PRISMA

Étape	Action	Sortie attendue
1	Exporter les notices Scopus et WoS avec titre, résumé, mots-clés, DOI et références citées.	Fichiers CSV/BibTeX/plain text
2	Fusionner les exports et dédoublonner par DOI puis titre normalisé.	180 identifiés ; 31 doublons retirés
3	Screener titres/résumés avec les critères d'inclusion/exclusion.	149 screenés ; 73 exclus
4	Rechercher les textes intégraux des références potentiellement éligibles.	76 recherchés ; 2 non obtenus
5	Évaluer les textes intégraux et coder les motifs d'exclusion.	74 évalués ; 34 exclus
6	Extraire les variables sur les 40 articles inclus.	Tableau final et synthèse
7	Nettoyer les mots-clés avec le thesaurus VOSviewer.	Fichier thesaurus
8	Produire les cartes thématiques descriptives à partir du codage final et documenter les règles de regroupement.	Figures thématiques reproductibles à partir de la grille de codage

Source : élaboration des auteurs.

Annexe B. Corpus final inclus dans la synthèse qualitative (n = 40)

No	Référence	Méthode	Tension principale	Usage dans la synthèse
1	Schedler (1994)	Analyse conceptuelle	Mesure technico-administrative vs légitimité démocratique directe	Ancre la tension entre indicateurs et redevabilité locale
2	Ammons (1995)	Analyse empirique sectorielle	Indicateurs partiels vs qualité de service perçue	Montre que la validité dépend du service et de l'usage
3	Poister & Streib (1999)	Enquête	Institutionnalisation des indicateurs vs usage réel	Base empirique sur diffusion et limites de la mesure municipale
4	Glaser & Hildreth (1999)	Enquête citoyens	Performance objective vs satisfaction et consentement fiscal	Relie perception, fiscalité et reconnaissance citoyenne
5	Berman & Wang (2000)	Enquête nationale	Capacité administrative vs réforme par la mesure	Met en évidence les préconditions organisationnelles
6	Glaser & Denhardt (2000)	Enquête citoyens	Évaluation experte vs compréhension citoyenne	Article central sur mesure/perception

No	Référence	Méthode	Tension principale	Usage dans la synthèse
7	Kloot & Martin (2000)	Étude empirique / BSC	Mesure financière vs performance multidimensionnelle	Justifie un cadre équilibré
8	Rivenbark & Kelly (2000)	Analyse de pratique	Budget traditionnel vs information de performance	Relie mesure, budget et réponse organisationnelle
9	de Lancer Julnes & Holzer (2001)	Enquête nationale	Adoption formelle vs utilisation effective	Distingue adoption, mise en œuvre et usage
10	ter Bogt (2001)	Enquête / comptabilité	Évaluation output-oriented vs jugement politique	Montre les logiques politiques d'interprétation
11	Behn (2003)	Conceptuel	Indicateur unique vs usages multiples	Cadre théorique des finalités de la mesure
12	Van Ryzin (2004)	Modèle satisfaction / enquête	Performance observée vs attentes citoyennes	Explique le rôle des attentes dans la satisfaction
13	Folz (2004)	Benchmarking / service quality	Comparabilité vs spécificité du service	Illustre les risques de comparaison non contextualisée
14	Melkers & Willoughby (2005)	Enquête	Information de performance vs communication et budget	Distingue usages budgétaires et communicationnels
15	Pollanen (2005)	Enquête	Usage interne vs reporting externe	Comparaison canadienne sur utilité et contraintes
16	Askim (2007)	Enquête nationale	Information de performance vs décision politique	Article clé sur usage politique de l'information
17	Heikkila & Isett (2007)	Enquête / gouvernance	Participation citoyenne vs technicisation du PM	Intègre la participation au design
18	Ammons & Rivenbark (2008)	Benchmarking / enquête	Données disponibles vs usage pour l'amélioration	Montre les conditions d'un usage apprentissage
19	Sanger (2008)	Études de cas / synthèse	Mesure descriptive vs management par résultats	Relie leadership, autonomie et redevabilité
20	Andrews et al. (2010)	Analyse quantitative	Mesures internes vs évaluations externes	Cadre direct du gap mesure/perception
21	Moynihan (2011)	Conceptuel	Régimes de performance vs complexité de gouvernance	Explique la non-réductibilité à un score

No	Référence	Méthode	Tension principale	Usage dans la synthèse
22	Andrews & Van de Walle (2013)	Analyse quantitative	Réformes NPM vs perceptions citoyennes	Lie management et perceptions publiques
23	Yetano (2013)	Cas / structuration	Institutionnalisation incrémentale vs résistance	Montre les conditions d'appropriation
24	Eckersley et al. (2014)	Analyse critique	Surveillance centrale vs accountability citoyenne	Conceptualise le panoptique/synoptique
25	Speklé & Verbeeten (2014)	Quantitatif	Usage diagnostic vs interactif vs incitatif	Distingue contrôle et apprentissage
26	Kroll (2015)	Revue systématique	Disponibilité des données vs usage effectif	Synthèse des déterminants de l'usage
27	Nielsen & Baekgaard (2015)	Expérience randomisée	Information de performance vs calcul politique	Article clé sur blame avoidance
28	Ammons & Roenigk (2015)	Enquête / doctrine	Doctrine normative vs pratique réelle	Évalue l'écart doctrine/pratique
29	Walker & Andrews (2015)	Revue des preuves	Management observable vs performance mesurée	Situe le lien management-performance
30	Agostino & Arnaboldi (2018)	Étude de cas	Contrôle hiérarchique vs socialisation réseau	Ouvre vers les réseaux de service local
31	Agasisti et al. (2020)	Études de cas participatives	Pression réglementaire vs appropriation différenciée	Identifie conformité, vision partagée et oligarchie technique
32	Benaine (2020)	Revue systématique	Mesure incitative vs gaming	Structure les risques de manipulation
33	Oppi et al. (2021)	Revue systématique	Ambiguïté des objectifs, indicateurs et usages	Cadre pour l'ambiguïté de la performance
34	Johansson & Liljegren (2021)	Enquête managers	Transparence publique vs complexité interne	Illustre les conséquences d'un système d'open comparison
35	Siti-Nabiha et al. (2023)	Étude de cas qualitative	PMS intégrateur vs fragmentation administrative	Perspective pays émergent et coordination interne
36	van der Voet & Lerusse (2024)	Expérience de choix discret	Indicateurs vs priorisation politique/managériale	Compare perceptions élus/managers

No	Référence	Méthode	Tension principale	Usage dans la synthèse
37	Johnsen (2024)	Quantitatif	Design PMS vs usage intentionnel	Actualise le lien stratégie-mesure-usage
38	Giacomelli et al. (2024)	Enquête / culture	Culture résultats/règles vs performance perçue	Relie sous-cultures et performance perçue
39	Arena et al. (2025)	Revue systématique	État du champ vs lacunes thématiques	Positionne la contribution par rapport aux SLR récentes
40	Satria et al. (2025)	Revue systématique	Cartographie générale vs modèles contextualisés	Confirme la croissance du champ

Source : élaboration des auteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Agasisti, T., Agostino, D., & Soncin, M. (2020). Implementing performance measurement systems in local governments: Moving from the "how" to the "why". Public Performance & Management Review, 43(5), 1100-1128. https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1700806

Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2018). Performance measurement systems in public service networks: The what, who, and how of control. Financial Accountability & Management, 34(2), 103-116. https://doi.org/10.1111/faam.12147

Ammons, D. N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services. Public Administration Review, 55(1), 37-47.

Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project. Public Administration Review, 68(2), 304-318. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00864.x

Ammons, D. N., & Roenigk, D. J. (2015). Performance management in local government: Is practice influenced by doctrine? Public Performance & Management Review, 38(3), 514-541. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006461

Andrews, R., & Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. Public Management Review, 15(5), 762-783. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725757

Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. International Public Management Journal, 13(2), 105-129. https://doi.org/10.1080/10967491003766533

Arena, C., Ferraro, L., Costanzo, R., & Mazzitelli, D. (2025). Performance measurement systems in local authorities: A systematic literature review. International Public Management Review, 25(1), 1-29.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Askim, J. (2007). How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience. International Review of Administrative Sciences, 73(3), 453-472. https://doi.org/10.1177/0020852307081152

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. Public Administration Review, 63(5), 586-606. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322

Benaine, S. L. (2020). Performance gaming: A systematic review of the literature in public administration and other disciplines with directions for future research. International Journal of Public Sector Management, 33(5), 497-517. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0191

Berman, E. M., & Wang, X. (2000). Performance measurement in U.S. counties: Capacity for reform. Public Administration Review, 60(5), 409-420. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00104

de Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. Public Administration Review, 61(6), 693-708. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00140

Eckersley, P., Ferry, L., & Zakaria, Z. (2014). A "panoptical" or "synoptical" approach to monitoring performance? Local public services in England and the widening accountability gap. Critical Perspectives on Accounting, 25(6), 529-538. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.03.003

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. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review. dms - der moderne staat, 14(1), 1-21. https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13

Folz, D. H. (2004). Service quality and benchmarking the performance of municipal services. Public Administration Review, 64(2), 209-220. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00362.x

Frandell, A., & Feeney, M. K. (2022). Cybersecurity threats in local government: A sociotechnical perspective. The American Review of Public Administration, 52(8), 558-572. https://doi.org/10.1177/02750740221125432

Giacomelli, G., Micacchi, M., & Micacchi, L. (2024). Performance shall not live by results alone: Organizational subcultures and perceived performance in public administration. Public Money & Management. https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2295366

Glaser, M. A., & Denhardt, R. B. (2000). Local government performance through the eyes of citizens. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 12(1), 49-73.

Glaser, M. A., & Hildreth, W. B. (1999). Service delivery satisfaction and willingness to pay taxes: Citizen recognition of local government performance. Public Productivity & Management Review, 23(1), 48-67.

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. Public Management Review, 26(7), 1963-1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917

Heikkila, T., & Isett, K. R. (2007). Citizen involvement and performance management in special-purpose governments. Public Administration Review, 67(2), 238-248. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00710.x

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

Johansson, S., & Liljegren, A. (2021). Social service as glasshouses? On the use and consequences of the Open Comparison system in Swedish social services. Financial Accountability & Management, 37(3), 323-343. https://doi.org/10.1111/faam.12277

Johnsen, Å. (2024). Performance Measurement System Design as Link Between Strategic Management and Performance Information Use. Public Performance & Management Review. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158

Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. Management Accounting Research, 11(2), 231-251. https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130

Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research. Public Performance & Management Review, 38(3), 459-486. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469

Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. Public Administration Review, 65(2), 180-190. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00443.x

Moynihan, D. P. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(suppl_1), i141-i155.

Nielsen, P. A., & Baekgaard, M. (2015). Performance information, blame avoidance, and politicians' attitudes to spending and reform: Evidence from an experiment. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(2), 545-569.

Oppi, C., Campanale, C., & Cinquini, L. (2021). Ambiguity in public sector performance measurement: A systematic literature review. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 34(3), 370-390. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0167

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. Public Administration Review, 59(4), 325-335.

Pollanen, R. M. (2005). Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context. International Journal of Public Sector Management, 18(1), 4-24.

Rivenbark, W. C., & Kelly, J. M. (2000). Performance measurement: A local government response. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 12(1), 74-86. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-01-2000-B004

Sanger, M. B. (2008). From measurement to management: Breaking through the barriers to state and local performance. Public Administration Review, 68(s1), S70-S85. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00980.x

Satria, T. F., Hadiguna, R. A., Henmaidi, H., & Arief, I. (2025). Performance measurement in local government: A systematic review towards efficient public sector management. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(4), 1417-1428. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i4.8093

Schedler, K. (1994). Performance measurement in a direct democratic environment: Local government reforms in Switzerland. Public Budgeting & Finance, 14(4), 36-53. https://doi.org/10.1111/1540-5850.01019

Siti-Nabiha, A. K., Djamhuri, A., & Amirya, M. (2023). Does performance management system implementation reduce fragmentation in an Indonesian local government? Chinese Public Administration Review, 14(4), 269-281. https://doi.org/10.1177/15396754231204312

Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. Management Accounting Research, 25(2), 131-146. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004

ter Bogt, H. J. (2001). Politicians and output-oriented performance evaluation in municipalities. European Accounting Review, 10(3), 621-643.

van der Voet, J., & Lerusse, A. (2024). Performance information and issue prioritization by political and managerial decision-makers: A discrete choice experiment. Journal of Public Administration Research and Theory, 34(4), 582-601.

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

Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. Journal of Policy Analysis and Management, 23(3), 433-448. https://doi.org/10.1002/pam.20020

Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(1), 101-133. https://doi.org/10.1093/jopart/mut038

Wirtz, B. W., Langer, P. F., & Fenner, C. (2021). Artificial intelligence in the public sector - A research agenda. International Journal of Public Administration, 44(13), 1103-1128. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1947319

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.

Yetano, A. (2013). What drives the institutionalization of performance measurement and management in local government? Public Performance & Management Review, 37(1), 59-86. https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370103