

Gouvernance universitaire et performance publique : Analyse des Dispositifs de Pilotage Stratégique dans les Etablissements de l'Université Mohammed Premier par SmartPLS

University Governance and Public Performance: an Analysis of Strategic Steering Mechanisms in the Institutions of Mohamed First University Using SmartPLS

Hicham EL Harradi ¹, Rachid EL hila²

Laboratoire de recherché en Management et Développement des Entreprises et Organisations (MADEO),

École Supérieure de Technologie d'Oujda

Université Mohamed Premier d'Oujda

¹hichamelh2010@gmail.com

²elhilar@gmail.com

Résumé— Les réformes du secteur public inspirées du paradigme du *New Public Management* ont encouragé les établissements d'enseignement supérieur à adopter des systèmes de contrôle de gestion afin d'améliorer l'efficacité, la transparence et la reddition des comptes. Dans ce contexte, les universités marocaines sont confrontées à des exigences croissantes en matière de performance et de gouvernance. Cet article analyse le rôle du pilotage stratégique dans la relation entre les dispositifs de gouvernance et la performance publique, appréhendée à travers la performance institutionnelle des établissements, au sein de l'Université Mohammed Premier. L'étude repose sur une approche quantitative à visée prédictive, fondée sur une enquête par questionnaire menée auprès de 216 répondants. Les données ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles basée sur la méthode des moindres carrés partiels, mise en œuvre à l'aide du logiciel SmartPLS. Les résultats visent à montrer que les systèmes de contrôle de gestion, les indicateurs de performance, les systèmes d'information de gestion et les pratiques d'assurance qualité influencent positivement et significativement le pilotage stratégique, lequel améliore à son tour la performance institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur.

Mots-clés— Contrôle de gestion, Performance publique, Gouvernance universitaire, Enseignement supérieur, Modélisation par équations structurelles (PLS-SEM), Pilotage stratégique

Abstract— Public sector reforms inspired by the *New Public Management* paradigm have encouraged higher education institutions to adopt management control systems in order to enhance efficiency, transparency, and accountability. In this context, Moroccan universities are facing increasing demands in terms of performance and governance. This paper examines the role of strategic steering in the relationship between governance mechanisms and public performance, understood through the institutional performance of establishments within Université Mohammed Premier. The study adopts a predictive quantitative approach based on a questionnaire survey conducted with 216 respondents. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), implemented through the SmartPLS software. The results aim to demonstrate that management control systems, performance indicators, management information systems, and quality assurance practices positively and significantly influence strategic steering, which in turn enhances the institutional performance of higher education institutions.

Keywords— Management control, Public performance, University governance, Higher education; PLS-SEM, Strateging Steering.

I. INTRODUCTION

Depuis les années 1980, les organisations publiques ont été transformées par les réformes du New Public Management [1] visant à améliorer l'efficacité et la transparence. Ces réformes visent à introduire des pratiques managériales issues du secteur privé, telles que la mesure de la performance, la contractualisation des objectifs et la responsabilisation des acteurs. Comme le soulignent [2] cette tendance traduit une évolution vers une gouvernance publique orientée vers les résultats [3]. En effet, dans le secteur de l'enseignement supérieur, cette dynamique s'est traduite par une recherche accrue de performance. Celle-ci demeure toutefois un concept multidimensionnel, intégrant la qualité de l'enseignement, la production scientifique, l'insertion professionnelle des diplômés et la contribution au développement socio-économique. La performance publique peut ainsi être appréhendée à travers la performance institutionnelle des établissements universitaires.

Par ailleurs, l'évolution de la gouvernance universitaire s'inscrit dans une double dynamique associant autonomie accrue et renforcement des mécanismes de contrôle. Cette transformation, conjuguée aux contraintes budgétaires et à l'intensification de la concurrence entre établissements, a conduit les autorités publiques à renforcer les dispositifs d'évaluation et de pilotage [4], [5]. Dans ce contexte, les universités sont incitées à adopter des outils de gestion et des dispositifs de pilotage visant à améliorer leur efficacité. Toutefois, comme l'ont montré [6], ces outils ne produisent des effets qu'à condition d'être intégrés dans un processus cohérent de pilotage stratégique. Ce dernier apparaît ainsi comme un mécanisme central assurant l'articulation entre les dispositifs de gouvernance et les résultats organisationnels.

Au Maroc, cette évolution s'inscrit dans le cadre des réformes récentes du système d'enseignement supérieur, notamment à travers la loi n° 59-24[7] relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique. Celle-ci vise à moderniser la gouvernance universitaire et à renforcer les dispositifs d'évaluation de la performance.

Dès lors, la question de recherche est formulée comme suit : dans quelle mesure les systèmes de contrôle de gestion, les indicateurs de performance, les systèmes d'information de gestion et les démarches d'assurance qualité influencent-ils le pilotage stratégique, et comment celui-ci contribue-t-il à l'amélioration de la performance institutionnelle des établissements universitaires ? Afin d'y répondre, cette recherche adopte une approche quantitative à visée prédictive, fondée sur l'exploitation de 216 questionnaires analysés à l'aide du logiciel SmartPLS, avec un taux de réponse avoisinant 45%.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

A. *New Public Management et gouvernance universitaire*

Dans le prolongement des réformes du New Public Management, la gouvernance universitaire a évolué vers des modèles davantage orientés vers la performance et la responsabilisation. Cette transformation se traduit par une redéfinition des relations entre l'État et les établissements, combinant autonomie accrue et mécanismes renforcés de contrôle et d'évaluation. Plusieurs travaux soulignent le passage d'une gouvernance collégiale à une gouvernance hybride intégrant des logiques managériales [8], [9]. Dans ce contexte, les universités adoptent des pratiques de gestion formalisées, notamment en matière de planification stratégique et de suivi de la performance.

Par ailleurs, les contraintes budgétaires et l'intensification de la concurrence ont renforcé les exigences de pilotage et d'optimisation des ressources [10], [11]. Ainsi, la gouvernance universitaire intègre désormais des outils de gestion et des dispositifs de pilotage visant à améliorer l'efficacité organisationnelle.

Le NPM constitue le cadre théorique central de cette recherche, reposant sur des principes tels que la décentralisation, la gestion axée sur les résultats et la reddition des comptes [12], [13]. Toutefois, leur application dans les pays émergents, caractérisés par des contraintes institutionnelles et informationnelles, demeure une question empirique ouverte.

B. *Dispositifs de gouvernance, pilotage stratégique et performance institutionnelle*

Les dispositifs de gouvernance constituent des leviers essentiels du pilotage des organisations publiques. Dans cette étude, ils sont appréhendés à travers les systèmes de contrôle de gestion (SCG), les indicateurs de performance (IP), les systèmes d'information de gestion (SIG) et les pratiques d'assurance qualité (AQ).

Les systèmes de contrôle de gestion permettent de suivre les objectifs, d'analyser les écarts et d'orienter les décisions [14], [15]. Les indicateurs de performance [16], [17] facilitent la traduction des objectifs

stratégiques en mesures opérationnelles, tandis que les systèmes d'information de gestion assurent l'intégration et la circulation de l'information. Les pratiques d'assurance qualité [18], [19] contribuent, quant à elles, à la formalisation des processus et à l'amélioration continue des systèmes de contrôle.

Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs dépend de leur intégration dans un processus de pilotage stratégique. Celui-ci joue un rôle de médiation en assurant l'alignement entre les ressources, les objectifs et les résultats. Dans cette perspective, la performance institutionnelle constitue une opérationnalisation de la performance publique à l'échelle des établissements universitaires.

Sur la base de la littérature mobilisée, les hypothèses suivantes sont formulées :

- H1 : Les systèmes de contrôle de gestion (SCG) influencent positivement le pilotage stratégique (PS).
- H2 : Les indicateurs de performance (IP) influencent positivement le pilotage stratégique (PS).
- H3 : Les systèmes d'information de gestion (SIG) influencent positivement le pilotage stratégique (PS).
- H4 : Les pratiques d'assurance qualité (AQ) influencent positivement le pilotage stratégique (PS).
- H5 : Le pilotage stratégique (PS) influence positivement la performance institutionnelle (PI).

La figure suivante représente le modèle conceptuel proposé pour expliquer ces hypothèses:

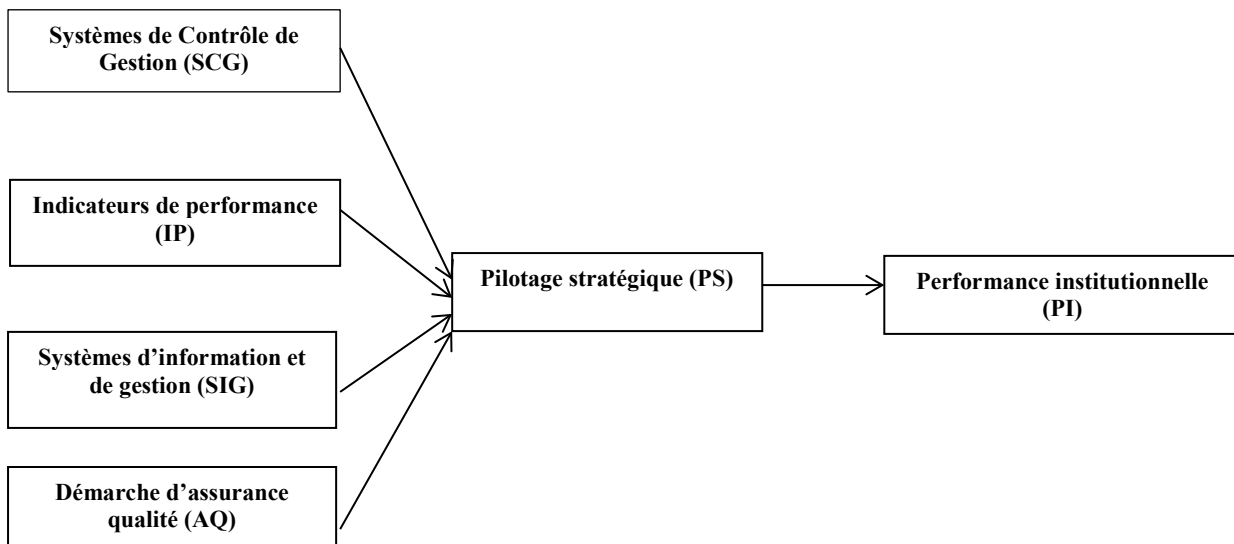


Fig.1. Modèle conceptuel de la relation entre les dispositifs de gouvernance, le pilotage stratégique et la performance (**Source** : conçu par nous-même)

Le modèle conceptuel repose sur six variables latentes, dont quatre variables exogènes (SCG, IP, SIG, AQ), une variable médiatrice (PS) et une variable endogène (PI), mesurées à l'aide d'indicateurs observables.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

A. Collecte des données

La collecte des données repose sur une enquête par questionnaire administrée auprès des acteurs des établissements relevant de l'Université Mohammed Premier. Le questionnaire a été diffusé auprès de différentes catégories de répondants, notamment les enseignants-chercheurs, les responsables administratifs, les cadres de direction et les étudiants, afin de capter une vision globale des pratiques de gouvernance et de pilotage stratégique.

Le questionnaire, a été adapté au contexte des établissements universitaires marocains. Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (« tout à fait en désaccord ») à 5 (« tout à fait d'accord »). Les construits ont été mesurés à l'aide d'items adaptés de la littérature et contextualisés aux établissements universitaires marocains. Chaque variable latente est opérationnalisée à travers trois indicateurs observables, conformément aux recommandations en modélisation PLS-SEM.

- Les systèmes de contrôle de gestion (SCG) ont été appréhendés à travers trois items : SCG1 (existence de tableaux de bord), SCG2 (suivi budgétaire) et SCG3 (production de rapports de gestion).
- Les indicateurs de performance (IP) ont été mesurés par IP1 (formalisation des indicateurs), IP2 (utilisation dans la prise de décision) et IP3 (suivi des résultats).
- Les systèmes d'information de gestion (SIG) ont été évalués à travers SIG1 (accessibilité des données), SIG2 (fiabilité des informations) et SIG3 (contribution à la prise de décision).
- Les pratiques d'assurance qualité (AQ) ont été appréhendées à travers AQ1 (procédures d'évaluation interne), AQ2 (audits internes) et AQ3 (amélioration continue).
- Le pilotage stratégique (PS) a été mesuré par PS1 (définition des objectifs stratégiques), PS2 (suivi de la stratégie) et PS3 (alignement des décisions). Enfin, la performance institutionnelle (PI) a été évaluée à travers PI1 (qualité de l'enseignement), PI2 (Performance en recherche et innovation) et PI3 (atteinte des objectifs).

B. Échantillon et taux de réponse

Le questionnaire a été adressé à 480 individus appartenant aux 12 établissements de l'Université Mohammed Premier. Au total, 216 réponses. L'échantillon se caractérise par une diversité de profils, ce qui contribue à renforcer la représentativité des données et la robustesse des résultats.

C. Méthode d'analyse des données

Les données ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles fondée sur la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM) [20] [21], mise en œuvre à l'aide du logiciel SmartPLS [22]. Par ailleurs, l'analyse a été conduite en deux étapes. Dans un premier temps, le modèle de mesure a été évalué à travers l'analyse de la fiabilité et de la validité des construits. Dans un second temps, le modèle structurel a été examiné afin de tester les hypothèses de recherche, en analysant les coefficients de chemin, leur significativité et les coefficients de détermination (R^2).

IV. RESULTATS

Conformément à l'approche méthodologique adoptée, le modèle conceptuel a été testé à l'aide de la méthode PLS-SEM. Les résultats issus de cette analyse sont présentés et discutés dans la section suivante.

A. Évaluation d modèle de mesure

L'évaluation du modèle de mesure vise à vérifier la fiabilité et la validité des construits utilisés dans cette recherche. Conformément aux recommandations méthodologiques, plusieurs indicateurs ont été examinés, notamment l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite (CR) et la variance moyenne extraite (AVE).

TABLEAU I
INDICATEURS DE FIABILITE ET DE VALIDITE DES CONSTRUIITS

Construit	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (CR)	AVE
SCG	0,882	0,913	0,681
IP	0,864	0,901	0,659
SIG	0,871	0,908	0,673
AQ	0,853	0,892	0,644
PS	0,904	0,931	0,724
PI	0,891	0,918	0,703

Les résultats confirment la fiabilité et la validité convergente des construits ($\alpha > 0,7$; AVE $> 0,5$)

B. Validité discriminante

La validité discriminante du modèle a été évaluée à l'aide du critère de Fornell-Larcker. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

TABLEAU II
CRITERE DE FORNELL-LARCKER

Construit	SCG	IP	SIG	AQ	PS	PI
SCG	0,825					
IP	0,612	0,812				
SIG	0,579	0,603	0,820			
AQ	0,553	0,571	0,588	0,803		
PS	0,647	0,624	0,631	0,602	0,851	
PI	0,538	0,526	0,552	0,509	0,702	0,838

La validité discriminante est confirmée selon le critère de Fornell-Larcker.

C. Evaluation du modèle structurel

Une fois la fiabilité et la validité du modèle de mesure établies, l'évaluation du modèle structurel a été menée afin de tester les hypothèses de recherche. Cette analyse repose sur l'examen des coefficients de chemin (β), de leur significativité statistique (valeurs t et p), ainsi que de la force des relations entre les construits. Par ailleurs, les valeurs du facteur d'inflation de la variance (VIF) ont été examinées afin de vérifier l'absence de multi colinéarité entre les variables explicatives.

TABLEAU III
RESULTATS DU MODELE STRUCTUREL

Hypothèse	Relation	β	t-value	p-value	VIF	Résultat
H1	SCG \rightarrow PS	0,423	6,184	< 0.001	2.341	Confirmée
H2	IP \rightarrow PS	0,317	4,863	< 0.001	2.128	Confirmée
H3	SIG \rightarrow PS	0,369	5,427	< 0.001	2.256	Confirmée
H4	AQ \rightarrow PS	0,292	4,138	< 0.001	2.074	Confirmée
H5	PS \rightarrow PI	0,557	7,312	< 0.001	1.987	Confirmée

Les résultats montrent que les dispositifs de gouvernance influencent significativement le pilotage stratégique, avec une contribution plus marquée des systèmes de contrôle de gestion, suivis des systèmes d'information de gestion et des indicateurs de performance, tandis que les pratiques d'assurance qualité présentent un effet plus modéré. Par ailleurs, le pilotage stratégique exerce un impact positif et significatif sur la performance institutionnelle. Les valeurs du VIF étant inférieures au seuil critique, ce qui signifie l'absence de problème de multi colinéarité. Enfin, les coefficients de détermination (R^2) indiquent un bon pouvoir explicatif du modèle pour les variables endogènes.

TABLEAU IV
POUVOIR EXPLICATIF DU MODELE

Variable	R^2
PS	0,68
PI	0,62

Les résultats indiquent que le modèle explique une part importante de la variance du pilotage stratégique et de la performance institutionnelle, ce qui confirme sa pertinence explicative.

V. DISCUSSION

Les résultats obtenus confirment l'importance des dispositifs de gouvernance dans l'amélioration du pilotage stratégique au sein des établissements universitaires. L'ensemble des relations testées étant significatives, ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux inspirés du New Public Management, qui soulignent le rôle croissant des outils de gestion dans la transformation des organisations publiques. Plus précisément, les systèmes de contrôle de gestion apparaissent comme le levier le plus influent sur le pilotage

stratégique, suivis par les systèmes d'information de gestion et les indicateurs de performance. Les pratiques d'assurance qualité présentent également une influence significative, bien que plus modérée, contribuant à la structuration des processus et à l'amélioration continue des performances institutionnelles. Par ailleurs, le rôle central du pilotage stratégique est confirmé. Son influence significative sur la performance institutionnelle montre qu'il constitue un mécanisme clé de transformation des dispositifs de gouvernance en résultats organisationnels. Ces résultats soulignent que les outils de gestion ne produisent des effets que lorsqu'ils sont intégrés dans une logique cohérente de pilotage stratégique.

VI. CONCLUSION

Cette recherche a analysé le rôle des dispositifs de gouvernance dans l'amélioration du pilotage stratégique et de la performance institutionnelle au sein des établissements de l'Université Mohammed Premier. Les résultats obtenus, à partir d'une approche quantitative fondée sur la méthode PLS-SEM, mettent en évidence l'influence significative des systèmes de contrôle de gestion, des indicateurs de performance, des systèmes d'information de gestion et des pratiques d'assurance qualité sur le pilotage stratégique, ainsi que le rôle déterminant de ce dernier dans l'amélioration de la performance institutionnelle.

Ces résultats confirment que la performance publique, appréhendée à travers la performance institutionnelle, dépend non seulement de la mise en place de dispositifs de gestion, mais surtout de leur intégration dans une logique cohérente de pilotage stratégique. Cette recherche contribue ainsi à enrichir la littérature sur la gouvernance universitaire en mettant en évidence le rôle central du pilotage stratégique comme mécanisme de transformation des outils de gestion en performance organisationnelle.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment liées à la taille de l'échantillon et à sa focalisation sur une seule université, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. Des recherches futures pourraient élargir le champ d'analyse à d'autres universités, adopter une approche comparative ou intégrer des méthodes mixtes afin d'approfondir la compréhension des mécanismes de performance dans l'enseignement supérieur.

REFERENCES

- [1] C. Hood, "A public management for all seasons?" *Public Administration*, vol. 69, no. 1, pp. 3–19, 1991.
- [2] C. Pollitt and G. Bouckaert, *Public Management Reform*, 2nd ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.
- [3] A. Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, 3e éd. Paris, France : Dunod, 2009.
- [4] I. Bleiklie and M. Kogan, "Organization and Governance of Universities," *Higher Education Policy*, vol. 20, no. 4, pp. 477–493, Dec. 2007..
- [5] B. Casu and E. Thanassoulis, "Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities," *Omega*, vol. 34, no. 5, pp. 417–426, Oct. 2006.
- [6] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1996.
- [7] *Loi n° 59.24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique*, Bulletin Officiel n° 7485, Royaume du Maroc, 11 févr. 2026.
- [8] H. De Boer, J. Enders, and U. Schimank, "On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany," *New Forms of Governance in Research Organizations*, vol. 53, no. 1, pp. 27–47, 2007.
- [9] K.-M. Kallio, T. J. Kallio, J. Tienari, and T. Hyvönen, "Ethos at stake: Performance management and academic work in universities," *Human Relations*, vol. 69, no. 3, pp. 685–709, Mar. 2016.
- [10] T. Agasisti and G. Johnes, "Beyond frontiers: comparing the efficiency of higher education decision-making units across more than one country," *Education Economics*, vol. 17, no. 1, pp. 59–79, 2009.
- [11] S. Marginson and M. van der Wende, "Globalisation and higher education," *OECD Education Working Papers*, no. 8, OECD Publishing, 2007.
- [12] J.-F. Ory, J.-L. Petitjean, and T. Côme, "Le déploiement du contrôle de gestion dans l'université," *Question(s) de management*, vol. 21, no. 2, pp.105–116, 2018.
- [13] C. S. Neculita, "Performance Measurement in the Public Universities in the Province of Ontario, Canada," Ph.D. dissertation, Dept. Management, Carleton University., Ottawa, ON, Canada, 2024.
- [14] M. Boitier and A. Rivière, "Liberté et responsabilité des universités : Le contrôle de gestion comme instrument de pilotage," *Revue Française de Gestion*, no. 214, pp. 61–77, 2011.
- [15] H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, 10e éd. Paris, France : Presses Universitaires de France (PUF), 2008.

- [16] G. Bouckaert and J. Halligan, *Managing Performance: International Comparisons*, 1st ed. London, UK: Routledge, 2007.
- [17] N. Brusadelli and F. Lebaron, "Les indicateurs de performance universitaire : Outils statistiques de la privatisation de l'excellence "Savoir/Agir, vol. 22, no. 4, pp. 97–104, 2012.
- [18] L. Harvey and D. Green, "Defining quality," *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 18, no. 1, pp. 9–34, 1993.
- [19] J. W. Meyer and B. Rowan, "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340–363, Sep. 1977.
- [20] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, "When to use and how to report the results of PLS-SEM," *European Business Review*, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, 2019.
- [21] J. F. Hair, M. Sarstedt, C. M. Ringle, and J. A. Mena, "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, no. 3, pp. 414–433, 2012.
- [22] C. M. Ringle, S. Wende, and J.-M. Becker, *SmartPLS 4*. Bönningstedt, Germany: SmartPLS GmbH, 2024.