

Contrôle de gestion et performance multidimensionnelle des universités publiques marocaines : une approche par les capacités organisationnelles

Management control and multidimensional performance of Moroccan public universities: an organizational capabilities approach

Mohammed BENELMALLAM, (Docteur en sciences de gestion)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENELMALLAM, M. (2026). Contrôle de gestion et performance multidimensionnelle des universités publiques marocaines : une approche par les capacités organisationnelles. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(7), 801–816. https://doi.org/10.5281/zenodo.21331130
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/06/2026

Accepted: 14/07/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026)

Contrôle de gestion et performance multidimensionnelle des universités publiques marocaines : une approche par les capacités organisationnelles

Résumé :

Cet article analyse les conditions dans lesquelles le contrôle de gestion peut contribuer au pilotage de la performance multidimensionnelle des universités publiques marocaines. La littérature disponible montre que les travaux sur les tableaux de bord, la reddition des comptes et le New Public Management ont largement étudié les instruments de mesure, mais qu'ils expliquent encore insuffisamment les capacités organisationnelles par lesquelles ces instruments deviennent utiles à la décision collective. Ce manque est particulièrement sensible dans le contexte universitaire marocain, marqué par la massification, la différenciation entre établissements à accès ouvert et régulé, la réforme PACTE ESRI 2030 et l'exigence croissante de contractualisation, d'autonomie responsable et de performance. L'article mobilise une revue narrative et analytique de la littérature, fondée sur un corpus ciblé de quarante-quatre références académiques et institutionnelles relatives au contrôle de gestion, à la gouvernance publique, à la performance universitaire, aux systèmes d'indicateurs et aux capacités organisationnelles. La démarche suit trois étapes : identification des dimensions de la performance universitaire, mise en relation avec les dispositifs de contrôle de gestion, puis construction d'un modèle conceptuel fondé sur quatre capacités de pilotage. L'apport principal consiste à distinguer la simple possession d'outils de pilotage de la capacité réelle à les traduire en apprentissage organisationnel. Le modèle proposé articule la traduction stratégique, la fiabilisation informationnelle, l'appropriation par les acteurs et l'apprentissage organisationnel. Il montre que la performance ne résulte pas mécaniquement des indicateurs, mais de leur inscription dans des routines de dialogue, de responsabilisation et d'amélioration continue. L'article propose ainsi une contribution théorique au contrôle de gestion public, une contribution managériale pour les universités marocaines et une grille transférable à d'autres organisations publiques complexes.

Mots clés : contrôle de gestion ; performance multidimensionnelle ; université publique ; capacités organisationnelles ; gouvernance universitaire ; Maroc.

JEL Classification : H83 ; I23 ; M10 ; M40.

Type du papier : Recherche théorique.

Abstract :

This article examines the conditions under which management control can support the steering of multidimensional performance in Moroccan public universities. Existing literature has extensively discussed dashboards, accountability and New Public Management tools, but it still insufficiently explains the organizational capabilities through which such tools become useful for collective decision-making. This gap is particularly relevant in the Moroccan higher education context, which is characterized by massification, differentiation between open-access and selective institutions, the PACTE ESRI 2030 reform, and increasing requirements for contractualization, responsible autonomy and performance. The article relies on a narrative and analytical literature review based on a targeted corpus of forty-four academic and institutional references related to management control, public governance, university performance, indicator systems and organizational capabilities. The analysis follows three stages: identifying the main dimensions of university performance, linking them to management control devices, and building a conceptual model based on four steering capabilities. The central contribution is to distinguish the mere possession of performance tools from the actual ability to transform them into organizational learning. The proposed model combines strategic translation, informational reliability, actor appropriation and organizational learning. It shows that performance does not mechanically result from indicators, but from their integration into routines of dialogue, responsibility and continuous improvement. The paper therefore contributes to public management control theory by clarifying the mechanisms linking information, dialogue, decision and learning. It also offers managerial implications for Moroccan public universities seeking to build integrated steering systems compatible with academic autonomy, public service missions and institutional accountability. The framework is intended to be transferable to other complex public organizations facing similar tensions between measurement, participation and strategic action.

Keywords: Management control; multidimensional performance; public university; organizational capabilities; university governance; Morocco.

JEL Classification: H83; I23; M10; M40.

Paper type: Theoretical research.

1. Introduction

Les universités publiques occupent une position centrale dans la formation du capital humain, la production scientifique, la diffusion de l'innovation et la cohésion sociale. Leur performance ne peut donc pas être appréciée uniquement à travers des critères financiers ou administratifs. Elle renvoie simultanément à la réussite des étudiants, à la qualité des formations, à la production scientifique, à l'insertion professionnelle, à l'inclusion, à la gouvernance, à la gestion des ressources et à la contribution au développement territorial. Cette pluralité de missions rend le pilotage universitaire plus complexe que le pilotage d'une organisation orientée vers une finalité unique (Morin et al., 1994 ; Freeman, 1984 ; Jongbloed et al., 2008). Dans le contexte marocain, cette complexité est renforcée par la taille du système et par l'intensité des réformes engagées. Les statistiques de l'enseignement supérieur 2024-2025 indiquent que l'enseignement universitaire public compte 1 102 364 étudiants, 299 253 nouveaux inscrits avec baccalauréat, 17 450 enseignants permanents et 9 220 membres du corps administratif. Elles montrent aussi une forte concentration des effectifs dans les universités publiques et une distinction structurante entre les établissements à accès ouvert et les établissements à accès régulé (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, 2025). Ces données traduisent un enjeu de capacité, de qualité, d'équité et de soutenabilité organisationnelle.

La stratégie nationale d'accélération de la transformation de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, portée par le PACTE ESRI 2030, place explicitement la réforme pédagogique, la recherche scientifique de niveau international, l'innovation et la gouvernance performante au cœur de la transformation universitaire. Le plan insiste sur l'autonomie dans un cadre contractuel, la responsabilité, la culture des résultats et la performance (Royaume du Maroc, 2024). Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne peut pas être réduit à une technique de suivi budgétaire. Il devient un mécanisme de coordination entre orientations stratégiques, allocation des ressources, information fiable, dialogue de gestion et amélioration continue.

La littérature sur le contrôle de gestion public a montré que les systèmes de mesure peuvent améliorer la visibilité des résultats et favoriser la responsabilisation des acteurs. Toutefois, elle a également souligné les limites d'une approche purement instrumentale, notamment lorsque les indicateurs sont détachés des missions, lorsqu'ils encouragent des comportements de conformité formelle ou lorsqu'ils réduisent la richesse de l'action publique à ce qui est facilement mesurable (Hood, 1991 ; Behn, 2003 ; de Bruijn, 2007 ; Lapsley, 2008). Dans l'université, ces limites sont particulièrement sensibles, car l'autonomie académique, la collégialité, la qualité scientifique et la mission de service public imposent un pilotage fondé sur la discussion plus que sur la contrainte hiérarchique (Bleiklie & Kogan, 2007 ; Musselin, 2007 ; Kallio et al., 2016).

La problématique générale de cette recherche est la suivante : comment le contrôle de gestion peut-il devenir un levier de pilotage de la performance multidimensionnelle dans les universités publiques marocaines sans réduire la mission universitaire à une logique strictement gestionnaire ? Cette question appelle trois objectifs analytiques. Le premier consiste à préciser les dimensions de la performance universitaire et les tensions qui peuvent les traverser. Le deuxième vise à identifier les conditions dans lesquelles les instruments de contrôle de gestion deviennent utiles au pilotage public. Le troisième cherche à proposer un modèle conceptuel articulant les outils de pilotage avec les capacités organisationnelles nécessaires à leur appropriation.

Le gap scientifique auquel répond l'article peut être formulé de manière précise. Les travaux classiques sur le contrôle de gestion éclairent la conception des systèmes de pilotage, tandis que les recherches sur la gouvernance universitaire analysent les tensions entre autonomie,

accountability et qualité académique. Cependant, peu de contributions articulent explicitement ces deux ensembles à travers la notion de capacité organisationnelle dans le cas des universités publiques marocaines. Or, deux universités peuvent disposer d'indicateurs comparables sans produire les mêmes effets, parce qu'elles ne possèdent pas les mêmes routines de traduction stratégique, de fiabilisation des données, d'appropriation par les acteurs et d'apprentissage organisationnel.

L'originalité de l'article réside donc dans le déplacement de l'analyse : il ne s'agit pas seulement de demander quels indicateurs suivre, mais de comprendre par quelles capacités une université transforme l'information en action collective. Cette perspective permet de dépasser la logique du tableau de bord comme simple document de reporting. Elle propose de considérer le contrôle de gestion comme une infrastructure de gouvernance, c'est-à-dire comme un ensemble de règles, de données, de responsabilités, de dialogues et de routines permettant de relier les priorités institutionnelles aux décisions opérationnelles.

L'article est organisé en sept sections. Après l'introduction, la revue de littérature discute le passage du contrôle budgétaire au pilotage stratégique, les spécificités de l'université publique et les débats contemporains sur les indicateurs. La troisième section précise la méthodologie de revue narrative et analytique retenue. La quatrième section présente la performance universitaire comme un construit multidimensionnel. La cinquième section développe le modèle conceptuel fondé sur quatre capacités de pilotage. La sixième section discute les apports théoriques et managériaux du modèle. La dernière section expose les limites, les perspectives de recherche et la conclusion générale.

2. Revue de littérature

2.1. Du contrôle budgétaire au pilotage stratégique

Le contrôle de gestion a longtemps été associé à la planification, au suivi budgétaire et à l'analyse des écarts. Dans la définition fondatrice d'Anthony (1965), il constitue un processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette conception a permis d'ancrer le contrôle de gestion dans une logique de rationalisation, de coordination et de responsabilisation. Elle reste pertinente dans les organisations publiques, où l'usage des ressources collectives doit être justifié et documenté.

Les développements ultérieurs ont toutefois élargi le champ du contrôle de gestion. Les travaux de Simons (1995) montrent que les systèmes de contrôle peuvent être utilisés de manière diagnostique pour suivre les écarts, mais aussi de manière interactive pour stimuler l'apprentissage stratégique. Otley (1999) propose de relier les objectifs, les stratégies, les cibles, les récompenses et les flux d'information afin de comprendre la performance comme un processus intégré. Ferreira et Otley (2009) prolongent cette perspective en insistant sur la conception et l'usage des systèmes de management de la performance.

Cette évolution est particulièrement importante pour les universités publiques. Un pilotage limité au budget ne permet pas de rendre compte de la qualité de la formation, de l'activité scientifique, de l'expérience étudiante ou de l'impact territorial. Les instruments de contrôle doivent donc articuler plusieurs horizons temporels et plusieurs dimensions de performance. Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992, 1996) a contribué à diffuser cette idée d'équilibre entre dimensions financières et non financières. Toutefois, son transfert au secteur public nécessite des adaptations, car les finalités d'intérêt général ne peuvent pas être assimilées à la création de valeur actionnariale.

Dans les organisations publiques, le contrôle de gestion doit être compris comme un système d'orientation de l'action collective. Il aide à clarifier les priorités, à rendre visibles les résultats, à organiser le dialogue entre niveaux de responsabilité et à produire des apprentissages. Cette

fonction dépasse le reporting. Elle suppose que les indicateurs soient reliés à des objectifs, à des processus, à des acteurs responsables et à des décisions effectives. Sans cette articulation, le contrôle peut devenir une accumulation de données sans effet sur la performance réelle.

2.2. Management public, accountability et spécificités universitaires

L'introduction du New Public Management a renforcé la place des objectifs, des indicateurs et de la reddition des comptes dans les administrations publiques (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011). Cette orientation a favorisé la clarification des responsabilités et la mesure des résultats, mais elle a également suscité des critiques relatives à la standardisation excessive, au court-termisme et à la pression sur des activités dont la valeur est difficilement quantifiable (de Bruijn, 2007 ; Lapsley, 2008 ; Arnaboldi et al., 2015).

L'université publique possède des caractéristiques qui rendent cette tension particulièrement forte. Elle combine une mission de formation, une mission de recherche, une mission sociale et une contribution au développement économique et territorial. Elle s'appuie sur des professionnels hautement qualifiés dont l'autonomie académique est une condition de qualité. Elle fonctionne également à travers des mécanismes de collégialité, des conseils, des commissions, des départements et des composantes dotées de degrés variables d'autonomie. Le pilotage y requiert donc une combinaison de coordination centrale, de participation locale et de respect des logiques disciplinaires (Bleiklie & Kogan, 2007 ; Musselin, 2007).

Les recherches sur la performance universitaire soulignent que les indicateurs peuvent devenir des instruments de transformation des comportements. Ils ne se contentent pas de mesurer la réalité, ils contribuent aussi à la cadrer. Les classements, les ratios de publication, les taux de réussite ou les indicateurs d'insertion peuvent orienter les priorités, renforcer certaines activités et en marginaliser d'autres (Espeland & Sauder, 2007 ; Guthrie & Neumann, 2007 ; Marginson, 2006). Cette performativité impose une prudence méthodologique : un indicateur doit être interrogé non seulement pour ce qu'il mesure, mais aussi pour les comportements qu'il encourage.

Dans le cas marocain, la question de l'accountability se pose dans un contexte de réforme qui associe autonomie, contractualisation et culture de la performance. Le PACTE ESRI 2030 insiste sur un système de gouvernance efficace soutenant l'autonomie des établissements dans un cadre contractuel fondé sur la responsabilité et la culture des résultats (Royaume du Maroc, 2024). Le contrôle de gestion peut soutenir cette orientation à condition de préserver l'équilibre entre exigences de pilotage et spécificités académiques.

2.3. Indicateurs, tableaux de bord et risques de mesure excessive

Les tableaux de bord sont utiles lorsqu'ils réduisent la complexité sans la déformer. Ils permettent de sélectionner quelques signaux pertinents, d'organiser l'information, de suivre les écarts et d'alimenter les décisions. Voyer (2000) et Martin et Sauvageot (2009) montrent que les tableaux de bord appliqués à l'enseignement supérieur doivent être construits autour d'objectifs clairs, d'indicateurs définis et d'un processus de suivi régulier. La mesure devient alors un support de discussion et non un substitut au jugement professionnel.

La littérature met toutefois en garde contre plusieurs risques. Le premier est la substitution de la mesure à la finalité. Une université peut améliorer un indicateur sans améliorer réellement la qualité du service rendu. Le deuxième est le risque de jeux stratégiques autour des cibles, lorsque les acteurs adaptent leurs comportements à ce qui est mesuré plutôt qu'à ce qui est important (Bevan & Hood, 2006). Le troisième est la tendance à privilégier les dimensions faciles à quantifier au détriment des apprentissages longs, de la qualité pédagogique, de l'engagement académique ou de l'impact social de la recherche.

Ces risques ne signifient pas qu'il faut renoncer aux indicateurs. Ils signifient qu'un indicateur doit être conçu comme un instrument de questionnement. Sa fonction première est de

déclencher une analyse, de repérer une tension et d'ouvrir une discussion. Dans une université publique, un taux de réussite, un délai administratif ou un nombre de publications ne prennent sens que s'ils sont interprétés en fonction des ressources disponibles, des profils d'étudiants, des contraintes de filière, des objectifs stratégiques et des règles institutionnelles. Le chiffre n'est pas une conclusion, mais un point de départ pour le dialogue de gestion.

Les systèmes de mesure hybrides, combinant indicateurs de moyens, de processus, de résultats et d'impact, offrent une réponse partielle à cette difficulté. Ils permettent d'éviter la réduction de la performance à un seul critère. Néanmoins, leur efficacité dépend de la qualité de l'usage organisationnel. Un tableau de bord très complet peut rester sans effet si les données ne sont pas fiables, si les responsabilités ne sont pas clarifiées ou si les acteurs ne s'approprient pas les résultats.

2.4. Capacités organisationnelles et pilotage de la performance

La notion de capacité organisationnelle permet de comprendre pourquoi des outils identiques produisent des effets différents selon les établissements. Dans la perspective des ressources et des capacités, la performance ne dépend pas seulement des actifs disponibles, mais de la manière dont l'organisation les combine, les coordonne et les renouvelle (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997 ; Helfat & Peteraf, 2003). Une capacité est ici entendue comme une aptitude collective stabilisée permettant d'accomplir une fonction organisationnelle de manière répétée, tout en l'adaptant aux changements du contexte.

Appliquée au contrôle de gestion universitaire, cette notion déplace l'attention des outils vers les usages. La présence d'un budget, d'un tableau de bord ou d'un système d'information ne garantit pas le pilotage. Pour produire des effets, ces instruments doivent être intégrés à des routines de traduction stratégique, de production d'information, de dialogue entre acteurs et d'apprentissage organisationnel. Les travaux d'Argyris et Schön (1978) rappellent que l'apprentissage organisationnel suppose une capacité à interpréter les écarts, à questionner les hypothèses et à modifier les pratiques.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion n'est pas seulement un système de mesure. Il devient un processus de construction de capacité collective. Cette approche rejoint les travaux contemporains sur les systèmes de management de la performance, qui montrent que l'effet d'un dispositif dépend de sa conception, de son usage, de son appropriation et de son inscription dans les mécanismes de décision (Broadbent & Laughlin, 2009 ; Ferreira & Otley, 2009 ; Speklé & Verbeeten, 2014).

Le modèle proposé dans cet article repose sur cette articulation. Il considère que le pilotage de la performance universitaire exige quatre capacités interdépendantes : traduire la stratégie en objectifs opérationnels, fiabiliser l'information, favoriser l'appropriation par les acteurs et transformer les résultats en apprentissages. Cette structure permet de dépasser une lecture purement instrumentale et de formuler une contribution théorique centrée sur les mécanismes.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Nature de la revue et justification méthodologique

Cette recherche adopte une démarche conceptuelle fondée sur une revue narrative et analytique de la littérature. Ce choix est cohérent avec l'objectif de l'article, qui n'est pas de tester statistiquement une relation causale, mais de construire un cadre explicatif permettant de relier contrôle de gestion, performance universitaire et capacités organisationnelles. Une revue narrative est pertinente lorsque le sujet mobilise plusieurs champs théoriques et lorsque la contribution attendue consiste à organiser, comparer et articuler des concepts plutôt qu'à produire une méta-analyse (Webster & Watson, 2002 ; Snyder, 2019).

La démarche n'est pas une revue systématique au sens strict. Elle ne vise pas l'exhaustivité de toutes les publications existantes. Elle cherche plutôt à construire une synthèse raisonnée autour de quatre familles de travaux : contrôle de gestion et systèmes de pilotage, management public et accountability, performance et gouvernance universitaire, ressources et capacités organisationnelles. Cette posture est explicitement assumée afin d'éviter toute confusion avec une enquête empirique ou bibliométrique.

Pour renforcer la traçabilité de la construction conceptuelle, la revue a été organisée autour de critères de sélection explicites. Les références retenues devaient contribuer à au moins l'une des fonctions suivantes : définir les concepts centraux, discuter les tensions de mesure dans le secteur public, éclairer les spécificités de l'université, proposer des cadres de performance multidimensionnelle ou soutenir la notion de capacité organisationnelle. Les textes purement techniques, les contributions non reliées au secteur public ou les références centrées exclusivement sur la performance financière ont été écartés.

3.2. Constitution du corpus théorique

Le corpus final mobilisé comprend quarante-quatre références académiques et institutionnelles. Les références fondatrices ont été conservées lorsqu'elles demeurent nécessaires à la compréhension des concepts, par exemple Anthony (1965), Kaplan et Norton (1992, 1996), Simons (1995), Otley (1999), Barney (1991) et Teece et al. (1997). Elles ont été complétées par des travaux plus récents sur les systèmes de management de la performance, la mesure dans le secteur public, la gouvernance universitaire, l'accountability académique et les risques liés aux indicateurs.

Le corpus intègre également des sources institutionnelles récentes afin de renforcer l'ancrage marocain. Les statistiques 2024-2025 du ministère de l'Enseignement supérieur permettent de situer les enjeux de masse, de ressources humaines et de capacité du système universitaire public. Le document de présentation de la stratégie nationale d'accélération de la transformation de l'enseignement supérieur permet de relier le modèle proposé aux priorités du PACTE ESRI 2030, notamment la réforme pédagogique, la recherche scientifique, l'innovation, la gouvernance, l'autonomie contractuelle et la culture des résultats (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, 2025 ; Royaume du Maroc, 2024).

Tableau 1 : Protocole de revue narrative et analytique

Étape	Objectif	Critères et sources	Produit analytique
1. Délimitation	Préciser l'objet	Contrôle de gestion, performance universitaire, gouvernance publique, capacités	Question de recherche et objectifs analytiques
2. Sélection	Identifier les références pertinentes	Travaux fondateurs, articles récents, sources institutionnelles marocaines	Corpus ciblé de 44 références
3. Codage conceptuel	Classer les apports	Outils, indicateurs, accountability, autonomie, apprentissage	Familles de concepts
4. Synthèse	Relier les concepts	Comparaison des approches et identification des limites	Dimensions de performance et tensions
5. Modélisation	Construire le cadre proposé	Inférence conceptuelle à partir du corpus	Quatre capacités de pilotage

Source : Élaboration de l'auteur.

3.3. Démarche d'analyse et construction du modèle

L'analyse a été conduite en trois temps. Le premier temps a consisté à identifier les dimensions récurrentes de la performance universitaire. La littérature converge autour d'une lecture multidimensionnelle intégrant la formation, la recherche, la gouvernance, l'efficacité administrative, l'inclusion, l'internationalisation et la contribution socio-économique (Guthrie

& Neumann, 2007 ; Jongbloed et al., 2008 ; Martin & Sauvageot, 2009).

Le deuxième temps a consisté à relier ces dimensions aux dispositifs de contrôle de gestion susceptibles de les suivre. Cette étape a permis de distinguer les indicateurs de moyens, les indicateurs de processus, les indicateurs de résultats et les indicateurs d'impact. Elle a également montré que l'existence d'un indicateur ne suffit pas à produire du pilotage. Pour être utile, un indicateur doit être relié à une question de gestion, à un responsable, à une cible, à un calendrier et à un espace de discussion.

Le troisième temps a consisté à identifier les capacités organisationnelles nécessaires au passage de l'information à l'action. Quatre capacités ont été retenues, car elles apparaissent de manière récurrente dans les travaux sur les systèmes de performance et parce qu'elles répondent aux principaux risques repérés dans le pilotage universitaire : stratégie déclarative, données peu fiables, faible appropriation par les acteurs et reporting passif. La construction du modèle relève donc d'une inférence conceptuelle : les capacités ne sont pas mesurées empiriquement dans cet article, mais proposées comme mécanismes explicatifs à tester dans de futures recherches.

4. Résultats conceptuels : la performance universitaire comme construit multidimensionnel

4.1. Les dimensions de la performance universitaire

La performance universitaire ne peut pas être ramenée à un ratio budgétaire ou à un classement. Elle correspond à la capacité d'un établissement à réaliser plusieurs missions simultanément. La première dimension concerne la formation : qualité pédagogique, réussite, progression des étudiants, acquisition de compétences et employabilité. La deuxième porte sur la recherche : production scientifique, qualité des publications, projets financés, encadrement doctoral, innovation et transfert. La troisième concerne la gouvernance : transparence des décisions, clarté des responsabilités, participation des parties prenantes et cohérence stratégique.

Une quatrième dimension renvoie à l'efficacité administrative. Elle inclut les délais de traitement, la qualité des services rendus aux étudiants, la digitalisation, la gestion des inscriptions, des examens, des bourses et des ressources humaines. Une cinquième dimension concerne l'inclusion et l'équité, notamment l'accès des étudiants de milieux divers, l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, la réduction du décrochage et la prise en compte des disparités territoriales. Une sixième dimension renvoie à la contribution socio-économique, à travers les partenariats, la formation continue, l'entrepreneuriat, l'innovation territoriale et la réponse aux besoins du marché du travail.

Cette lecture multidimensionnelle n'implique pas de multiplier indéfiniment les indicateurs. Elle impose plutôt de sélectionner des indicateurs représentatifs, compréhensibles et reliés aux priorités institutionnelles. Un nombre trop élevé de mesures peut produire une surcharge informationnelle et réduire la qualité du dialogue de gestion. À l'inverse, un nombre trop faible d'indicateurs peut invisibiliser certaines missions essentielles. Le pilotage exige donc un équilibre entre simplicité, complétude et contextualisation.

4.2. Les tensions et arbitrages entre dimensions

Les dimensions de performance universitaire peuvent entrer en tension. L'amélioration du taux de réussite peut être recherchée sans abaisser les exigences académiques. Le développement de la recherche peut entrer en concurrence avec la charge pédagogique. L'internationalisation peut renforcer l'attractivité tout en posant des questions d'équité. La rationalisation administrative peut améliorer l'efficacité, mais aussi générer une standardisation excessive si elle ne respecte pas les spécificités des filières et des disciplines.

Ces tensions montrent que le contrôle de gestion universitaire ne doit pas fonctionner comme un mécanisme automatique de sanction. Il doit plutôt permettre de rendre visibles les arbitrages.

Un tableau de bord bien conçu ne répond pas seul aux questions stratégiques ; il aide les responsables à poser les bonnes questions. Pourquoi tel taux de réussite évolue-t-il ? Quels moyens expliquent tel résultat ? Quels étudiants sont concernés ? Quel lien existe entre charge d'enseignement, qualité pédagogique et production scientifique ? Quels indicateurs doivent être interprétés avec prudence en raison de leur sensibilité au contexte ?

Le pilotage de la performance multidimensionnelle suppose donc une logique de discussion. Les indicateurs de résultats doivent être complétés par des indicateurs de moyens et de processus. La qualité d'une formation ne peut pas être appréciée uniquement par le taux de diplomation. Elle doit aussi être reliée à l'encadrement, aux ressources pédagogiques, aux modalités d'évaluation, à l'accompagnement des étudiants et à l'insertion. De même, la performance de la recherche ne peut pas être réduite au volume de publications ; elle doit intégrer la qualité, l'éthique, l'impact, les partenariats et la formation doctorale.

Tableau 2 : Matrice illustrative de la performance universitaire multidimensionnelle

Mission	Question de pilotage	Indicateurs de moyens	Indicateurs de processus	Indicateurs de résultats
Formation	Les étudiants progressent-ils dans de bonnes conditions ?	Taux d'encadrement, ressources pédagogiques	Assiduité, tutorat, suivi des évaluations	Réussite, diplomation, insertion
Recherche	La production scientifique est-elle soutenue et valorisée ?	Budget recherche, équipes, doctorants	Projets, encadrement, partenariats	Publications, brevets, thèses soutenues
Gouvernance	Les décisions sont-elles cohérentes et transparentes ?	Instances, système d'information	Réunions, arbitrages, plans d'action	Exécution stratégique, satisfaction interne
Administration	Le service rendu est-il efficace ?	Personnel, digitalisation, procédures	Délais, contrôles de cohérence	Qualité de service, baisse des réclamations
Inclusion	Les publics vulnérables sont-ils accompagnés ?	Dispositifs d'aide, accessibilité	Orientation, accompagnement, prévention	Réduction du décrochage, équité d'accès
Territoire	L'université contribue-t-elle au développement local ?	Incubateurs, partenariats	Projets collaboratifs, stages	Innovation, employabilité, impact socio-économique

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Martin et Sauvageot (2009), Guthrie et Neumann (2007) et Jongbloed et al. (2008).

4.3. Les parties prenantes comme cadre d'interprétation

La performance universitaire doit être interprétée à partir des attentes de plusieurs parties prenantes. L'État attend une utilisation responsable des ressources, une amélioration de l'employabilité, une contribution à la recherche et une cohérence avec les priorités nationales. Les étudiants attendent une formation de qualité, une orientation claire, un accompagnement et une reconnaissance des diplômes. Les enseignants-chercheurs attendent des conditions de travail favorables à la pédagogie et à la recherche, ainsi qu'une autonomie académique compatible avec leur professionnalité. Le personnel administratif attend des procédures claires, des outils fiables et une reconnaissance de son rôle dans la qualité du service public.

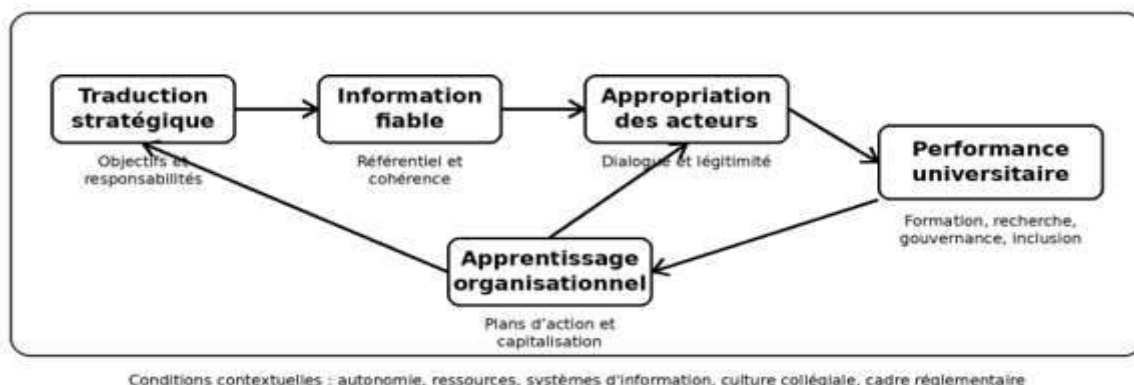
Les partenaires socio-économiques attendent des compétences, de l'innovation, de la recherche appliquée et des formes de coopération. Les territoires attendent que l'université contribue à l'attractivité, à la mobilité sociale et au développement local. Cette diversité d'attentes explique pourquoi la performance universitaire ne peut pas être gouvernée par un indicateur unique. Elle doit être construite comme un compromis organisé, actualisé et discuté.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion joue une fonction de médiation. Il ne décide pas à la place des acteurs, mais il fournit un langage commun pour discuter des objectifs, des moyens et des résultats. Il permet de rendre visibles les écarts, de comparer les situations, de prioriser les actions et de suivre les engagements. Cette fonction de médiation est centrale dans une université publique, où les logiques administratives, académiques, politiques et territoriales se croisent.

5. Modèle proposé : quatre capacités de pilotage

Le modèle proposé repose sur l'idée que le contrôle de gestion universitaire devient performant lorsqu'il transforme l'information en capacité d'action collective. Les quatre capacités retenues forment une chaîne dynamique. La stratégie doit d'abord être traduite en objectifs compréhensibles. Les données doivent ensuite être fiabilisées pour produire un langage commun. Les acteurs doivent s'appropriier les indicateurs afin qu'ils ne soient pas perçus comme une contrainte extérieure. Enfin, les résultats doivent être transformés en apprentissage organisationnel, c'est-à-dire en décisions, en corrections et en routines renouvelées.

Figure 1 : Modèle intégré de pilotage par capacités organisationnelles



Source : Élaboration de l'auteur.

La figure 1 souligne aussi l'existence de rétroactions. L'apprentissage organisationnel peut conduire à ajuster la stratégie, à modifier certains indicateurs ou à revoir les responsabilités. Le modèle n'est donc pas linéaire. Il décrit un cycle de pilotage dans lequel la performance multidimensionnelle est progressivement construite par la combinaison de données fiables, de dialogue, de décisions et de capitalisation.

5.1. Capacité de traduction stratégique

La première capacité consiste à transformer les orientations générales de l'université en objectifs opérationnels. Une stratégie peut être ambitieuse, mais rester peu effective si elle n'est pas traduite en priorités, responsabilités, échéances et indicateurs. Dans une université publique, cette traduction est difficile parce que les missions sont multiples et parce que les composantes disposent de logiques propres. Le rôle du contrôle de gestion est alors de rendre la stratégie lisible sans l'appauvrir.

La traduction stratégique suppose de distinguer les objectifs institutionnels, les objectifs de composante et les objectifs de service. Elle implique également de préciser les niveaux de responsabilité. Un objectif tel que l'amélioration de la réussite étudiante doit être décliné en actions : accompagnement, tutorat, suivi des absences, adaptation pédagogique, orientation, digitalisation des ressources, coordination entre enseignants et services administratifs. Le pilotage devient efficace lorsque chaque objectif est relié à une action et à un responsable.

5.2. Capacité de fiabilisation informationnelle

La deuxième capacité concerne la production de données fiables, stables et comparables. Un tableau de bord n'a de valeur que si les informations qu'il contient sont définies de manière claire, collectées selon des procédures homogènes et contrôlées avant diffusion. Les universités produisent des données dans plusieurs services : scolarité, recherche, ressources humaines, finances, bibliothèques, systèmes numériques, relations internationales et vie étudiante. Cette dispersion peut générer des incohérences si les définitions et les responsabilités ne sont pas stabilisées.

La fiabilisation informationnelle passe par un référentiel commun d'indicateurs. Chaque indicateur doit être défini par son objet, sa formule, sa source, sa périodicité, son responsable de collecte et ses limites d'interprétation. Elle suppose aussi des contrôles de cohérence et une documentation des données. Cette capacité est centrale dans le contexte marocain, où la fragmentation des systèmes d'information et l'hétérogénéité des composantes peuvent limiter la qualité du pilotage. Sans données fiables, le dialogue de gestion risque de se concentrer sur la contestation des chiffres plutôt que sur l'analyse des causes et des solutions.

5.3. Capacité d'appropriation par les acteurs

La troisième capacité renvoie à l'appropriation des outils par les acteurs académiques et administratifs. Les indicateurs peuvent être perçus comme des instruments de surveillance lorsqu'ils sont imposés sans discussion. Ils peuvent aussi être considérés comme inutiles lorsque les acteurs ne voient pas leur lien avec les problèmes concrets qu'ils rencontrent. L'appropriation suppose donc participation, formation, transparence et retour d'expérience. Dans une université publique, l'appropriation ne signifie pas adhésion passive. Elle suppose que les enseignants-chercheurs, les responsables pédagogiques, les directeurs de composantes et les services administratifs puissent discuter la pertinence des indicateurs, contextualiser les résultats et proposer des actions correctrices. Le dialogue de gestion devient alors un espace de construction collective du sens. Il permet d'éviter que le contrôle de gestion soit réduit à une logique descendante ou punitive.

5.4. Capacité d'apprentissage organisationnel

La quatrième capacité est l'apprentissage organisationnel. Un système de pilotage n'est utile que s'il transforme les résultats observés en décisions et en améliorations. L'apprentissage suppose que les écarts soient analysés, que les causes soient discutées, que des plans d'action soient définis et que les résultats des actions soient suivis. Sans cette boucle, le tableau de bord devient un document de reporting passif.

L'apprentissage organisationnel peut être simple, lorsqu'il conduit à corriger une procédure, ou plus profond, lorsqu'il amène l'université à questionner ses objectifs, ses hypothèses ou ses priorités. Par exemple, un faible taux de réussite peut être interprété comme un problème d'assiduité, mais aussi comme un problème d'orientation, de méthode pédagogique, d'évaluation ou de ressources. Le rôle du contrôle de gestion n'est pas de produire une explication unique, mais d'organiser l'enquête collective sur les causes et les leviers d'action.

5.5. Synthèse opérationnelle du modèle

Tableau 3 : Capacités organisationnelles nécessaires au pilotage de la performance universitaire

Capacité organisationnelle	Question de pilotage	Dispositifs opérationnels	Risque évité
Traduction stratégique	Comment transformer les priorités institutionnelles en objectifs opérationnels ?	Carte stratégique, objectifs hiérarchisés, responsabilités, calendrier	Stratégie déclarative sans mise en œuvre
Fiabilisation informationnelle	Comment produire des données fiables, stables et comparables ?	Référentiel d'indicateurs, procédures de collecte, contrôle de cohérence	Décisions fondées sur des données contestées
Appropriation par les acteurs	Comment faire accepter et utiliser les outils par les communautés universitaires ?	Dialogue de gestion, formation, participation, transparence	Rejet des indicateurs ou conformité formelle
Apprentissage organisationnel	Comment transformer les résultats en amélioration continue ?	Revue de performance, analyse des écarts, plans d'action, capitalisation	Reporting passif sans décision

Source : Élaboration de l'auteur.

6. Discussion

6.1. Apports théoriques

Le premier apport théorique de l'article est de relier le contrôle de gestion public à la théorie des capacités organisationnelles. Les travaux sur les systèmes de performance expliquent la conception des indicateurs et des tableaux de bord. Les travaux sur les capacités expliquent la manière dont une organisation mobilise ses ressources pour agir dans un contexte donné. Leur articulation permet de comprendre pourquoi les dispositifs formels ne produisent pas automatiquement les mêmes effets d'un établissement à l'autre.

Le deuxième apport est de proposer une lecture processuelle du pilotage universitaire. La performance n'est pas seulement un résultat à mesurer. Elle est un processus à construire par traduction, fiabilisation, appropriation et apprentissage. Cette lecture rejoint les recherches qui critiquent les approches trop mécaniques de la performance publique et qui insistent sur les usages, les routines et les apprentissages (Broadbent & Laughlin, 2009 ; Arnaboldi et al., 2015 ; Speklé & Verbeeten, 2014).

Le troisième apport est de clarifier la spécificité universitaire. Dans l'université, le contrôle de gestion doit composer avec l'autonomie académique, la collégialité, la pluralité des missions et la diversité des parties prenantes. Le modèle proposé ne cherche pas à imposer une logique managériale uniforme. Il propose plutôt une infrastructure de dialogue permettant de rendre compatibles responsabilité publique, qualité académique et amélioration continue.

6.2. Implications managériales pour les universités publiques marocaines

Sur le plan managérial, le modèle invite les universités publiques marocaines à construire des systèmes de pilotage progressifs et participatifs. La priorité n'est pas de multiplier les indicateurs, mais de choisir des indicateurs reliés aux priorités institutionnelles. Chaque indicateur devrait répondre à une question de gestion précise. Par exemple, un taux de réussite ne doit pas être suivi uniquement comme résultat statistique, mais comme signal permettant d'interroger l'orientation, l'accompagnement, les méthodes pédagogiques, les ressources et les conditions d'évaluation.

Le modèle suggère également de renforcer les fonctions de fiabilisation des données. La mise en place d'un référentiel d'indicateurs, d'un calendrier de collecte et de contrôles de cohérence peut améliorer la qualité du dialogue de gestion. Dans le contexte du PACTE ESRI 2030, cette fiabilisation est indispensable pour soutenir l'autonomie contractuelle, la culture des résultats et la gouvernance responsable. Elle permet de passer d'un reporting administratif à un pilotage stratégique.

Une autre implication concerne l'animation du dialogue de gestion. Les responsables universitaires peuvent organiser des revues périodiques de performance associant présidence, composantes, services administratifs et responsables pédagogiques. Ces réunions ne doivent pas être centrées sur la justification des écarts seulement. Elles doivent permettre de discuter les causes, d'identifier les leviers, d'arbitrer les ressources et de suivre les plans d'action. L'objectif est de transformer le contrôle de gestion en espace d'apprentissage collectif.

Enfin, le modèle invite à contextualiser les indicateurs. Les établissements à accès ouvert, les écoles à accès régulé, les facultés de médecine, les écoles d'ingénieurs et les facultés de lettres ne fonctionnent pas selon les mêmes contraintes. Un cadre commun est nécessaire pour assurer la cohérence institutionnelle, mais certains indicateurs doivent être adaptés aux spécificités disciplinaires et organisationnelles. Cette articulation entre cadre commun et contextualisation locale est une condition de légitimité.

6.3. Précautions d'usage et risques à maîtriser

Trois précautions doivent être soulignées. La première concerne le risque de survaloriser ce qui

est facilement mesurable. Les universités ne doivent pas confondre disponibilité des données et importance stratégique. Certaines dimensions essentielles, comme la qualité pédagogique, l'engagement des enseignants-chercheurs ou l'impact social de la recherche, nécessitent des indicateurs qualitatifs et une interprétation collective.

La deuxième précaution concerne les effets comportementaux des indicateurs. Lorsqu'un indicateur devient une cible rigide, il peut orienter les comportements vers l'optimisation du chiffre plutôt que vers l'amélioration réelle. Ce risque est documenté dans la littérature sur la performance publique (Bevan & Hood, 2006 ; Espeland & Sauder, 2007). Pour le limiter, les universités doivent combiner plusieurs familles d'indicateurs, discuter les résultats et éviter les mécanismes de sanction automatique.

La troisième précaution concerne la temporalité de la performance. Les effets d'une politique universitaire ne sont pas toujours immédiats. Une réforme pédagogique, une stratégie de recherche, un dispositif d'inclusion ou un partenariat territorial peuvent produire des résultats sur plusieurs années. Le contrôle de gestion doit donc combiner le suivi opérationnel de court terme avec une évaluation stratégique de moyen terme. Cette articulation évite de juger prématurément des actions dont l'impact est progressif.

7. Limites et perspectives

La principale limite de cet article tient à sa nature conceptuelle. Le modèle proposé n'est pas validé par une enquête empirique auprès d'universités publiques marocaines. Il constitue une grille d'analyse théorique destinée à être discutée, adaptée et testée. Cette limite est assumée, car l'objectif de la contribution est d'abord de clarifier les mécanismes par lesquels le contrôle de gestion peut soutenir la performance multidimensionnelle.

Une deuxième limite concerne le caractère non exhaustif de la revue. La démarche narrative et analytique permet de construire une synthèse transversale, mais elle ne remplace pas une revue systématique ou bibliométrique. De futures recherches pourraient prolonger ce travail par une analyse systématique des publications sur le contrôle de gestion universitaire, les indicateurs de performance et les capacités organisationnelles dans l'enseignement supérieur.

Les perspectives de recherche peuvent être organisées autour de quatre axes. Le premier consiste à conduire des études de cas comparatives dans plusieurs universités publiques marocaines afin d'observer la maturité des systèmes de pilotage. Le deuxième vise à mener des enquêtes multi-acteurs auprès de présidents d'université, doyens, directeurs d'écoles, enseignants-chercheurs, responsables administratifs et étudiants. Le troisième porte sur la construction d'un outil de diagnostic de maturité des capacités de pilotage. Le quatrième concerne des analyses longitudinales permettant de suivre la mise en œuvre des tableaux de bord et leurs effets sur les décisions.

Le modèle pourrait également être transféré à d'autres organisations publiques complexes, comme les hôpitaux, les collectivités territoriales ou les établissements publics à missions multiples. Cette transférabilité suppose néanmoins des conditions minimales : pluralité de missions, existence d'objectifs publics, besoin d'information fiable, diversité d'acteurs et nécessité de dialogue de gestion. Le modèle doit donc être adapté à chaque contexte institutionnel.

8. Conclusion

Cet article a proposé une lecture conceptuelle du rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance multidimensionnelle des universités publiques marocaines. La question posée était de savoir comment le contrôle de gestion peut soutenir la performance sans réduire la mission universitaire à une logique strictement gestionnaire. La réponse développée repose sur

une idée centrale : les outils de contrôle ne produisent pas la performance par leur seule existence. Ils deviennent utiles lorsqu'ils sont portés par des capacités organisationnelles permettant de traduire la stratégie, de fiabiliser l'information, d'impliquer les acteurs et d'apprendre des résultats.

L'article contribue à la théorie du contrôle de gestion public en montrant que la performance universitaire doit être analysée comme un processus de construction collective plutôt que comme une simple mesure de résultats. Il contribue également à l'analyse des capacités organisationnelles en les appliquant au pilotage universitaire. Enfin, il apporte une contribution contextuelle au débat marocain sur la transformation de l'enseignement supérieur, dans un moment où la réforme PACTE ESRI 2030 met l'accent sur la gouvernance, l'autonomie, la contractualisation, la recherche, l'innovation et la culture des résultats.

Sur le plan managérial, le modèle proposé peut servir de base à la construction d'un tableau de bord institutionnel, à l'organisation du dialogue de gestion et à l'amélioration de la qualité décisionnelle. Il invite les responsables universitaires à dépasser la logique de reporting pour développer une infrastructure de pilotage fondée sur la confiance, la transparence, la contextualisation des indicateurs et l'apprentissage partagé. La performance universitaire n'est pas seulement une question d'indicateurs. Elle est d'abord une capacité collective à relier missions, ressources, responsabilités et décisions dans le respect des spécificités du service public universitaire.

Références

- (1). Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.
- (2). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- (3). Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- (4). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (5). Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod.
- (6). Behn, R. D. (2003). Why measure performance? *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- (7). Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, 84(3), 517-538.
- (8). Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.
- (9). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- (10). Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- (11). Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- (12). Capano, G. (2011). Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89(4), 1622-1642.
- (13). Commission spéciale sur le modèle de développement. (2021). *Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*. Royaume du Maroc.

- (14). de Bruijn, H. (2007). Managing performance in the public sector. Routledge.
- (15). Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the Low Countries. *British Journal of Management*, 23(S1), S88-S103.
- (16). Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1-40.
- (17). Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- (18). Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 79-119.
- (19). Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- (20). Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The case of the Australian university system and the establishment of a performance-driven university system. *Public Management Review*, 9(2), 231-252.
- (21). Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- (22). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- (23). Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.
- (24). Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685-709.
- (25). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- (26). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- (27). Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: Back to the future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77-96.
- (28). Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52(1), 1-39.
- (29). Martin, M., & Sauvageot, C. (2009). Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : un guide pratique. Institut international de planification de l'éducation, UNESCO.
- (30). Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- (31). Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. (2025). L'enseignement supérieur en chiffres 2024-2025. Direction des Stratégies et des Systèmes d'Information.
- (32). Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39-55.
- (33). Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Gaëtan Morin.
- (34). Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky, & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp. 63-84). transcript Verlag.
- (35). Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control

- systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- (36). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
 - (37). Rabovsky, T. M. (2012). Accountability in higher education: Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 675-700.
 - (38). Royaume du Maroc. (2024). *The National Strategy for Accelerating the Transformation of Higher Education, Scientific Research, and Innovation System*. Portail National du Maroc.
 - (39). Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
 - (40). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
 - (41). 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.
 - (42). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
 - (43). Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
 - (44). Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.