

Contribution des outils du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales : Cas de la région de Souss-Massa

Contribution of Management Control Tools to Improving the Performance of Local Governments: The Case of the Souss-Massa Region

Atman HAISSOUNE

Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en droit et en gestion (LIRDEG), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Ait Melloul, Maroc.

Hassan MABROUKI

Laboratoire des Études, de Recherches en Économie et Management Appliqués (LEREMA) Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.

Seif Elislam JABHAOUI

Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en droit et en gestion (LIRDEG), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Ait Melloul, Maroc.

Résumé. Cette recherche analyse l'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance des collectivités territoriales dans la région de Souss-Massa. À partir d'une méthodologie quantitative mobilisant un échantillon de 80 répondants et le logiciel SmartPLS, cinq hypothèses ont été testées. Les résultats montrent que le suivi budgétaire, l'analyse des coûts et le benchmarking exercent un effet positif et significatif sur la performance publique, tandis que les systèmes d'information et le tableau de bord prospectif ne présentent pas d'influence notable. Ces constats confirment l'importance des outils classiques et opérationnels dans le pilotage territorial, tout en révélant les difficultés liées à l'appropriation des instruments plus complexes ou technologiques. Sur le plan pratique, l'étude souligne la nécessité de renforcer les pratiques budgétaires, de promouvoir le benchmarking et d'accompagner la modernisation des systèmes d'information par des formations adaptées. Sur le plan scientifique, elle ouvre des perspectives de recherche futures, notamment l'élargissement à d'autres régions, l'intégration de variables médiatrices comme la gouvernance ou la digitalisation, ainsi que l'adoption d'approches longitudinales pour mieux comprendre l'évolution de l'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance publique.

Mots-clés : *Contrôle de gestion ; Performance des collectivités territoriales ; Smart-PLS.*

Abstract. This study examines the impact of management control tools on the performance of local governments in the Souss-Massa region. Based on a quantitative methodology involving a sample of 80 respondents and the use of SmartPLS software, five hypotheses were tested. The findings reveal that budget monitoring, cost analysis, and benchmarking have a positive and significant effect on public performance, while information systems and the balanced scorecard show no significant influence. These results highlight the relevance of classical and operational tools in local government management, while also pointing to persistent challenges in adopting more complex or technology-based instruments. From a practical perspective, the study emphasizes the need to strengthen budgetary practices, promote benchmarking, and support the modernization of information systems through appropriate training. From a scientific perspective, it opens up new research avenues, such as extending the analysis to other regions, exploring mediating variables such as governance or digitalization, and adopting longitudinal approaches to better understand the evolving impact of management control tools on public performance.

Keywords: *Management Control, Local Government Performance, SmartPLS.*

1. Introduction

Dans un contexte marqué par les réformes de la gouvernance publique et la mise en œuvre de la régionalisation avancée au Maroc, la performance des collectivités territoriales occupe une place centrale. En effet, ces dernières doivent répondre à des besoins sociaux et économiques croissants, tout en veillant à une utilisation optimale des ressources financières et organisationnelles. Dès lors, le contrôle de gestion, longtemps réservé au secteur privé, apparaît comme un levier stratégique pour améliorer le pilotage, renforcer la transparence et accroître l'efficacité des administrations locales. Les outils qui l'accompagnent, à savoir, suivi budgétaire, analyse des coûts, tableaux de bord prospectifs, benchmarking ou encore systèmes d'information, constituent ainsi des mécanismes susceptibles d'influencer la qualité des décisions et, in fine, la performance publique.

Or, malgré l'intérêt théorique et institutionnel porté à ces instruments, leur déploiement effectif et leur efficacité demeurent incertains dans le contexte marocain, notamment au niveau régional. Dès lors, une problématique s'impose : dans quelle mesure les outils de contrôle de gestion impactent-ils la performance des collectivités territoriales dans la région de Souss-Massa ?

L'objectif de ce travail est donc d'évaluer la contribution des pratiques de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales, en identifiant leurs apports, leurs limites et les conditions de leur efficacité. L'originalité réside, d'une part, dans l'exploration d'un champ encore peu étudié au Maroc, et, d'autre part, dans l'ancrage empirique au contexte régional de Souss-Massa, qui permet de saisir les spécificités locales influençant l'adoption et l'efficacité de ces outils.

Les implications de cette recherche sont triples. Sur le plan académique, elle enrichit la littérature en proposant un cadre conceptuel adapté au contexte marocain. Sur le plan pratique, elle fournit aux gestionnaires publics des recommandations opérationnelles sur les outils à privilégier et les conditions de leur succès. Enfin, sur le plan institutionnel, elle éclaire les réformes de gouvernance en cours, en mettant en avant le contrôle de gestion comme levier de modernisation, de transparence et de redevabilité.

Enfin, le travail s'organise autour de plusieurs étapes complémentaires : revue de littérature théorique et empirique, proposition d'un modèle conceptuel et d'un design méthodologique quantitatif, présentation des résultats empiriques issus d'une enquête menée auprès des collectivités territoriales de Souss-Massa, puis discussion et ouverture vers des perspectives de recherche et des implications pratiques.

2. Revue de littérature

Dans la littérature théorique sur le contrôle de gestion appliqué au secteur public, plusieurs courants théoriques permettent d'éclairer la relation entre instruments de pilotage et performance publique. D'abord, les nouvelles approches de management public mettent en avant la nécessité de moderniser l'action de l'État en s'inspirant des pratiques du secteur privé (Kaplan & Norton, 1992). La recherche d'efficacité, de qualité de service et de coordination amène à concevoir le contrôle de gestion comme un outil central de pilotage et d'évaluation des résultats. Il permet non seulement de mesurer les écarts entre objectifs et réalisations, mais aussi de responsabiliser les gestionnaires publics et d'inscrire la performance au cœur de la gouvernance publique.

Ensuite, les théories comportementales et contractuelles soulignent l'importance des interactions entre acteurs et des normes institutionnelles qui orientent les comportements organisationnels. Le contrôle de gestion, dans cette perspective, s'inscrit dans une logique de réponse aux attentes des parties prenantes et aux pressions institutionnelles. Il contribue à la légitimation des choix publics, à la transparence des décisions et à la structuration du référentiel

de performance, en veillant à aligner comportements internes et exigences externes (Bouckaert, G., & Halligan, J., (2008).

De leur côté, les théories économiques appliquées à la gestion publique mettent en évidence les limites liées à l'asymétrie d'information, à la rationalité limitée ou aux comportements opportunistes des acteurs publics. Le contrôle de gestion joue ici un rôle de mécanisme correctif et régulateur, visant à limiter les dérives bureaucratiques, réduire les incertitudes liées aux transactions et renforcer la redevabilité. Il agit comme un levier stratégique pour accroître la transparence, améliorer l'efficacité de l'action publique et instaurer des incitations favorables à une meilleure allocation des ressources (Christensen, T., & Lægreid, P., 2007).

Enfin, d'autres approches théoriques telles que la contingence, la théorie des leviers de contrôle de Simons ou encore la Resource-Based View (RBV) insistent sur la nécessité d'adapter les systèmes de gestion au contexte spécifique, aux stratégies poursuivies et aux ressources disponibles. Le contrôle de gestion n'est pas conçu comme un dispositif uniforme, mais comme un outil modulable permettant d'aligner les moyens aux finalités. Dans cette optique, la performance publique est appréhendée dans une logique contextualisée et évolutive, tenant compte des environnements institutionnels, des stratégies adoptées et des capacités organisationnelles (Christensen, T., & Lægreid, P., 2007).

En résumé, le contrôle de gestion constitue un levier transversal de pilotage et de régulation de l'action publique. Il permet à la fois de moderniser les pratiques managériales, de répondre aux attentes institutionnelles et de réduire les comportements opportunistes, tout en s'adaptant aux contextes et ressources disponibles.

Du côté de la littérature empirique, plusieurs travaux menés au Maroc mettent en évidence le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des collectivités territoriales. Daanoune et Chilouah (2018), à travers une étude qualitative sur la commune urbaine de Tanger, soulignent l'absence d'une fonction formelle de contrôle de gestion et la dispersion des pratiques, plaidant pour un système intégré appuyé par une volonté politique forte.

Dans la commune de Khouribga, Chouhbi et El-Bir (2020) montrent que l'absence d'outils tels que le Balanced Scorecard (BSC) constitue un frein majeur au pilotage stratégique. De leur côté, El Azzaoui et Ichou (2021), à partir de six communes de Fès-Meknès, constatent que les systèmes d'information sont essentiellement financiers, limitant la capacité de pilotage, et recommandent l'introduction d'indicateurs qualitatifs. Sur un échantillon plus large de 101 communes couvrant 12 régions, El Kezazy et Hilmi (2024) révèlent que des outils comme le BSC et la dématérialisation contribuent significativement à la performance, tandis que le profil des contrôleurs a peu d'effet.

Dans la même lignée, Bailal et al. (2023) démontrent, auprès de 47 responsables et auditeurs internes, que le budget et le tableau de bord influencent positivement la gouvernance, alors que l'impact des systèmes d'information demeure limité. Pour le cas du Souss-Massa, Bal et al. (2024), à partir d'une analyse qualitative, mettent en évidence le rôle des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance, avec une influence médiatrice de la gouvernance et de la planification.

Enfin, Goumari et Elktiri (2024), en combinant une analyse qualitative (NVIVO) et quantitative (PLS) sur 121 répondants et 30 entretiens, confirment l'effet positif des outils de contrôle de gestion sur la performance, tout en soulignant que l'efficacité des systèmes d'information nécessite des ajustements pour un impact optimal.

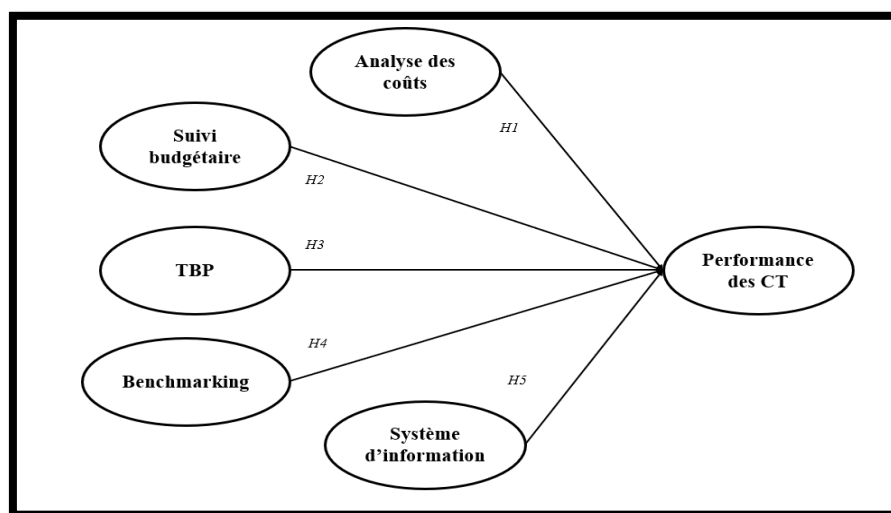
En définitive, la littérature empirique menée au Maroc met en évidence que les collectivités territoriales souffrent souvent d'une absence ou d'une faiblesse de dispositifs formalisés de contrôle de gestion, limitant ainsi leur capacité de pilotage stratégique. Les études montrent

néanmoins que l'introduction d'outils tels que le budget, le tableau de bord, le Balanced Scorecard ou encore la dématérialisation contribue significativement à l'amélioration de la gouvernance et de la performance publique. Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs dépend fortement de leur intégration dans des systèmes d'information adaptés et d'une volonté politique affirmée. Dans ce contexte, et compte tenu des conclusions tirées des travaux existants, il s'avère nécessaire de mener d'autres études approfondies afin d'apporter un éclairage complémentaire sur la relation entre contrôle de gestion et performance publique. C'est dans cette optique que nous passerons à la partie empirique de notre recherche.

3. Modèle conceptuel et design de recherche adopté

En se basant sur la revue de littérature proposée, le modèle conceptuel ci-après (figure 1) met en évidence l'impact attendu de différents outils de contrôle de gestion sur la performance des collectivités territoriales. Ainsi, l'analyse des coûts est supposée influencer positivement et significativement la performance publique (H1), en permettant une meilleure allocation des ressources et une maîtrise des charges. De même, le suivi budgétaire (H2) constitue un levier essentiel de pilotage et de responsabilisation, contribuant directement à l'amélioration de la performance. Le tableau de bord prospectif (TBP) (H3) est envisagé comme un instrument stratégique facilitant la mesure multidimensionnelle de la performance et renforçant l'efficacité du management public. Par ailleurs, le benchmarking (H4) permet aux collectivités d'apprendre des meilleures pratiques et d'accroître leur capacité d'adaptation et de compétitivité, ce qui devrait se traduire par un effet positif sur leur performance. Enfin, le système d'information (H5) est perçu comme un support incontournable pour la circulation et la fiabilité de l'information, favorisant la transparence, la coordination et, in fine, la performance organisationnelle.

Figure 1: modèle conceptuel proposé



Source : Conçu par nous-mêmes

Ainsi, pour mettre en place avec succès ce travail de recherche, il est nécessaire d'adopter un design méthodologique rigoureux. A cet égard, l'option méthodologique retenue est de nature quantitative. Le terrain d'investigation choisi est la région de Souss-Massa, qui constitue un cas pertinent en raison de son poids économique, de la diversité de ses collectivités territoriales. Ce choix se justifie également par l'accessibilité des données. Concernant la taille de l'échantillon, celle-ci a été fixée à 80 répondants, nombre jugé suffisant pour atteindre une représentativité minimale tout en respectant les contraintes de disponibilité des acteurs et en répondant aux recommandations méthodologiques relatives aux analyses en PLS-SEM. Enfin, l'outil

statistique mobilisé pour opérationnaliser notre modèle conceptuel est le logiciel Smart-PLS.

4. Présentation des résultats de l'étude

Ce troisième point constitue le cœur de notre analyse, puisqu'il présente les résultats empiriques de notre étude, lesquels visent à examiner de manière approfondie la contribution effective des outils de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc, en mettant un accent particulier sur la région de Souss-Massa.

a. Présentation du construit théorique avant ajustement

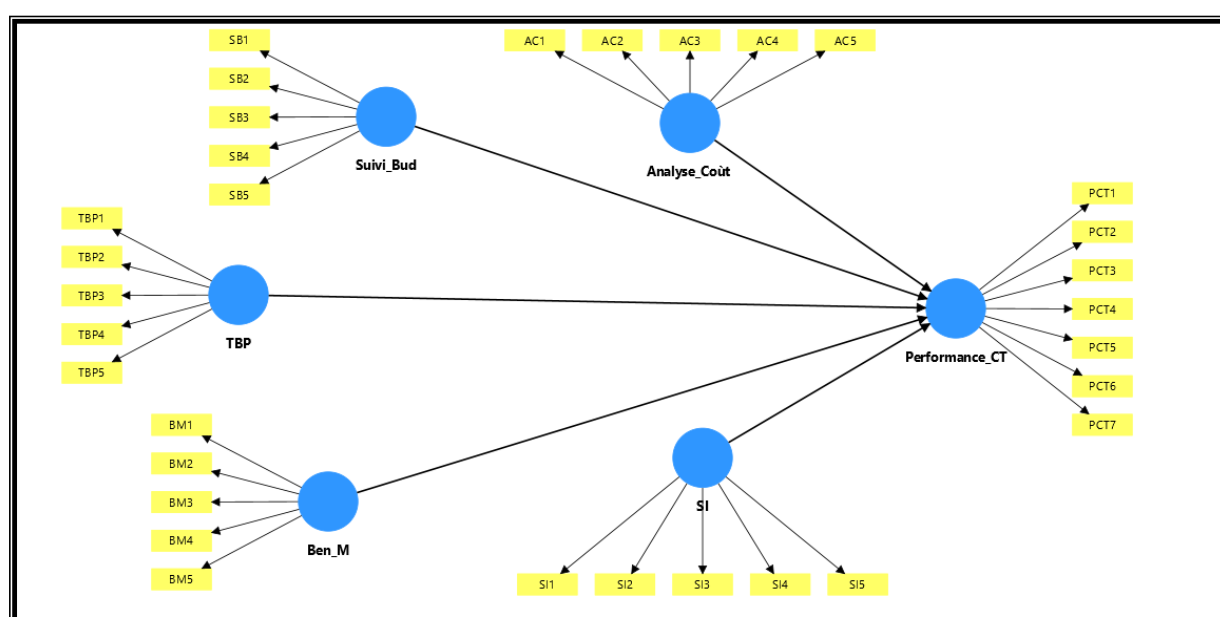
La figure ci-dessous représente notre modèle conceptuel avant ajustement. Nous distinguons dans ce modèle cinq variables exogènes, à savoir : Suivi budgétaire (Suivi_Bud), Analyse des coûts (Analyse_Coût), Tableau de bord prospectif (TBP), Benchmarking (Ben_M), Système d'information (SI) et une variable endogène représentée par la performance des collectivités territoriales (Performance_CT). Ce modèle ne présente pas encore les coefficients estimés, mais constitue une base pour évaluer empiriquement l'effet direct de chaque pratique sur la performance. A noter que, la variable « performance des collectivités territoriales » est mesurée par 7 items, tandis que les variables explicatives sont toutes mesurées par 5 items. Le tableau présenté ci-après nous donne une lecture détaillée de notre schéma.

Tableau 1: Lecture du construit avant ajustement

	Variables	Code	Items	
Variable exogène	Performance des collectivités territoriales	Performance_CT	7 items	PCT1 vers PCT 7
Variables endogènes	Analyse des coûts	Analyse_coûts	5 items	AC1 vers AC5
	Tableau de Bord Prospectif	TBP	5 items	TBP 1 vers TBP 5
	Benchmarking	BM	5 items	BM1 vers BM5
	Système d'information	SI	5 items	SI1 vers SI5

Source : Conçu par nous-mêmes

Figure 2: Modèle avant ajustement



Source : Smart-PLS

En revanche, opérationnaliser ce modèle ne peut être faite sans vérification initiale de la fiabilité des items (échelles de mesure). En effet, cette vérification vise à s'assurer que chaque ensemble d'items utilisés pour mesurer une variable reflète de manière cohérente le construit théorique. Cette démarche permet de garantir à la fois l'obtention des résultats fiable. C'est l'objet du deuxième point (Outer Loadings).

b. Ajustement du construit théorique

Sur le plan méthodologique, l'épuration (Ajustement du modèle) consiste à éliminer les items qui ne contribuent pas significativement à la cohérence interne de l'échelle. Elle repose généralement sur plusieurs optiques dont on cite principalement les charges factorielles (ACP). Le résultat de cette évaluation permettra par la suite d'éliminer, éventuellement, un item dont la contribution statistique est faible peut être retiré afin d'augmenter la robustesse de l'échelle. Théoriquement, une contribution est dite faible si elle affiche un chiffre inférieur de 0,5. Puis elle est moyenne (modérée) si la charge factorielle de l'items est entre 0,5 et 0,7. Finalement, elle est forte si la charge factorielle dépasse 0,7. Dans notre cas, nous acceptons charge factorielle qui enregistre un chiffre supérieure ou égale à 0,7. Tandis qu'une charge factorielle inférieure au seuil précisé sera éliminée. Le tableau ci-après présente les charges factorielles (Outer loadings).

Tableau 2: Les Outer Loadings

Codification	Analyse_Coût	Ben_M	Performance_CT	SI	Suivi_Bud	TBP
AC1	0.918					
AC2	0.964					
AC3	0.912					
AC4	0.857					
AC5	0.874					
BM1		0.945				
BM2		0.902				
BM3		0.853				
BM4		0.938				
BM5		0.935				
PCT1			0.922			
PCT2			0.849			
PCT3			0.862			
PCT4			0.890			
PCT5			0.875			
PCT6			0.838			
PCT7			0.892			
SB1					0.890	
SB2					0.814	
SB3					0.937	
SB4					0.887	
SB5					0.846	
SI1				0.822		
SI2				0.756		
SI3				0.775		
SI4				0.961		
SI5				0.785		
TBP1						0.626

TBP2						0.544
TBP3						0.856
TBP4						0.890
TBP5						0.934

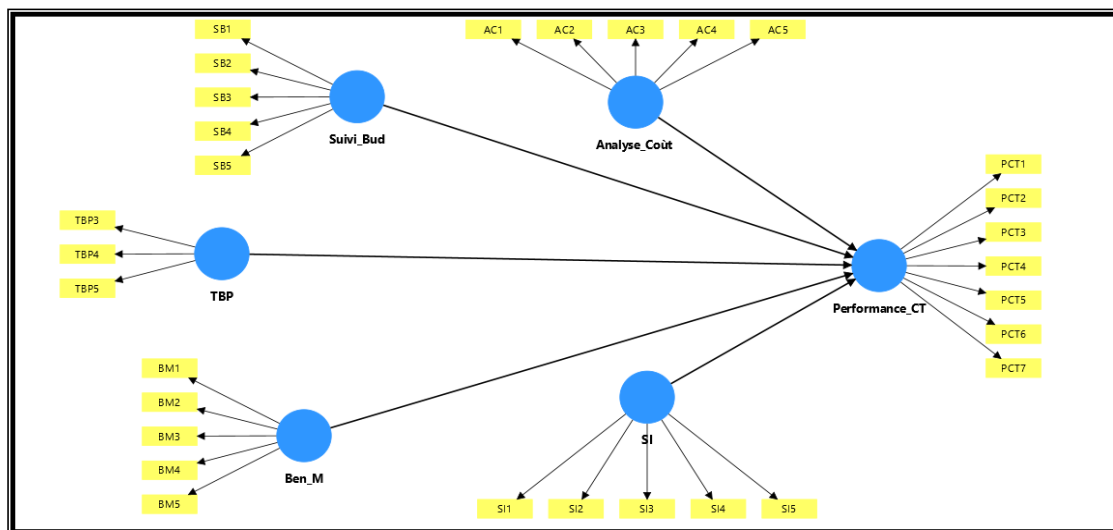
Source : Smart-PLS

Le tableau des charges factorielles présenté ci-dessus permet d'évaluer la contribution de chaque item à la construction de ses variables latentes respectives dans le cadre du modèle PLS-SEM. Conformément aux recommandations méthodologiques, un seuil de 0,70 est généralement retenu pour juger de la pertinence des indicateurs, ce qui implique qu'un item doit expliquer au moins 70 % de la variance de son construit.

L'examen des résultats obtenus révèle que l'ensemble des items associés aux construits « Analyse des coûts », « Benchmarking », « Performance des collectivités territoriales », « Suivi budgétaire » et « Système d'information » présentent des charges factorielles supérieures à ce seuil, ce qui témoigne d'une bonne validité convergente de ces dimensions. En revanche, le construit « Tableau de bord prospectif » comporte deux items problématiques, à savoir TBP1 et TBP2, dont les charges factorielles s'élèvent respectivement à 0,626 et 0,544. Ces valeurs, inférieures au seuil de 0,70, indiquent une faible contribution de ces indicateurs à la mesure du construit concerné. A cet égard, il convient d'éliminer les items TBP1 et TBP2.

En définitive, cette épuration des échelles nous assure de la qualité psychométrique du modèle, condition indispensable avant de procéder à l'évaluation complète du modèle de mesure et à l'analyse du modèle structurel. La figure suivante présente notre modèle conceptuel théorique rectifié ou corrigé (après élimination des items TBP1/TBP2).

Figure 3: Modèle après ajustement



Source : Smart-PLS

c. Évaluation du modèle de mesure

La vérification du modèle de mesure constitue une étape importante dans la démarche quantitative axée sur la régression PLS. En effet, avant d'analyser les relations entre les construits du modèle structurel, il est essentiel de s'assurer que les variables latentes sont mesurées de manière valide et fiable à travers leurs indicateurs (ou items après ajustement). Cette vérification permet de garantir que les instruments de mesure mobilisés reflètent fidèlement les concepts théoriques qu'ils sont censés représenter. Pour ce faire, l'évaluation du modèle de mesure reposera sur deux tests :

- La fiabilité interne via l'alpha de cronbach et la fiabilité composite
- La validité convergente à travers l'Average variance extracted (AVE)
- La validité Discriminante à l'aide du critère de Fornell-Larcker

Tableau 3: Test de fiabilité interne et de validité convergente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Analyse_Coût</i>	0.960	1.022	0.958	0.820
<i>Ben_M</i>	0.953	0.976	0.963	0.837
<i>Performance_CT</i>	0.949	0.953	0.958	0.767
<i>SI</i>	0.921	1.554	0.912	0.678
<i>Suivi_Bud</i>	0.927	1.102	0.943	0.767
<i>TBP</i>	0.929	1.096	0.951	0.865

Source : Smart-PLS

D'après le tableau 3, les résultats de l'analyse de la fiabilité et de la validité convergente des construits confirment la robustesse du modèle de mesure après ajustement. En premier lieu, les coefficients de l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des dimensions sont tous supérieurs à 0,90, ce qui témoigne d'une excellente cohérence interne des échelles utilisées. Cette forte homogénéité interne est également corroborée par les valeurs de la fiabilité composite (rho_c), qui dépassent largement le seuil recommandé de 0,70 pour toutes les variables latentes, allant de 0,912 (Système d'information) à 0,963 (Benchmarking), renforçant ainsi la fiabilité des mesures. Par ailleurs, les valeurs de l'Average Variance Extracted (AVE), qui mesurent la validité convergente des construits, sont toutes supérieures au seuil critique de 0,50. Ces résultats suggèrent que plus de 50 % de la variance des indicateurs est expliquée par leurs variables latentes respectives. En définitive, ces indicateurs statistiques confirment que les échelles de mesure mobilisées dans le modèle sont à la fois fiables et valides, permettant ainsi de poursuivre l'analyse du modèle structurel et de tester les relations hypothétiques entre les variables étudiées.

Tableau 4: Test de validité discriminante (Critère de Fornell-Larcker)

	Analyse_Coût	Ben_M	Performance_CT	SI	Suivi_Bud	TBP
<i>Analyse_Coût</i>	0.906					
<i>Ben_M</i>	0.026	0.915				
<i>Performance_CT</i>	-0.105	0.234	0.876			
<i>SI</i>	0.122	0.152	0.103	0.823		
<i>Suivi_Bud</i>	-0.048	0.082	0.233	-0.114	0.876	
<i>TBP</i>	-0.156	-0.041	-0.043	-0.068	-0.169	0.930

Source : Smart-PLS

A travers la lecture du tableau 4, la validité discriminante à travers le critère de Fornell-Larcker révèle des résultats satisfaisants, confirmant que chacun des construits théoriques mobilisés dans le modèle mesure un concept distinct. En effet, les valeurs situées sur la diagonale de la matrice, représentant la racine carrée de l'Average Variance Extracted (AVE), sont toutes supérieures aux corrélations entre les construits. Ces résultats attestent donc de la solidité du modèle de mesure en termes de validité discriminante, ce qui constitue une condition essentielle avant d'examiner la validité du modèle structurel et de tester les relations causales entre les différentes dimensions du contrôle de gestion et la performance des collectivités territoriales.

d. Évaluation du modèle structurel

L'étape d'évaluation du modèle structurel est primordiale car elle nous donnera l'assurance de passer vers le test de nos hypothèses. A cet égard, cette étape reposera sur les tests suivants :

- *Le coefficient de détermination R^2 (R-square)*
- *Le test de vérification de colinéarité VIF*
- *Le test du Gof*

i. La détermination du modèle structurel (R^2)

Lors de l'évaluation du modèle structurel, le coefficient de détermination (R^2) obtenu pour la variable dépendante Performance des collectivités territoriales est de 0,438. Ce coefficient indique que **43,8 %** de la variance de la performance des collectivités territoriales est expliquée par les variables exogènes. Cette valeur peut être considérée comme modérée, mais acceptable selon Hair et al. (2017), qui considèrent qu'un R^2 de 0,25 est faible, 0,50 est modéré et 0,75 est élevé. Toutefois, une part importante de la variance (56,2 %) demeure inexpliquée, ce qui laisse entrevoir la possibilité d'intégrer d'autres variables ou facteurs complémentaires dans de futures recherches.

ii. La présentation des résultats du VIF

Tableau 5: Test du VIF

	VIF
<i>Analyse_Coût → Performance_CT</i>	1.042
<i>Ben_M → Performance_CT</i>	1.035
<i>SI → Performance_CT</i>	1.060
<i>Suivi_Bud → Performance_CT</i>	1.061
<i>TBP → Performance_CT</i>	1.064

Source : Smart-PLS

Le tableau ci-dessus présente les indices de colinéarité (VIF : Variance Inflation Factor) pour les relations structurelles entre les variables exogènes (Analyse des coûts, Benchmarking, Système d'information, Suivi budgétaire, Tableau de bord prospectif) et la variable endogène (Performance des collectivités territoriales). Le VIF permet d'évaluer l'existence d'une multicollinéarité entre les variables indépendantes dans un modèle de régression. Sur le plan méthodologique, une valeur de VIF inférieure à 5 est généralement considérée comme acceptable, bien que certains auteurs recommandent un seuil plus strict de 3,3 en contexte PLS-SEM. Dans le présent modèle, l'ensemble des coefficients VIF se situent en dessous de ces deux seuils, variant de 1,035 (Ben_M) à 1,064 (TBP). Ces valeurs indiquent une absence de multicollinéarité problématique, ce qui signifie que chacune des variables explicatives apporte une contribution spécifique et non redondante à l'explication de la performance des collectivités territoriales.

En conclusion, les résultats des VIF confirment la robustesse structurelle du modèle en termes de colinéarité, et garantissent une interprétation fiable des coefficients de régression dans l'étape d'analyse du modèle structurel. Cela permet de poursuivre l'évaluation du modèle sans risque de distorsion liée à la redondance des variables exogènes.

iii. Présentation des résultats du GOF

Tableau 6: Test du GOF

	R ² (Variance expliquée)	AVE
Analyse_Coût		0.820
Ben_M		0.837
Performance_CT		0.767
SI		0.678
Suivi_Bud		0.767
TBP		0.865
R ²	0,438	
Moyenne AVE		0,789
GoF = $\sqrt{R^2 \times \text{moyenne AVE}}$ = GoF = $\sqrt{0,438 \times 0,789}$ = 0,588		

Source : Smart-PLS

L'analyse conjointe de la variance expliquée (R²), de la moyenne de l'AVE et de l'indice global d'ajustement (GoF : Goodness of Fit), d'après le tableau 6, fournit une évaluation synthétique de la qualité du modèle PLS-SEM. Dans ce cas, la valeur de R² pour la variable endogène « Performance des collectivités territoriales » est de 0,438, ce qui indique que 43,8 % de la variance de la performance est expliquée par l'ensemble des variables exogènes du modèle. Ce niveau de variance expliquée est considéré comme modéré, ce qui suggère une capacité explicative raisonnable du modèle structurel. Par ailleurs, la moyenne des AVE est de 0,789, ce qui témoigne d'une bonne validité convergente à l'échelle globale. Toutes les variables latentes présentent des AVE bien supérieurs au seuil critique de 0,50, ce qui garantit que les items mesurent correctement leurs construits respectifs. En combinant ces deux indicateurs, le GoF est calculé à l'aide de la formule $\sqrt{(R^2 \times \text{moyenne AVE})}$, ce qui donne $\text{GoF} = \sqrt{(0,438 \times 0,789)} = 0,588$. Cette valeur dépasse largement le seuil de 0,36, qui est souvent considéré comme élevé selon les critères de Wetzels et al. (2009).

En conclusion, les résultats obtenus démontrent la validité et la pertinence empirique du modèle conceptuel proposé, confirmant sa capacité à expliquer de manière fiable la performance des collectivités territoriales à travers les pratiques innovantes de contrôle de gestion. L'étape suivante consiste à opérationnaliser notre construit théorique et à ressortir les coefficients chemins qui illustre les relations entre les variables exogènes et celle endogène.

e. Estimation des coefficients chemin et test des hypothèses de recherche

Tableau 7: Coefficients chemins

	Original sample (β)	T statistics > 1,96	P-values	Signification
Analyse_Coût → Performance_CT	+0.114	1.983	0.032	Validée
Ben_M → Performance_CT	+0.201	2.530	0.000	Validée
SI → Performance_CT	-0.111	0.634	0.526	Non validée
Suivi_Bud → Performance_CT	+0.222	1.985	0.018	Validée
TBP → Performance_CT	-0.007	0.052	0.738	Non validée
Résultat global				Validation de 3 hypothèses /5 hypothèses

Source : Smart-PLS

L'analyse des relations structurelles entre les variables exogènes et la performance des collectivités territoriales, à travers l'examen des coefficients de régression (β), des statistiques t de student et des valeurs p-value, met en évidence des résultats contrastés quant à la validation des hypothèses. D'après le tableau ci-dessus, trois relations sur les cinq postulées se révèlent statistiquement significatives au seuil de 5 %, avec des valeurs de t supérieures à 1,96 et des p-values inférieures à 0,05, ce qui confirme la validité de ces hypothèses.

Plus précisément, l'effet de l'Analyse des coûts sur la performance est positif ($\beta = +0.114$) et significatif ($t = 1.983$; $p = 0.032$), traduisant une contribution directe de cette pratique à l'amélioration de la performance. De même, le Benchmarking exerce un effet significatif et plus marqué ($\beta = +0.201$; $t = 2.530$; $p = 0.000$). Ainsi, le Suivi budgétaire montre également un impact direct, positif et significatif ($\beta = +0.222$; $t = 1.985$; $p = 0.018$), sur la performance publique dans le contexte des collectivités territoriales.

En revanche, les résultats relatifs au Système d'information ($\beta = -0.111$; $t = 0.634$; $p = 0.526$) et au Tableau de bord prospectif ($\beta = -0.007$; $t = 0.052$; $p = 0.738$) ne sont pas statistiquement significatifs. Ces deux dimensions n'ont donc pas d'effet direct démontré sur la performance dans le modèle testé.

En somme, trois hypothèses sur cinq ont été validées, ce qui confirme partiellement le rôle des pratiques innovantes de contrôle de gestion dans l'explication de la performance des collectivités territoriales, et ouvre la voie à une discussion plus approfondie sur les leviers à renforcer dans une logique d'amélioration continue.

5. Discussions des résultats de la recherche

Trois hypothèses sur cinq ont été validées, ce qui confirme en partie le rôle du contrôle de gestion comme levier de performance des collectivités territoriales. D'abord, l'analyse des coûts ($\beta = +0.114$; $p = 0.032$) montre un effet positif et significatif sur la performance. Ce résultat s'inscrit dans la logique des nouvelles approches de management public (NPM) qui prônent une gestion axée sur l'efficacité et la maîtrise des ressources, et rejoint des travaux empiriques comme ceux de El Azzaoui & Ichou (2021), qui soulignent la nécessité d'aller au-delà d'une vision purement financière pour renforcer les capacités de pilotage.

Le benchmarking ($\beta = +0.201$; $p = 0.000$) exerce également une influence significative, ce qui confirme les apports des théories de l'apprentissage organisationnel et des logiques de comparaison externe. Ce constat rejoint les conclusions de Bal et al. (2024) dans la région Souss-Massa, qui ont montré que la comparaison avec les meilleures pratiques constitue un moteur d'amélioration de la performance et de modernisation des pratiques managériales.

Enfin, le suivi budgétaire ($\beta = +0.222$; $p = 0.018$) ressort comme un facteur déterminant. Ce résultat est cohérent avec les théories économiques et contractuelles, notamment la théorie d'agence qui postule que le contrôle budgétaire permet de réduire les comportements opportunistes et d'accroître la redevabilité. Empiriquement, il s'aligne avec les conclusions de Bailal et al. (2023), qui démontrent l'impact positif du budget et du tableau de bord sur la gouvernance des collectivités.

En revanche, deux hypothèses n'ont pas été validées. Le système d'information ($\beta = -0.111$; $p = 0.526$) ne montre pas d'effet significatif. Ce constat peut s'expliquer par les limites déjà relevées dans plusieurs travaux marocains, notamment ceux de Goumari & Elktiri (2024), qui soulignent que les systèmes d'information existants sont souvent orientés vers la dimension financière et nécessitent des ajustements pour produire un effet optimal sur la performance. Cela traduit un décalage entre les investissements technologiques et leur intégration réelle dans les processus décisionnels.

De même, le tableau de bord prospectif (TBP) ($\beta = -0.007$; $p = 0.738$) ne présente pas

d'influence significative. Cette absence d'effet peut s'expliquer par une faible appropriation de l'outil dans les collectivités locales marocaines, confirmant les conclusions de Chouhbi & El-Bir (2020) qui ont montré que l'absence ou la mauvaise utilisation du BSC/Balanced Scorecard limite sa capacité à renforcer le pilotage stratégique. Ce résultat renvoie aussi aux approches contingentes qui insistent sur l'adaptation des outils au contexte institutionnel : sans formation adéquate et sans alignement stratégique, l'outil reste inefficace.

Globalement, la validation de 3 hypothèses sur 5 met en évidence que les collectivités marocaines tirent davantage profit des instruments classiques et directement opérationnels (suivi budgétaire, analyse des coûts, benchmarking) que des outils plus complexes ou technologiques (TBP, systèmes d'information). Cela illustre le décalage entre les prescriptions théoriques du NPM et la réalité empirique du contexte marocain, marqué par des contraintes institutionnelles, organisationnelles et humaines. En somme, ces résultats confirment la nécessité d'adapter les instruments de contrôle de gestion aux spécificités locales, plutôt que de transposer mécaniquement des outils issus d'autres contextes.

6. Conclusion

Les résultats de cette étude menée dans la région de Souss-Massa confirment en partie l'importance des outils de contrôle de gestion comme leviers de performance des collectivités territoriales. Trois hypothèses sur cinq ont été validées, soulignant notamment l'impact positif et significatif du suivi budgétaire, de l'analyse des coûts et du benchmarking sur l'amélioration de la gouvernance et de l'efficacité des administrations locales. En revanche, le système d'information et le tableau de bord prospectif n'ont pas révélé d'effet significatif, traduisant les difficultés persistantes liées à l'appropriation de ces outils plus complexes et à leur adaptation au contexte institutionnel et organisationnel marocain. Ces constats rejoignent les enseignements de la littérature empirique nationale, qui met en évidence à la fois le potentiel des dispositifs de pilotage et les obstacles à leur mise en œuvre effective.

Sur le plan pratique, ces résultats appellent les décideurs locaux et les gestionnaires publics à renforcer les dispositifs de contrôle budgétaire et d'analyse des coûts, qui constituent des leviers directement opérationnels pour améliorer l'allocation des ressources et accroître la redevabilité. De plus, la promotion du benchmarking pourrait favoriser l'apprentissage organisationnel et l'appropriation des meilleures pratiques de gestion publique. En parallèle, des efforts particuliers devraient être déployés pour consolider les systèmes d'information et encourager une meilleure utilisation des tableaux de bord prospectifs, notamment par la formation des acteurs et l'adaptation des outils aux réalités des collectivités.

Enfin, sur le plan scientifique, cette recherche ouvre plusieurs perspectives. D'une part, elle invite à élargir l'échantillon à d'autres régions pour tester la robustesse des résultats et renforcer leur généralisation. D'autre part, elle suggère d'approfondir l'étude de variables médiatrices ou modératrices, telles que la compétence des élus, la digitalisation ou la gouvernance territoriale, ainsi que la volonté politique afin de mieux comprendre les conditions qui favorisent l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

Ainsi, cette étude met en évidence la nécessité d'un double mouvement. D'un côté, consolider l'usage des outils classiques de gestion déjà maîtrisés, et de l'autre, accompagner l'intégration progressive d'outils plus stratégiques et technologiques, dans une logique d'amélioration durable de la performance publique locale.

7. Références

- Bailal, M., Elhassouni, A., & Souaf, M. (2023). Le rôle du budget et du tableau de bord dans le renforcement de la gouvernance locale : Étude auprès des collectivités territoriales marocaines. *Revue Marocaine de Management Public*, 8(2), 45-63.

- Bal, H., Elhoucine, K., & Ait Lhaj, A. (2024). Contrôle de gestion et performance territoriale : Le rôle médiateur de la gouvernance et de la planification dans la région Souss-Massa. *Revue Internationale de Gestion Publique*, 12(1), 77-95.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance : International comparisons*. Routledge.
- Chouhbi, S., & El-Bir, A. (2020). Le Balanced Scorecard comme outil de pilotage stratégique dans les communes marocaines : Cas de la commune de Khouribga. *Revue des Sciences de Gestion*, 9(3), 88-104.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management : The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Daanoune, O., & Chilouah, H. (2018). Les pratiques de contrôle de gestion dans les communes marocaines : Analyse du cas de la commune urbaine de Tanger. *Revue Marocaine de l'Administration Locale et du Développement*, 146(2), 121-140.
- El Azzaoui, M., & Ichou, I. (2021). Les limites des systèmes d'information financiers dans les collectivités locales : Étude de cas dans la région Fès-Meknès. *Revue Marocaine d'Économie et de Gestion*, 5(1), 56-72.
- El Kezazy, K., & Hilmi, M. (2024). L'apport des outils modernes du contrôle de gestion (BSC, dématérialisation) à la performance des collectivités territoriales : Analyse auprès de 101 communes marocaines. *Journal Africain de Gestion et d'Économie Publique*, 14(2), 33-58.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goumari, A., & Elktiri, N. (2024). Outils de contrôle de gestion, systèmes d'information et performance publique : Analyse mixte auprès des collectivités marocaines. *Revue Maghrébine de Management et Gouvernance*, 10(1), 101-123.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.