

# LE CONTRÔLE DE GESTION AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE TERRITORIALE À L'ÈRE DE LA RÉGIONALISATION AVANCÉE

Essai sur les collectivités territoriales de la région Souss Massa

Mr. Mohamed BAL



# Plan de la présentation :

- **INTRODUCTION**
  - **CONTEXTE DE LA RECHERCHE**
  - **PROBLÉMATIQUE SOULEVÉE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**
- **LITTÉRATURE**
  - **CADRE CONCEPTUEL**
  - **CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**
- **MÉTHODOLOGIE**
  - **MODÈLE HYPOTHÉTIQUE DE LA RECHERCHE**
  - **STRATÉGIE DE LA RECHERCHE**
- **RÉSULTATS**
  - **PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE**
- **CONCLUSION**
  - **APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE**
  - **PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

## CONTEXTE DE LA RECHERCHE

La tendance croissante vers la régionalisation avancée

Le rôle des communes territoriales dans la gouvernance territoriale

L'avènement des trois lois organiques régissant la gestion des affaires territoriales

## PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

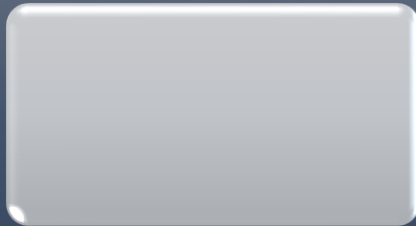
**« Dans quelle mesure les outils de contrôle de gestion, tels qu'ils sont conçus et mis en œuvre par les collectivités territoriales, peuvent être au service de la gouvernance dans le cadre de sa contribution à la performance de ces dernières, en prenant le cas des collectivités de Souss Massa ? »**

## OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

**Sur le plan théorique :** Analyser les outils de contrôle de gestion et les déterminants de la performance territoriale dans un contexte de gouvernance à partir d'une revue de littérature

**Sur le plan pratique :** Évaluer la contribution des outils de contrôle de gestion mobilisés dans les collectivités territoriales de la région Souss Massa à sa performance

## QUESTIONS DE RECHERCHE



Quelles sont les contraintes rencontrées par les collectivités territoriales pour la mise en place des outils de contrôle de gestion ?



Dans quelle mesure les outils de contrôle de gestion peuvent-ils contribuer à l'implantation d'une culture de gouvernance au sein des collectivités territoriales ?



Quel est l'impact de la bonne gouvernance sur la performance des collectivités territoriales ?

## Extrait de la méta-analyse du concept des outils de contrôle de gestion

| Sources                 | Titre de l'article                                                                                                 | Auteurs                             | Type de l'étude   | Dimensions                                                                                                                                                                                                                       | Principaux Résultats                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Livre</b>            | La dynamique du contrôle de gestion                                                                                | Khemakhem, (1984)                   | Analyse théorique | Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité | Assurer la mobilité des facteurs de production et des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs déjà fixés en prenant en considération les spécificités de chaque entreprise.       |
| <b>Hal Open science</b> | Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons                                       | Berland, Ponssard & Saulpic, (2005) | Article théorique | Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaine configuration des activités de l'organisation                                                            | L'information constitue la pierre angulaire du contrôle de gestion.<br><br>Trois outils de contrôle à distinguer dans cette définition : Le budget ; Le reporting ; Les systèmes d'information |
| <b>Revue AME</b>        | La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc | Chouhbi, et El-Bir, (2020)          | Article empirique | L'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser le processus de décisions-actions-résultats                                                                                                     | Grace au contrôle de gestion les décideurs peuvent contenir le processus : décisions-actions-résultats                                                                                         |

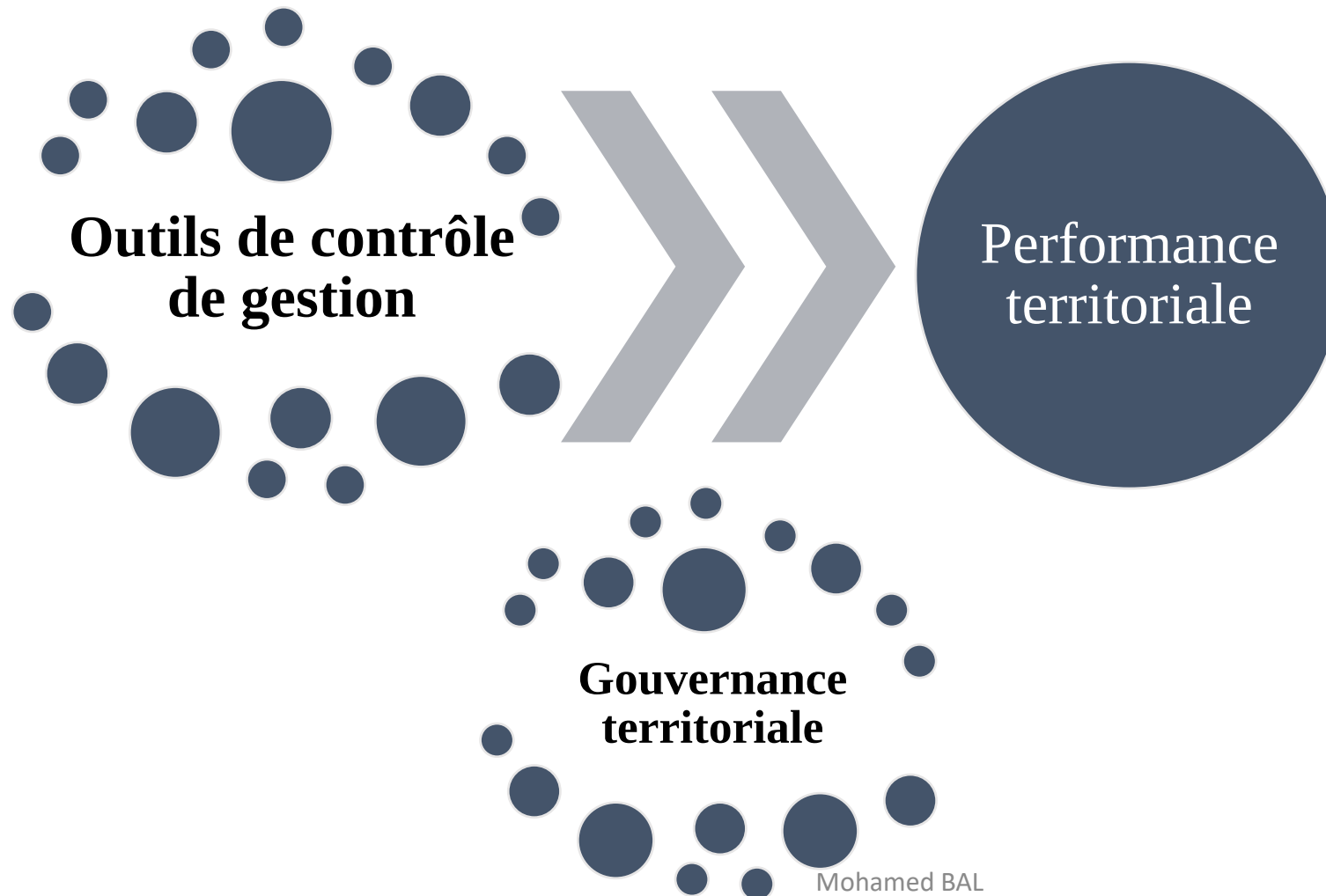
## Extrait de la méta-analyse du concept de la gouvernance territoriale

| Sources                       | Titre de l'article                                                      | Auteurs          | Type de l'étude      | Dimensions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Principaux résultats                                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Revue Droit et société</b> | La gouvernance et l'action publique : le succès d'une forme simmelienne | Simoulin, (2003) | Article de recherche | Un nouveau mode de coordination au sein des entreprises et « de caractériser les modes de relations entre des structures différentes                                                                                                                                                                                                                                 | Mode de coordination entre les différentes structures au sein de l'entreprise |
| <b>Cairn.info</b>             | Gouvernance : utopie ou chimère                                         | Lamy, (2005)     | Article de recherche | Un projet consistant à faire émerger des valeurs communes qui puissent présider aux conflits d'identité. L'émergence d'une « communauté » partielle et évolutive, portée par une idée du bien commun et concrétisée par une action collective à l'égard de biens publics globaux identifiés ensemble, est le moyen de redonner du pouvoir et du sens à la démocratie | L'émergence vers le bien public<br>Attribuer le pouvoir à la démocratie       |
| <b>Academia.edu</b>           | La gouvernance territoriale de l'innovation                             | Pin, (2020)      | Article de recherche | Ensemble des nouvelles formes d'actions publiques qui permettent sous le mode du partenariat la négociation entre l'État, les collectivités territoriales, les secteurs économiques et associatifs, les groupes d'intérêt et la société civile.                                                                                                                      | Négociation ; Partenariat ;<br>Implication ; Participation ;<br>Coopération   |

## Extrait de la méta-analyse du concept de la performance territoriale

| Sources                                                   | Titre de l'article                                                                                                                           | Auteurs                | Type de l'étude      | Dimensions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Principaux résultats                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Librairie Eyrolles</b>                                 | Méthodes et pratiques de la performance                                                                                                      | Lorino, (2003)         | Analyse théorique    | Conduire une action jusqu'à son terme, ou encore de réaliser des objectifs en tenant compte de paramètres institutionnels, statutaires et opérationnels (mission, mandats, loi de l'administration publique) et d'autres                                                                                                                                                                                       | Terminer l'action<br>Atteindre les objectifs en respectant les paramètres institutionnels, statutaires et opérationnels. |
| <b>Revue française de gestion</b>                         | Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires | Michaux, (2011)        | Article de recherche | La présente étude met en évidence l'importance des diagnostics territoriaux thématiques participatifs dans la structuration des territoires. Ces outils sont considérés comme des moyens de décision partagés par les gouvernances territoriales, afin d'approfondir leur processus stratégique en affinant progressivement leurs orientations stratégiques et en élaborant une politique territoriale commune | Économie ; Efficacité ;<br>Efficience ; Qualité                                                                          |
| <b>Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit</b> | Performance des collectivités territoriales : quel mode de pilotage a l'ère du Covid 19 ?                                                    | Bal & Jaouhari, (2021) | Article de recherche | La performance en termes d'économie: s'assurer qu'il n'y a pas plus d'argent dépensé que prévue ; d'efficacité: rapport input/output et d'efficience: atteinte des objectifs dans la réalisation des besoins sociaux<br>Mohamed BAL                                                                                                                                                                            | Économie ; Efficacité ; Efficience                                                                                       |

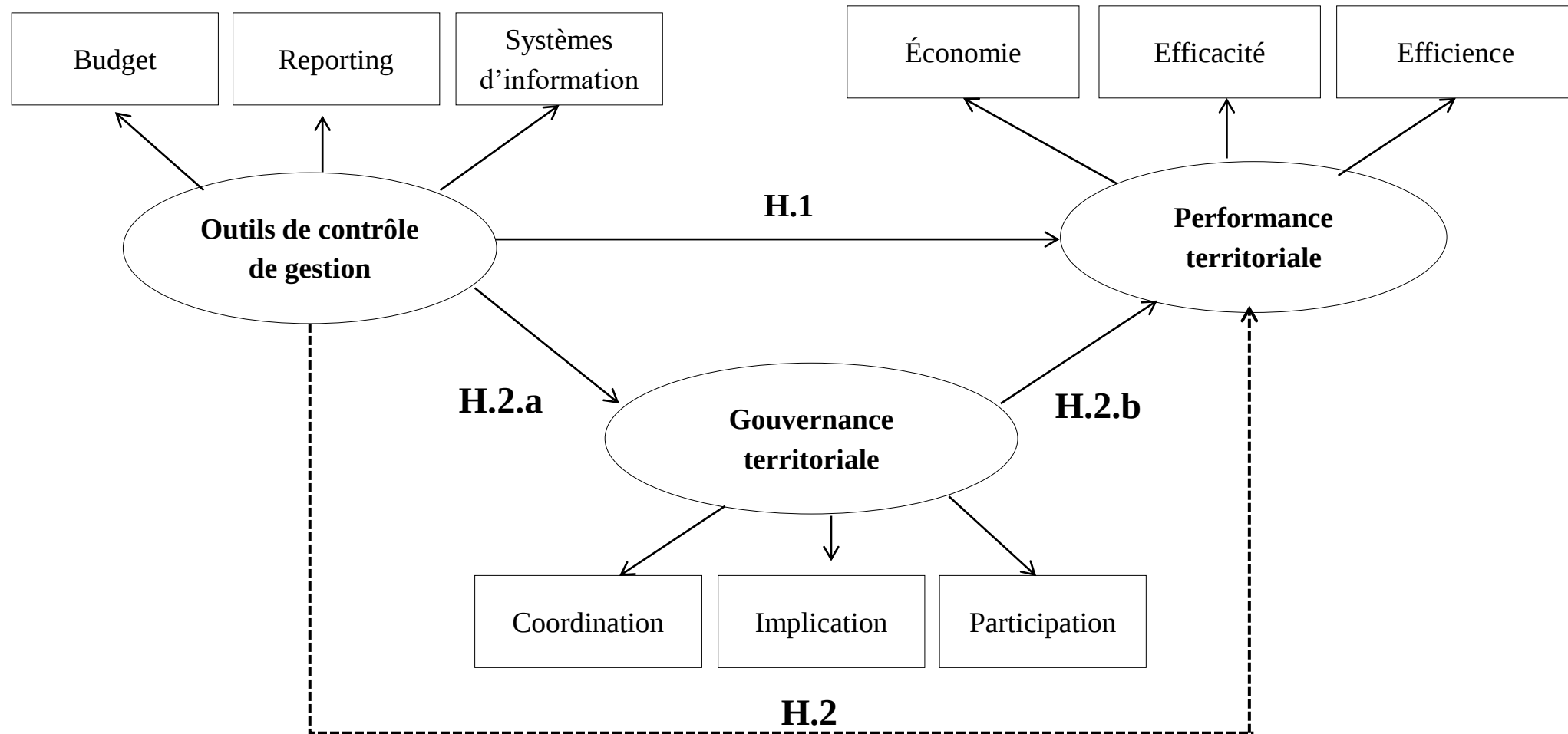
## Liens hypothétiques entre les concepts théoriques



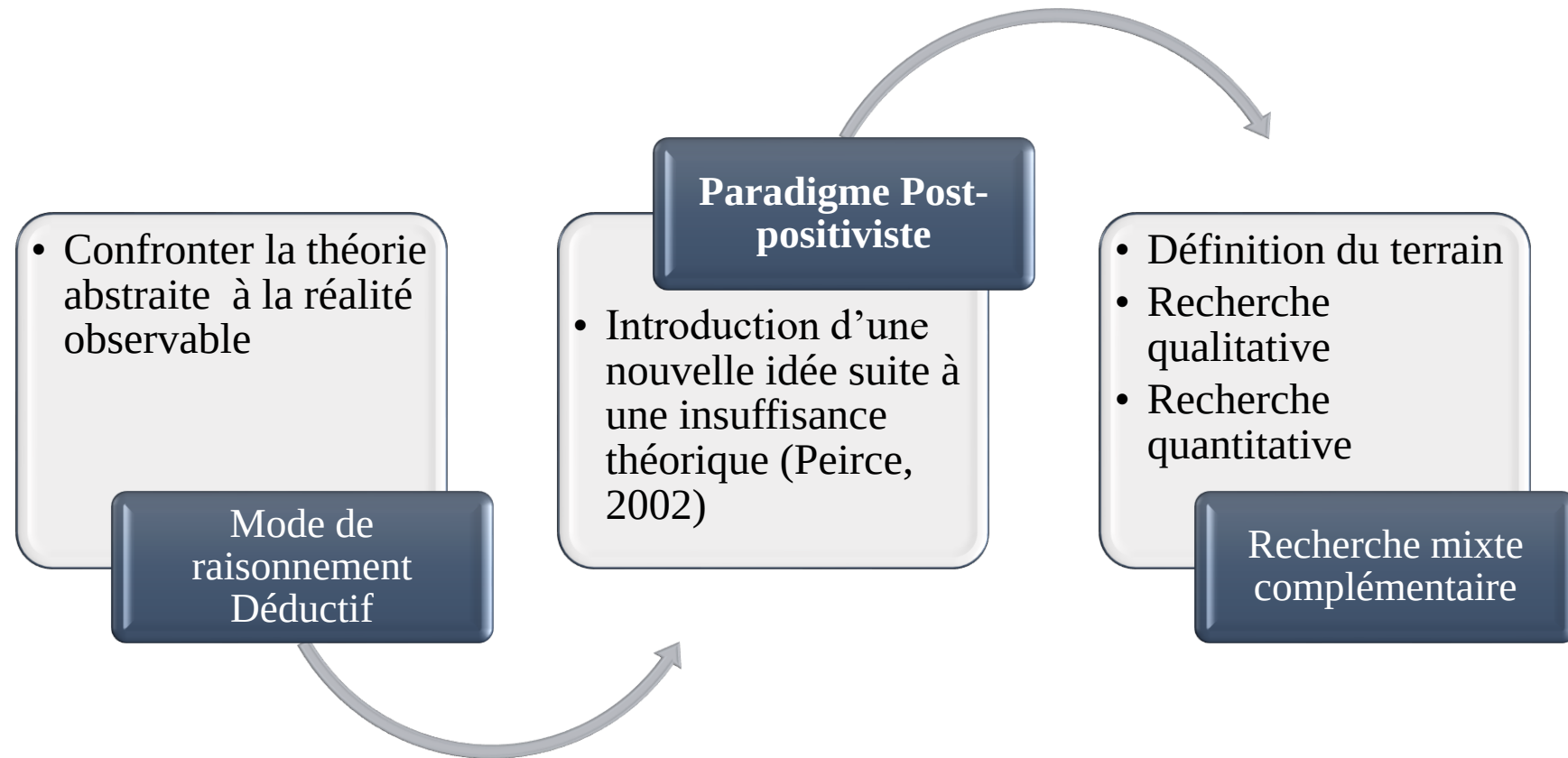
**(H.1)** : *Les outils de contrôle de gestion contribuent directement, positivement et significativement à la performance des collectivités territoriales.*

**(H.2)** : *La gouvernance territoriale joue un rôle médiateur positif et significatif dans la contribution des outils de contrôle de gestion à la performance.*

## Modèle de recherche hypothétique



# STRATÉGIE DE LA RECHERCHE



## Instruments d'investigation et d'analyses

### Recherche qualitative

**Entretiens semi-directifs centré sur les acteurs institutionnels (3 thèmes/14 questions)**

**Analyse du contenu thématique**

**Nuage arboré des construits et des sous-construits**

### Recherche quantitative

**Enquête par questionnaire (35 questions)**

**Analyses descriptives: Tris à plat; tris croisés et Analyse factorielle exploratoire**

**Analyse factorielle confirmatoire : modélisation SEM**

## TERRAIN DE LA RECHERCHE : Les collectivités territoriales de la région SM

| Région Sous Massa | Provinces/<br>Préfecture             | Nombre de<br>communes<br>territoriales | Superficie en<br>km <sup>2</sup> | Population       | Densité Ha/km <sup>2</sup> | Principaux secteurs<br>économiques            |
|-------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
|                   | Préfecture d'Agadir Ida<br>Outanane  | 13                                     | 2 300                            | 600 599          | 261,13                     | Tourisme - Pêche -<br>Agriculture - Industrie |
|                   | Préfecture d'Inzegane<br>Ait Melloul | 6                                      | 300                              | 541 118          | <b>1 803,73</b>            | Commerce - Agriculture -<br>Industrie         |
|                   | Province de Chtouka Ait<br>Baha      | 22                                     | 3 006                            | 371 102          | 123,45                     | Agriculture - Commerce                        |
|                   | Province de Taroudant                | <b>89</b>                              | 16 500                           | <b>838 820</b>   | 50,84                      | Agriculture - Tourisme-<br>Commerce           |
|                   | Province de Tiznit                   | 25                                     | 5 190                            | 207 367          | 39,96                      | Commerce - Agriculture -<br>Industrie         |
|                   | Province de Tata                     | 20                                     | <b>25 000</b>                    | 117 841          | 4,71                       | Agriculture - Commerce                        |
|                   | <b>Total</b>                         | <b>175</b>                             | <b>52 296</b>                    | <b>2 676 847</b> |                            |                                               |

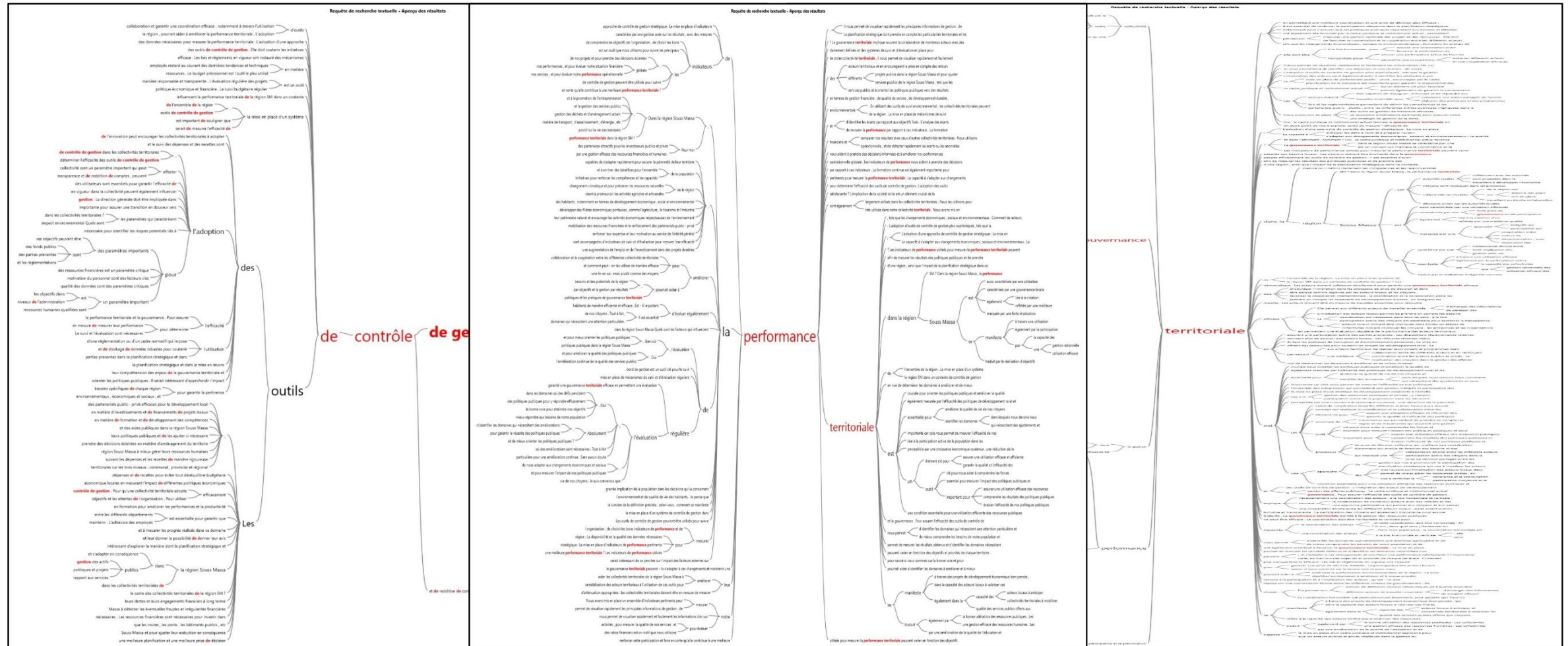
## Détermination de la taille et construction de l'échantillon

| Paramètres                        | Symboles/Formules                                                                                           | Valeurs                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Variance de la variable d'intérêt | <b>Var (x)</b>                                                                                              | 15,11%                                 |
| Seuil de probabilité à 95%        | $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$                                                                                    | 1,96                                   |
| Précision souhaitée               | $\epsilon$                                                                                                  | 5 %                                    |
| Population                        | N                                                                                                           | 182                                    |
| <b>Échantillon</b>                | $n = \frac{Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}} \text{Var}(x)N}{\epsilon^2 N + Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}} \text{Var}(x)}$ | <b>102 collectivités territoriales</b> |



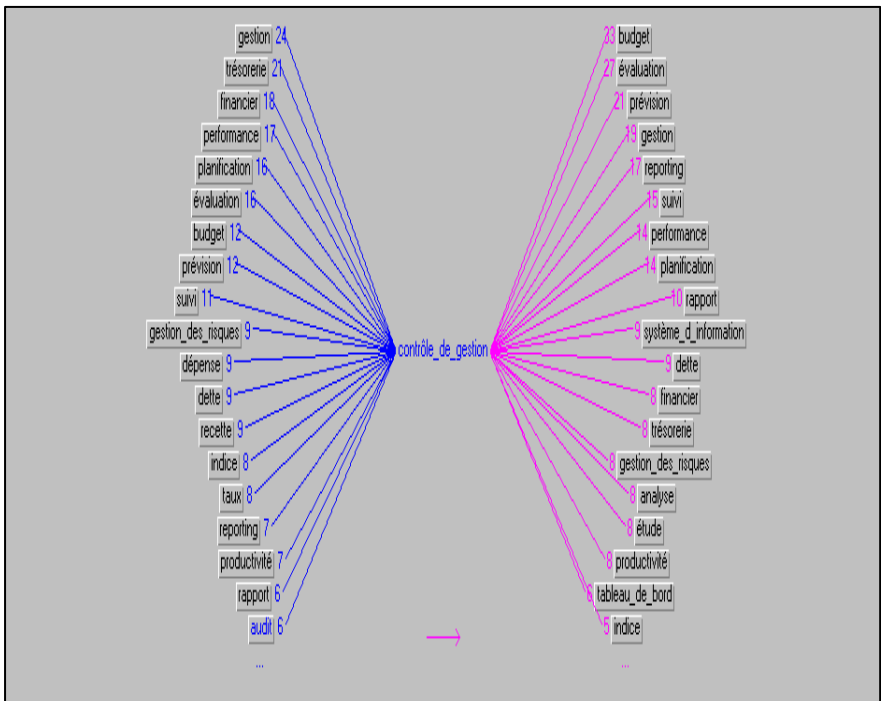
## PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

### Analyse du contenu lexicographique



# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

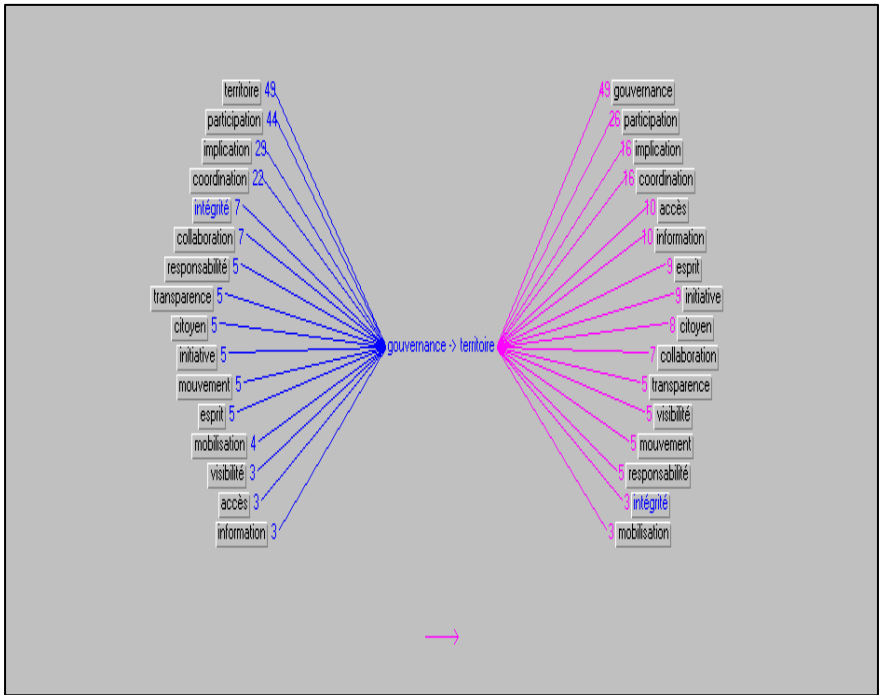
## Analyse du contenu thématique pour les outils de contrôle de gestion



| Sous-concepts         | Verbatims                         | Codes | Significations                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budget                | Budget prévisionnel               | OCG_1 | Le budget prévisionnel présenté par la collectivité territoriale est réaliste et tient compte des besoins prioritaires de la population.                                                                                                                          |
|                       | Gestion de trésorerie             | OCG_2 | Les collectivités territoriales ont une gestion de trésorerie efficace pour optimiser l'utilisation de leurs ressources financières                                                                                                                               |
|                       | Gestion de la dette               | OCG_3 | La gestion de la dette dans la collectivité territoriale est responsable et soutenable à long terme, prenant en compte les intérêts de la collectivité ainsi que ceux de ses citoyens                                                                             |
| Reporting             | Tableau de bord                   | OCG_4 | Le tableau de bord de gestion mis en place dans la collectivité territoriale fournit des informations pertinentes pour la prise de décision et l'évaluation de la performance de la collectivité                                                                  |
|                       | Reporting financier               | OCG_5 | Le reporting financier régulier dans la collectivité territoriale fournit des informations claires et précises sur l'état de ses finances, permettant une prise de décision éclairée et une gestion efficace des ressources                                       |
|                       | Études économiques et financières | OCG_6 | Les études économiques et financières réalisées dans une collectivité territoriale sont utiles pour évaluer les options stratégiques, les projets d'investissement et les politiques publiques, et permettent une utilisation efficiente des ressources publiques |
|                       | Suivi budgétaire                  | OCG_7 | Le suivi budgétaire régulier dans la collectivité territoriale permet une meilleure maîtrise des dépenses et une optimisation de l'utilisation des ressources, en vue d'atteindre les objectifs fixés                                                             |
| Système d'information | Évaluation des performances       | OCG_8 | Le processus d'évaluation des performances mis en place dans la collectivité territoriale permet de mesurer l'efficacité et l'efficience de ses activités et de prendre des mesures correctives si nécessaire                                                     |
|                       | Conformité et régularité SI       | OCG_9 | Les systèmes d'information utilisés dans la collectivité territoriale sont conformes aux normes et réglementations en vigueur, et leur utilisation régulière permet une gestion efficace des données et une prise de décision éclairée                            |

# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

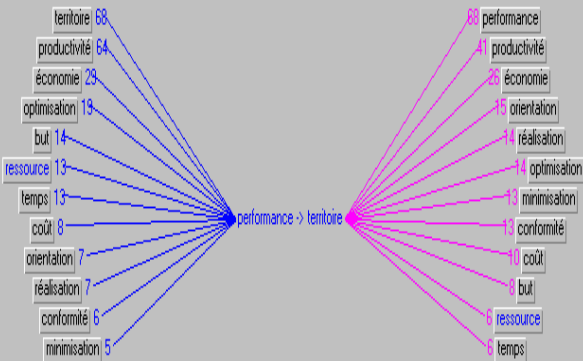
## Analyse du contenu thématique pour la gouvernance territoriale



| Sous-concepts | Verbatims                          | Codes | Significations                                                                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordination  | Accès à l'information              | GT_1  | L'accès à l'information complète renforce la coordination de la collectivité territoriale avec les autres acteurs territoriaux                                 |
|               | Transparence et responsabilisation | GT_2  | La transparence et la responsabilisation permettent une meilleure inscription socio-spatiale de la collectivité territoriale avec les autres parties prenantes |
|               | Visibilité et intégrité            | GT_3  | La visibilité et l'intégrité contribuent dans le processus de coordination de la collectivité territoriale avec les autres acteurs                             |
| Implication   | Esprit d'initiative                | GT_4  | L'esprit d'initiative entrepris par la collectivité territoriale permet de résorber aux différents conflits                                                    |
|               | Mobilisation collective            | GT_5  | La mobilisation collective de tous les acteurs dans la gestion des affaires de la collectivité territoriales contribue à la gouvernance territoriale           |
|               | L'acte d'adhésion                  | GT_6  | L'acte d'adhésion de la collectivité territoriale à la gestion des affaires territoriales est une forme particulière d'implication                             |
| Participation | Mouvement                          | GT_7  | La collectivité territoriale doit encourager le mouvement de tous les acteurs dans la préparation et la mise en œuvre des projets territoriaux                 |
|               | Citoyenneté                        | GT_8  | La participation citoyenne constitue une locomotive pour garantir la concertation de la collectivité territoriale avec son environnement externe               |
|               | Collaboration                      | GT_9  | La collaboration de la collectivité territoriale avec les autres parties prenantes contribue au dynamisme territorial                                          |

# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

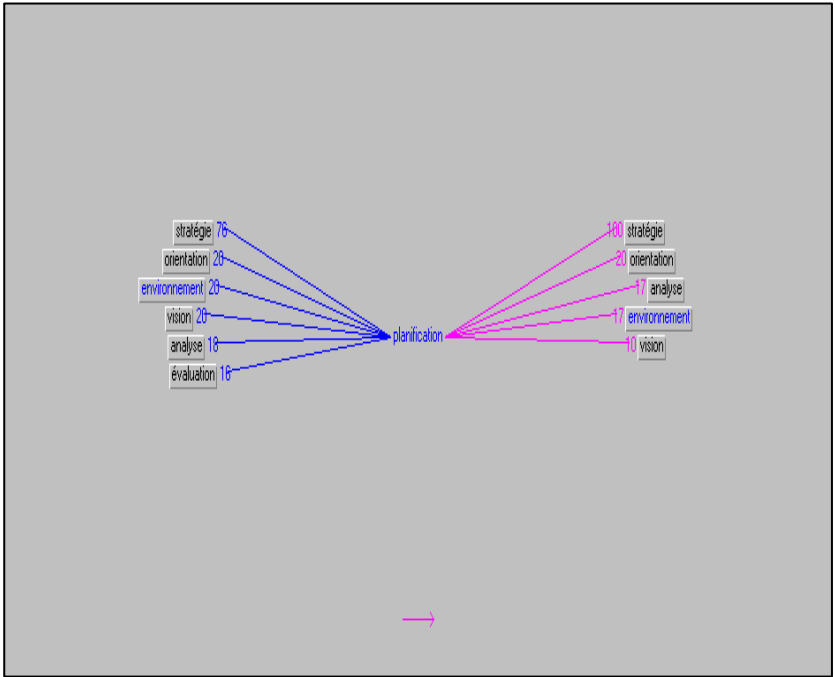
## Analyse du contenu thématique pour la performance territoriale



| Sous-concepts | Verbatims                   | Codes | Significations                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Économie      | Orientation économique      | PT_1  | La collectivité territoriale est engagée dans une politique de développement économique visant à attirer de nouveaux investissements et à créer de l'emploi pour les citoyens de la région |
|               | Optimisation des ressources | PT_2  | La collectivité territoriale utilise efficacement les ressources à sa disposition pour mettre en œuvre ses projets et ses politiques                                                       |
| Efficacité    | Conformité                  | PT_3  | La collectivité territoriale respecte les normes et les réglementations en vigueur lors de la mise en œuvre de ses projets et de ses politiques                                            |
|               | Réalisation des objectifs   | PT_4  | La collectivité territoriale atteint les objectifs qu'elle s'est fixés dans la mise en œuvre de ses projets et de ses politiques                                                           |
| Efficience    | Minimisation des coûts      | PT_5  | La collectivité territoriale optimise l'utilisation de ses ressources afin de minimiser les coûts engagés dans ses projets et politiques publiques                                         |
|               | Optimisation du temps       | PT_6  | Les processus mis en place par la collectivité territoriale permettent d'optimiser le temps de réalisation des activités et projets prévus dans le plan d'action                           |

# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

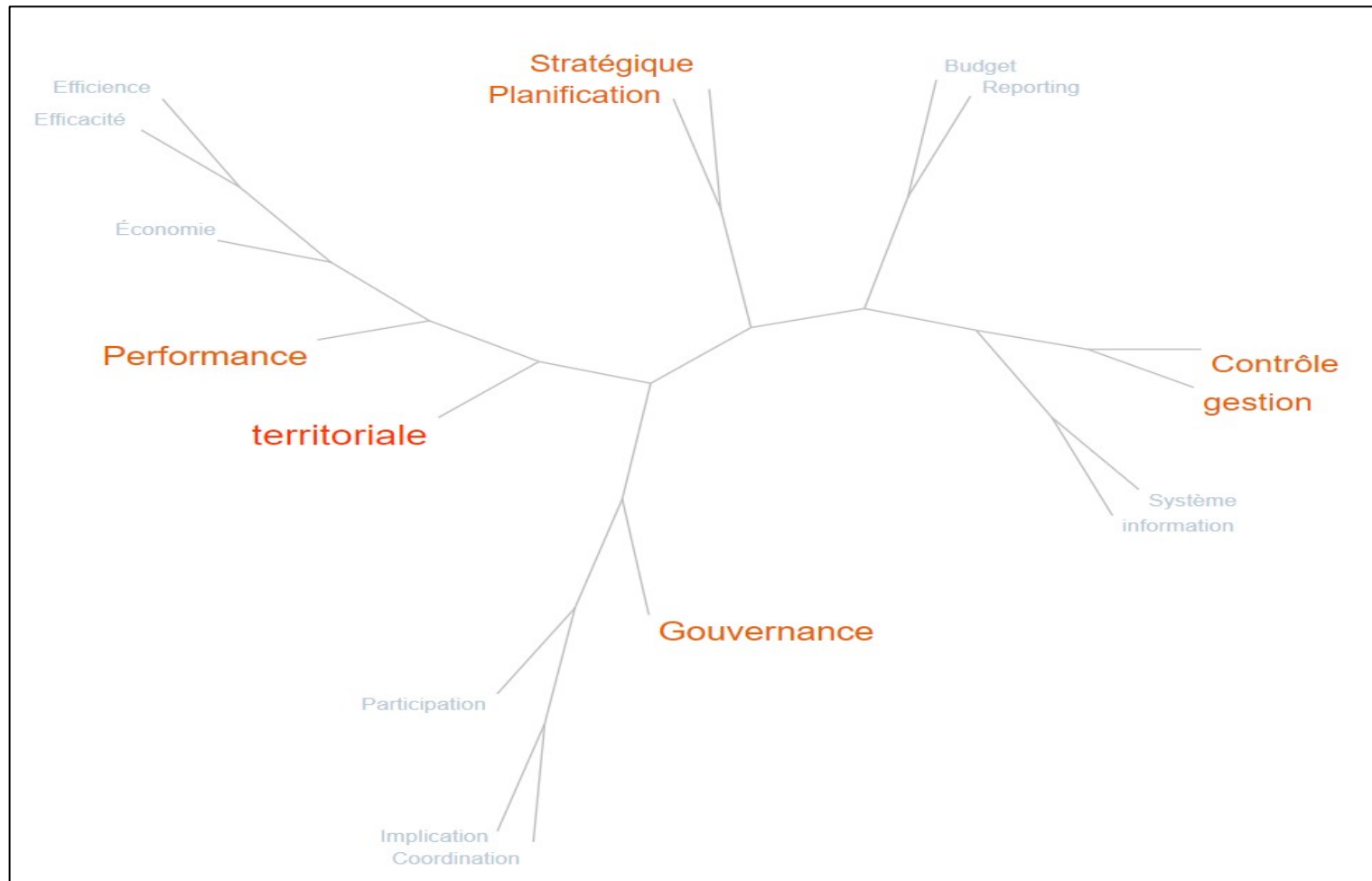
## Analyse du contenu thématique pour la planification stratégique



| Verbatims                            | Codes | Significations                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analyse de l'environnement</b>    | PS_1  | La collecte et l'analyse de données sur les tendances économiques, sociales et politiques permet d'évaluer l'impact potentiel sur la planification stratégique                   |
| <b>Vision stratégique</b>            | PS_2  | La vision stratégique de l'organisation est clairement définie et partagée par tous les membres du conseil de la collectivité territoriale                                       |
| <b>Hiérarchisation des objectifs</b> | PS_3  | Les objectifs de la collectivité territoriale sont clairement hiérarchisés en fonction de leur importance stratégique                                                            |
| <b>Suivi et évaluation</b>           | PS_4  | La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation permettant de mesurer régulièrement les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis |

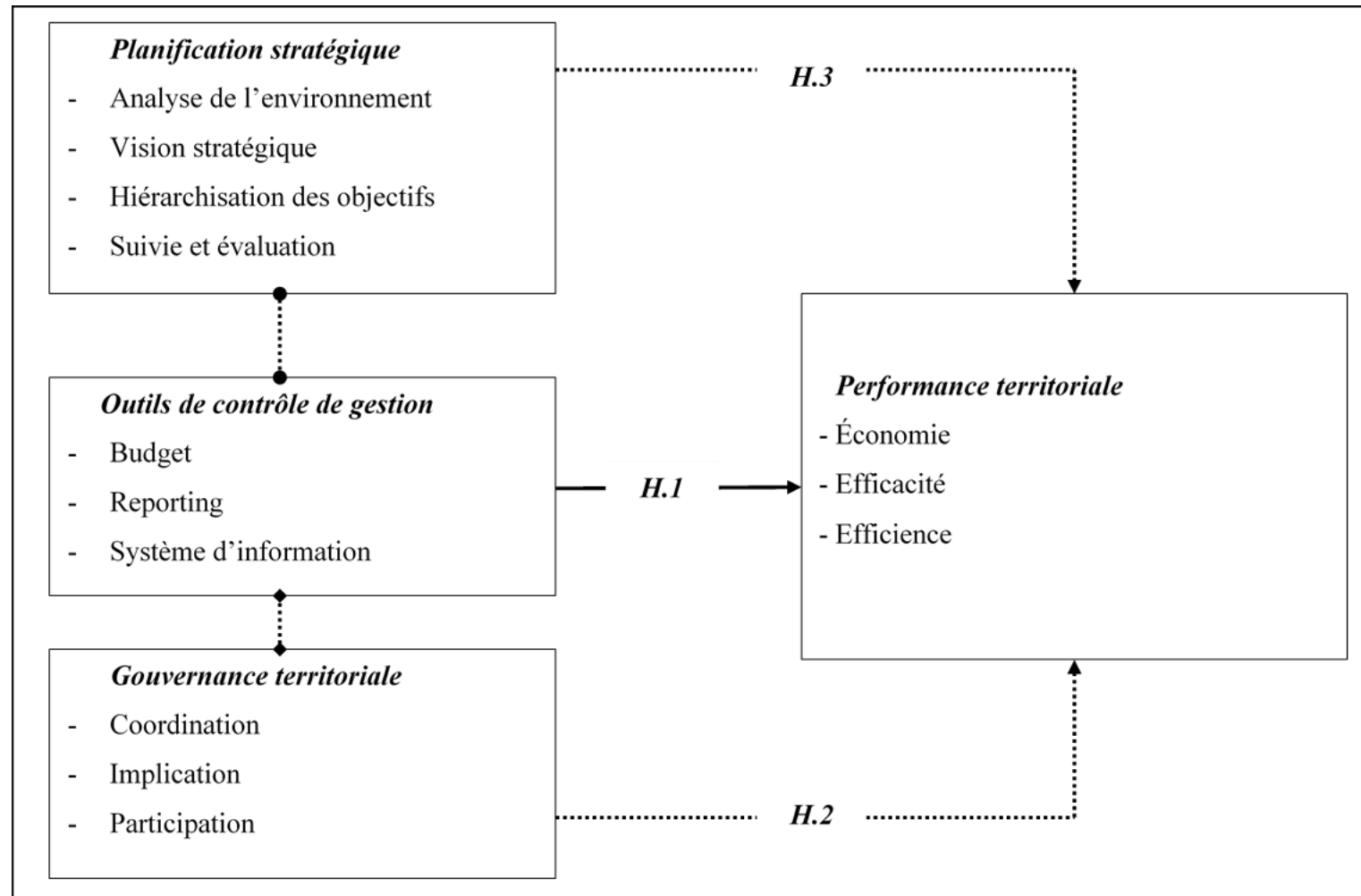
# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

## Synthèse des résultats et élaboration du nuages arboré des construits



# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

## Modèle de recherche hypothétique revisité



## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : EPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE (ACP)

| Items                              | Qualité de représentation | Corrélation items/facteur |              |              |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
|                                    | Extraction                | Composante 1              | Composante 2 | Composante 3 |
| OCG_1                              | 0,736                     | 0,842                     |              |              |
| OCG_2                              | 0,860                     | 0,880                     |              |              |
| OCG_3                              | 0,666                     | 0,813                     |              |              |
| OCG_4                              | 0,937                     |                           | 0,901        |              |
| OCG_5                              | 0,850                     |                           | 0,861        |              |
| OCG_6                              | 0,846                     |                           | 0,895        |              |
| OCG_7                              | 0,912                     |                           |              | 0,735        |
| OCG_8                              | 0,843                     |                           |              | 0,721        |
| OCG_9                              | 0,814                     |                           |              | 0,749        |
| Indices de factorisation           | Valeurs critiques         | Valeurs obtenues          |              |              |
| Valeur propre du facteur retenu    | > 1                       | 3,062                     | 2,702        | 1,547        |
| % de la variance expliquée         | -                         | 31,799%                   | 28,131%      | 21,001%      |
| % de la variance expliquée cumulée | > 60%                     | 31,799%                   | 59,930%      | 82,931%      |
| Alpha de Cronbach                  | > 0,7                     | 0,913                     |              |              |
| Indice KMO                         | > 0,5                     | 0,817                     |              |              |
| Signification Bartlett             | < 0,05                    | 0,000                     |              |              |

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : EPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE (ACP)

| Items                              | Qualité de représentation | Corrélation items/facteur |              |              |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
|                                    | Extraction                | Composante 1              | Composante 2 | Composante 3 |
| PT_1                               | 0,899                     | 0,948                     |              |              |
| PT_2                               | 0,931                     | 0,965                     |              |              |
| PT_3                               | 0,913                     |                           | 0,956        |              |
| PT_4                               | 0,906                     |                           | 0,952        |              |
| PT_5                               | 0,866                     |                           |              | 0,931        |
| PT_6                               | 0,308                     |                           |              | 0,455        |
| Indices de factorisation           | Valeurs critiques         | Valeurs obtenues          |              |              |
| Valeur propre du facteur retenu    | > 1                       | 2,028                     | 1,824        | 1,115        |
| % de la variance expliquée         | -                         | 31,183%                   | 26,245%      | 15,618%      |
| % de la variance expliquée cumulée | > 60%                     | 31,183%                   | 57,428%      | 73,046%      |
| Alpha de Cronbach                  | > 0,7                     | 0,902                     |              |              |
| Indice KMO                         | > 0,5                     | 0,851                     |              |              |
| Signification Bartlett             | < 0,05                    | 0,000                     |              |              |

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : EPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE (ACP)

| Items                              | Qualité de représentation | Corrélation items/facteur |              |              |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
|                                    | Extraction                | Composante 1              | Composante 2 | Composante 3 |
| GT_1                               | 0,715                     | 0,785                     |              |              |
| GT_2                               | 0,818                     | 0,828                     |              |              |
| GT_3                               | 0,421                     | 0,488                     |              |              |
| GT_4                               | 0,703                     |                           | 0,767        |              |
| GT_5                               | 0,884                     |                           | 0,867        |              |
| GT_6                               | 0,893                     |                           | 0,886        |              |
| GT_7                               | 0,704                     |                           |              | 0,777        |
| GT_8                               | 0,725                     |                           |              | 0,768        |
| GT_9                               | 0,450                     |                           |              | 0,749        |
| Indices de factorisation           | Valeurs critiques         | Valeurs obtenues          |              |              |
| Valeur propre du facteur retenu    | > 1                       | 4,011                     | 2,935        | 1,833        |
| % de la variance expliquée         | -                         | 35,099%                   | 23,262%      | 17,211%      |
| % de la variance expliquée cumulée | > 60%                     | 35,099%                   | 58,361%      | 75,572%      |
| Alpha de Cronbach                  | > 0,7                     | 0,907                     |              |              |
| Indice KMO                         | > 0,5                     | 0,815                     |              |              |
| Signification Bartlett             | < 0,05                    | 0,000                     |              |              |

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : EPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE (ACP)

| Items                              | Qualité de représentation | Corrélation items/facteur |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                    | Extraction                | Composante 1              |
| PS_1                               | 0,932                     | 0,965                     |
| PS_2                               | 0,931                     | 0,064                     |
| PS_3                               | 0,943                     | 0,971                     |
| PS_4                               | 0,860                     | 0,927                     |
| Interprétation                     |                           |                           |
| Indices de factorisation           | Valeurs critiques         | Valeurs obtenues          |
| Valeur propre du facteur retenu    | > 1                       | 3,667                     |
| % de la variance expliquée         | -                         | 91,664%                   |
| % de la variance expliquée cumulée | > 60%                     | 91,664%                   |
| Alpha de Cronbach                  | > 0,7                     | 0,969                     |
| Indice KMO                         | > 0,5                     | 0,821                     |
| Signification Bartlett             | < 0,05                    | 0,000                     |

**RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE :  
ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM**



**Modélisation  
SEM**

**Spécification**

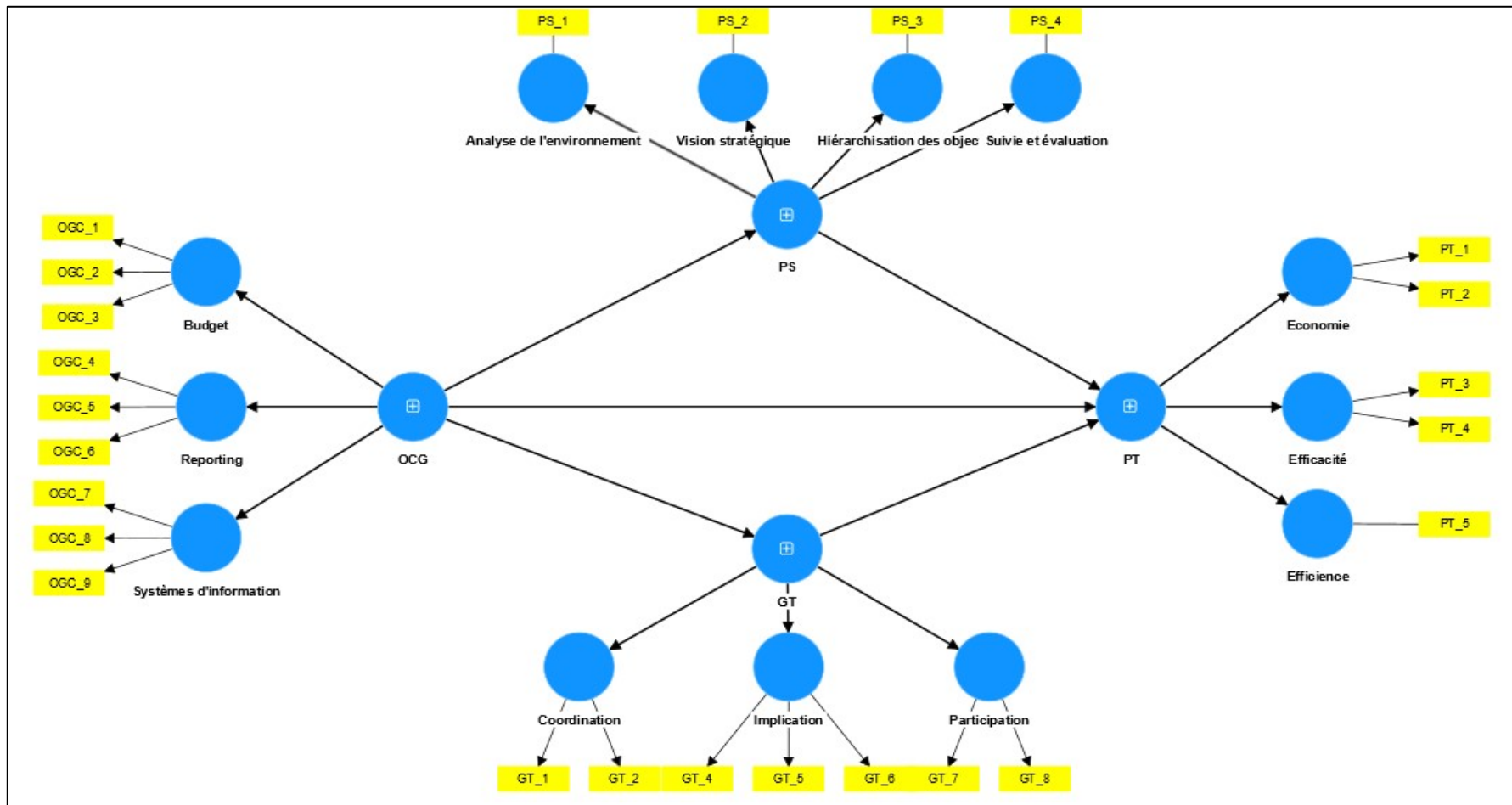
**Identification**

**Estimation**

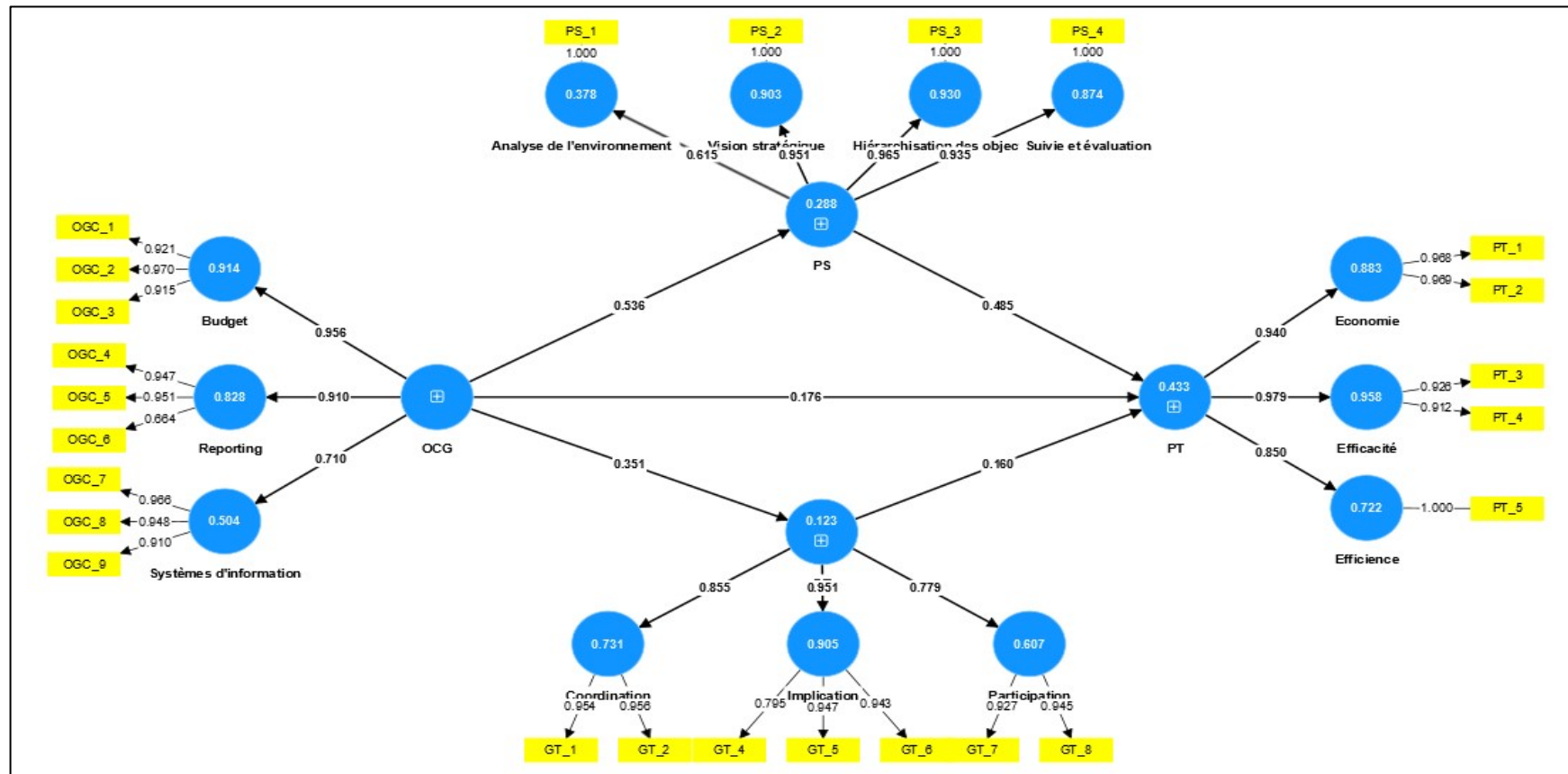
**Respécification**

**Évaluation de la qualité et  
analyse confirmatoire**

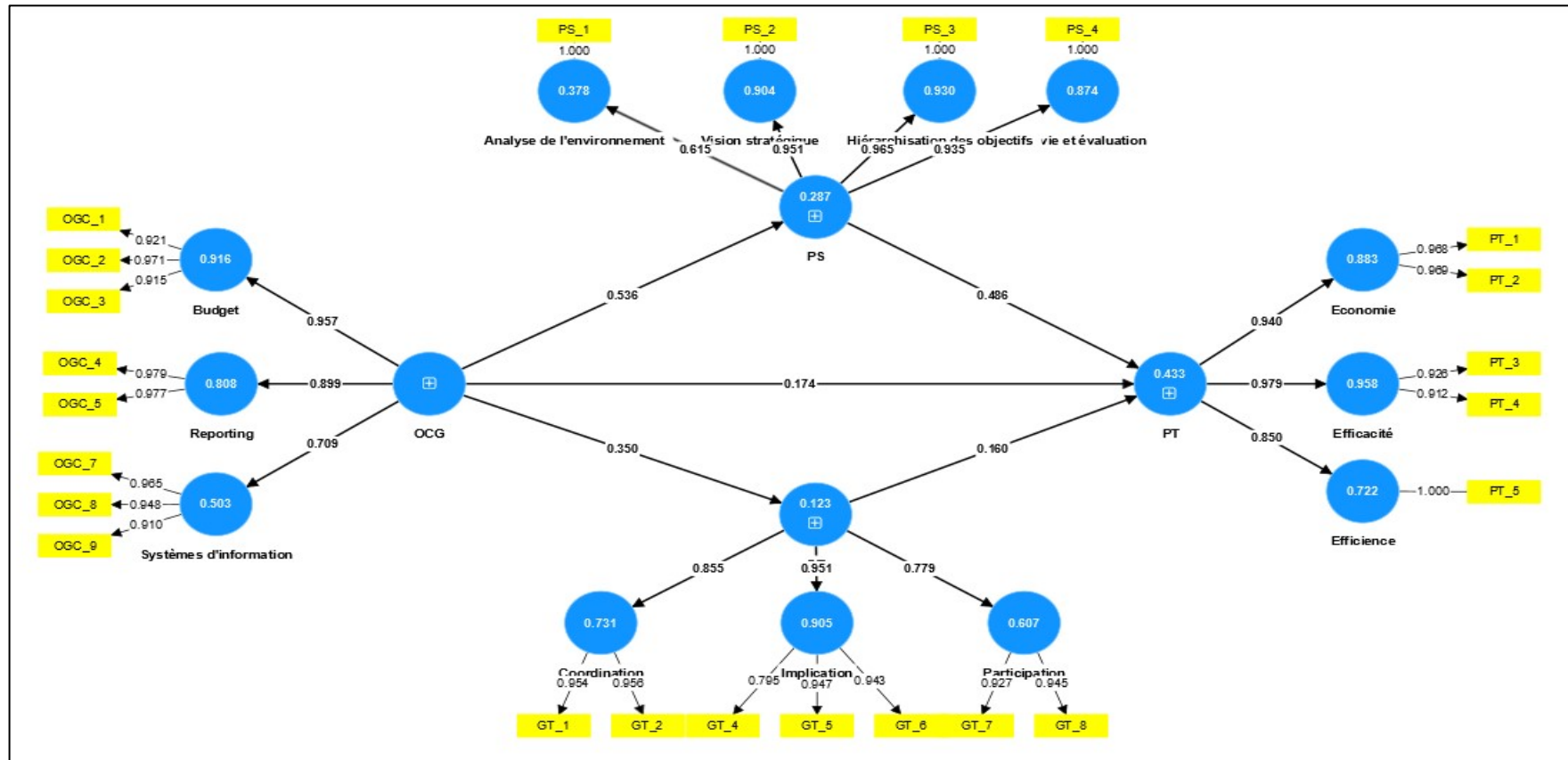
## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM



## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM



## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM



**RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE :  
ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM  
EVALUATION DE LA QUALITE D'AJUSTEMENT**

| Construits latents            | Alpha de Cronbach | Fiabilité composite | AVE   | R <sup>2</sup> | Indice Gof |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|-------|----------------|------------|
| Outils de contrôle de gestion | 0,913             | 0,935               | 0,621 |                | 0,4470     |
| Performance territorial       | 0,902             | 0,952               | 0,799 | 0,433          |            |
| Gouvernance territoriale      | 0,907             | 0,929               | 0,654 | 0,123          |            |
| Planification stratégique     | 0,969             | 0,929               | 0,771 | 0,287          |            |

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM

## ANALYSE DES LIENS ISOLÉS PAR LE BOOTSTRAPING

|                                                                          | $\beta$ (Coefficient de corrélation) | t-Student (Bootstrap) | Valeurs-p | Décision       |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------|----------------|
| <b>Outils de contrôle de gestion<br/>=&gt; Performance territoriale</b>  | 0,174                                | 1,423                 | 0,155     | <b>Rejetée</b> |
| <b>Outils de contrôle de gestion<br/>=&gt; Gouvernance territoriale</b>  | 0,350                                | 2,517                 | 0,012     | <b>Validée</b> |
| <b>Gouvernance territoriale =&gt;<br/>Performance territoriale</b>       | 0,160                                | 1,638                 | 0,102     | <b>Rejetée</b> |
| <b>Outils de contrôle de gestion<br/>=&gt; Planification stratégique</b> | 0,536                                | 6,038                 | 0,000     | <b>Validée</b> |
| <b>Planification stratégique =&gt;<br/>Performance territoriale</b>      | 0,486                                | 4,222                 | 0,000     | <b>Validée</b> |

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : ANALYSE CONFIRMATOIRE PAR LA MODÉLISATION SEM

### ANALYSE DE L'EFFET MEDIEATEUR DE LA GT

| Régression                                                                                                                                                                                  | Coefficients de régression<br>(+ valeur du test T) | Décision                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|
| OCG => PT                                                                                                                                                                                   | C1= 0,491; t = 4,258                               | <b>Médiation<br/>totale</b> |
| OCG => GT                                                                                                                                                                                   | C2 = 0,347 ; t = 2,488                             |                             |
| OCG + GT => PT                                                                                                                                                                              | C3 = 0,166 ; t = 1,453<br>C4 = 0,433 ; t = 3,503   |                             |
| <i>Effet médiateur :</i><br><ul style="list-style-type: none"><li>- C1 &gt; C3 : l'effet médiateur est établi</li><li>- C3 est faible, non significatif : la médiation est totale</li></ul> |                                                    |                             |

| Régression                                                                                                                                                                                      | Coefficients de<br>régression<br>(+ valeur du test T) | Décision                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|
| OCG => PT                                                                                                                                                                                       | C1= 0,491; t = 4,258                                  | <b>Médiation<br/>partielle</b> |
| OCG => PS                                                                                                                                                                                       | C2 = 0,534 ; t = 5,999                                |                                |
| OCG + PS => PT                                                                                                                                                                                  | C3 = 0,232 ; t = 2,052<br>C4 = 0,487 ; t = 4,460      |                                |
| <i>Effet médiateur :</i><br><ul style="list-style-type: none"><li>- C1 &gt; C3 : l'effet médiateur est établi</li><li>- C3 est faible, mais significatif : la médiation est partielle</li></ul> |                                                       |                                |

## TEST D'HYPOTHÈSES

**H.1. Les outils de contrôle de gestion contribuent directement, positivement et significativement à la performance territoriale**

**Infirmée**

**H.2 : La gouvernance territoriale joue un rôle médiateur positif et significatif dans la contribution des outils de contrôle de gestion à la performance territoriale**

**Confirmée**

**H.3 : La planification stratégique joue un rôle médiateur positif et significatif dans la contribution des outils de contrôle de gestion à la performance territoriale**

**Confirmée**

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

---

Il s'avère qu'il existe une forte volonté de mise en exergue des actions et des projets qui s'appuient sur une vision stratégique, avec une concertation d'un ensemble de parties prenantes. Une organisation de ces parties prenantes sous forme de réseau contribue à une performance territoriale.

---

Les mécanismes de contrôle de gestion sont fortement dépendant du comportement des acteurs.

---

Cependant, il est à remarquer que les objectifs de contrôle de gestion et de performance ne se réalisent toujours pas aux mêmes échelles territoriales, selon le même type de logique d'acteurs, avec les mêmes outils d'aménagement, ce qui montre que la performance du territoire est encore à l'état embryonnaire et n'a pas encore trouvé sa place avec l'organisation territoriale.

## APPORTS DE LA RECHERCHE

### APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

- Élaboration d'un cadre d'analyse théorique des construits étudiés
- Rajout d'un sous-construit latent sous-tendant la planification stratégique

### APPORTS EMPIRIQUES ET PRATIQUES

- Mettre à la disposition des chercheurs une panoplie de résultats et de méthodes susceptibles d'enrichir les réflexions sur les questions de recherche similaires.

## LIMITES DE LA RECHERCHE

- Il nous semble nécessaire de souligner que plusieurs construits testés n'expliquent pas la totalité de la variance. Ce qui implique que d'autres variables, non explorées dans le cadre de cette recherche, sont susceptibles d'influencer le corpus théorique de la recherche.

*Sur le plan  
théorique*

- Le choix empirique, qui repose uniquement sur des données d'une seule région à savoir, la région Souss Massa semble être discutable.

*Sur le plan  
méthodologique*

## PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE



Intégrer d'autres dimensions au concept du contrôle de gestion

Étendre le terrain de recherche vers le Maroc

Travailler sur un Panel d'acteurs en prenant en considération le caractère dynamique de leur intervention

# LE CONTRÔLE DE GESTION AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE TERRITORIALE À L'ÈRE DE LA RÉGIONALISATION AVANCÉE

Essai sur les collectivités territoriales de la région Souss Massa



Mr. Mohamed BAL