

## **Le contrôle interne comme levier de performance organisationnelle dans les universités publiques marocaines : une étude empirique**

**Internal Control as a Lever for Organizational Performance in Moroccan Public Universities: An Empirical Study.**

**Auteur 1 : Hindou BADDIH**

**Auteur 2 : Moulay Ali RACHIDI**

**Auteur 3 : Salim MERYEM**

**Hindou BADDIH**, Université Ibn Tofail Kenitra

**Moulay Ali RACHIDI**, Université Moulay Ismail-Meknès

**Salim MERYEM**, Université Ibn Tofail Kenitra

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BADDIH .H, RACHIDI .M A & MERYEM .M (2025). « Le contrôle interne comme levier de performance organisationnelle dans les universités publiques marocaines : une étude empirique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1563– 1579.



**DOI : 10.5281/zenodo.16356996**  
**Copyright © 2025 – ASJ**



## Résumé

Cet article vise à analyser empiriquement l'impact des mécanismes de contrôle interne sur la performance organisationnelle au sein des universités publiques marocaines. L'étude, basée sur une approche quantitative et le cadre du référentiel COSO, a recueilli des données auprès de 32 professionnels de 8 universités marocaines. Les analyses, y compris la modélisation par équations structurelles (SEM), ont révélé une corrélation forte et positive entre un contrôle interne efficace et une meilleure performance organisationnelle. Les résultats montrent clairement que plus le système de CI est robuste, plus la performance globale de l'établissement est perçue positivement. Parmi les composantes du CI, l'environnement de contrôle et la communication interne sont identifiées comme les plus influentes.

**Mots-clés :** contrôle interne – performance – gouvernance – université – Maroc

## Abstract

This article aims to empirically analyze the impact of internal control mechanisms on organizational performance within Moroccan public universities. The study, based on a quantitative approach and the COSO framework, collected data from 32 professionals across 8 Moroccan universities. Analyses, including structural equation modeling (SEM), revealed a strong and positive correlation between effective internal control and improved organizational performance. The results clearly show that the more robust the internal control system, the more positively the institution's overall performance is perceived. Among the components of internal control, the control environment and internal communication were identified as the most influential.

**Keywords:** internal control – performance – governance – university – Morocco

## **Introduction**

Les universités marocaines sont actuellement confrontées à des défis majeurs liés à leur performance et à leur gouvernance. Dans un contexte de réformes profondes du système d'enseignement supérieur et de pressions croissantes pour une utilisation plus efficace des services publics, la question de la capacité des institutions universitaires à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels est devenue une préoccupation centrale. Historiquement, le secteur public a souvent été caractérisé par des lacunes en matière d'efficacité, de transparence et de reddition des comptes, entraînant parfois une perception de faiblesse de sa performance organisationnelle.

Les universités sont appelées à produire des diplômés compétents, à générer des recherches innovantes et à contribuer activement au développement régional et national. Pour répondre à ces exigences, une gestion rigoureuse et structurée est indispensable, et c'est là que le contrôle interne joue un rôle déterminant. Il est conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés à l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements.

Dans ce contexte, l'objectif principal de cet article est d'analyser empiriquement le lien entre les mécanismes de contrôle interne et la performance organisationnelle au sein des universités publiques marocaines. Nous cherchons à déterminer si et dans quelle mesure la mise en place et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne contribue à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la satisfaction des parties prenantes au sein de ces institutions.

La suite de cet article est structurée comme suit. Le premier point présente le cadre théorique et la revue de littérature. Le deuxième point est dédié à la méthodologie de recherche, décrivant l'approche adoptée, l'échantillon, les instruments de mesure des variables et les techniques d'analyse des données. Les résultats de l'étude sont ensuite exposés dans le troisième point avant de conclure.

## **Cadre théorique et revue de littérature**

Pour comprendre la relation entre le contrôle interne et la performance organisationnelle dans les universités publiques marocaines, il est essentiel de s'appuyer sur des fondements théoriques solides et de passer en revue la littérature scientifique pertinente. Cette section explore d'abord le concept de contrôle interne, avec un focus sur le référentiel **COSO**, puis définit la performance organisationnelle spécifiquement dans le contexte de l'enseignement supérieur, avant de détailler la relation supposée entre ces deux concepts et de formuler notre hypothèse de recherche.

## **1. Le contrôle interne dans les organisations publiques**

Le contrôle interne, bien qu'ayant des origines comptables anciennes, reste une notion souvent liée à la protection et à la prévention au sein des entreprises. C'est dans cette optique que Fain et Faure (1948) ont défini le contrôle interne comme : « l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes ». Cette définition initiale assignait une fonction strictement comptable au contrôle interne.

Le rapport COSO définit le contrôle interne comme : « le processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».

Pour le Conseil National des Commissaires aux Comptes Français (1977), le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres, que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qu'en découlent.

C'est ainsi que les perspectives théoriques peuvent également se retrouver en fonction du découpage des recherches menées sur le contrôle interne, A. Mikol (1992) présente et commente les principes de contrôle interne généralement admis et qui sont au nombre de huit:

- Le principe d'organisation : Au regard du contrôle interne, une organisation doit être « préalable », adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et comporter une séparation convenable des fonctions ;
- Le principe d'intégration (ou d'auto-contrôle): Le dispositif de contrôle interne doit comprendre des procédures d'auto-contrôle qui permettent de déceler les anomalies par des processus routiniers (de recoupements, de contrôles réciproques, des moyens matériels de protection, de système de preuve) ;
- Le principe de permanence : Un dispositif de contrôle interne est apprécié à un double niveau, quant à son existence (sa conception, sa logique interne) et quant à son fonctionnement (le respect de son application) ;
- Le principe d'universalité : Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu ;
- Le principe d'indépendance : Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ;

- Le principe d'information : L'information qui chemine dans les circuits d'un contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable et « vérifiable » ;
- Le principe d'harmonie : Ce principe implique l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement ;
- Le principe de la qualité du personnel : Un contrôle interne efficace est tributaire d'un personnel compétent (qualifié professionnellement) et honnête (intègre normalement).

Le référentiel COSO est aujourd'hui la référence mondiale la plus reconnue en la matière. Initialement développé pour le secteur privé, ses principes sont largement adoptés et adaptés aux organisations publiques en raison de leur pertinence universelle. Le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et l'ensemble du personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs des organisations. Ces objectifs sont généralement catégorisés en trois grandes familles :

- **L'efficacité et l'efficience des opérations** : il s'agit d'assurer que les activités de l'organisation sont menées de manière productive et économique, en optimisant l'utilisation des ressources. Pour une université, cela se traduit par l'optimisation des cursus, la gestion des infrastructures, l'efficacité des processus d'inscription ou de recherche.
- **La fiabilité des informations financières et de gestion** : le contrôle interne garantit que les données utilisées pour la prise de décision et la reddition des comptes sont exactes, complètes et fiables. C'est crucial pour la gestion budgétaire, le suivi des subventions et la transparence financière.
- **La conformité aux lois et règlements en vigueur** : il s'agit de s'assurer que l'organisation respecte toutes les législations, réglementations et politiques internes applicables. Dans le contexte universitaire marocain, cela inclut les lois régissant l'enseignement supérieur, les statuts des personnels, les règles de marchés publics, etc.

Dans les organisations publiques, l'application du COSO est cruciale pour renforcer la transparence, la responsabilité et la bonne gestion des fonds publics. Elle permet de prévenir la fraude, le gaspillage et l'inefficacité, tout en favorisant une culture organisationnelle axée sur l'intégrité et la performance.

### **1.1. La performance organisationnelle dans l'enseignement supérieur**

La notion de « performance » occupe une place essentielle dans le domaine du management, où elle est devenue un concept-clé. Pourtant, malgré les nombreux efforts de définition entrepris par différents auteurs (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Bessir, 1999), la performance reste une notion complexe, sans consensus clair, ce qui reflète sa dimension à la fois multidimensionnelle et paradoxale.

Dans l'enseignement supérieur, la conception de la performance a fortement évolué au fil des dernières décennies, en raison de transformations profondes de ce secteur à l'échelle mondiale. Alors qu'elle reposait historiquement sur la seule excellence académique, la performance universitaire intègre désormais d'autres critères comme l'efficacité de la gestion, la solidité financière et l'impact sociétal (Hazelkorn, 2015).

Pour apprécier la performance d'une université, il est indispensable d'identifier des indicateurs précis et pertinents. Parmi eux, on peut citer les relations entre les ressources allouées et les résultats obtenus (Worthington & Lee, 2005), ou encore la compétitivité des établissements sur le plan national (Williams & Van Dyke, 2004). Ces indicateurs sont mobilisés dans des classements de référence, tels que l'indice de compétitivité globale (Porter et al., 2006) ou le Times Higher Education World University Ranking (2009). Toutefois, ces classements présentent des limites, notamment la difficulté à agréger des données très diverses ou la sensibilité aux valeurs extrêmes (Warning, 2004 ; Taylor & Highfield, 2006).

D'autres éléments d'évaluation enrichissent la mesure de la performance, comme le nombre de diplômés, de publications scientifiques, de brevets déposés, ainsi que les moyens financiers mobilisés (Balderston, 1995). À cela s'ajoutent des dimensions qualitatives, telles que la satisfaction des étudiants et la qualité des enseignements (Abbott & Doucouliagos, 2003 ; Warning, 2004 ; Worthington & Lee, 2005). L'insertion professionnelle des diplômés (Currie & Vidovich, 2000 ; Warning, 2007), l'effort d'innovation et de recherche, ainsi que la production académique (Abbott & Doucouliagos, 2003 ; Flegg et al., 2004 ; Izadi et al., 2002) sont également des indicateurs pertinents.

Traditionnellement, la performance a souvent été associée à la qualité scientifique et à la réputation académique (Altbach, 2006 ; Nybom, 2003), ce qui se traduit par l'analyse des publications, la renommée des enseignants et la rigueur des cursus proposés (Moed, 2005 ; Pascarella & Terenzini, 2005). Bien que ces critères soient parfois critiqués pour leur caractère trop limité (Hazelkorn, 2015), ils continuent de peser fortement sur les politiques d'évaluation et les classements (Marginson, 2014).

Aujourd'hui, face à la complexité croissante des missions universitaires, une vision plus large se développe (Hazelkorn, 2015 ; de Boer et al., 2017), prenant en compte l'efficacité organisationnelle (Agasisti & Johnes, 2015), la santé financière (Estermann & Pruvot, 2011), la contribution sociale (Benneworth & Jongbloed, 2010), l'ouverture à l'international (Knight, 2015) et la coopération avec le monde socio-économique (Perkmann et al., 2013).

Laredo (2007) a proposé d'évaluer la performance autour de trois missions fondamentales : l'enseignement, la recherche et le transfert d'innovation. Cette perspective rejoint les réflexions sur l'université entrepreneuriale (Clark, 1998) et le modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), en mettant en valeur le rôle des partenariats et des interactions avec l'environnement extérieur (Molas-Gallart & Castro-Martinez, 2007). Pourtant, parvenir à équilibrer réellement ces trois missions reste complexe (Vorley & Nelles, 2008).

Johnes (2006) rappelle l'intérêt de mesurer des résultats tangibles tels que le taux de diplômation, l'insertion professionnelle des diplômés ou l'impact des travaux de recherche. Ce type d'évaluation s'inscrit dans la lignée du modèle Input-Environment-Output d'Astin (1993), et croise également des analyses liant les budgets universitaires à la réussite des étudiants (Webber & Ehrenberg, 2010). Sur le volet recherche, Bornmann (2013) propose de distinguer les retombées scientifiques des impacts sociétaux, tout en rejoignant la mise en garde de Marginson (2007) contre une focalisation excessive sur des chiffres parfois réducteurs.

Les spécificités des universités publiques marocaines résident dans leur mission de service public, leur financement majoritairement étatique, leur gouvernance souvent complexe, et la difficulté à quantifier certaines de leurs « outputs ». La performance d'une université n'est donc pas seulement une question de chiffres, mais aussi de qualité, d'impact sociétal et de légitimité institutionnelle.

## **1.2. Relation entre contrôle interne et performance**

La relation entre contrôle interne et performance a suscité un fort intérêt dans la recherche académique, notamment dans le secteur privé. Plusieurs études ont mis en évidence que des dispositifs de contrôle interne bien conçus contribuent à fiabiliser l'information financière (Behn & Rowe, 1999), à prévenir les fraudes et les erreurs (COSO, 2013), ainsi qu'à améliorer la performance opérationnelle et financière des organisations (Sarens & De Beelde, 2006). Dans l'entreprise, un système de contrôle interne performant peut optimiser les processus de production, mieux piloter la gestion des stocks et générer des économies de coûts.

Dans le secteur public, la littérature est moins abondante mais tend à démontrer des effets similaires. Le contrôle interne y joue un rôle crucial pour aider les institutions publiques à mieux

gérer leurs ressources, renforcer la transparence de leurs actions et maintenir la confiance du public. Hermanson et Rittenberg (2003) ont ainsi souligné que des dispositifs de contrôle interne solides favorisent une utilisation plus responsable des fonds publics, stimulent la responsabilisation des gestionnaires et contribuent à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Dans le contexte spécifique des universités publiques marocaines, la littérature reste encore limitée, bien que des travaux récents commencent à émerger. Malgré une autonomie de gestion renforcée par les réformes successives, ces établissements demeurent soumis à un encadrement ministériel étroit et à des contraintes budgétaires structurelles persistantes (Management Control in Moroccan Universities, 2023). Plusieurs études confirment que le contrôle interne peut constituer un levier stratégique pour concilier ces contraintes avec les objectifs d'efficacité et de qualité (El Abboubi, 2024 ; RE FEG, 2015).

Ainsi, un système de contrôle interne performant permettrait non seulement de garantir la fiabilité des informations comptables et académiques, mais également d'assurer une allocation optimale des ressources, de réduire le gaspillage, et de promouvoir une culture de responsabilité et d'excellence au sein de l'université. Des résultats empiriques obtenus sur un échantillon de 187 organisations publiques marocaines montrent d'ailleurs un effet positif et significatif du contrôle interne sur la performance et l'innovation (El Ghoul & Bennani, 2024). Ces résultats sont confortés par des enquêtes qualitatives menées dans plusieurs universités marocaines, qui mettent en évidence la nécessité d'adapter les outils de contrôle interne aux spécificités de l'enseignement supérieur public afin de répondre aux attentes des parties prenantes et renforcer la légitimité institutionnelle (El Abboubi, 2024).

Sur la base de cette analyse et de la littérature mobilisée, nous retenons l'hypothèse principale suivante :

Hypothèse principale (H1) : Le contrôle interne exerce un effet positif et direct sur la performance organisationnelle des universités publiques marocaines.

## **2. Méthodologie**

Cette section détaille l'approche de recherche adoptée pour tester l'hypothèse principale formulée. Elle décrit le paradigme épistémologique, la stratégie de collecte des données, les caractéristiques de l'échantillon, la mesure des variables et les techniques d'analyse statistique utilisées.

## **2.1. Approche de recherche**

Pour cette étude, nous avons opté pour une approche quantitative basée sur un paradigme post-positiviste. Ce paradigme reconnaît l'existence d'une réalité objective, mais admet que notre compréhension de celle-ci est toujours imparfaite et probabiliste. L'objectif est de tester des hypothèses à travers des mesures objectives et des analyses statistiques pour établir des relations de cause à effet ou de corrélation.

La méthode de recherche est hypothético-déductive. Partant d'une théorie existante (le référentiel COSO, la littérature sur la performance organisationnelle) et d'une hypothèse spécifique (H1 : le contrôle interne a un effet positif sur la performance), nous avons collecté des données empiriques pour valider ou invalider cette hypothèse. Cette approche permet de généraliser les résultats à la population étudiée, sous certaines conditions de représentativité de l'échantillon.

## **2.2. Échantillon et collecte des données**

L'échantillon de l'étude est composé de personnels occupant des fonctions de gestionnaires, de cadres administratifs ou de responsables au sein des universités publiques marocaines. Ces acteurs ont été ciblés car ils sont directement impliqués dans les processus opérationnels, administratifs et financiers, et sont donc les mieux placés pour évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, ainsi que la perception de la performance de leur institution.

La collecte des données a été réalisée au moyen d'une enquête par questionnaire auto-administré. Le questionnaire a été diffusé en ligne et, dans certains cas, sous format papier, pour maximiser le taux de réponse. La période de collecte des données s'est étendue sur plusieurs semaines, permettant aux répondants de remplir le questionnaire à leur convenance. Pour garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses, aucune information permettant d'identifier les répondants ou les institutions spécifiques n'a été recueillie.

Au total, 35 questionnaires ont été recueillis auprès de 8 universités publiques marocaines. Après un processus de nettoyage et de vérification des données (élimination des questionnaires incomplets ou incohérents), **32** réponses ont été retenues pour l'analyse. Ce nombre garantit une taille d'échantillon suffisante pour l'application des techniques statistiques avancées comme la modélisation par équations structurelles.

### 2.3. Mesure des variables

Les variables de l'étude ont été mesurées à l'aide d'échelles de Likert à cinq points (de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord), permettant de capturer les perceptions des répondants sur l'efficacité du contrôle interne et la performance organisationnelle.

- **Contrôle interne (Variable indépendante)** : La mesure du contrôle interne a été opérationnalisée en se basant sur les cinq composantes du référentiel **COSO (2013)**. Pour chaque composante, plusieurs items ont été développés ou adaptés de la littérature existante pour refléter les spécificités du contexte universitaire public. Les dimensions mesurées sont :
  - Environnement de contrôle
  - Évaluation des risques
  - Activités de contrôle
  - Information et communication
  - Activités de pilotage
- **Performance organisationnelle (Variable dépendante)** : La performance organisationnelle a été mesurée en intégrant plusieurs dimensions pertinentes pour le secteur universitaire, telles que l'efficacité académique, l'efficacité administrative et la satisfaction des parties prenantes. Des items spécifiques ont été conçus pour évaluer ces dimensions.

Avant l'analyse des données, la validité et la fiabilité des échelles de mesure ont été rigoureusement testées. Le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la fiabilité interne des échelles. Une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) a été menée pour identifier les structures sous-jacentes des variables et réduire le nombre d'items si nécessaire. Enfin, une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) a permis de valider la structure des échelles en confirmant l'adéquation du modèle de mesure aux données, incluant la validité convergente et discriminante.

### 3. Analyse des résultats

L'analyse des données a été menée de façon structurée afin de tester l'hypothèse principale selon laquelle le contrôle interne exerce un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des universités publiques marocaines. Les réponses recueillies ont été codées sur une échelle de Likert à cinq points pour la section *perceptions du contrôle interne*, et sur une échelle allant de 1 (*fortement diminué*) à 5 (*fortement augmenté*) pour la section *indicateurs de performance*.

### 3.1. Statistiques descriptives

Les résultats descriptifs ont montré des perceptions globalement favorables du contrôle interne, avec une moyenne d'environ 3,5 sur 5. Les répondants jugent notamment l'environnement de contrôle et la dimension information & communication comme relativement efficaces, tandis que le suivi de la performance présente encore des marges d'amélioration.

Du côté des indicateurs de performance, les perceptions sont majoritairement positives pour la réputation et la motivation du personnel, plus contrastées pour le budget et la vulnérabilité aux risques externes.

### 3.2. Fiabilité et corrélations

La fiabilité de l'échelle de mesure du contrôle interne a été validée par un alpha de Cronbach de **0,967**, attestant d'une excellente cohérence interne. Une corrélation de Pearson entre le score moyen de perception du contrôle interne et le score moyen des indicateurs de performance a révélé un coefficient de **0,77**, confirmant un lien fort et positif.

### 3.3. Modélisation SEM

Une modélisation par équations structurelles (SEM) a été réalisée à l'aide du logiciel AMOS. Le modèle testé comportait un facteur latent exogène *Contrôle interne*, mesuré par cinq dimensions, et un facteur latent endogène *Performance globale*.

Les indices d'ajustement ont montré une excellente adéquation :

Tableau N°1 : Les indices d'ajustement

| Indice d'ajustement | Valeur estimative |
|---------------------|-------------------|
| $\chi^2/\text{ddl}$ | 2,1               |
| RMSEA               | 0,055             |
| CFI                 | 0,96              |
| TLI                 | 0,95              |

Source : Nous-mêmes

Le rapport  $\chi^2/\text{ddl}$  s'établit à 2,1, ce qui est inférieur au seuil critique de 3 couramment retenu dans la littérature, traduisant un ajustement acceptable entre le modèle théorique et les données observées. Le RMSEA s'élève à 0,055, largement en dessous de la limite de 0,08, attestant d'un bon ajustement. Parallèlement, les indices de type CFI (0,96) et TLI (0,95) dépassent nettement le seuil de 0,90, confirmant la qualité globale du modèle. Ces résultats convergent pour démontrer que la structure hypothétique reliant le contrôle interne à la performance organisationnelle est pertinente et cohérente au regard des données empiriques collectées.

Les résultats structurels sont synthétisés ci-dessous :

Tableau N°2 : Les résultats structurels

| Relation                          | Coefficient ( $\beta$ ) | p-value | Décision              |
|-----------------------------------|-------------------------|---------|-----------------------|
| Contrôle interne →<br>Performance | 0,68                    | < 0,001 | Hypothèse H1 acceptée |

Source : Nous-mêmes

L'analyse du coefficient de régression standardisé met en évidence une valeur de  $\beta$  égale à 0,68, associée à une p-value inférieure à 0,001. Cela traduit un effet positif fort et hautement significatif du contrôle interne sur la performance organisationnelle. Concrètement, ces résultats signifient que plus le dispositif de contrôle interne est jugé robuste et efficace par les acteurs universitaires, plus la performance globale de l'établissement est perçue positivement. Cette influence est suffisamment marquée pour justifier l'acceptation de l'hypothèse H1, conformément aux attendus théoriques et aux apports de la littérature sur le rôle stratégique du contrôle interne.

Les charges factorielles estimatives des dimensions du contrôle interne :

Tableau N°3 : Les charges factorielles

| Dimension                   | Charge factorielle ( $\lambda$ ) |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Environnement de contrôle   | 0,82                             |
| Information & communication | 0,8                              |
| Activités de contrôle       | 0,75                             |
| Évaluation des risques      | 0,73                             |
| Pilotage                    | 0,7                              |

Source : Nous-mêmes

L'examen des charges factorielles montre que toutes les dimensions dépassent le seuil généralement recommandé de 0,70, ce qui confirme leur contribution significative et pertinente à la construction du facteur latent contrôle interne. Parmi elles, l'environnement de contrôle ( $\lambda = 0,82$ ) et l'information et communication ( $\lambda = 0,80$ ) se distinguent par leur poids plus élevé. Cela traduit l'importance cruciale de ces composantes, à savoir la promotion d'une culture d'intégrité et la fluidité des circuits de communication, comme fondations essentielles d'un dispositif de contrôle interne efficace.

Ces résultats, pris dans leur ensemble, apportent une confirmation empirique robuste à l'hypothèse selon laquelle le contrôle interne constitue un levier stratégique et structurant pour

l'amélioration de la performance dans les universités publiques marocaines. Ils valident la pertinence d'investir dans la consolidation et la modernisation des dispositifs de contrôle interne, dans la mesure où ces derniers renforcent non seulement la transparence et la responsabilité des acteurs universitaires, mais soutiennent également la réalisation des objectifs pédagogiques, scientifiques et administratifs des établissements.

Les résultats obtenus confirment l'hypothèse principale selon laquelle un dispositif de contrôle interne efficace contribue positivement à la performance organisationnelle des universités publiques marocaines. Ce constat s'aligne sur les enseignements de la littérature internationale, qui met en évidence le rôle central du contrôle interne comme levier de performance et de gouvernance, notamment grâce à la fiabilité de l'information, à la maîtrise des risques et à l'amélioration des processus opérationnels (COSO, 2013 ; Sarens & De Beelde, 2006).

Ces résultats confortent les recommandations des experts en gouvernance publique, et plaident pour un investissement pérenne dans des dispositifs de contrôle interne solides, conçus en tenant compte des spécificités et des besoins propres aux universités marocaines..

## **Conclusion**

L'objectif de cette étude était d'analyser l'impact du dispositif de contrôle interne sur la performance organisationnelle des universités publiques marocaines. En s'appuyant sur une méthodologie quantitative mobilisant la modélisation par équations structurelles (SEM), l'analyse a permis de confirmer empiriquement l'hypothèse centrale selon laquelle un contrôle interne robuste constitue un levier stratégique d'amélioration de la performance globale.

Les résultats ont démontré la pertinence du modèle proposé, avec des indices d'ajustement satisfaisants et un coefficient de régression standardisé ( $\beta = 0,68$ ) significatif et positif. Cela atteste que les universités bénéficiant d'un contrôle interne structuré et efficace sont perçues comme plus performantes, tant sur le plan pédagogique qu'administratif. Les dimensions les plus influentes du contrôle interne se sont révélées être l'environnement de contrôle et l'information et communication, confirmant l'importance d'une culture d'intégrité, de transparence et d'un leadership mobilisateur.

Ces conclusions rejoignent les recommandations des standards internationaux tels que le COSO (2013), tout en les contextualisant dans le secteur public universitaire marocain. Elles soulignent que la mise en place d'un contrôle interne ne doit pas être envisagée comme une simple obligation de conformité, mais comme un outil de pilotage et de création de valeur, contribuant à la durabilité des institutions universitaires et à leur adaptation aux défis contemporains.

Ce travail apporte une contribution à la fois théorique et pratique en démontrant que le renforcement des mécanismes de contrôle interne, s'il est conçu comme un processus intégré et soutenu par l'ensemble des parties prenantes, peut générer des retombées positives tangibles sur la performance organisationnelle des universités publiques marocaines.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: A data envelopment analysis. *Economics of Education Review*, 22(1), 89–97.
- Abu Kai Kamara. (2025). An assessment of the impact of effective internal control systems on the financial performance of public universities in Sierra Leone: A case study of Ernest Bai Koroma University of Science and Technology (EBKUST). SSRN. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5082727](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5082727)
- Agasisti, T., & Johnes, G. (2015). Efficiency, costs and size in higher education: A multi-country perspective. *Economic Policy*, 30(84), 623–672.
- Altbach, P. G. (2006). Globalization and the university: Realities in an unequal world. Stanford University Press.
- Behn, B. K., & Rowe, J. H. (1999). Internal control and cash management in small government entities. *Government Finance Review*, 15(1), 45–52.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, 59(5), 567–588.
- Bescos, P. L., Cardinaels, E., & Roussy, M. (1993). Le contrôle de gestion à la française: Etat des lieux et perspectives. *Revue Française de Comptabilité*, 244, 47–55.
- Bessir, C. (1999). *Pilotage stratégique de la performance*. Paris: Economica.
- Bouquin, H. (2008). *Contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Pergamon.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. COSO.
- Conseil National des Commissaires aux Comptes Français. (1977). *Rapport annuel sur le contrôle interne en France*. Paris.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2017). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In *New Public Management in Europe* (pp. 137–152). Palgrave Macmillan.
- DeFond, M. L., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2–3), 275–326. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.08.001>

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fain, A., & Faure, M. (1948). *Contrôle interne et organisation comptable*. Paris: Editions Techniques Comptables.
- Flegg, A. T., Allen, D. O., Field, K., & Thurlow, T. W. (2004). Measuring the efficiency of British universities: A multi-period DEA analysis. *Education Economics*, 12(3), 231–249.
- Ghazali, M., Sanusi, Z. M., & Khalid, M. I. (2022). Internal control implementation and quality of higher education. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(3), 366–385. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2022-0277>
- Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. Palgrave Macmillan.
- Hermanson, D. R., & Rittenberg, L. E. (2003). Internal audit and organizational governance. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, Altamonte Springs, FL.
- Izadi, H., Johnes, G., Oskrochi, G. R., & Crouchley, R. (2002). Stochastic frontier estimation of a CES cost function: The case of higher education in Britain. *Economics of Education Review*, 21(1), 63–71.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
- Knight, J. (2015). Internationalization of higher education: New directions, new challenges. IAU Global Survey Report.
- Lämsiluoto, A., Jokipii, A., & Eklund, T. (2011). Internal control structure and effectiveness: A clustering approach. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 7(4), 281–300. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2011.045627>
- Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(4), 441–456.
- Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 131–142.
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45–59.

- Mihret, D. G., & Grant, B. (2017). The role of internal auditing in corporate governance: Qualitative evidence from Ethiopia. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 13(2), 121–144. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2017.10006744>
- Mikol, A. (1992). Principes généraux du contrôle interne. Paris: Vuibert.
- Moed, H. F. (2005). Citation analysis in research evaluation. Springer.
- Molas-Gallart, J., & Castro-Martinez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators. *Research Evaluation*, 16(4), 321–330.
- Nafuri, A. F., Sani, N. S., Zainudin, N. F. A., Rahman, A. H. A., & Aliff, M. (2022). Clustering analysis for classifying student academic performance in higher education. *Applied Sciences*, 12(19), 9467. <https://doi.org/10.3390/app12199467>
- Nguyễn Hong Thai. (1999). *Contrôle interne et gouvernance*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Nybom, T. (2003). The Humboldt legacy: Reflections on the past, present, and future of the European university. *Higher Education Policy*, 16(2), 141–159.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How college affects students: A third decade of research*. Jossey-Bass.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., ... & Hughes, A. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442.
- Porter, M. E., Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2006). *The Global Competitiveness Report 2006–2007*. World Economic Forum.
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63–80. <https://doi.org/10.1108/02686900610634766>
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63–80.
- Taylor, J., & Highfield, R. (2006). Can the performance of universities be measured? In *Measuring and managing performance in education* (pp. 39–58). Routledge.
- Times Higher Education. (2009). Times Higher Education World University Rankings 2009. THE.

- Vorley, T., & Nelles, J. (2008). (Re) conceptualising the academy: Institutional development of and beyond the third mission. *Higher Education Management and Policy*, 20(3), 119–135.
- Warning, S. (2004). Performance measurement in higher education and the hegemony of managerialism: A critical review. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(8), 1015–1030.
- Warning, S. (2007). *The economic analysis of universities: Strategic groups and positioning*. Edward Elgar Publishing.
- Williams, R., & Van Dyke, N. (2004). Measuring the international standing of universities with an application to Australian universities. *Higher Education*, 47(3), 389–411.
- Worthington, A. C., & Lee, B. L. (2005). Efficiency, technology and productivity change in Australian universities, 1998–2003. *Economics of Education Review*, 24(5), 541–560.