

Gestion conjointe des risques et compétences dans les PPP universitaires : vers une approche systémique de la performance

Joint Management of Risks and Competencies in University PPPs: Towards a Systemic Approach to Performance

AGOUDAL Amine

Doctorant

LERSEM - Ecole Nationale de Commerce et Gestion - Université Chouaib Doukkali
El Jadida – Maroc

GAGA Dounia

Doctorante

LERSEM - Ecole Nationale de Commerce et Gestion - Université Chouaib Doukkali
El Jadida – Maroc

KAIZAR Chaimae

Doctorante

LERSEM - Ecole Nationale de Commerce et Gestion - Université Chouaib Doukkali
El Jadida – Maroc

HILMI Yassine

Enseignant chercheur

LERSEM - Ecole Nationale de Commerce et Gestion - Université Chouaib Doukkali
El Jadida – Maroc

BENARBI Houda

Enseignant chercheur

LERSEM - Ecole Nationale de Commerce et Gestion - Université Chouaib Doukkali
El Jadida – Maroc

Date de soumission : 13/07/2025

Date d'acceptation : 22/10/2025

Pour citer cet article :

AGOUDAL A. & al. (2025) «Gestion conjointe des risques et compétences dans les PPP universitaires : vers une approche systémique de la performance», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 403 - 430

Résumé

Dans un contexte de recomposition des modalités de financement et de gouvernance de l'enseignement supérieur, les partenariats public-privé (PPP) universitaires apparaissent comme des dispositifs hybrides mobilisant à la fois ressources publiques et logiques entrepreneuriales. Cet article propose une analyse intégrée de la performance de ces partenariats, en articulant la gestion conjointe des risques et la mobilisation des compétences comme leviers systémiques. Après avoir clarifié les spécificités des PPP dans le secteur académique, tant au Maroc qu'à l'international, l'étude identifie les types de risques (juridiques, financiers, pédagogiques) et les formes de compétences clés (juridiques, managériales, interinstitutionnelles) intervenant dans la dynamique partenariale. Le modèle conceptuel proposé repose sur une approche multidimensionnelle de la performance (académique, sociale, territoriale) et intègre des variables modératrices telles que la coordination et la gouvernance partagée. L'article formule ainsi cinq hypothèses principales, offrant des perspectives pour des tests empiriques ultérieurs et des recommandations managériales adaptées aux réalités des universités marocaines engagées dans des logiques de PPP.

Mots-clés : Partenariats public-privé, enseignement supérieur, gestion des risques, compétences organisationnelles, gouvernance partagée, performance systémique, universités marocaines.

Abstract

In a context where higher education systems are undergoing major shifts in funding and governance models, university public-private partnerships emerge as hybrid arrangements combining public mandates with entrepreneurial logic. This article develops an integrated analysis of PPP performance by examining the joint management of risks and the strategic mobilization of competencies as systemic drivers. After outlining the specific forms and stakes of academic PPPs in both Moroccan and international contexts, the study identifies key risk types (legal, financial, pedagogical) and essential competencies (legal, managerial, interinstitutional) shaping partnership dynamics. The proposed conceptual model adopts a multidimensional view of performance (academic, social, territorial), incorporating moderating variables such as coordination and shared governance. Five central hypotheses are formulated, providing avenues for empirical testing and offering managerial recommendations aligned with the evolving landscape of Moroccan universities involved in PPPs.

Keywords: Public-private partnerships, higher education, risk management, organizational competencies, shared governance, systemic performance, Moroccan universities.

Introduction

L'enseignement supérieur connaît depuis plusieurs décennies une profonde recomposition, marquée par la mondialisation du savoir, l'essor des logiques managériales et la raréfaction des ressources publiques (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008 ; Marginson, 2011). Dans ce contexte, les partenariats public-privé (PPP) se sont imposés comme une modalité innovante de financement et de gouvernance universitaire, passant des infrastructures aux domaines stratégiques de la formation, de la recherche et de l'innovation (Ng & Loosemore, 2007 ; Greve & Hodge, 2013).

Ces dispositifs soulèvent toutefois des défis importants. La littérature a mis en évidence des tensions entre logiques marchandes et missions d'intérêt général (Broadbent & Laughlin, 2005), ainsi que de multiples risques financiers, juridiques, institutionnels et pédagogiques (Yescombe, 2011 ; Hodge & Greve, 2007). La gouvernance partagée accentue ces difficultés en exposant les acteurs à des asymétries d'information et à des conflits d'intérêt (Williamson, 1985 ; Verhoest et al., 2015). Face à ces incertitudes, la performance des PPP universitaires ne peut reposer uniquement sur les contrats. Elle dépend aussi de la capacité des acteurs à mobiliser des compétences juridiques, managériales et partenariales, garantes de la coordination et de l'adaptation (Klijn & Teisman, 2003 ; Barney, 1991).

Dès lors, une question centrale guide cette recherche : **comment la gestion conjointe des risques et la mobilisation des compétences influencent-elles la performance systémique des partenariats public-privé universitaires ?** Sur le plan méthodologique, cet article adopte une démarche conceptuelle, fondée sur une revue de littérature internationale et l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrant risques, compétences et performance. Cette approche, volontairement théorique, ouvre la voie à de futures validations empiriques par enquêtes quantitatives et études de cas comparatives. L'article s'articule en cinq parties principales : (1) présentation des enjeux, formes et spécificités des PPP universitaires, (2) analyse des risques et des modèles de gestion associés, (3) rôle stratégique des compétences mobilisées, (4) proposition d'une approche systémique de la performance, et (5) élaboration d'un modèle conceptuel assorti d'hypothèses de recherche.

1. Les partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur : enjeux, formes et spécificités

1.1. Genèse et rationalité des PPP dans le secteur universitaire

La montée des partenariats public-privé (PPP) dans l'enseignement supérieur ne peut être dissociée des transformations structurelles qui ont affecté la gouvernance universitaire à partir des années 1980. Sous l'effet conjugué des politiques néolibérales, de la réduction des dépenses publiques et de la mondialisation du savoir, les États ont été contraints de repenser les modes de financement et de pilotage de leurs systèmes d'enseignement supérieur (Johnstone, 2004 ; Marginson, 2006). Dans ce contexte, les PPP se sont imposés comme une solution intermédiaire, permettant de mobiliser des capitaux privés pour la réalisation de projets stratégiques tout en maintenant une forme de contrôle public sur les

missions fondamentales des universités. Ce mode de partenariat répond à une logique d'**efficience budgétaire**, en particulier dans les pays en développement ou à revenu intermédiaire, où les contraintes financières limitent l'investissement public direct dans l'éducation (Patrinos et al., 2009).

Subséquentement des considérations budgétaires, les PPP universitaires s'inscrivent également dans une dynamique de **diversification des ressources** et d'ouverture vers de nouveaux acteurs économiques et technologiques. Dans un environnement globalisé marqué par la compétition pour les talents, la recherche de l'excellence académique et l'innovation permanente, les établissements universitaires sont amenés à tisser des liens étroits avec le secteur privé, afin de bénéficier de son agilité, de ses capacités d'investissement, mais aussi de son orientation vers la performance. De nombreux auteurs soulignent à ce titre l'émergence d'un modèle entrepreneurial de l'université, dans lequel les logiques de partenariat deviennent un vecteur de transformation institutionnelle (Clark, 1998 ; Etkowitz, 2003). Cette orientation vers l'externalisation partielle des fonctions de support ou de développement stratégique vise à renforcer l'autonomie des établissements tout en consolidant leur ancrage dans l'écosystème socio-économique local.

En parallèle, la généralisation des PPP s'inscrit dans un mouvement plus large de **co-construction des politiques publiques**, caractérisé par une recomposition des frontières entre les sphères publique et privée (Osborne, 2006 ; Klijn & Koppenjan, 2016). Dans le domaine universitaire, cette tendance se traduit par la recherche d'une gouvernance **partenariale** où les responsabilités sont partagées entre acteurs institutionnels, entreprises, collectivités territoriales et société civile. Les PPP ne sont donc pas seulement des instruments techniques de financement, mais également des **espaces d'interaction stratégique**, où se négocient les finalités de l'enseignement supérieur, les modalités d'allocation des ressources, et les mécanismes de régulation. À cet égard, plusieurs travaux insistent sur la nécessité d'un **cadre contractuel clair**, accompagné de mécanismes de suivi et d'évaluation adaptés aux spécificités académiques, pour garantir l'équilibre entre intérêt général et intérêt privé (Hodge & Greve, 2007 ; Grimsey & Lewis, 2005). La rationalité des PPP dans le secteur universitaire repose ainsi sur une triple ambition : **optimiser l'utilisation des ressources, stimuler l'innovation par hybridation des compétences et renforcer la réactivité du système éducatif** face aux évolutions rapides du marché du travail et des technologies. Cette évolution rejoint les analyses récentes sur la transformation digitale, qui soulignent son rôle dans la mutation des métiers et des modes de gouvernance académique (Hilmi & al, 2025). Toutefois, ces dispositifs ne sauraient être réduits à des solutions de court terme. Ils impliquent une réflexion approfondie sur la gouvernance des universités, les valeurs qu'elles défendent, et la manière dont elles s'articulent avec les autres composantes du système socio-économique. En ce sens, les PPP dans l'enseignement supérieur sont porteurs d'un projet politique autant que d'un modèle organisationnel, nécessitant une régulation fine et une capacité d'adaptation continue.

1.2. Typologie des PPP universitaires

Les partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur se déclinent selon des configurations variées, en fonction de leur objet, de leur périmètre d'intervention et de la nature des engagements contractuels entre les parties. Une distinction fondamentale s'opère entre les **PPP à dominante infrastructurelle** et les **PPP à vocation académique**, bien que certains projets puissent intégrer les deux dimensions de manière imbriquée. Les premiers, les plus répandus historiquement, portent principalement sur la construction, la rénovation ou l'exploitation de bâtiments universitaires – bibliothèques, résidences étudiantes, laboratoires, amphithéâtres – dans une logique de délégation de service public à long terme (Yescombe, 2011 ; Grimsey & Lewis, 2005). Ce type de partenariat repose sur une logique d'investissement lourd, où l'opérateur privé est souvent responsable du financement, de la conception, de la réalisation et de la maintenance des infrastructures, en contrepartie de paiements échelonnés ou de droits d'exploitation.

À l'inverse, les **PPP académiques** mobilisent davantage les compétences des partenaires autour de la **co-construction de contenus pédagogiques**, de la **réalisation de projets de recherche appliquée**, ou du **développement de programmes de formation conjoints**. Ces dispositifs supposent un degré élevé d'interaction intellectuelle, organisationnelle et stratégique, dans la mesure où ils affectent directement les missions fondamentales de l'université (Ng & Loosemore, 2007 ; Klijn & Teisman, 2003). On y retrouve notamment les **chaires universitaires en partenariat**, les **laboratoires communs entre institutions et entreprises**, ou encore les **campus thématiques cogérés**. La frontière entre logique marchande et mission publique devient alors plus floue, nécessitant des mécanismes renforcés de gouvernance partagée, d'éthique académique et de préservation de l'indépendance scientifique. Sur le plan international, plusieurs exemples illustrent la diversité des configurations. Au Royaume-Uni, le programme Private Finance Initiative (PFI) a été massivement mobilisé dès les années 1990 pour financer des infrastructures universitaires (HM Treasury, 2003). Aux États-Unis, des universités comme Purdue ou Arizona State ont mis en place des campus construits et gérés par des opérateurs privés, tout en gardant le contrôle académique. En Afrique, l'Université de Stellenbosch en Afrique du Sud a contractualisé un PPP pour la gestion de ses logements étudiants (Burger & Hawkesworth, 2011). Au Maroc, l'Université Internationale de Rabat (UIR) constitue un exemple emblématique de PPP académique : créée sous forme de société anonyme à capitaux mixtes, elle associe l'État, des institutions publiques stratégiques et des partenaires privés autour d'un projet pédagogique, scientifique et infrastructurel intégré. Les critères de structuration des PPP universitaires varient selon plusieurs dimensions. Le **critère temporel**, tout d'abord, distingue les PPP de court terme (généralement inférieurs à 5 ans, centrés sur des projets pédagogiques) des **contrats de longue durée** (parfois 20 à 30 ans pour les PPP infrastructurels). La **nature de la mission confiée** constitue un autre axe de différenciation : certains projets impliquent une délégation partielle de tâches techniques (maintenance, logistique), tandis que d'autres concernent le **noyau dur des fonctions universitaires**, telles que

l'élaboration des programmes ou la certification des diplômes. Enfin, la **répartition des responsabilités** entre partenaires est un paramètre critique. Elle peut aller d'une simple prestation privée sous contrôle public, à une **co-gouvernance stratégique** où les deux parties participent aux décisions via des comités mixtes, des conseils d'administration partagés ou des indicateurs de performance codéfinis (Verhoest et al., 2015 ; Hodge & Greve, 2013).

Or, les PPP universitaires ne peuvent être appréhendés de manière uniforme. Leur typologie reflète une variété de logiques – contractuelles, politiques, pédagogiques – qui dépendent du contexte institutionnel, du niveau de maturité des acteurs, et des objectifs assignés au partenariat. Une lecture fine de ces configurations est indispensable pour en évaluer les risques, les opportunités et les conditions de réussite à long terme.

1.3. Enjeux et défis des PPP universitaires

L'intégration des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur soulève une série d'enjeux critiques, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Si ces dispositifs sont souvent perçus comme des leviers d'efficacité et d'innovation, ils introduisent également des risques multidimensionnels qui, s'ils ne sont pas correctement anticipés et gérés, peuvent compromettre la réussite des projets et fragiliser les missions fondamentales de l'université. Parmi les principales menaces identifiées dans la littérature, on retrouve les risques contractuels, qui concernent l'ambiguïté des clauses, l'inadéquation des indicateurs de performance, ou encore l'asymétrie d'engagement entre les partenaires (Yescombe, 2011 ; Grimsey & Lewis, 2005). De nombreux cas révèlent des défauts de réversibilité ou des pénalités disproportionnées en cas de non-respect des objectifs, induisant une rigidité néfaste pour la dynamique universitaire.

Les risques stratégiques tiennent quant à eux à la possibilité de perte de contrôle sur des fonctions clés, notamment lorsque le partenaire privé intervient dans les domaines pédagogiques ou scientifiques. Dans certaines configurations, les universités peuvent se retrouver dans une situation de dépendance vis-à-vis d'un partenaire disposant d'un pouvoir décisionnel significatif, ce qui pose la question de la préservation de l'autonomie académique (Broadbent & Laughlin, 2005 ; Verhoest et al., 2015). Ce phénomène est particulièrement sensible dans les contextes où l'État délègue massivement, sans encadrement suffisant, des missions d'enseignement ou de recherche à des entités privées. Enfin, les risques pédagogiques concernent la standardisation des contenus, l'instrumentalisation des formations au profit des intérêts industriels, ou encore l'écart entre les objectifs d'employabilité et les exigences de production de savoir critique (Slaughter & Rhoades, 2004).

Au-delà des risques techniques et stratégiques, les résistances institutionnelles constituent un frein majeur à l'implantation durable des PPP dans l'enseignement supérieur. Ces résistances, souvent ancrées dans une culture académique fondée sur l'indépendance et la collégialité, se traduisent par une méfiance vis-à-vis de la logique marchande, une crainte de dilution des valeurs publiques et une opposition aux

mécanismes d'évaluation importés du secteur privé (de Boer, Enders & Schimank, 2007). Dans de nombreux cas, les enseignants-chercheurs et les instances de gouvernance manifestent des réticences face à des logiques de contractualisation perçues comme technocratiques, éloignées de la réalité du travail académique. Ces tensions peuvent générer des conflits internes, ralentir l'exécution des projets ou même provoquer leur abandon prématuré.

Face à ces défis, l'importance d'un pilotage stratégique robuste et de compétences organisationnelles adaptées apparaît déterminante. Il ne suffit pas de signer un contrat pour garantir le bon déroulement d'un partenariat : encore faut-il mettre en place des structures de coordination, de suivi et d'évaluation capables d'aligner les objectifs, de résoudre les différends et d'ajuster les dispositifs en fonction des évolutions du contexte. Plusieurs auteurs insistent sur le rôle des « compétences de frontière » (boundary spanning skills) – telles que la négociation, la traduction institutionnelle ou la médiation – qui permettent de naviguer entre des logiques culturelles divergentes (Williams, 2011 ; Klijn & Koppenjan, 2016). Ces compétences doivent être intégrées dans les équipes de projet dès la phase de conception, et renforcées tout au long de la mise en œuvre, notamment par des dispositifs de formation croisée, de gouvernance partagée et d'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Argyris & Schön, 1996).

2. Gestion conjointe des risques dans les PPP universitaires

2.1. Nature des risques associés aux PPP

Les partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur, bien qu'annoncés comme des solutions innovantes pour renforcer la capacité d'action des universités, sont porteurs de **risques multiples et interconnectés**, qui méritent d'être identifiés en amont, analysés de manière systémique, et pilotés tout au long du cycle de vie du partenariat. Ces risques se manifestent à plusieurs niveaux – juridique, financier, politique et académique – et peuvent compromettre non seulement les objectifs opérationnels des projets, mais également l'intégrité des missions éducatives et scientifiques des établissements impliqués. Cette perspective rejoint des recherches récentes montrant que la gestion des risques dans d'autres secteurs, comme la finance islamique, illustre également l'importance d'un pilotage intégré et contextuel (Hilmi, 2024).

Les **risques juridiques** constituent l'un des premiers points de vigilance. La complexité des contrats PPP, qui peuvent s'étaler sur plusieurs décennies et impliquer des engagements financiers lourds, accroît les marges d'interprétation, d'ambiguïté et de contentieux potentiels (Yescombe, 2011). De nombreuses études soulignent l'insuffisante capacité de négociation des universités face à des partenaires privés souvent mieux armés juridiquement, ce qui peut mener à des clauses déséquilibrées, des pénalités excessives, ou une rigidité contractuelle empêchant toute adaptation future (Hodge & Greve, 2007 ; Burger & Hawkesworth, 2011). À cela s'ajoute le **risque financier**, notamment lorsque les projets reposent sur des mécanismes de rémunération variables indexés sur des performances difficiles à

mesurer dans un cadre académique. Le surendettement des universités ou le désengagement de l'État peuvent aggraver ces vulnérabilités, comme l'ont montré plusieurs cas dans les pays anglo-saxons.

Le risque politique est également central, dans la mesure où les PPP universitaires s'insèrent dans des environnements institutionnels instables, parfois marqués par des changements fréquents de leadership, des alternances gouvernementales ou des priorités stratégiques fluctuantes. Dans de tels contextes, les projets peuvent être instrumentalisés, interrompus ou soumis à des réorientations qui déstabilisent leur logique initiale (Klijn & Teisman, 2003). Les risques académiques, quant à eux, concernent l'érosion potentielle de l'indépendance intellectuelle, la marchandisation des savoirs, ou encore la pression à la normalisation des contenus pédagogiques. Certains auteurs évoquent à ce propos le phénomène de « l'université entrepreneuriale sous tension » (Slaughter & Rhoades, 2004 ; Marginson, 2011), dans lequel les logiques de rentabilité à court terme prennent le pas sur la vocation éducative à long terme.

Au-delà de ces catégories classiques, un risque structurel plus profond réside dans la gouvernance partagée et l'asymétrie d'information entre partenaires. Les PPP impliquent généralement une répartition des rôles entre entités aux cultures, objectifs et temporalités très différents. Or, une gouvernance mal définie ou déséquilibrée peut générer des zones d'ombre, des conflits de responsabilité et une dilution de l'autorité décisionnelle (Verhoest et al., 2015). L'asymétrie d'information – concept central dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) – se traduit ici par une inégale maîtrise des données financières, techniques ou pédagogiques, créant un terrain propice à la méfiance, aux malentendus et à l'opportunisme. Cette situation est d'autant plus problématique dans les contextes où les universités manquent d'outils de reporting adaptés ou de compétences managériales internes leur permettant de contrôler efficacement les performances de leur partenaire.

2.2. Modèles de gestion des risques dans les PPP

La gestion des risques dans les partenariats public-privé (PPP) constitue une dimension stratégique essentielle, tant pour la stabilité des projets que pour la préservation des intérêts des parties prenantes. L'efficacité d'un PPP dépend en grande partie de la manière dont les incertitudes sont identifiées, partagées et pilotées tout au long de la relation contractuelle. Dans ce cadre, différents modèles de répartition des risques ont été développés, allant du transfert unilatéral au partage collaboratif, en fonction de la nature du risque, de la capacité de l'acteur à le gérer et de la logique contractuelle adoptée. Le modèle le plus classique repose sur le transfert des risques vers le partenaire privé, selon le principe selon lequel chaque partie doit assumer les risques qu'elle est le mieux à même de contrôler (Grimsey & Lewis, 2005). Ce transfert peut concerner des risques financiers (coûts de construction, surcoûts d'exploitation), techniques (retards, non-conformité), ou opérationnels (maintenance, performance des équipements). Dans cette logique, les contrats PPP – souvent de type BOT (Build-Operate-Transfer) ou DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – intègrent des clauses précises de responsabilité, d'assurance, et de pénalités, afin de protéger l'entité publique. Toutefois, plusieurs études ont montré que ce transfert

intégral, bien qu'efficace à court terme, peut engendrer une hausse des coûts globaux, un désengagement du partenaire privé en cas de risque élevé, ou encore une rigidité contractuelle néfaste à l'adaptation du projet (Yescombe, 2011 ; Hodge & Greve, 2007).

Face à ces limites, un second modèle repose sur la mutualisation des risques, c'est-à-dire une répartition plus équilibrée et dynamique entre les partenaires. Cette approche reconnaît que certains risques – notamment ceux liés à la demande, à l'environnement institutionnel ou à la performance académique – ne peuvent être maîtrisés de manière unilatérale. Dans ce contexte, les parties s'accordent sur des mécanismes de partage fondés sur des indicateurs communs, des marges de flexibilité contractuelle, et des dispositifs de co-pilotage (Klijn & Teisman, 2003). Par exemple, dans le cas de programmes de formation co-construits, le risque d'inadéquation aux besoins du marché du travail peut être pris en charge conjointement par l'université et le partenaire privé via des comités d'orientation mixtes ou des systèmes de coévaluation continue. Ce modèle exige toutefois un niveau élevé de coordination, de confiance mutuelle et de transparence.

Enfin, la répartition contractuelle structurée constitue un modèle intermédiaire, où les risques sont codifiés en amont dans des clauses précises, mais avec une marge d'ajustement négociable. Ce modèle repose sur des instruments juridiques souples – avenants, indicateurs révisables, mécanismes d'arbitrage – permettant d'adapter les responsabilités aux évolutions du contexte (Verhoest et al., 2015). Il est particulièrement adapté aux PPP universitaires à forte intensité relationnelle, comme les chaires industrielles ou les campus d'innovation, où les projets évoluent dans le temps.

Par-delà les logiques contractuelles, plusieurs auteurs préconisent une approche collaborative de la gestion des risques, fondée non seulement sur la répartition des responsabilités, mais aussi sur leur co-analyse et leur co-traitement permanents. Winch (2010) insiste notamment sur la nécessité d'instituer des mécanismes de dialogue structuré, d'apprentissage mutuel et de gouvernance partagée pour renforcer la résilience des partenariats. Cette approche repose sur l'idée que les risques ne sont pas des entités fixes à déléguer, mais des objets évolutifs qui doivent faire l'objet d'une construction cognitive conjointe entre les parties. Elle rejoint les travaux de Hodge et Greve (2007), qui défendent une vision processuelle du partenariat, dans laquelle la gestion des risques devient un outil de confiance, d'innovation et de légitimation mutuelle.

2.3. Vers une gouvernance intégrée des risques

L'évolution des formes de partenariat dans l'enseignement supérieur impose de repenser la gestion des risques non pas comme une simple fonction de contrôle, mais comme un dispositif de gouvernance à part entière, intégré aux processus décisionnels et au pilotage stratégique des projets. Cette approche intégrée, de plus en plus valorisée dans la littérature récente, vise à dépasser les modèles de gestion cloisonnée ou réactive pour instaurer une dynamique continue d'anticipation, d'adaptation et de responsabilisation partagée (Gerrard, 2001 ; OECD, 2012). Dans le contexte des PPP universitaires,

marqués par la complexité des interactions, la diversité des parties prenantes et la durée des engagements, cette évolution apparaît comme une nécessité organisationnelle et politique. L'un des fondements de cette gouvernance intégrée repose sur la mise en place de mécanismes de coordination efficaces, capables d'aligner les objectifs, d'articuler les compétences et de favoriser une lecture commune des enjeux. Ces mécanismes prennent souvent la forme de comités de pilotage conjoints, de cellules de gestion de projet pluri-institutionnelles ou de plateformes d'échange régulier entre partenaires. Leur rôle ne se limite pas à la supervision technique : ils doivent également permettre de résoudre les conflits, de réajuster les engagements contractuels et d'accompagner les mutations du partenariat au fil du temps (Klijn & Koppenjan, 2016). La qualité de cette coordination repose en grande partie sur la transparence des informations échangées, la traçabilité des décisions et la capacité à produire des indicateurs de suivi pertinents, compréhensibles et partagés.

Dans cette logique, la reddition de comptes (accountability) devient un pilier essentiel de la gouvernance des risques. Elle implique que chaque acteur du partenariat – université, entreprise, État, bénéficiaires finaux – soit tenu responsable de ses engagements, dans une démarche de transparence institutionnelle et d'apprentissage collectif (Bovens, 2007). Cette vision s'inscrit dans une approche plus large où l'audit social constitue un levier de transparence et de performance organisationnelle, comme le confirme une étude empirique marocaine (Hilmi & Naji, 2016). Cela suppose la construction de cadres d'évaluation communs, intégrant non seulement des dimensions financières ou opérationnelles, mais également des critères académiques, sociaux et éthiques. Plusieurs expériences internationales, notamment au Royaume-Uni ou en Australie, montrent que la mise en place d'indicateurs multidimensionnels et de systèmes de reporting partagés contribue à renforcer la confiance entre partenaires, à prévenir les dérives contractuelles et à légitimer le partenariat auprès des parties prenantes internes et externes (Broadbent & Laughlin, 2005 ; Hodge & Greve, 2013). Un autre levier déterminant de cette gouvernance intégrée réside dans l'instauration d'une évaluation à trois temps du risque : ex ante, pendant l'exécution, et ex post. L'évaluation ex ante permet de cartographier les incertitudes, d'identifier les vulnérabilités critiques et de déterminer les modalités de répartition des responsabilités en amont. Elle repose sur des analyses de risque structurées, des simulations de scénarios et des audits juridiques ou financiers préalables. L'évaluation en cours de projet (monitoring) s'appuie, quant à elle, sur des dispositifs de veille et de contrôle continu, tels que les audits périodiques, les tableaux de bord dynamiques et les retours d'expérience collectifs. Enfin, l'évaluation ex post joue un rôle fondamental dans la capitalisation des apprentissages, l'amélioration des processus contractuels futurs et la diffusion de bonnes pratiques institutionnelles (OECD, 2010 ; Winch, 2010).

3. Mobilisation des compétences dans les PPP : levier stratégique de performance

3.1. Compétences clés nécessaires à la réussite des PPP

La réussite des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur ne dépend pas uniquement de la qualité du contrat ou de la solidité financière des partenaires ; elle repose fondamentalement sur la capacité des acteurs à mobiliser un ensemble de **compétences spécifiques**, adaptées à la complexité des interactions et aux exigences de gouvernance hybride propres à ces dispositifs. Dans une logique de performance systémique, les compétences deviennent un **levier stratégique**, permettant non seulement de structurer les projets, mais aussi d'assurer leur pilotage, leur résilience et leur adaptabilité tout au long de leur cycle de vie.

Parmi les compétences fondamentales, les **compétences juridiques** occupent une place centrale. La rédaction, l'interprétation et la renégociation des contrats PPP nécessitent une maîtrise fine du droit public, du droit des contrats complexes, et parfois du droit international, notamment dans les projets impliquant des financements croisés ou des partenaires étrangers (Yescombe, 2011 ; Hodge & Greve, 2013). Une compréhension partagée du cadre légal est indispensable pour prévenir les litiges, sécuriser les engagements et anticiper les évolutions réglementaires. À ces compétences s'ajoutent les **compétences financières**, essentielles pour évaluer la viabilité du projet, analyser les scénarios de risque-rendement, suivre la structure des coûts et contrôler les modalités de rémunération du partenaire privé (Grimsey & Lewis, 2005 ; Akintoye et al., 2003). Les **compétences managériales** constituent un troisième pilier déterminant. Elles renvoient à la capacité de concevoir, organiser, coordonner et évaluer des projets complexes dans un cadre multi-acteurs. Elles incluent la gestion du changement, la conduite de projet, la planification stratégique, mais aussi la négociation et la résolution de conflits. Dans les universités, où les structures sont souvent marquées par une gouvernance collégiale et une autonomie disciplinaire, le développement de ces compétences suppose des transformations organisationnelles profondes et un renforcement de la culture du pilotage (de Boer et al., 2007 ; Williams, 2011). À cela s'ajoutent les **compétences pédagogiques**, notamment dans les PPP à contenu académique. La co-construction de programmes, l'adaptation des curricula aux besoins du marché, et l'innovation dans les méthodes d'enseignement exigent une capacité à travailler en interface avec des logiques industrielles, sans sacrifier la rigueur scientifique ni l'éthique universitaire (Slaughter & Rhoades, 2004 ; Marginson, 2011).

En complément des approches traditionnelles, les travaux récents montrent que l'intégration de l'intelligence artificielle et du Big Data dans les pratiques de contrôle de gestion peut renforcer la capacité des organisations à anticiper les risques et améliorer la performance des partenariats (Gaga & al, 2025). Les innovations numériques comme le cloud computing transforment également les pratiques de contrôle de gestion, renforçant la flexibilité et l'efficacité des dispositifs partenariaux (Hilmi, 2024). Des recherches soulignent également le rôle crucial des compétences favorisant l'interaction entre acteurs publics et privés, désignées sous l'appellation de boundary-spanning skills (Williams, 2011 ;

Klijn & Koppenjan, 2016). Ces compétences relèvent de la capacité à naviguer entre des mondes institutionnels différents, à traduire les attentes, les langages et les temporalités de chaque partie, et à construire des passerelles durables entre les acteurs. Elles englobent des habiletés en **coordination interinstitutionnelle**, en **médiation des conflits**, en **communication stratégique**, mais aussi en **traduction organisationnelle** : c'est-à-dire l'aptitude à faire comprendre les logiques internes de l'université au partenaire privé, et inversement. Dans un environnement partenarial, marqué par des asymétries d'information et des rationalités divergentes, ces compétences sont essentielles pour prévenir les incompréhensions, fluidifier les interactions et maintenir une gouvernance équilibrée.

3.2. Approches collaboratives de gestion des compétences

Dans un environnement partenarial complexe et mouvant tel que celui des PPP universitaires, la seule accumulation de compétences techniques ne suffit plus. Ce qui devient décisif, c'est la capacité des organisations à mettre en place des approches collaboratives de développement, de circulation et de valorisation des compétences, fondées sur des logiques d'apprentissage mutuel, de partage de ressources et de création collective de savoirs. Ces approches permettent de dépasser les clivages traditionnels entre secteur public et secteur privé, en instaurant des dispositifs coopératifs de montée en compétence adaptés à la spécificité des projets et à la diversité des acteurs impliqués.

La première modalité de cette gestion collaborative repose sur la mutualisation des ressources humaines et cognitives. Dans de nombreux projets PPP, il s'avère plus efficient de mettre en commun certains profils clés – ingénieurs pédagogiques, juristes spécialisés, gestionnaires de projets – au sein de cellules mixtes, mobilisables par les deux parties. Cette mutualisation permet non seulement d'optimiser les coûts et d'harmoniser les pratiques, mais également de créer un espace d'hybridation des cultures professionnelles. Elle s'accompagne souvent de programmes de formation croisée, où les agents du secteur public sont initiés aux méthodes et outils du management privé, tandis que les cadres d'entreprise se familiarisent avec les valeurs et contraintes du fonctionnement académique (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Argyris & Schön, 1996).

Ce processus de formation mutuelle s'inscrit dans une logique plus large d'apprentissage organisationnel, théorisée par March (1991), qui distingue l'« exploitation des savoirs existants » de l'« exploration de nouveaux savoirs ». Dans le cadre des PPP, ces deux dynamiques coexistent : les partenaires doivent à la fois consolider des compétences opérationnelles partagées et expérimenter de nouvelles façons de faire, en lien avec les défis du projet. L'apprentissage ne se limite donc pas aux individus, mais touche l'organisation dans sa capacité à transformer ses routines, à intégrer des retours d'expérience, et à ajuster ses structures de manière continue. Cela suppose la mise en place de mécanismes de mémoire collective (bases de données de projets, évaluations croisées, ateliers de débriefing) permettant de capitaliser les connaissances produites à chaque étape du partenariat.

Un autre pilier fondamental des approches collaboratives est la mobilisation du capital social, défini par Bourdieu (1980) et largement théorisé dans le champ organisationnel par Nahapiet et Ghoshal (1998) comme l'ensemble des relations, de la confiance et des normes partagées facilitant la coopération entre acteurs. Dans les PPP, ce capital social se construit à travers des réseaux de partenaires, formels ou informels, qui permettent de fluidifier les échanges, de faciliter l'accès à l'information et de réduire les coûts de transaction liés à l'incertitude ou à l'asymétrie. Ces réseaux sont particulièrement utiles dans les univers PPP multi-sites ou multi-acteurs, où la coordination repose moins sur la hiérarchie que sur la qualité des liens interpersonnels et la circulation de l'expertise tacite.

3.3. Défis liés à l'asymétrie des compétences

Dans les partenariats public-privé universitaires, la question des compétences ne se pose pas seulement en termes de mobilisation ou de coordination. Elle soulève aussi un enjeu délicat, mais central : celui de l'asymétrie. En effet, tous les partenaires ne disposent pas des mêmes savoirs, des mêmes outils, ni de la même aisance pour évoluer dans un environnement complexe et incertain. Cette disparité de compétences, qu'elle soit d'ordre technique, stratégique ou relationnel, peut profondément affecter l'équilibre du partenariat et fragiliser la gouvernance du projet. Très souvent, les partenaires privés entrent dans ces collaborations avec une expérience confirmée en gestion de projet, en négociation contractuelle, en stratégie de communication ou en pilotage de la performance. À l'inverse, certaines universités – notamment dans les contextes où les pratiques managériales sont encore récentes – peinent à mobiliser ces expertises en interne. Cette situation crée un déséquilibre de pouvoir, subtil mais réel, qui peut conduire à une domination implicite du partenaire privé dans les choix clés, voire à une redéfinition unilatérale des objectifs initiaux. Or, comme le soulignent Klijn et Teisman (2003), la réussite d'un partenariat repose sur la co-légitimité des acteurs : chacun doit être reconnu pour ce qu'il apporte, mais aussi pour ce qu'il représente. L'université, dans ce cadre, ne peut être réduite à un simple réceptacle de prestations. Elle doit rester un acteur stratégique à part entière, garant de la qualité académique et de l'intérêt général.

Un autre défi réside dans ce que la littérature appelle la capacité d'absorption institutionnelle (Cohen & Levinthal, 1990). Il ne suffit pas de recevoir un transfert de compétences ; encore faut-il être capable de les comprendre, de les intégrer et de les adapter à son propre contexte. Cela suppose une certaine souplesse organisationnelle, une ouverture au changement, et un minimum de préparation en amont. Lorsque cette capacité d'absorption est faible – par manque de ressources, de vision ou de stabilité interne – le risque est grand que le partenariat tourne à sens unique. L'université devient alors dépendante, non pas dans les faits juridiques, mais dans ses marges de manœuvre réelles. Les décisions sont prises ailleurs, les savoirs circulent à sens unique, et le rapport devient inégal.

Cette asymétrie peut parfois nourrir une forme d'instrumentalisation du partenaire public : les compétences techniques et stratégiques du secteur privé sont alors utilisées non pour construire

ensemble, mais pour orienter discrètement le partenariat vers des finalités qui servent davantage les intérêts commerciaux que les missions éducatives. On assiste alors à une dilution progressive des valeurs universitaires, à une technicisation excessive de la gouvernance, et à une perte de sens du projet commun. Ce glissement, s'il n'est pas anticipé, peut altérer durablement la qualité de la relation et provoquer des tensions internes, voire un rejet institutionnel du partenariat. Pour éviter ces dérives, il est important de reconnaître que la symétrie parfaite des compétences n'est ni réaliste ni souhaitable. Ce qui importe, c'est de créer les conditions d'un équilibre fonctionnel, fondé sur la reconnaissance mutuelle, la complémentarité assumée, et la capacité à apprendre l'un de l'autre. Cela suppose des efforts concrets : formation des équipes universitaires, renforcement du pouvoir d'agir des directions académiques, mise en place de lieux de dialogue et de négociation continue. Car en fin de compte, un PPP ne tient pas seulement par des clauses bien rédigées, mais par une relation vivante, évolutive, et fondée sur la confiance.

4. Vers une approche systémique de la performance des PPP universitaires

4.1. Dépasser l'évaluation classique de la performance

Pendant longtemps, l'évaluation de la performance des partenariats public-privé s'est appuyée sur une lecture essentiellement technique et quantitative, centrée sur les **coûts, les délais et la qualité d'exécution**. Ce triptyque, hérité des modèles de gestion de projet dans les secteurs de l'infrastructure ou de l'énergie, a souvent été transposé sans adaptation dans le champ universitaire. Pourtant, les spécificités de l'enseignement supérieur – sa mission de production et de diffusion du savoir, son ancrage dans le long terme, et sa contribution à la société – rendent cette approche largement insuffisante. Appliquer une logique de rentabilité immédiate à un projet académique revient à ignorer la **complexité des finalités universitaires** et à réduire la richesse du partenariat à des indicateurs purement opérationnels.

Aujourd'hui, un consensus émerge dans la littérature pour reconnaître la nécessité d'une **approche multidimensionnelle de la performance** dans les PPP universitaires (Benington & Moore, 2011 ; Bovaird, 2004). Cette performance ne peut se mesurer uniquement à la lumière des objectifs contractuels initiaux, mais doit intégrer les retombées plus larges – directes et indirectes – sur l'écosystème académique, social, institutionnel et territorial. Ainsi, la **performance académique** concerne la qualité de l'enseignement délivré, l'innovation pédagogique introduite, ou encore l'impact scientifique des activités de recherche menées en partenariat. La **performance sociale**, quant à elle, s'apprécie à travers l'accessibilité des formations, l'employabilité des diplômés, ou la réduction des inégalités d'accès au savoir.

Sur le plan institutionnel, la performance se mesure à la capacité de l'université à **renforcer sa gouvernance, son autonomie, sa capacité stratégique**, tout en maintenant un haut niveau d'éthique et de responsabilité. Enfin, au niveau territorial, les PPP peuvent contribuer à dynamiser l'économie locale,

à renforcer les liens avec les acteurs économiques, ou encore à stimuler des dynamiques d'innovation ancrées dans les besoins du territoire (Benneworth & Jongbloed, 2010). Ces dimensions, bien que difficiles à quantifier, sont essentielles pour juger du sens, de la valeur et de la pérennité d'un partenariat. Dans cette perspective, une **nouvelle génération d'indicateurs** doit être envisagée, intégrant des critères **qualitatifs, participatifs et évolutifs**. Il ne s'agit pas simplement d'ajouter des indicateurs à ceux déjà existants, mais de repenser l'évaluation comme un processus collectif, impliquant l'ensemble des parties prenantes – enseignants, étudiants, personnels administratifs, partenaires privés, collectivités territoriales, etc. L'**intégration des parties prenantes** dans la définition des objectifs, le suivi des actions et l'interprétation des résultats permet non seulement de mieux refléter la réalité du terrain, mais aussi de renforcer l'appropriation et la légitimité des décisions prises. Plusieurs dispositifs peuvent favoriser cette démarche : comités d'évaluation pluridisciplinaires, enquêtes de satisfaction régulières, démarches qualité orientées usagers, ou encore panels citoyens dans les projets à fort impact territorial. Ces outils, lorsqu'ils sont bien conçus, permettent de dépasser la logique du contrôle pour aller vers une **culture de la réflexivité et de l'amélioration continue**. Ainsi, la performance devient moins une fin en soi qu'un **levier de transformation collective**, fondée sur le dialogue, la transparence et l'adaptation permanente aux enjeux du contexte.

4.2. Articulation entre gestion des risques, compétences et performance

Dans les partenariats public-privé appliqués à l'enseignement supérieur, la performance ne peut plus être conçue comme un résultat isolé, issu d'un processus linéaire et prédéfini. Elle est le produit d'interactions complexes, entre des dimensions souvent traitées séparément : les risques à gérer, les compétences à mobiliser, et les objectifs à atteindre. Ces trois éléments s'articulent selon une logique d'interdépendance dynamique, où l'un influe directement sur les deux autres. La maîtrise des risques ne peut être efficace sans les compétences adéquates, et la performance globale du partenariat dépend, à son tour, de la qualité du pilotage des risques et de la pertinence des savoirs mobilisés tout au long du projet.

Cette interdépendance ne relève pas d'un schéma purement technique. Elle traduit une vision systémique du partenariat, où chaque choix stratégique (dans la répartition des responsabilités, dans la gouvernance ou dans les dispositifs d'évaluation) influe sur l'ensemble du dispositif. Par exemple, un défaut d'anticipation des risques institutionnels ou politiques peut perturber la dynamique de coopération, induire des retards ou créer des tensions de légitimité. De même, un déséquilibre dans la distribution des compétences – notamment lorsqu'un partenaire détient un quasi-monopole sur le pilotage technique ou contractuel – peut réduire l'agilité du système et engendrer une asymétrie qui altère la performance à moyen terme (Klijn & Koppenjan, 2016 ; Verhoest et al., 2015).

Face à cette complexité, les approches contemporaines de la gouvernance publique invitent à repenser le sens même de la performance, non pas comme un objectif purement quantifiable, mais comme une

valeur collective à co-construire. Dans cette optique, Benington (2011) propose le concept de valeur publique, selon lequel les institutions publiques doivent produire des bénéfices non seulement pour elles-mêmes ou leurs usagers directs, mais aussi pour l'ensemble de la société, en tenant compte des équilibres sociaux, territoriaux, éthiques et environnementaux. Appliquée aux PPP universitaires, cette perspective implique que la performance soit définie à travers le prisme du bien commun, et non selon des logiques de rentabilité court-termisme. La co-construction de la valeur publique devient ainsi le point de convergence entre les trois dimensions précédemment évoquées. La gestion des risques ne vise plus seulement à protéger les parties prenantes contre les incertitudes, mais à garantir un cadre sécurisé permettant l'innovation et la prise d'initiative. Les compétences ne sont plus des ressources instrumentales, mais des leviers d'apprentissage mutuel, de médiation institutionnelle et de transformation partagée. Et la performance n'est plus réduite à une série d'indicateurs, mais pensée comme le fruit d'un processus coopératif, aligné avec les attentes de l'ensemble des acteurs impliqués, qu'ils soient internes ou externes au partenariat.

4.3. Propositions pour une approche systémique

L'analyse croisée des risques, des compétences et de la performance montre à quel point les partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur relèvent d'une logique organisationnelle complexe, instable et fortement interconnectée. Pour dépasser les approches fragmentées et répondre à la pluralité des enjeux, il devient nécessaire d'adopter une approche systémique, c'est-à-dire une méthode de pilotage global qui tienne compte des interactions dynamiques entre les composantes du partenariat, tout en s'ajustant aux transformations du contexte institutionnel, territorial et social. Une telle approche peut être structurée autour de trois piliers complémentaires, qui ensemble permettent de renforcer la robustesse, la pertinence et la durabilité des PPP universitaires.

A. Pilier 1 : Cartographie et suivi dynamique des risques

Le premier fondement de cette approche réside dans l'instauration d'une cartographie évolutive des risques, permettant d'identifier, de hiérarchiser et de suivre dans le temps l'ensemble des incertitudes susceptibles d'affecter le projet. Cette cartographie doit intégrer à la fois des risques classiques (juridiques, financiers, techniques) et des risques spécifiques au secteur académique, tels que la perte d'autonomie institutionnelle, la fragilisation des valeurs scientifiques ou les tensions sociopolitiques. L'objectif n'est pas de figer cette analyse, mais de la rendre vivante et collaborative, en associant les partenaires publics, privés, et les usagers finaux à son actualisation régulière. L'intégration d'outils de veille stratégique, de dispositifs d'alerte précoce et d'indicateurs partagés renforce la capacité du système à détecter les signaux faibles et à agir de manière préventive, plutôt que réactive (OECD, 2012 ; Winch, 2010).

B. Pilier 2 : Gestion stratégique des compétences distribuées

Le deuxième pilier concerne la gestion intelligente et distribuée des compétences, en prenant acte du fait que les savoirs nécessaires à la réussite du partenariat sont dispersés entre différentes entités, cultures professionnelles et niveaux d'expertise. Il s'agit de reconnaître cette diversité comme une richesse à valoriser, plutôt qu'un handicap à réduire. Concrètement, cela suppose la mise en place de dispositifs de formation croisée, de groupes-projets mixtes, de mobilités internes et de mécanismes d'apprentissage collectif (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Williams, 2011). La gouvernance des compétences ne doit pas être verticale ni figée, mais adaptative, fluide et capable d'accompagner les mutations du partenariat. En valorisant les compétences relationnelles, l'intelligence contextuelle et les capacités d'innovation collaborative, ce pilier contribue à renforcer l'agilité institutionnelle et la capacité des partenaires à s'aligner autour d'une vision partagée.

C. Pilier 3 : Pilotage de la performance à plusieurs niveaux (micro, méso, macro)

Enfin, le troisième pilier consiste à redéfinir le pilotage de la performance dans une logique multi-niveaux. Au niveau micro, il s'agit de suivre les effets du partenariat sur les individus : satisfaction des étudiants, montée en compétence des équipes, qualité de l'expérience pédagogique. Au niveau méso, l'attention porte sur l'impact sur les structures : efficacité des instances de gouvernance, fluidité des processus internes, cohérence des objectifs organisationnels. Et au niveau macro, le regard s'élargit à la contribution du partenariat aux objectifs de développement territorial, d'inclusion sociale, de rayonnement scientifique ou d'innovation institutionnelle. Cette triple échelle de performance impose de croiser des données quantitatives et qualitatives, de combiner des temporalités courtes et longues, et d'ouvrir les processus d'évaluation à l'ensemble des parties prenantes (Benington, 2011 ; Bovaird, 2004).

Ces trois piliers, lorsqu'ils sont pensés de manière intégrée, permettent d'ancrer les PPP universitaires dans une logique de création de valeur publique, en alignant la gestion du risque, la mobilisation des ressources humaines, et la quête d'impact durable. Ils appellent à une transformation en profondeur des pratiques de gouvernance dans le secteur de l'enseignement supérieur, en dépassant les logiques contractuelles rigides au profit d'un pilotage partagé, évolutif et fondé sur l'intelligence collective.

Tableau 1: Dimensions élargies de la performance dans les PPP universitaires

Dimension	Indicateurs possibles	Méthodes de mesure	Parties concernées
Académique	Taux de réussite, qualité des contenus	Évaluations pédagogiques, audits	Enseignants, étudiants
Institutionnelle	Autonomie, gouvernance, stabilité	Rapports de fonctionnement, feedback	Administrateurs, ministère
Sociale	Inclusion, accessibilité, équité	Enquêtes usagers, analyse sociologique	Étudiants, société civile
Territoriale	Impact local, emploi, innovation	Études d'impact, données régionales	Collectivités, entreprises

Source : Nos soins

5. Proposition d'un modèle conceptuel intégré

5.1. Définition des variables du modèle conceptuel

Dans un modèle conceptuel, les variables représentent des phénomènes ou des concepts susceptibles d'être observés, mesurés ou analysés. Elles jouent des rôles distincts selon leur position théorique et leur fonction explicative. Dans la même logique, des recherches récentes proposent des modèles conceptuels intégrant risques, compétences et performance globale, confirmant la pertinence d'une approche systémique (Gaga & al, 2025). Le modèle proposé dans cette recherche s'appuie sur trois catégories majeures de variables : indépendantes, modératrices et dépendante, définies et précisées comme suit.

A. Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont celles qui expliquent ou influencent directement d'autres variables. Elles représentent des causes, des déterminants ou des éléments déclencheurs de processus dans une recherche.

Dans le cadre précis de notre modèle, les variables indépendantes retenues sont :

Types de risques : définis comme l'ensemble des incertitudes susceptibles d'affecter la mise en œuvre et les résultats d'un partenariat public-privé universitaire. Ces risques comprennent principalement :

- Risques juridiques : liés aux clauses contractuelles, aux litiges potentiels ou aux évolutions réglementaires.
- Risques financiers : liés aux coûts imprévus, aux déséquilibres économiques ou budgétaires du partenariat.
- Risques institutionnels et politiques : associés aux tensions de gouvernance, à la stabilité des acteurs institutionnels et aux changements politiques.

- Risques pédagogiques : concernant les impacts sur la qualité académique, l'indépendance scientifique, et la cohérence pédagogique des projets menés.

Dispositifs de gestion des risques : définis comme les outils, mécanismes ou stratégies mises en œuvre pour identifier, prévenir, anticiper ou réduire les effets négatifs potentiels des risques. Cela inclut :

- Transfert des risques : délégation contractuelle explicite de certains risques vers l'un des partenaires, généralement le privé.
- Mutualisation des risques : partage équilibré des responsabilités entre les partenaires, adapté à la capacité réelle de chacun à gérer les risques.
- Gouvernance collaborative des risques : approche dynamique et intégrée permettant une gestion collective et continue des risques grâce à des dispositifs coopératifs, interactifs et réflexifs.

B. Variables modératrices

Les variables modératrices sont celles qui influencent la force ou la direction de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Elles modifient l'impact direct ou indirect des variables indépendantes sur la performance finale.

Dans ce modèle, les variables modératrices retenues sont :

Types de compétences mobilisées : définies comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être indispensables à la réussite du partenariat. Elles incluent :

- Compétences juridiques et financières : nécessaires à l'élaboration, au suivi et à la renégociation éventuelle des contrats.
- Compétences managériales : liées à la capacité de coordination, de pilotage et de gestion opérationnelle des projets.
- Compétences pédagogiques et scientifiques : permettant de garantir la qualité académique et la pertinence des contenus éducatifs et scientifiques développés.
- Compétences d'interfaçage public-privé : compétences relationnelles, médiatrices et de traduction institutionnelle, permettant une meilleure coordination et un dialogue continu entre les partenaires.

Coordination interinstitutionnelle : définie comme le niveau d'articulation, de communication et d'interaction structurée entre les différents acteurs impliqués dans le partenariat. Elle inclut :

- Des mécanismes formels (comités mixtes, réunions régulières, structures dédiées).
- Des mécanismes informels (relations interpersonnelles, confiance mutuelle, réseaux de collaboration).
- Des outils spécifiques (reporting partagé, tableaux de bord conjoints, outils numériques collaboratifs).

Ces variables modératrices jouent un rôle critique, car elles influencent l'efficacité avec laquelle les risques sont gérés et déterminent, en partie, la capacité du partenariat à atteindre les objectifs fixés.

C. Variable dépendante :

La variable dépendante est celle dont les variations sont observées et expliquées par l'action ou l'interaction des autres variables du modèle (indépendantes et modératrices). Dans le contexte précis des partenariats public-privé universitaires, la variable dépendante retenue est **la performance globale du PPP universitaire**.

Cette variable fait référence au degré avec lequel le partenariat atteint ses objectifs initiaux et produit les résultats escomptés, mais elle dépasse largement une vision purement quantitative ou financière. En effet, la performance globale des PPP universitaires est conçue ici dans une approche multidimensionnelle prenant en compte les spécificités et la complexité du secteur académique.

Cette performance est structurée autour de quatre dimensions principales, à savoir :

Performance académique : Cette dimension concerne les impacts directs du partenariat sur la qualité académique. Elle inclut des éléments tels que :

- La qualité pédagogique (pertinence, innovation pédagogique, amélioration des méthodes d'enseignement).
- Le niveau d'excellence scientifique (publications conjointes, projets de recherche collaboratifs).
- Le taux de réussite des étudiants impliqués dans les programmes PPP.

Performance sociale : Elle mesure les effets du PPP sur l'environnement social et humain de l'université et au-delà. Les indicateurs de cette dimension comprennent :

- L'accessibilité des formations pour divers publics (équité, inclusion sociale).
- L'amélioration de l'employabilité des étudiants diplômés des programmes issus du PPP.
- Le développement du capital humain régional (contribution aux compétences locales, insertion socio-professionnelle).

Performance institutionnelle : Cette dimension évalue les transformations internes et organisationnelles apportées par le PPP. Elle couvre :

- L'autonomie et la capacité de gouvernance stratégique des établissements universitaires.
- La stabilité institutionnelle et la cohérence organisationnelle induites par le partenariat.
- Le niveau de satisfaction des acteurs internes (enseignants, administratifs, étudiants).

Performance territoriale : Cette dernière dimension mesure les impacts du PPP sur le territoire dans lequel l'université est implantée. Elle intègre :

- Le développement local (création d'emplois, stimulation de l'économie locale).
- Le renforcement de l'écosystème d'innovation territoriale (collaborations avec les entreprises locales, transferts technologiques).
- L'attractivité territoriale (rayonnement régional, national ou international généré par le projet).

La combinaison de ces quatre dimensions permet d'appréhender la performance globale du PPP universitaire de manière complète, équilibrée et contextualisée. Cette définition multidimensionnelle

rend la variable dépendante particulièrement adaptée à une évaluation approfondie des impacts réels et durables des partenariats public-privé dans l’enseignement supérieur.

Tableau 2: Variables du modèle conceptuel et relations attendues

Type de variable	Nom de la variable	Rôle dans le modèle	Exemples d’indicateurs empiriques
Variable indépendante	Types de risques (juridiques, financiers, institutionnels, pédagogiques)	Facteurs explicatifs initiaux	Nombre de risques identifiés, fréquence d’occurrence, niveau perçu de criticité
	Dispositifs de gestion des risques	Leviers de réduction ou d’anticipation	Existence de chartes, comités de suivi, flexibilité contractuelle, dispositifs de veille
Variables modératrices	Compétences mobilisées (juridiques, managériales, pédagogiques, d’interfaçage)	Facteurs modifiant l’impact des risques sur la performance	Niveau de formation des équipes, existence d’équipes mixtes, stabilité des ressources humaines
	Coordination interinstitutionnelle	Renforce ou affaiblit l’effet des dispositifs de gestion	Présence de comités mixtes, fréquence des réunions, outils de communication et reporting
Variable dépendante	Performance globale du PPP universitaire	Résultat du système articulé (sortie)	Satisfaction des acteurs, taux de réussite académique, impact local, gouvernance perçue, durabilité du projet

Adapté et élaboré par l’auteur, à partir de Creswell, 2014 ; Benington, 2011 ; Hodge & Greve, 2013 ; Yescombe, 2011 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Williams, 2011)

5.2. Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel intégré proposé dans cette recherche se fonde sur des hypothèses théoriques claires et structurées. Celles-ci permettent d’articuler et de vérifier empiriquement les liens entre les variables indépendantes (gestion des risques), modératrices (compétences et coordination interinstitutionnelle) et dépendante (performance globale du PPP universitaire). Chaque hypothèse est formulée sur la base d’une revue approfondie de la littérature théorique et empirique sur les partenariats public-privé, et constitue un guide précis pour les futurs tests empiriques.

H1 : Une gestion collaborative et dynamique des risques contribue positivement à la performance globale du PPP universitaire.

Cette première hypothèse repose sur le constat théorique selon lequel une gestion proactive et coopérative des risques améliore l’efficacité globale du partenariat. En effet, des travaux tels que ceux

de Winch (2010) et Hodge et Greve (2013) démontrent que les PPP qui intègrent un pilotage collaboratif des risques réduisent significativement les incertitudes opérationnelles et stratégiques. En facilitant l'anticipation des problèmes et en adaptant continuellement les stratégies de réponse, ces mécanismes améliorent les résultats attendus et maximisent l'impact global du partenariat universitaire.

H2 : La diversité et la complémentarité des compétences mobilisées renforcent la résilience du partenariat face aux incertitudes.

Cette hypothèse met en lumière l'importance des compétences variées et complémentaires pour affronter les défis liés aux PPP universitaires. S'appuyant sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) ainsi que ceux de Williams (2011), elle souligne que la présence simultanée de compétences techniques, pédagogiques, managériales et relationnelles renforce considérablement la capacité des acteurs à gérer les situations inattendues. Une telle complémentarité facilite l'adaptation rapide aux crises et garantit une meilleure résilience institutionnelle du projet.

H3 : Le niveau de coordination interinstitutionnelle modère positivement la relation entre gestion des risques et performance.

Cette hypothèse suppose que la coordination structurée et régulière entre les différents acteurs du partenariat joue un rôle modérateur crucial. Selon les travaux de Klijn et Koppenjan (2016), une coordination interinstitutionnelle forte permet non seulement d'optimiser les dispositifs de gestion des risques, mais également d'améliorer la performance finale du partenariat. Une coordination efficace agit comme un facilitateur de communication et un levier stratégique de coopération durable.

H4 : L'intégration de mécanismes de gouvernance partagée améliore la cohérence des objectifs et favorise l'efficacité opérationnelle.

Cette hypothèse s'inscrit dans la perspective d'une gouvernance intégrée et participative, où les responsabilités et les objectifs sont clairement définis et partagés. En référence à Benington (2011), il est démontré qu'une gouvernance inclusive et partagée facilite l'alignement stratégique entre acteurs publics et privés. Cette configuration améliore la lisibilité du partenariat, réduit les conflits potentiels et accroît l'efficacité dans l'exécution des tâches opérationnelles, tout en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes.

H5 : La combinaison d'une gestion proactive des risques et d'un pilotage distribué des compétences maximise la création de valeur publique.

La dernière hypothèse met en avant une synergie forte entre la gestion anticipative des risques et le pilotage distribué des compétences. En cohérence avec les travaux sur la création de valeur publique (Moore, 1995 ; Benington, 2011), elle soutient que cette combinaison génère non seulement une performance élevée, mais surtout un impact durable et significatif sur la communauté universitaire, les territoires et la société en général. Une telle synergie permet ainsi aux PPP de réaliser pleinement leur potentiel de transformation systémique et d'innovation institutionnelle.

Tableau 3: Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche

Numéro	Hypothèse formulée	Variables impliquées	Relations attendues
H1	Une gestion collaborative et dynamique des risques contribue positivement à la performance globale du PPP universitaire.	Gestion des risques → Performance globale	Relation positive directe
H2	La diversité et la complémentarité des compétences mobilisées renforcent la résilience du partenariat face aux incertitudes.	Compétences → Résilience du PPP	Relation positive directe
H3	Le niveau de coordination interinstitutionnelle modère positivement la relation entre gestion des risques et performance.	Coordination interinstitutionnelle (modérateur), Gestion des risques, Performance	Effet modérateur positif
H4	L'intégration de mécanismes de gouvernance partagée améliore la cohérence des objectifs et favorise l'efficacité opérationnelle.	Gouvernance partagée → Cohérence et efficacité	Relation positive directe
H5	La combinaison d'une gestion proactive des risques et d'un pilotage distribué des compétences maximise la création de valeur publique.	Gestion proactive des risques + Compétences distribuées → Valeur publique	Relation synergique positive

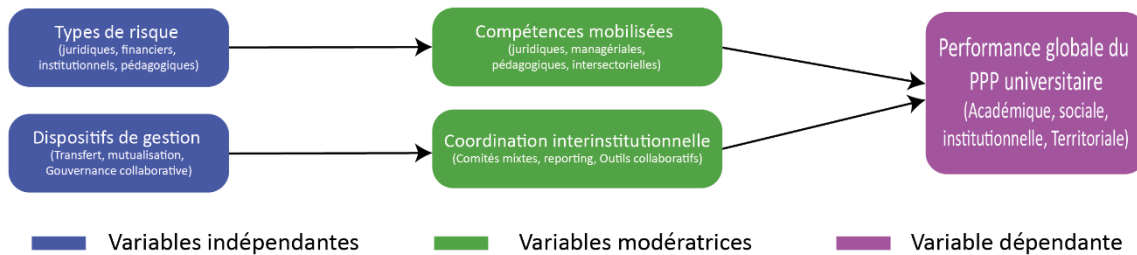
Source : Nos soins

5.3. Représentation du modèle conceptuel

À l'issue de l'analyse théorique menée dans les parties précédentes, il apparaît que la Afin d'explicitier avec précision et rigueur les relations théoriques postulées et de fournir une représentation systématique du cadre conceptuel proposé, une modélisation visuelle détaillée est présentée ci-après. Conformément aux recommandations méthodologiques avancées par Creswell (2014) et Hair et al. (2018), cette schématisation du modèle conceptuel illustre les effets directs ainsi que les mécanismes de modulation mis en évidence dans les hypothèses précédemment formulées. Plus spécifiquement, elle montre comment les différents types de risques associés aux partenariats public-privé dans le secteur universitaire agissent comme des facteurs déclencheurs, influençant de façon substantielle la performance globale de ces dispositifs (Klijn & Koppenjan, 2016 ; Hodge & Greve, 2013). Par ailleurs, la représentation visuelle met en exergue le rôle essentiel des compétences mobilisées (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Williams, 2011) et du niveau de coordination interinstitutionnelle comme modérateurs cruciaux, susceptibles d'atténuer ou d'amplifier l'impact des risques identifiés. Enfin, conformément à

la perspective théorique développée par Benington (2011) et Moore (1995), le modèle positionne explicitement la gouvernance intégrée comme un catalyseur central de performance et un levier déterminant de résilience institutionnelle et de création de valeur publique. Cette représentation facilite ainsi la compréhension approfondie des articulations systémiques qui structurent notre cadre d'analyse et constitue une assise théorique solide en vue d'une opérationnalisation empirique ultérieure.

Figure 1: Représentation graphique du modèle conceptuel



Source : Nos soins

Discussion du modèle : validité, transférabilité et voies de test empirique

Le modèle conceptuel proposé s'inscrit dans une double ambition : offrir un cadre analytique cohérent pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les PPP universitaires, et ouvrir des perspectives empiriques pour tester ces relations dans différents contextes. Sa validité théorique repose sur un ancrage solide dans la littérature sur la gouvernance publique (Klijn & Koppenjan, 2016), la gestion des risques (Winch, 2010 ; Hodge & Greve, 2007), le développement des compétences organisationnelles (Argyris & Schön, 1996 ; Nonaka & Takeuchi, 1995) et la création de valeur publique (Benington, 2011). En intégrant ces champs de recherche, le modèle dépasse une lecture fragmentée pour proposer une vision systémique du partenariat, attentive aux dynamiques de coordination, aux effets d'apprentissage croisé et aux impacts multidimensionnels sur la performance.

Sur le plan conceptuel, la structure du modèle permet d'expliquer les chaînes d'interaction entre les variables : comment les types de risques, lorsqu'ils sont gérés selon des dispositifs collaboratifs, influencent la performance ; comment cette relation est modulée par la qualité des compétences mobilisées et par le niveau de coordination interinstitutionnelle. Cette articulation est fondée sur des liens de causalité logiques, théoriquement soutenables et observables. La distinction entre variables indépendantes, modératrices et dépendantes assure une cohérence interne qui en facilite l'opérationnalisation en recherche empirique. Par ailleurs, l'intégration explicite de dimensions qualitatives de la performance renforce la pertinence du modèle pour les projets à visée sociétale, au-delà des seules logiques d'efficacité.

En ce qui concerne la transférabilité, le modèle a vocation à être adapté à différents contextes institutionnels et géographiques. Bien qu'inspiré du cas des universités marocaines, il peut s'appliquer à d'autres environnements académiques, notamment dans les pays en développement où les PPP se

déploient dans un climat de réforme de la gouvernance publique. Néanmoins, cette transférabilité nécessite certaines adaptations contextuelles, en particulier sur le plan des indicateurs de performance (notamment territoriale ou sociale), du degré d'autonomie des universités, et du cadre juridique encadrant les partenariats. L'approche par piliers (risques, compétences, performance) reste cependant suffisamment générique pour être modulée selon les spécificités locales, ce qui lui confère une portée comparative intéressante.

Quant aux voies de test empirique, plusieurs pistes méthodologiques peuvent être envisagées. Une première approche, de nature quantitative, consisterait à construire un questionnaire structuré, à destination des responsables de projets PPP, intégrant des échelles mesurant :

- La typologie des risques perçus,
- Les dispositifs de gestion utilisés,
- Les compétences présentes ou mobilisées,
- Le niveau de coordination effectif,
- Les résultats en matière de performance perçue.

Des analyses statistiques (régression multiple, modélisation par équations structurelles) permettraient alors de valider les relations proposées, de tester les effets modérateurs, et de hiérarchiser l'influence des variables.

Une deuxième approche, plus qualitative, reposerait sur des études de cas comparatives de PPP universitaires, menées à travers des entretiens semi-directifs, des analyses de documents contractuels et des observations de réunions de gouvernance. Cette méthode permettrait de valider la pertinence opérationnelle du modèle, d'explorer les mécanismes de coordination dans la pratique, et de capter les logiques d'ajustement souvent absentes des analyses quantitatives. Finalement, une approche mixte (quantitative + qualitative) constituerait sans doute la voie la plus féconde pour tester le modèle dans sa richesse et sa complexité, tout en prenant en compte les spécificités de chaque projet et de chaque environnement.

Conclusion

Cet article a examiné la performance des partenariats public-privé (PPP) dans l'enseignement supérieur à travers une approche systémique croisant gestion des risques, mobilisation des compétences et gouvernance partagée. Il propose un modèle conceptuel intégré qui dépasse les approches contractuelles ou financières pour replacer la performance universitaire dans un écosystème d'interdépendances, où les risques sont co-pilotés, les compétences élargies au-delà du technique et la performance pensée comme création de valeur publique.

Le modèle offre une lecture multi-niveau du partenariat – stratégique, opérationnelle et systémique – et une grille d'analyse transposable à d'autres secteurs du service public. Toutefois, il demeure théorique

et nécessite une validation empirique par enquêtes, études de cas et analyses quantitatives adaptées aux divers contextes universitaires.

Cette réflexion ouvre plusieurs perspectives : comparer les PPP dans différents environnements institutionnels, observer leur évolution dans le temps et analyser les dynamiques d'apprentissage collectif. Sur le plan managérial, il apparaît nécessaire de renforcer la capacité stratégique des universités, de promouvoir une gouvernance plus souple et transparente, et d'encourager une coopération intersectorielle fondée sur la complémentarité et l'intérêt général.

Références:

- Alfen, H. W., Kalidindi, S. N., Ogunlana, S., Wang, S., Abednego, M. P., Frank-Jungbecker, A., ... & Zhao, G. (2009). Public-Private Partnership in Infrastructure Development: Case Studies from Asia and Europe. *Bauhaus-Universität Weimar*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value? In J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public Value: Theory and Practice*. *Palgrave Macmillan*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. *Sage publications*.
- Gaga, D., Kaizar, C., Benarbi, H., & Hilmi, Y. (2025). Artificial Intelligence And Big Data In Management Control Of Moroccan Companies: Case Of The Rabat-Sale-Kenitra Region. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Gaga, D., Kaizar, C., Agoudal, A., Benarbi, H., & Hilmi, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion : revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Gaga, D., Agoudal, A., Kaizar, C., Benarbi, H., & Hilmi, Y. (2025). Modèle conceptuel du pilotage de la performance globale dans un contexte de transformation digitale et sectorielle. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(1), 133-152.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2005). Are public private partnerships value for money? Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views. *Accounting forum*, 29(4), 345–378.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2018). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *Sage publications*.
- Hilmi, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques : Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique*, 8(1), 23-40.
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal of Automation and Digital Transformation*, 3(1), 86-92.
- Hilmi, Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *Podium Of Sport Sciences*, 2(2), 67–78.
- Hilmi, Y., & Hilmi, M. (2019). La Pratique De L'audit Marketing Dans Les Entreprises Marocaines : Cas De La Ville D'el Jadida. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1).
- Hilmi, Y., & Naji, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3).
- Hilmi, Y., & Hilmi, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine De Recherche En Management Et Marketing*, 1(13).

Hodge, G. A., & Greve, C. (2010). Public-private partnerships: governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*, 69(s1), S8–S22.

Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137–146.

Makovsek, D., & Moszoro, M. (2018). Risk pricing inefficiency in public-private partnerships. *Transport Reviews*, 38(3), 298–321.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2015). Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335–1346.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Reynaers, A. M. (2014). Public values in public-private partnerships. *Public Administration Review*, 74(1), 41–50.

Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119.

Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships*. Chatham House Publishers.

Sclar, E. D. (2000). *You don't always get what you pay for: The economics of privatization*. Cornell University Press.

Winch, G. M. (2010). *Managing construction projects*. John Wiley & Sons.

Yescombe, E. R. (2011). *Public-private partnerships: Principles of policy and finance*. Butterworth-Heinemann.

Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 43–54.