

**Proposition d'un modèle de fonctionnement idéalisé pour l'amélioration du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc**

**Proposal of an idealized operational model for improving the governance of public higher education institutions in Morocco.**

Mohamed BOUJARFAOUI

*Laboratoire PRISME, Université Hassan 2 Casablanca / COPE, Rabat, Maroc.*

Abdessamad DIBI

*Laboratoire PRISME, ENSEM, Université Hassan 2 de Casablanca, Casablanca, Maroc.*

---

**Résumé.** L'objectif de cette recherche est de proposer un modèle de fonctionnement idéalisé pour l'amélioration du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc. L'étude adopte une approche qualitative exploratoire avec une démarche de « construction en chambre » basée sur un raisonnement abductif. Elle s'appuie sur les concepts, les fondements théoriques issus de la littérature scientifique relative au management public, à la performance organisationnelle, en vue de formuler de nouvelles conceptualisations et propositions analytiques. Celles-ci peuvent être confrontées, lors de prochaines recherches, à une observation du terrain susceptible de renforcer leur validité. Les résultats obtenus nous conduisent à un certain nombre de recommandations susceptibles de renforcer le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc. L'intégration de l'ensemble de ces recommandations permet d'aboutir à un modèle de fonctionnement idéalisé s'articulant autour de trois processus : un processus de pilotage, correspondant au « moteur » qui devrait faire avancer ces établissements vers la réalisation des objectifs, un processus de réalisation, correspondant à l'« organe » qui conduirait ces établissements vers la réalisation de ces objectifs, et un processus de support, correspondant à l'« énergie » pour faire avancer les deux autres processus vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

**Mots-clés :** *Pilotage stratégique ; Performance organisationnelle ; Théorie du changement organisationnel ; Théorie des parties prenantes ; Établissements publics de formation supérieure ; Modèle de fonctionnement idéalisé ; Raisonnement abductif.*

**Abstract.** The objective of this research is to propose an idealized operating model aimed at improving the strategic steering of public higher education institutions in Morocco. The study adopts an exploratory qualitative approach, based on a “desk-based theorization” process grounded in abductive reasoning. It draws on concepts and theoretical foundations from the scientific literature on public management and organizational performance, with the purpose of developing new conceptual frameworks and analytical propositions. These may, in future research, be confronted with field observations likely to strengthen their validity. These propositions were subsequently confronted with external field observations, thereby strengthening their validity. The findings of the study lead to a set of operational recommendations likely to enhance the steering and governance mechanisms of public higher education institutions in Morocco. The integration of these recommendations results in an idealized operating model structured around three interrelated processes: a steering process, corresponding to the “engine” that drives institutions toward the achievement of their objectives;

an operational implementation process, corresponding to the “organ” responsible for translating objectives into action; and a support process, representing the “energy” required to sustain and enable the other two processes in achieving the organization’s strategic goals.

**Keywords:** *Strategic steering; Organizational performance; Organizational change theory; Stakeholder theory; Public higher education institutions; Idealized operating model; Abductive reasoning.*

---

## 1. Introduction

Au Maroc, les établissements publics de formation supérieure opèrent dans un environnement marqué par l’intensification des pressions subies de toutes parts alors que leurs modes opérationnels demeurent entravés par des rigidités organisationnelles intrinsèques qui émanent parfois d’une gestion approximative. Par ailleurs, dans ces établissements, un déphasage entre les profils des dirigeants en poste et les compétences requises pour exercer les différentes missions stratégiques et opérationnelles qui leurs incombent est souvent constaté. En effet, dans le cadre de leur fonction, un président d’université, un directeur d’école de commerce ou d’ingénieurs, tout comme un directeur de centre de formation de cadres sont invités à mettre en œuvre des pratiques professionnelles qu’ils n’ont pas forcément connues ou exercées auparavant (Dibi, 2022). Le renforcement de l’efficacité du pilotage de ces organisations exige donc l’adoption de nouveaux principes de gestion susceptibles d’atteindre de meilleurs résultats en faisant une large place à l’innovation (Garcia et al., 2021 ; Martin et al., 2020 ; Durand et al., 2019). Dans ce cadre, une réforme globale du système de pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc s’impose avec insistance. Laquelle réforme devrait favoriser la mise en place d’un véritable système de pilotage incluant notamment une définition claire des objectifs stratégiques, une organisation interne mieux structurée, une autonomie de gestion effective et une mise à disposition des moyens financiers et humains nécessaire à la mise en œuvre stratégique (Lorino 2017 ; Gervais, 2009).

Les programmes de réforme du service public visant à renforcer les systèmes de pilotage des établissements publics sont nombreux. C’est dans ce cadre que l’on peut inscrire le « Modernising Government White Paper » en Grande-Bretagne 1999, le « Moderner Staat - Moderne Verwaltung » en Allemagne 1999, le plan de « big government » aux États-Unis 2010, la « Modernisation de l’action publique » en France 2012 ou encore le rapport sur « Le Nouveau Modèle de Développement » publiée au Maroc en 2021. L’ensemble de ces plans et programmes nationaux s’inscrit naturellement dans la tendance du « nouveau management public » (Hood 1995 ; Hoggett, 1996). L’idée de base de ce courant de pensée est que les méthodes de management et de gestion développées et mises en œuvre dans les entreprises privées peuvent être appliquées avec succès dans l’ensemble des organisations et administrations publiques pour garantir le succès de leurs performances, tout en prenant en considération les spécificités de ces organisations publiques (Ducrocq et Gervais 2013 ; Pesqueux, 2010 ; Bartoli 2005).

L’objectif assigné à notre recherche est la construction d’un modèle de fonctionnement idéalisé pour l’amélioration du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc. Dans cette recherche, le pilotage est entendu en tant que démarche de management permettant de relier stratégie et actions opérationnelles (Lorino 2017). La performance globale renvoie à

l'articulation des prestations sociales et économiques de l'organisation (Savall et Zardet 2020). Un modèle de fonctionnement idéalisé consiste en l'élaboration de modèles possibles de fonctionnement de l'organisation (David, 2000).

Nous partons de l'hypothèse que les établissements publics de formation supérieure au Maroc constituent des systèmes organisationnels finalisés, en fonction des attentes de leurs différentes parties prenantes, organisés au tour de la satisfaction des attentes de ces mêmes parties prenantes, et sont également ouverts à l'influence de leur environnement.

Cet objectif de recherche est effectué dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire. Dans le cadre de laquelle, nous avons essayé d'explorer en profondeur le phénomène observé, de mieux comprendre sa structure et le contexte de son fonctionnement (Savoie-Zajc et Karsenti, 2018). Nous avons également appuyé notre recherche par une revue de littérature qui nous a permis d'identifier les nouvelles orientations des politiques publiques au Maroc visant la modernisation du secteur public. Selon une démarche abductive, nous nous sommes appuyés sur les concepts, les fondements théoriques et la littérature mobilisés en relation avec l'objet de notre recherche, pour proposer de nouvelles conceptualisations et propositions valides, (Koenig, 1993).

L'intérêt de cet article réside dans la proposition d'un modèle de fonctionnement idéalisé spécifiquement adapté aux établissements publics de formation supérieure au Maroc. Il a le mérite d'intégrer à la fois les dimensions stratégique, organisationnelle et décisionnelle du pilotage. Ainsi, cette recherche offre un cadre opérationnel susceptible d'améliorer la gouvernance et la performance des établissements publics.

Notre travail est structuré en quatre parties. La première partie présente le contexte général des établissements publics de formations supérieure au Maroc. La deuxième partie est consacrée au cadre théorique de notre recherche. La troisième partie, à la présentation et la justification de la méthodologie déployée. La dernière partie à la présentation des résultats et leur discussion.

## **2. Contexte général**

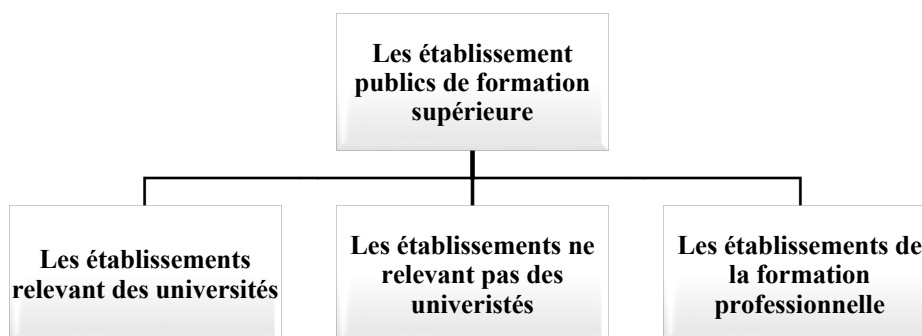
### **a. Présentation**

Au Maroc, les établissements publics de formation supérieure font partie des établissements publics administratifs (EPA). Ils sont créés par l'autorité publique de tutelle qui leur fixe les missions à remplir, les règles de fonctionnement à respecter ainsi que les valeurs qu'ils doivent diffuser. Elle leur apporte également les ressources financières nécessaires à leur fonctionnement et évalue leurs résultats.

### **b. Typologie**

Trois grandes catégories d'établissements publics de formation supérieure peuvent être distinguées au Maroc à savoir les établissements de formation relevant des universités, les établissements de formation ne relevant pas de l'université et les établissements de la formation professionnelle. (Figure n°1).

**Figure 1 : Typologie des établissements publics de formation supérieure au Maroc**



*i. Les établissements de formation supérieure relevant des universités*

Les établissements publics de formation supérieure relevant des universités sont au nombre de 130 établissements, répartis sur les douze universités que compte le Maroc tel que présenté dans le tableau suivant (Tableau 1).

**Tableau 1 : Nombre d'établissements de formation supérieure relevant des universités**

Universités	Nombre d'établissements
Université Mohammed V Rabat	13
Université Mohammed Ben Abdellah-Fès	12
Université Mohammed 1er-Oujda	8
Université Cadi Ayad-Marrakech	13
Université Moulay Slimane - Beni Mellal -	7
Université Hassan II -Casablanca	18
Université Ibn Tofaïl-Kénitra	6
Université Abdelmalek Essaâdi-Tétouan	16
Université Moulay Ismail-Meknès	8
Université Ibn Zohr-Agadir	18
Université Chouaïb Eddoukali-El Jadida	6
Université Hassan I Settat	6
<b>Total</b>	<b>130</b>

Source : Annuaire statistique du Maroc, HCP 2018

*ii. Les établissements de formation supérieure ne relevant pas des universités*

La deuxième catégorie des établissements publics de formation correspond aux établissements de formation supérieure ne relevant pas des universités. Il s'agit d'établissements d'enseignement

supérieur spécialisés sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques et sous l'autorité pédagogique du ministère de l'Enseignement Supérieur. (Tableau 2).

**Tableau 2 : Liste des établissements publics de formation supérieure ne relevant pas des universités**

Les établissements	Nb.
Groupe Institut Supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE)	1
L'Ecole des Sciences de l'Information (ESI)	1
Ecole Hassania des Travaux Publics	1
Ecole Nationale d'Agriculture	1
Ecole Nationale d'Architecture	6
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Rabat	1
Ecole Nationale de Santé Publique	1
Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs	1
Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II	1
Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme	1
Institut National de l'Action Sociale	1
Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée	1
Institut National des Beaux-arts	1
Institut National des Sciences de l'Archéologie et du Patrimoine	1
Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports	1
Institut Supérieur d'Art Dramatique et d'Animation Culturelle	1
Institut Supérieur de l'Information et de la Communication	1
Institut Supérieur des Etudes Maritimes	1
Institut Supérieur des Pêches Maritimes	1
Institut supérieur des professions infirmière et techniques de santé	10
L'Institut Supérieur International du Tourisme à Tanger (ISITT)	1
L'Institut National des Postes et Télécommunication (INPT)	1
L'Académie Mohammed VI Internationale de l'Aviation Civile (IMIAC)	1
L'Institut Supérieur des Métiers de l'Audio-visuel et du Cinéma (ISMAC)	1
Les Centres Régionaux des Métiers de l'Education et de la Formation (CRMEF)	12
Le Centre de formation des inspecteurs de l'enseignement (CFIE)	1
Le Centre d'Orientation et de Planification de l'Education (COPE)	1
Total des établissements	52

*Source : Liste des EESNRPU (prévue aux articles 1 et 2 du décret n°2.03.201 du 22rabii I 1427/ 21 avril 2006)*

*iii. Les établissements publics de formation professionnelle*

La troisième catégorie des établissements publics de formation correspond aux établissements qui relèvent de la formation professionnelle. Au titre de l'année de formation 2016/2017, leur nombre était de 553 établissements répartis sur les douze régions du Maroc, dont 62 établissements de formation professionnelle de niveau technicien et 269 établissements de formation professionnelle de niveau technicien spécialisé (Tableau 3)

**Tableau 3 : Nombre des établissements publics de formation professionnelle**

Type de formation	2016-2017
Formation professionnelle de base	
Spécialisation	64
Qualification	158
Formation professionnelle post-bac	
Technicien	62
Technicien spécialisé	269
<b>Total</b>	<b>553</b>

Source : Annuaire statistique du Maroc, HCP 2018

**c. Le dispositif du contrôle financier**

Le contrôle financier de l'Etat sur les établissements publics de formation supérieure est organisé par la loi n° : 69-00<sup>1</sup> relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises et établissements publics. Ce contrôle a pour objet, selon les cas :

- D'assurer le suivi régulier de la gestion ;
- De veiller à la régularisation de leurs opérations économiques et financières au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires qui leurs sont applicables ;
- D'apprécier la qualité de leur gestion, leur performance économique et financière ainsi que la conformité de leur gestion aux missions et aux objectifs qui leurs sont assignés ;
- D'œuvrer à l'amélioration de leurs systèmes d'information et de gestion ;
- De centraliser et analyser les informations relatives au portefeuille de l'Etat et à ses performances économiques et financières.

**d. Un environnement général en perpétuelle évolution**

Au cours des vingt dernières années, un ensemble de mesures visant à réformer le service public ont été adoptés au Maroc. Il s'agit particulièrement de la création, en 2002, du ministère chargé de la modernisation des secteurs publics, de l'adoption, en 2008, du code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics, de l'adoption, en 2015, de la loi organique relative à la loi des finances, ainsi que de l'élaboration de différents plans nationaux de la réforme de l'administration. Cette orientation réformatrice du secteur public a été, par ailleurs, renforcée en 2021, par la synthèse de la commission nationale sur le nouveau modèle de développement. L'ensemble de ces mesures s'inscrit naturellement dans la tendance du « nouveau management public » (Amar et Berthier, L., 2007), dont l'idée force est que les méthodes de management et

<sup>1</sup> Promulguée par le Dahir n° : 1-03-195 du 11 Novembre 2003

de gestion développées et mises en œuvre dans les entreprises privées peuvent être appliquées avec succès dans l'ensemble des organisations et administrations publiques pour garantir le succès de leurs performances (Hood 1995, Bartoli 2005 ; Pesqueux, 2010).

Au Maroc, les différents plans nationaux de la réforme de l'administration (PNRA) traduisent nettement cette préoccupation pour la modernisation des établissements publics en général, et dans les établissements publics de formation supérieure en particulier, notamment en consacrant la démarche qualité et l'orientation client au sein de ces établissements. En effet, d'après le rapport général de la commission nationale sur le nouveau modèle de développement, publié en 2021, cette démarche est considérée comme le gage pour « améliorer la qualité et l'efficacité du service public et regagner la confiance des usagers ».

Par ailleurs, les établissements publics de formation supérieure au Maroc évoluent dans un contexte en perpétuelle évolution. Ce dernier est marqué notamment par quatre évolutions majeures (Dibi et al, 2019). La première est relative au grand chantier de la régionalisation avancée entamé au Maroc qui implique pour ces établissements une nouvelle architecture régionale leur imposant souvent des opérations de fusions et ou absorption. La deuxième évolution est relative à l'autonomie de gestion, statut qui est progressivement attribué à ces établissements, leur entraînant la mise en jeu d'importantes subventions publiques. La troisième évolution concerne la démarche de contractualisation qui est à l'origine de l'émergence des pratiques de contrôle de gestion au sein de ces établissements. La quatrième évolution concerne le processus général de modernisation de la gestion des EEP impulsé au Maroc sous l'influence du « nouveau management public ».

Ce nouveau contexte implique naturellement aux établissements publics de formation supérieure de nouveaux impératifs de gestion. Il s'agit en particulier de trois axes majeurs. Le premier correspond au besoin d'une nouvelle organisation interne impliquant une répartition claire des responsabilités et des pouvoirs ainsi que leur coordination. Le deuxième suggère plus de rationalité dans la gestion économique de ces établissements qui sont appelés à faire mieux avec moins de moyens. Le troisième concerne la mise en place d'outils de contrôle des activités et des processus à travers notamment l'adoption d'un système de contrôle de gestion (Dibi et al, 2019).

### **3. Cadre théorique**

#### **a. Le nouveau management public « NMP »**

Historiquement, le « Nouveau management public » (NMP) est tout d'abord apparu comme un mouvement empirique au Royaume-Uni « New Public Management mouvement », avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement. Ce n'est qu'au début des années 1990 que ce mouvement est devenu l'objet de l'attention des théoriciens, en particulier Christopher Hood en 1991 à qui on doit l'appellation de « new public management (NPM) » traduit en français par « Nouvelle Gestion Publique (NGP) » ou encore plus pertinemment « Nouveau management public (NMP) ».

En effet, l'expression de « management public » date du tout début des années 1970 (Gibert, 2004). Cependant, cette relative ancienneté n'a pas encore permis de stabiliser véritablement le contenu de ce terme et ce en dépit de sa large utilisation.

Gérées depuis longtemps selon la théorie bureaucratique wébérienne, comme étant le mode de management le plus adéquat, les organisations publiques sont de plus en plus abordées en termes de principes de management des organisations privées notamment sur les trois principes d'économie, d'efficacité et d'efficience. Selon Bartoli (2005), il s'agit de « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Pionniers de la théorisation du « new public management », Hood (1991) et Hoggett (1996) avaient proposé les principes généraux du « NPM » comme une palette de techniques orientées vers la performance. Selon Bartoli (2005), cette palette comprend classiquement :

- La gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et des statuts constituant un référentiel pour les pratiques de gestion des ressources humaines ; les chantiers ouverts dans ce cadre portent sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations et l'appréciation du personnel ;
- La gestion financière et comptable notamment le développement du contrôle de gestion et des analyses en termes de coûts-performances ;
- La prise en compte des thématiques débattues actuellement dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise » et du « développement durable ».

Par ailleurs, Pesqueux (2010), trouve que le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégique, finance, marketing et ressources humaines. Ses modalités de mise en œuvre s'articulent notamment autour de :

- La décomposition des entités du secteur public en unités stratégiques organisées en services « mangeables » dont la responsabilité est confiée à un « manager » détenteur d'un véritable pouvoir de décision ;
- L'usage systématique des technologies d'information et de communication (TIC) ;
- L'usage systématique des outils de contrôle de gestion en amont (construction et mise en place du système informatique ad hoc) et en aval (mise en place d'indicateurs de suivi d'activités et de performance) ;
- Le recours au marketing public pour promouvoir la légitimité et la valeur ajoutée de l'organisation et pour communiquer sur les missions, les valeurs, les prestations et les spécifiés de l'offre publique ;
- Mise en œuvre des logiques de la gestion de la qualité et de l'amélioration continue.

#### **b. La théorie des parties prenantes**

Freeman (1984), fondateur de la théorie des parties prenantes, définit celles-ci comme « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition a été enrichie par Clarkson (1995), selon qui, les parties prenantes représentent les individus ou les groupes d'individus qui possèdent ou prétendent posséder des droits ou des intérêts dans les activités, passées, présentes ou futures d'une organisation.

La théorie des parties prenantes a apporté un changement de paradigme dans la vision des organisations. À titre d'illustration, le cœur de l'entreprise n'est plus les actionnaires (shareholders), mais plutôt les parties prenantes (stakeholders) et, en conséquence, l'actionnaire devient une partie prenante comme les autres.

Par ailleurs, une classification simple des différentes parties prenantes, entre internes et externes, a été proposée par Freeman (1984) et développée par Carroll et Näsi (1997). Les parties prenantes internes comprennent des groupes tels que les employés, les propriétaires et les dirigeants ; alors que les parties prenantes externes comprennent les consommateurs, les concurrents, le gouvernement, les groupes de pression, les médias, la collectivité et l'environnement. De son côté, Clarkson (1995) propose une autre classification en termes de parties prenantes primaires et secondaires. Dans cette classification, les parties prenantes primaires sont celles pour lesquelles la participation à l'organisation permet son existence même. Le degré d'interdépendance avec l'organisation est alors très fort, et tout retrait total ou partiel de l'une d'elles, risque de mettre l'organisation en très grande difficulté, voire l'empêcher de poursuivre son activité.

La théorie des parties prenantes présente l'intérêt de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement, (Donaldson T., Preston L.E. 1995). Dans le cas des établissements publics de formation, on peut intégrer au groupe des parties prenantes primaires, le personnel et les bénéficiaires des formations ainsi que l'autorité de tutelle, qui a, par son pouvoir régulateur, définit les missions stratégiques confiées à ces différents établissements, et à travers les moyens alloués permet d'assurer leur fonctionnement. De leur côté, les collectivités territoriales, les entreprises, les associations et les syndicats peuvent être considérés comme des parties prenantes secondaires.

### **c. La théorie du changement organisationnel**

Le changement peut être défini comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t+1$  » (Beriot, 1992). De son côté, la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 2020) met en exergue la dimension transformatrice du changement. En effet, elle propose une méthode intégrée de conduite de changement permettant, à partir d'un diagnostic organisationnel et stratégique, de mettre en œuvre un dispositif de management du changement. Dans ce cas, on aboutit à un processus de métamorphose organisationnelle, et par conséquent, ce n'est pas seulement la différence entre l'état  $t$  et  $t+1$  qui doit être observée mais également ce qui se passe dans le cours de ce processus (Savall et Zardet, 2020).

Par ailleurs, dans la théorie du changement organisationnel, l'étude de la résistance au changement revêt une place importante autant pour les théoriciens que les praticiens en management. En effet, la résistance au changement représente l'une des causes principales des échecs et un frein inévitable aux changements. Cette résistance proviendrait de l'attachement de l'individu aux normes de groupe et, en conséquence, il convient d'agir sur ces normes (Kurt Lewin, 1951). De leur côté, Kotter et Schlesinger (1979) ont identifié quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. La première est relative à « l'esprit de clocher » faisant que l'individu se concentre plus sur son propre intérêt que sur celui de

l'organisation. La deuxième, correspondrait au manque de confiance et à la méconnaissance des intentions du changement. La troisième proviendrait de la faible tolérance des acteurs au changement. La quatrième raison proviendrait de la différence au niveau de l'évaluation du processus de changement entre les acteurs et leurs managers ou des initiateurs du projet. En fonction du degré de résistance rencontrée, les auteurs proposent différentes stratégies pour y remédier notamment la communication, la participation mais également la coercition (Kotter et Schlesinger, 1979). Néanmoins, dans la théorie socio-économique des organisations, la réussite du processus du changement résiderait dans la capacité de mobilisation des acteurs dans un processus d'apprentissage individuel et collectif et du positionnement de la stratégie du changement dans cette relation de l'individu à son organisation (Savall et Zardet, 2021).

#### **4. Méthodologie**

##### **a. Justification du choix méthodologique**

Le choix d'une stratégie et d'un design de recherche appropriés ne dépend pas uniquement du cadre théorique mobilisé mais aussi de l'objet de recherche, du but du projet de recherche ainsi que des questions de recherche.

L'objectif de notre recherche n'est pas de tester des hypothèses issues de théories préexistantes, mais plutôt de produire des connaissances selon un processus exploratoire. L'objectif final de notre travail est la construction d'un modèle de fonctionnement idéalisé pour les établissements publics de formation supérieure au Maroc. Cet objectif sera évalué en fonction de l'atteinte ou non des objectifs contingents fixés.

C'est pourquoi nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative avec une démarche de « construction en chambre » basée sur un raisonnement abductif.

Les méthodes qualitatives consistent à collecter des données réelles sur une organisation à travers une présence prolongée du chercheur sur son terrain de recherche. Le chercheur essaie donc d'explorer un phénomène en profondeur, à mieux comprendre sa structure et le contexte de son fonctionnement (Savoie-Zajc et Karsenti, 2018). Il en résulte que le chercheur est plutôt orienté vers la construction du savoir sur son terrain de recherche. Thietart (2013).

La « construction en chambre » consiste à partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation en vue d'élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain (David, 2000).

Le raisonnement abductif consiste « à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993). Il s'agit donc d'interpréter les résultats émanant du terrain de recherche pour proposer des énoncés soutenus comme vrais, mais que personne n'a encore pu démontrer ou réfuter. L'abduction signifie également tirer d'un événement unique une proposition vraisemblable en attente d'être testée (Le Goff, 2002). La démarche abductive (tableau 4) consiste donc à s'appuyer sur les concepts, les fondements théoriques et la littérature, mobilisés en relation avec l'objet de la recherche, pour proposer de nouvelles conceptualisations et propositions valides, suite à la confrontation avec le terrain (lors de notre prochaine recherche).

**Tableau 4 : Les démarches de recherche en sciences de gestion**

		<b>Objectif</b>
		Construction mentale de la réalité
<b>Démarche</b>	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	<b>Observation, participante ou non :</b> Élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<b>Conception en chambre de « modèles » et outils de gestion :</b> élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain

Source : adapté d'après David (2000)

### **b. Formulation des propositions de recherche**

L'analyse succincte de l'environnement général des établissements publics de formation supérieure au Maroc ainsi que du cadre théorique de la recherche nous amène à dégager les principaux traits caractéristiques de leur fonctionnement idéalisé.

En effet, cette construction s'inscrit dans le cadre des nouvelles orientations des politiques publiques, notamment en matière de l'adoption de la démarche qualité, l'orientation client et la prise en compte des différentes parties prenantes. Elle s'intègre également dans la mouvance du nouveau management public visant modernisation du secteur public à travers notamment le renforcement des dispositifs de pilotage des établissements publics.

Notre hypothèse de base est que les établissements publics de formation supérieure au Maroc devraient être considérés comme des systèmes finalisés, organisés et ouverts sur leur environnement. Ils sont, abord, finalisés en fonction des attentes de leurs différentes parties prenantes. Ils devraient, ensuite, être organisés au tour de la satisfaction des attentes de ces mêmes parties prenantes. Enfin, ils sont également supposés être ouverts à l'influence de leur environnement.

Cette hypothèse trouve appuis dans la volonté politique affichée par l'autorité de tutelle visant à inscrire les établissements publics de formation supérieurs au Maroc dans une démarche qualité se traduisant notamment par la prise en considération des différents modèles de sa mise en œuvre, plus particulièrement l'approche par processus de la norme ISO 9001.

Sur la base de ces hypothèses, nous considérons que nous sommes en mesure de formuler des propositions pour l'élaboration d'un modèle de fonctionnement idéalisé pour le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc. Lequel modèle traduit, d'une part, la volonté politique de modernisation de ces établissements, et d'autre part, s'inspire des apports de la littérature en matière des dispositifs du pilotage des organisations.

Ce modèle de fonctionnement idéalisé est fondé sur trois propositions constituant ses postulats de base :

- Proposition 1 : Le renforcement du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc passerait par une clarification de leurs objectifs stratégiques, la cohérence des moyens financiers et humains de mise en œuvre stratégique et la mise en place de dispositifs de pilotage stratégique.
- Proposition 2 : Le renforcement du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc nécessiterait l'adoption d'une organisation interne claire et efficace, une meilleure répartition des missions et des responsabilités et une définition des modes de gouvernance de l'établissement.
- Proposition 3 : Le renforcement du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc supposerait la mise en place et le développement des outils de gestion susceptibles d'assurer le bon déroulement des différentes activités opérationnelles au sein de l'établissement.

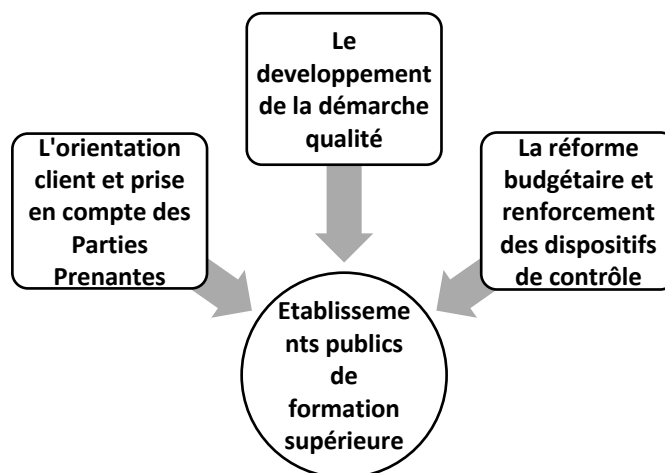
## **5. Résultats et discussion**

Les grands domaines d'action qui découlent de la littérature managériale sont respectivement l'organisation interne, la communication et le marketing, les systèmes d'information et informatique, la gestion comptable et financière, le contrôle interne et le contrôle de gestion. Sur la base de cette littérature, nous mettons en œuvre nos propositions de recherche afin d'aboutir à la proposition d'un modèle de fonctionnement idéalisé pour le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc.

### **a. Les nouveaux défis managériaux des établissements publics de formation supérieure au Maroc**

En tant qu'organisations publiques ouvertes sur leur environnement, les établissements publics de formation supérieure au Maroc se trouvent confrontés à de nombreux défis managériaux (Figure 2), particulièrement en termes du développement de la démarche qualité, de l'orientation client et la prise en compte des parties prenantes ainsi que de la réforme budgétaire et le renforcement des dispositifs de contrôle (Dibi, 2022).

**Figure 2 : Les nouveaux défis managériaux des établissements publics de formation supérieure**



*i. Le développement de la démarche qualité*

Sous l'influence de la mouvance du NMP, la qualité est devenue au centre des préoccupations des politiques publiques.

Dans les établissements publics de formation supérieure, le concept de qualité est envisagé selon trois dimensions. La première, la dimension économique de la qualité, est utilisée comme critère de différenciation des différents établissements. La seconde dimension, la dimension organisationnelle de la qualité, correspond à la qualité totale de l'organisation analysée à travers ses processus de fonctionnement et les caractéristiques des services rendus. La troisième dimension, la dimension pédagogique de la qualité, correspond au processus d'apprentissage et les méthodes d'enseignement utilisés.

Dans les établissements publics de formation supérieure, plusieurs référentiels peuvent être utilisés pour implémenter une démarche qualité, notamment le modèle d'excellence EFQM, le modèle TRIS, le modèle ENQA, la norme ISO 9000 ou encore le modèle socio-économique de la qualité intégrale.

En se basant sur le principe de la « gestion intégrale de la qualité », l'EFQM (1999) consiste à analyser les forces et les faiblesses d'une organisation afin de l'aider dans son processus d'amélioration. Son évaluation repose sur le degré de satisfaction des différentes parties prenantes, le degré d'amélioration des processus et des performances ainsi que le degré de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Le modèle TRIS (1999) propose un modèle d'évaluation de la qualité, ventilé en trois grands domaines que sont les conditions, les processus et les résultats. Il propose des critères permettant de situer la phase de développement de chaque entité analysée, tels que le leadership, la gestion du personnel, la politique et stratégie et satisfaction du personnel. Le modèle ENQA (2006) propose un modèle pour l'évaluation de la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur basé sur notamment sur les critères de la politique et les procédures, les systèmes d'information et le management de la qualité du corps enseignant. La norme ISO 9000, initialement conçue pour le secteur industriel

mais étendue depuis aux établissements de formation, se base sur les principes du management de la qualité totale déclinée notamment en termes de principes stratégiques et organisationnels ainsi que les valeurs éthiques. Le modèle socio-économique de la qualité intégrale, appelé aussi « approche française de la qualité totale » est proposée par Savall et Zardet (2021). Son principe de base est qu'il existe une continuité entre la qualité des produits et la qualité du fonctionnement de l'organisation.

*ii. Le développement de l'orientation client et la prise en compte des parties prenantes*

Selon Bartoli et Hermel (2006), le développement de l'orientation client dans la sphère des services publics traduit la nécessité de placer les attentes des usagers au cœur des démarches de modernisation du secteur public. En effet, les profondes transformations que nécessite la modernisation du secteur public, répondent à une double nécessité. D'une part, améliorer la qualité et l'efficacité du service public, et d'autre part, regagner la confiance des usagers. Cette recherche de la satisfaction des usagers se traduit, par ailleurs, par le développement des pratiques de mesure de ce degré de satisfaction des usagers à l'égard des services rendus, notamment à travers les sondages, les enquêtes, le dépouillement des réclamations ou encore les dialogues formels et informels à l'occasion des différentes prestations fournies.

Pour assurer un caractère multidimensionnel de leur performance, les établissements publics de formation supérieure doivent donc prendre en compte, dès la phase de définition des objectifs à poursuivre, leurs différentes parties prenantes internes (personnel administratif, corps enseignant, usagers) ou externe (la tutelle, les organisations syndicales et estudiantines), à travers notamment les attentes exprimées par ses dernières.

*iii. La réforme budgétaire et le renforcement des dispositifs de contrôle*

Depuis le début des années 2000, les établissements publics de formation supérieure se trouvent sujet d'une réforme budgétaire et d'un renforcement des dispositifs de leur contrôle financiers.

Cette réforme budgétaire, entreprise dans le cadre de la généralisation des principes du NMP à l'ensemble des établissements et entreprises publics marocains, trouve sa consécration dans la loi organique<sup>2</sup> N°130-13 relative aux lois des finances (LOF) votée au Maroc en 2015. L'objectif principal de la LOF est d'instaurer une culture de la performance au sein des établissements publics et de rendre la gestion publique plus efficace. Cela devrait se traduire par une modification en profondeur des modes de fonctionnement de l'ensemble des services publics de l'État, d'un besoin croissant d'utilisation des outils de contrôle de gestion ainsi que le recrutement de personnels formés pour la mise en œuvre de ces objectifs (Chatelin et Kaddouri, 2017).

**b. Construction du modèle de fonctionnement idéalisé**

Pour faire face aux différents défis managériaux auxquels sont confrontés, les établissements publics de formation supérieure au Maroc sont appelés à adapter leur mode de de fonctionnement afin de renfoncer leur pilotage, en s'alignant avec les principes du nouveau management public. Conformément à notre cadre théorique, un modèle de fonctionnement idéalisé leur serait proposé.

---

<sup>2</sup> Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015)

Ce modèle est fondé sur trois grands types de processus que sont respectivement un processus de pilotage, un processus de réalisation et un processus de support.

*i. Le processus de pilotage*

Le contrôle de gestion peut être défini comme le « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définies » (Gervais, 2009). D'après le rapport Weiss<sup>3</sup> sur l'amélioration de la gestion publique en France, le contrôle de gestion correspond à « un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations »<sup>4</sup>. Selon Antony (1988), le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage permettant d'optimiser l'efficacité de l'action des administrations, en termes de rapport entre les objectifs et les réalisations, l'efficacité de la gestion, en termes d'amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations, ainsi que la qualité de service du service apporté, en termes de rapport entre les objectifs et les moyens. Il contribue ainsi à améliorer le rapport entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraint.

Il découle de ces développements que, pour assurer le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc, une clarification des objectifs stratégiques de ces établissements ainsi que la cohérence des moyens financiers et humains mis à leur disposition pour atteindre leurs objectifs s'avèrent primordiales.

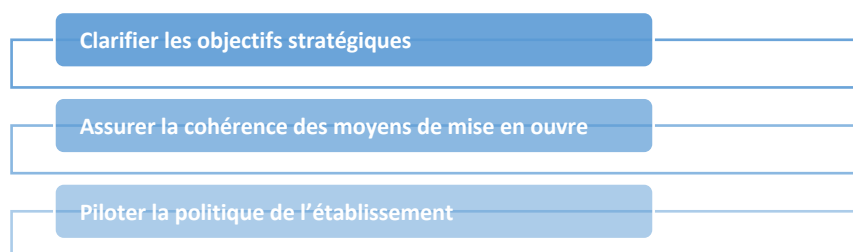
Dans le cadre de la construction du modèle de fonctionnement idéalisé, nous proposons donc de définir un processus de pilotage correspondant aux missions des différents établissements, leurs objectifs stratégiques ainsi que les moyens de leur mise en œuvre. (Figure n°3). Ce processus de pilotage constitue, en effet, le « moteur » qui devrait faire que ces établissements avancent vers la réalisation de leurs objectifs (Bouquin, 2009).

---

<sup>3</sup> Publié en octobre 2000, portant le nom du président de la commission en charge, Le rapport Weiss analyse les insuffisances du modèle administratif traditionnel et propose des orientations pour améliorer la gestion publique en France.

<sup>4</sup> Guide pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État ministère des finances et des comptes publics, France.el

**Figure 3 : Processus de pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc**



### *ii. Le processus de réalisation*

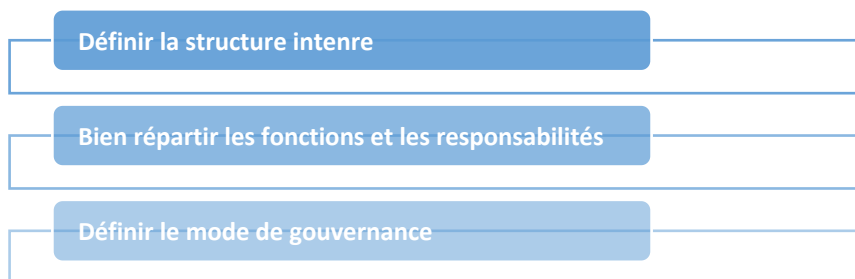
Dans la littérature managériale, la structure peut être définie comme «la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1979). Elle indique également l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. Toute structure organisationnelle présente, en effet, trois caractéristiques principales à savoir la spécialisation, la coordination et la formalisation. La spécialisation correspond au mode de découpage des activités. La coordination désigne le ou les modes de collaboration mis en place entre les unités et renseigne sur le degré de centralisation / décentralisation. La formalisation indique le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons (Mintzberg, 1979). Par ailleurs, l'organigramme correspond à la représentation graphique de la structure d'une organisation. Il permet de visualiser les différents organes, leurs tâches, leurs responsabilités, mais aussi les relations entre ces organes. Il représente à la fois un outil d'analyse qui permet de pointer des anomalies ou des insuffisances et un instrument d'information qui permet, en interne, de se situer dans la hiérarchie et, en externe de refléter une image de l'organisation.

Dans les organisations publiques, on observe généralement à la fois une forte division du travail et une forte centralisation du pouvoir au niveau du sommet stratégique. Cette division du travail est d'ailleurs observée aussi bien au niveau horizontal, où chaque acteur a un nombre limité des tâches à exécuter, qu'au niveau verticale, où l'acteur ne participe pas à la conception de son travail. Par ailleurs, la théorie socio-économique des organisations nous renseigne que le management scientifique a laissé des traces profondes jusqu'à nos jours. En effet, la hiérarchie demeure le principal mode de coordination entre les membres des organisations. Ces dernières se trouvent considérablement touchées par le virus TFW (Taylor, Fayol, Weber) dont le degré d'infection détermine leur performance globale (Savall et Zardet, 2020).

Sur la base de ces développements, pour assurer le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc, une réorganisation interne s'impose pour ces établissements. En effet, c'est à ce niveau qu'apparaît l'importance de l'adéquation de la structure organisationnelle de ces établissements et la clarification des différentes règles de leur fonctionnement et de leur gouvernance.

Dans le cadre de la construction du modèle de fonctionnement idéalisé, nous proposons donc de définir un processus de réalisation pour ces établissements concernant leurs structures internes, leurs règles de fonctionnement ainsi que leurs modes de gouvernance (Figure n°4). Ce processus de réalisation correspond, en effet, à l' « organe » qui conduirait ces différents établissements vers la réalisation de leurs objectifs (Bouquin, 2009).

**Figure 4 : Processus de réalisation des établissements publics de formation supérieure au Maroc**



### *iii. Le processus de supports*

Dans la théorie managériale, marketing et administration publique ont été toujours perçus comme exclusif l'un de l'autre. Grâce à l'avènement du nouveau management public, les organisations publiques ont commencé à communiquer et à adopter une approche marketing pour atteindre un certain nombre d'objectifs fonctionnel, d'identification ou encore d'action sur les comportements (Laufer et Burlaut, 2010). L'objectif fonctionnel peut être lié plus directement à la satisfaction des usagers du service public, tels que l'information sur des mesures gouvernementales prises, la façon d'en bénéficier ou encore de s'y conformer. L'objectif d'identification et d'image correspondrait à la recherche directe d'une légitimation à travers la communication de son identité, de sa fonction et de son style. Cette communication peut être associée à l'aménagement de locaux d'accueil et de contact dont la décoration et les graphismes renforceront l'image globale de l'organisation. L'objectif d'action sur les comportements correspondrait à des objectifs liés à l'effort d'éducation sociale tendant à développer les pratiques de civisme et de la citoyenneté (Laufer et Burlaut, 2010).

Le marketing dans l'administration publique est devenu une « fonction managériale plus affirmée et moins périphérique » surtout avec le développement du marketing relation client dans lequel les dimensions de confiance et d'engagement à long terme, propre au service public, jouent un rôle primordial (Butler et Collins, 1995 ; Morgan et Hunt, 1994). Les établissements publics de formation supérieure au Maroc sont donc invités à s'intégrer dans cette logique du marketing relation client, basée sur la satisfaction client à long terme ainsi que sur la création de valeur pour ses différentes parties prenantes (Kaplan et Haenlein, 2009).

Par ailleurs, dans la littérature managériale, le système d'information correspond à cet « ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données et procédures, permettant

d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, son, etc.) dans et entre des organisations » (Reix 2004).

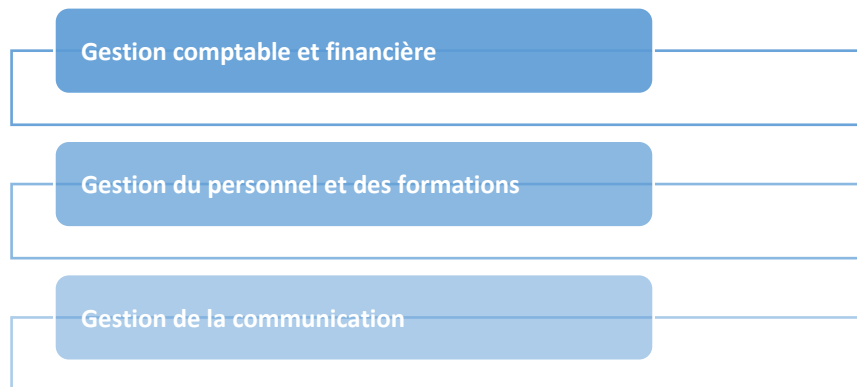
Il correspond donc à l'ensemble des solutions informatiques mises en œuvre dans le cadre de l'introduction des TIC dans les établissements publics avec l'objectif d'améliorer les services publics et renforcer le fonctionnement interne des administrations. Une distinction est traditionnellement faite entre trois types de systèmes d'information à savoir le « front office », le « back office » et le « middle office ». Le système d'information « front office » représente l'interface entre l'Administration et le Citoyen/usager et constitue la partie visible du gouvernement électronique basé sur la technologie web. Le système d'information « backoffice » est destiné au fonctionnement interne à chaque organisation publique, et correspond aux processus informatisés de l'arrière-guichet visant la modernisation et la performance de l'administration. Il peut être constitué de plusieurs sous-systèmes tels que les S.I ressources humaines, les S.I décisionnels et les workflows, etc. Le système d'information « middle office » correspond à un « système d'information intermédiaire » ou encore « inter-organisationnel ». Il assure les contacts entre Administrations et Gouvernement et a pour fonction particulière de supporter « l'échange automatisé d'informations entre des organisations distinctes » (Reix, 2004).

De surcroît, la comptabilité permet à toute organisation d'assurer la collecte, la gestion et la communication des données quantitatives traduisant son activité économique. Elle assume un rôle essentiel dans le fonctionnement des organisations, à tous ses niveaux stratégique, intermédiaire et opérationnel, en fournissant notamment aux responsables les informations indispensables à la gestion courante et aux prises de décision. Dans le cas des établissements et entreprises publics, la comptabilité a pour objet la description et le contrôle des opérations ainsi que l'information des autorités de gestion et de contrôle. Selon l'arrêté portant organisation financière et comptable, les établissements publics de formation supérieure au Maroc devraient tenir deux types de comptabilité : Une comptabilité générale et une comptabilité budgétaire.

Sur la base de ces développements, pour assurer le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc, il s'avère nécessaire pour ces établissements de prendre en compte les différentes évolutions récentes en matière de communication publique, de système d'information et de technologie numérique ainsi que de gestion comptable et financière.

Dans le cadre de la construction du modèle de fonctionnement idéalisé, nous proposons donc de mettre en œuvre, au sein de ces établissements, un processus de soutien constitué des différents services assurant le bon fonctionnement de ces établissements (Figure 5). Ce processus de support constituerait, en effet, l'« énergie » pour faire avancer les deux autres processus de pilotage et de réalisation, précédemment identifiés (Bouquin, 2009).

**Figure 5 : Processus de support des établissements publics de formation supérieure au Maroc**

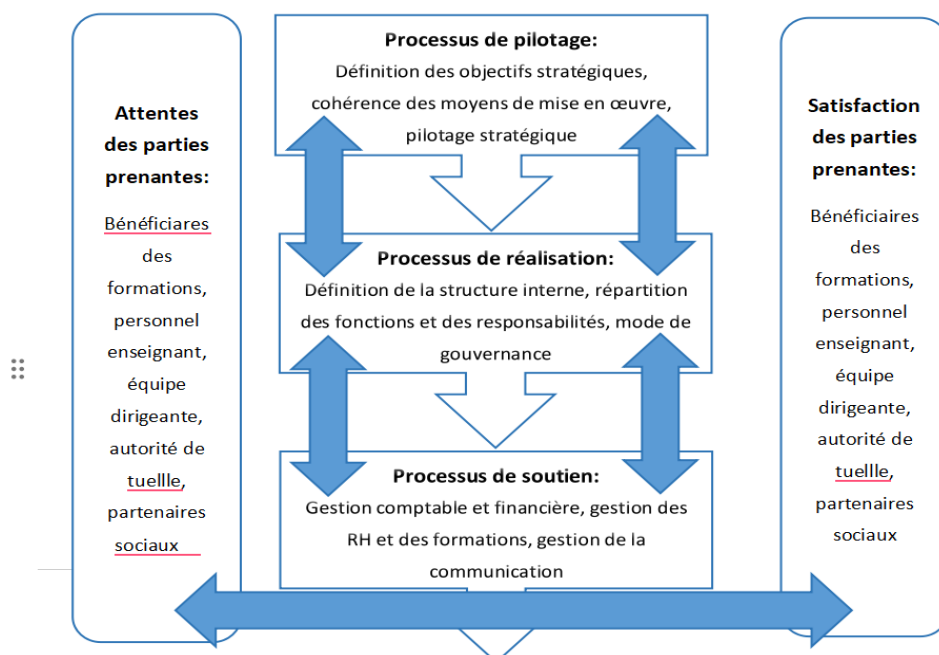


**c. Proposition du modèle de fonctionnement idéalisé**

Les grands domaines d’action qui découlent de la littérature managériale nous ont permis de proposer la mise en place, au sein des établissements publics de formation supérieure au Maroc, de trois processus susceptibles conjointement d’amener ces organisations à un meilleur pilotage de leur performance, que sont respectivement le processus de pilotage, le processus de réalisation et le processus de support.

L’intégration de ces différents processus nous amène à élaborer un modèle de fonctionnement idéalisé pour le pilotage de ces établissements, tel que présenté dans la figure ci-après (Figure n°6).

**Figure 6 : Modèle de fonctionnement idéalisé des établissements publics de formation supérieure au Maroc**



*i. Un système orienté vers la satisfaction des parties prenantes*

En management public, le client c'est « l'entité, le groupe de personnes, l'individu en fonction de qui on définit le service, le bénéficiaire final du produit offert », alors que l'utilisateur correspond à « la personne ou le groupe de personnes qui fait affaire physiquement avec l'administration, en recevant le service ou en étant en interaction directe avec l'établissement ». Partant de là, pour un établissement public de formation supérieure, le client serait la société dans son ensemble. En effet, les programmes de formation sont définis en fonction de l'idée que l'on se fait des besoins de cette société, alors que l'étudiant en est un usager que l'on doit satisfaire certains de ses besoins, plus particulièrement le besoin en formation fondamentale et continue (Bartoli et Chomienne, 2011). Il est à rappeler que cette satisfaction des besoins de l'étudiant-usager se fait de la manière dont on juge pertinente la satisfaction des besoins finaux de la société-client. En conséquence, les activités des établissements publics de formation supérieure doivent répondre à différentes attentes notamment celles des étudiants-usagers, en tant que bénéficiaires directs ou indirects des prestations publiques, celles des citoyens-clients, en tant que clients finaux auxquels sont destinés les programmes de formation, et celles des contribuables, en tant que principaux contributeurs au financement des services publics.

Par ailleurs, la transformation dans les rapports administration avec les administrés dépend de la capacité des services publics en général, les établissements publics de formation supérieure en particulier, à promouvoir dans leur quotidien, les valeurs d'éthique et de transparence, l'équité et le respect de la légalité.

Compte tenu de l'ensemble de ces évolutions environnementales, les établissements publics de formation supérieure au Maroc sont appelés constamment à adapter leur fonctionnement afin de répondre aux exigences accrues de la société ainsi que d'assurer leur légitimité en tant qu'organisations publiques notamment par le respect des principes fondateurs du service public, en particulier l'utilité, la continuité, l'égalité ainsi que l'efficacité (Laufer et Burlaud, 2010).

*ii. Un système prenant en compte les spécificités organisationnelles de ces établissements*

Dans la littérature, le contrôle de gestion est défini comme un « système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations » (Gervais, 2009; Antony, 1988). Le contrôle de gestion correspond donc à ce dispositif d'aide au pilotage qui concourt à sa réactivité. En effet, il permet, d'une part, d'optimiser l'efficacité de l'action des administrations, en termes de rapport entre les objectifs et les réalisations, et d'autre part, d'optimiser l'efficience de la gestion, en termes d'amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations, ainsi que la qualité du service apporté, en termes de rapport entre les objectifs et les moyens. Il contribue ainsi à améliorer le rapport entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraint. En somme, le contrôle de gestion constitue une aide au pilotage des politiques publiques sous deux approches majeures. La première c'est le renforcement du pilotage

stratégique à long terme. La deuxième correspond au développement du management opérationnel, notamment l'utilisation optimale des ressources à court terme (Bouquin, 2009).

Néanmoins, les établissements publics de formation supérieure sont soumis à des règles de gestion particulières qu'il faudrait prendre en compte. En effet, ces établissements exercent sous tutelle des autorités ministérielles, avec tout ce que cette tutelle implique en matière de méthode de gestion des finances, de la comptabilité publique, du code des marchés publics et de la gestion des ressources humaines (Dibi et Benlakour, 2022).

Premièrement, si les établissements publics de formation supérieure au Maroc bénéficient d'une autonomie de gestion, cette autonomie reste limitée du fait que, d'une part, le personnel de ces établissements est rémunéré directement du budget de l'Etat, et d'autre part, que ces ressources de financement restent limitées aux budgets d'investissement et de fonctionnement alloués par le ministère de tutelle. En outre, ces budgets sont établis selon les principes de l'annualité, l'unité, l'universalité et la spécialité, règles de base du budget public. Ils ne sont pas alloués en fonction d'un système d'information de gestion interne permettant de définir ces budgets en relation avec les contraintes économiques de l'activité de ces établissements, en particulier les résultats attendus et les moyens nécessaires (Petitjean et al., 2014). Par ailleurs, les établissements publics de formation supérieure au Maroc ne peuvent pas fixer librement leur période budgétaire en fonction de leurs contraintes d'activité sachant que l'exercice comptable définie sur l'année civile ne coïncide pas forcément avec l'exercice d'exploitation de ces établissements, correspondant à l'année pédagogique de formation qui débute en septembre et se termine vers la mi-juillet.

Deuxièmement, au sein des établissements publics de formation supérieure, les trois dimensions de la performance qui découlent de la littérature sur le CDG que sont l'efficacité, l'efficience et la qualité, ne s'inscrivent pas toujours dans la même temporalité (Hofstede 1981). En effet, l'efficacité de l'action publique, exprimée ici par la capacité de ces établissements à fournir des prestations en matière de formation, se perçoit sur le long terme alors que l'efficience des activités de ces établissements se mesure de façon annuelle en fonction de la consommation des ressources allouées. En outre, un décalage est toujours possible entre les objectifs à long terme d'intérêt général, tels qu'ils sont perçus par les responsables politiques et les attentes immédiates des usagers, des citoyens et des contribuables vis à vis de ces établissements (Thornton et al., 2012). Par ailleurs, toute mise en œuvre d'un système de pilotage par les indicateurs de gestion reposerait sur une définition claire des objectifs à atteindre. Cependant, dans les établissements publics supérieurs de formation, les finalités sont souvent floues et les objectifs non clairement définis, en raison notamment de la multiplicité des objectifs à atteindre, voire leurs contradictions. En effet, face aux différentes attentes émanant des nombreux acteurs individuels et collectifs concernés (ministère de tutelle, étudiants, syndicats d'enseignants et d'étudiants, les associations, etc.), il est généralement observé la coexistence de multiples rationalités politique, économique et pédagogique au sein de ces établissements (Boitier et Rivière, 2016).

Troisièmement, au niveau des moyens de mise en œuvre stratégique, deux spécifiés majeures sont à considérées. La première est relative au fait que les moyens dont disposent les établissements publics supérieurs de formation au Maroc ne sont pas nécessairement tous gérés et contrôlés par le responsable qui en a l'usage. À titre d'illustration, en termes de gestion des moyens en ressources humaines, le recrutement, la rémunération et l'évaluation du personnel de

ces établissements dépendent plutôt de l'autorité de tutelle et sont régis par les statuts de la fonction publique. La deuxième considération est relative aux ressources financières de ces établissements. En effet, le volume des moyens alloués n'est pas directement lié au niveau de performance atteint par ces différents établissements mais plutôt par des considérations de politique économique générale de l'Etat.

## **6. Conclusion**

L'objectif de ce travail était de proposer un modèle de fonctionnement idéalisé pour l'amélioration du pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc. L'approche méthodologique que nous avons adoptée pour la réalisation de ce travail a consisté en une recherche qualitative exploratoire avec une démarche de « construction en chambre » basée sur un raisonnement abductif. Cette démarche nous a permis de s'appuyer sur les concepts, les fondements théoriques et la littérature, mobilisés en relation avec l'objet de la recherche, pour proposer de nouvelles conceptualisations et propositions valides, à la suite de la confrontation avec l'observation externe de notre terrain de recherche.

Les résultats obtenus nous conduisent à un certain nombre de recommandations susceptibles de renforcer le pilotage des établissements publics de formation supérieure au Maroc :

- Définir des objectifs stratégiques claires pour ces établissements et mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour leur réalisation ;
- Orienter ces établissements vers la satisfaction de leurs différentes parties prenantes, ce qui suppose l'implication de ces dernières dans la définition des objectifs. Laquelle orientation devrait s'inscrire dans une démarche qualité, d'innovation et d'impact sur la société ;
- Clarifier l'organisation interne de ces établissements, la répartition des fonctions et des responsabilités ainsi que leur mode de gouvernance ;
- Mettre en place au sein de ces établissements des processus modernes de support en matière de communication publique, de système d'information et de technologie numérique ainsi que de gestion comptable et financière.

L'intégration de l'ensemble de ces recommandations permet d'aboutir à un modèle de fonctionnement idéalisé s'articulant autour de trois processus de pilotage, correspondant au « moteur » qui devrait faire avancer ces établissements vers la réalisation des objectifs, un processus de réalisation, correspondant à l'« organe » qui conduirait ces établissements vers la réalisation de ces objectifs, et un processus de support, correspondant à l'« énergie » pour faire avancer les deux autres processus vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

Nous sommes conscients que notre étude présente un caractère théorique. Elle a été réalisée selon une démarche de conception en chambre sans lien direct avec le terrain. L'une de nos perspectives de recherche est justement de s'immiscer dans le terrain des établissements publics marocains de formation supérieure afin de vérifier dans quelle mesure, ces établissements sont-ils gérés selon les idéaux du nouveau management publics.

## 7. Références

- AMAR, A. ; BERTHIER, L. (2007). « *Le nouveau management public : Avantages et limites* », *Gestion et Management Public*, 5, pp. 1-14.
- Anthony, R. N. (1988). “*The Management Control Function.*” Harvard Business School Press. Trad. fr. (1993), « *La fonction contrôle de gestion* », Publi-Union, Paris.
- Bartoli, A. ; Chomienne, H. (2011). « *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?* », *Informations Sociales*, 5(167), pp. 24-35.
- Bartoli, A. ; Hermel, P. (2006). « *Quelle compatibilité entre “orientation-client” et service public ?* », *Politique et Management Public*, 24(3), pp. 13-31.
- Bartoli, A. (2005). « *Le management dans les organisations publiques.* » Dunod.
- Beriot, D. (1992). « *Du microscope au microscope : l’approche systémique du changement dans l’entreprise.* ESF Éditeurs.
- Boitier, A. ; Rivière, R. (2016). « *Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d’une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l’université* », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 22(3), pp. 47-79.
- Bouquin, H. (2009). « *Les fondements du contrôle de gestion.* » Que sais-je ? PUF.
- Butler, P. ; Collins, N. (1995). « *Marketing des services du secteur public : concepts et caractéristiques* », *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), pp. 83-96.
- Carroll, A. B.; Näsi, J. (1997). “*Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference*”, *Business Ethics: A European Review*, 6(1), pp. 46-51.
- CESTI – TRIS (1999). « *Modèle d’évaluation de la qualité des systèmes d’information* ». Québec.
- Chatelin, C. ; Kaddouri, H. E. (2017). « *La mise en place de l’audit légal dans les universités : Quelle(s) légitimité(s) ?* », *Gestion et Management Public*, 6(2-4), pp. 37-66.
- David, A. (2000). « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE-Vuibert, pp. 83-109.
- Dibi, A. ; Benlakouiri, A. (2022). « *La perception du contrôle de gestion par le manager éducatif* », *Revue Alternatives Managériales et Économiques*, 4(1), pp. 119-138.
- Dibi, A. ; Mili, A. ; Benlakouiri, A. (2019). « *La modernisation des établissements publics de formation* », *Revue Scientifique Internationale de l’Éducation et la Formation*, 4(1), pp. 92-101.
- Dibi, A. (2022). « *Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs* », *Revue ACCRA*, 15(3), pp. 61-91.
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995). “*The Stakeholder Theory of the Corporation*”, *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- Ducrocq, C. ; Gervais, M. (2013). « *Le coût complet par diplôme à l’université* », *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4).
- Durand, X. ; Dupont, M. ; Lebrun, P. (2019). « *Impact du contrôle de gestion sur la performance* », *Revue de Gestion Publique*, 34(2), pp. 45-60.

- ENQA (2006). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: ENQA.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999). *The EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Garcia, M. ; Lopez, J. ; Martinez, C. (2021). « *Gouvernance participative et contrôle de gestion* », *Revue internationale d'administration éducative*, 56(3), pp. 150-168.
- Gervais, M. (2009). « *Contrôle de gestion* ». *Economica*.
- Hofstede, G. (1981). « *Contrôle de gestion des activités publiques* », Rapport IIASA.
- Hoggett, P. (1996). "New Modes of Control in Public Service", *Public Administration*, 74(1), pp. 9-32.
- Hood, C.; Jackson, M. (1991). *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth.
- Kaplan, M.; Haenlein, M. (2009). « *Marketing et administration publique* », *Revue française de marketing*, n°224.
- Koenig, G. (1993). « *Production de la connaissance* », *Revue de GRH*, 9, pp. 4-17.
- Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. (1979). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, 57, pp. 106-114.
- Laufer, R. ; Burlaud, A. (2010). « *Management public : gestion et légitimité* ». Dalloz.
- Le Goff, J. (2002). « *Vertus problématiques de l'étude de cas. Questions de méthodes en Sciences de Gestion* », *Éditions Management & Société*.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York": Harper & Row.
- Lorino, P. (2017). « *Méthodes et pratiques de la performance* ». Éditions d'Organisation.
- Martin, L. ; Dupuis, F. ; Bernard, S. (2020). « *Outils de contrôle de gestion* », *Journal des études de l'enseignement supérieur*, 12(4), pp. 89-104.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- Pesqueux, Y. (2010). « *Le nouveau management public* ». HAL.
- Petitjean et al. (2014). « *Le contrôle de gestion à l'université* », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°103, pp. 141-160.
- Reix, R. (2004). « *Systèmes d'information et management* ». Vuibert.
- Savall, H. ; Zardet, V. (2020). « *Maîtriser les coûts et les performances cachés.* » *Economica*.
- Savoie-Zajc, L. ; Karsenti, T. (2018). « *La recherche en éducation* ». PUM.
- Thiétart, R. A. et coll. (2013). « *Méthodes de recherche en management.* » Dunod.
- Thornton, P. H.; Ocasio, W.; Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press.
- Weiss, P. (1996). « *L'amélioration de la gestion publique* ». Rapport au Premier ministre, Paris.