

Gouvernance universitaire et enjeux du contrôle de gestion à l'aune du nouveau modèle de développement

Hamid AMIFI
Enseignant chercheur

Laboratoire de Recherche PRISME
ENSET Mohammedia -Université Hassan II Casablanca –Maroc
Email : amifi@enset-media.ac.ma

ELFIGHA ABDENASSER
Enseignant chercheur

Laboratoire de Recherche PRISME
ENSET Mohammedia -Université Hassan II Casablanca –Maroc
Email :elfigha@enset-media.ac.ma

Résumé

Gouvernance universitaire et enjeux du contrôle de gestion à l'aune du nouveau modèle de développement

Dans le cadre de ces réformes portant sur l'enseignement supérieur au Maroc et parmi les axes prioritaires identifiés, nous relevons l'amélioration de la gouvernance du système universitaire public. En effet, l'Etat a choisi la performance comme nouveau mot d'ordre de la gestion publique. Or, La performance du système universitaire public est justifiée à travers l'efficacité et la qualité des services rendus en matière de formation, mais aussi à travers l'utilisation optimale des ressources accordées.

Aujourd'hui se pose la question d'une gestion efficace des organisations complexes opérante dans le secteur public afin d'améliorer leur performance économique. Le contrôle de gestion dans l'université comme organisation complexe pose donc la question de sa faisabilité.

En adoptant une approche exploratoire, nous cherchons à analyser les freins du contrôle de gestion et de s'interroger sur les facteurs de son émergence au sein de l'établissement universitaire public marocain qui est toujours en quête de meilleure performance et de bonne gouvernance.

Mots clés : gouvernance -Contrôle de gestion – université - Nouveau Management Public-nouveau modèle économique.

ABSTRACT**University governance and management control issues in the light of the new development model**

In the context of these reforms of higher education in Morocco and among the priorities identified, we note the improvement of the governance of the public academic system. Indeed, the government has chosen performance to be the new watchword for public management. The performance of the public university system is justified not only by the efficiency and quality of the training services provided, but also by the optimal use of the resources allocated.

Today, this is an efficient management of complex organisations operating in the public sector in order to improve their economic performance. Management control in the university as a complex organisation thus raises the issue of its feasibility.

By adopting an exploratory approach, we seek to analyze the obstacles of management control and to question the factors of its emergence within the Moroccan public university that is always in search of better performance and good governance.

Keywords: governance -Management control - university - New Management Public-new business model.

الملخص

الحكامة الجامعية وتحديات الرقابة الإدارية في ضوء نموذج التنمية الجديد

كجزء من هذه الإصلاحات المتعلقة بالتعليم العالي في المغرب ومن بين المجالات ذات الأولوية المحددة نشير إلى تحسين حكمة نظام الجامعات الحكومية. في الواقع، اختارت الدولة الأداء ليكون شعار الإدارة العامة الجديد. ومع ذلك، فإن أداء نظام الجامعة الحكومية له ما يبرره من خلال كفاءة وجودة الخدمات المقدمة من حيث التدريب، وكذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الممنوحة.

يطرح السؤال اليوم حول الإدارة الفعالة للمنظمات المعقدة العاملة في القطاع العام من أجل تحسين أدائها الاقتصادي. وبالتالي فإن الرقابة الإدارية في الجامعة كمنظمة معقدة تثير التساؤل حول جدواها.

من خلال اعتماد نهج استكشافي، نسعى إلى تحليل مكابح الرقابة الإدارية والتشكيك في عوامل ظهورها داخل المؤسسة الجامعية المغربية العامة التي تبحث دائماً عن أداء أفضل وحكم جيد.

الكلمات المفتاحية: الحكامة - الرقابة الإدارية - الجامعة - الإدارة العامة الجديدة - النموذج الاقتصادي الجديد.

1. Introduction

1.1 Contexte et intérêt du sujet

Une lecture des conclusions contenues dans le rapport final de la commission sur le nouveau modèle de développement (NMD) montre que le rôle que peuvent jouer les organisations publiques qu'elles soient entreprises ou établissements.

L'université publique marocaine comme établissement de formation et de recherche est demandé plus que jamais de disposer d'un système de gestion axé sur les résultats. Un tel système de gestion permettra une bonne gouvernance et meilleure localisation des responsabilités.

Le Maroc, a connu en 2000 la promulgation de la loi n°01-00 relative à l'enseignement supérieur. Cette dernière constitue l'aboutissement de la réflexion menée depuis plusieurs années sur la réforme de l'enseignement supérieur. Après un bilan jugé décevant au vu des objectifs fixés, un nouveau programme d'urgence en 2009 a été adopté dont le but est de renforcer les acquis de la charte national d'éducation et de la formation. A partir de 2013, le Conseil Supérieur de l'Enseignement a mené de larges consultations nationales et régionales, en vue de la préparation de la nouvelle vision stratégique qui s'étend sur la période 2015-2030.

Dans le cadre de ces réformes et parmi les axes prioritaires identifiés, nous relevons l'amélioration de la gouvernance du système universitaire public. En effet, l'État a choisi la performance comme nouveau mot d'ordre de la gestion publique. Or, La performance du système universitaire public est justifiée à travers l'efficacité et la qualité des services rendus en matière de formation, mais aussi à travers l'utilisation optimale des ressources accordées. Partant de cela, les universités publiques marocaines sont demandées de disposer d'un système de contrôle de gestion capable d'améliorer leur performance.

1.2 L'université face à la diversité des approches du contrôle de gestion

Au sein des établissements universitaires, beaucoup de personnes commettent l'erreur d'expliquer l'absence de contrôle de gestion par l'inexistence de la fonction de contrôle de gestion et l'absence d'un contrôleur de gestion dans l'université. Cette confusion qui consiste à lier l'existence du contrôle de gestion par la nécessité de présence des activités réalisées par le contrôleur de gestion mérite d'être éclairée.

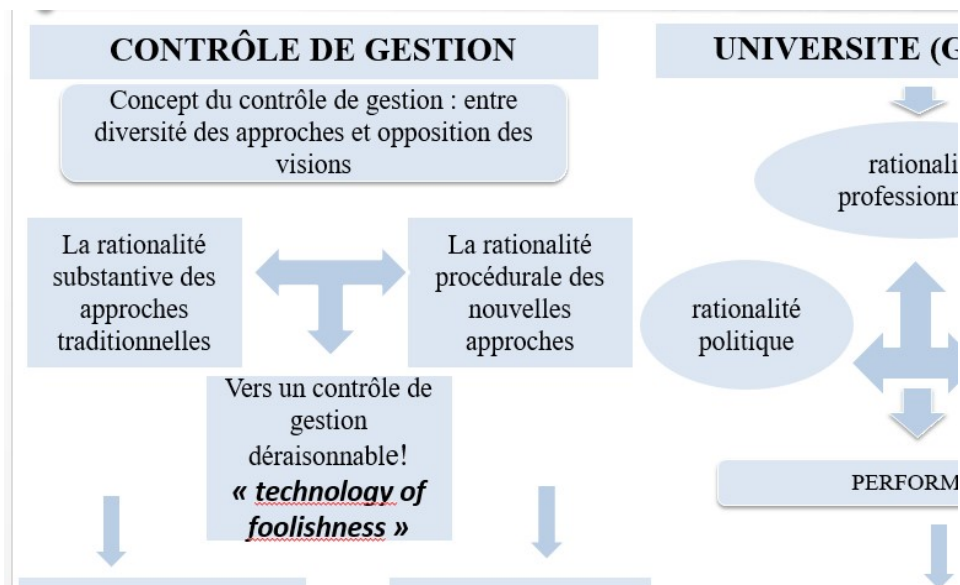
Le champ du contrôleur de gestion prête à discussion. Par exemple, suivant les organisations, il intègre d'une part, des outils prévisionnels. (Comme la gestion budgétaire, la planification stratégique et la planification opérationnelle). D'autre part des outils et mécanismes de suivi des réalisations pour une meilleure mesure et analyse de la performance. (Comme, la comptabilité de gestion, la comptabilité financière, contrôle du budget, le tableau de bord prospectif).

En plus l'université comme champs de recherche nous apparait riche vue la diversité des intervenants, ses spécificités liées à ses activités (la recherche et enseignement avec les deux formations initiales non marchandes et formation continue marchande) et ses modes de contrôle et de fonctionnement.

L'université présente donc deux caractéristiques, c'est une organisation ayant pour but la recherche de l'intérêt général faisant d'elle une organisation appartenant au secteur non-marchand et elle dépend en matière de ressources, ainsi qu'en matière de définition de ses missions largement des pouvoirs publics.

Ses caractéristiques et spécificités font naître un vrai besoin en matière de contrôle de gestion. il y'a une nécessité d'adapter les modèles traditionnels afin d'y prendre en considération la tension entre la rationalité politique, la rationalité économique et la rationalité professionnelle.

Figure N°1 : diversité des approches du contrôle de gestion et une université face à une diversité des rationalités.



1.3 Problématique et questions centrales de la recherche

Dans cette optique, il serait intéressant de montrer le besoin et la nécessité du contrôle de gestion au sein des universités et de s'interroger sur les facteurs de son émergence au sein ces établissements gérés de plus en plus, dans un contexte d'autonomie, de gestion axée sur le résultat et de réédition des comptes.

Nous pouvons formuler, dès à présent, la question de recherche comme suit :

Quels sont les facteurs d'émergence du contrôle de gestion au sein de l'université publique marocaine ?

Ainsi notre projet de recherche s'articule autour des principaux objectifs suivants :

- Identifier les facteurs qui influencent l'émergence du contrôle de gestion.
- Identifier les facteurs de freins qui bloquent le développement du contrôle de gestion au sein de l'université publique

2. Cadre théorique et revue de littérature

Une lecture de la revue de littérature relative au contrôle de gestion public, permet de conclure d'une possibilité de transposer la logique managériale du secteur privé dans le secteur public (Osborne et Gaebler, 1993, Hood, 1995). Un système de contrôle consiste « à mettre l'accent sur les résultats de l'action publique, à renforcer l'efficacité et l'efficacités en mettant en place une gestion par objectifs, des dispositifs de mesure des résultats et des revues de gestion pour assurer le suivi et développer des plans d'amélioration » (Demeestère et Orange, 2008).

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui comme système de contrôle émane du besoin de gérer efficacement des organisations publiques comme les universités afin d'améliorer leurs performances. Les universités sont considérées comme des organisations complexes rendant leurs activités difficilement contrôlables.

Une organisation complexe peut être décrite selon plusieurs caractéristiques. D'un côté, Il s'agit d'une organisation de grande taille, réalisant des activités non répétitives pour lesquelles il serait difficile de mesurer les outputs en raison de l'absence d'indicateurs précis. D'autre coté c'est une organisation dont la main-d'œuvre est hautement qualifiée avec des charges de personnel constituant l'essentiel des coûts. En fin dans ce type d'organisation dite complexe, la fonction de production est « molle », ce qui signifie qu'il serait très difficile de trouver une corrélation entre l'input en matière de consommation des facteurs et l'output en matière de production.

Les universités publiques présentent ces différentes caractéristiques précitées. Or le contrôle de gestion dans son fondement théorique traditionnel demeure inadapté à telles organisations.

L'université par la spécificité de ses objectifs et de son mode de fonctionnement est considérée comme le type d'organisation ou il serait d'official d'adopter un mode de contrôle cybernétique. Seul un mode de contrôle non cybernétique à caractère politique serait mieux applicable au cas de l'université. (Hofstede 1981). En effet, l'université présente le cas d'organisation composée de multiples groupes poursuivant des objectifs très divergents et rendant ainsi ses activités quasiment incontrôlables et sa performance difficilement mesurable.

Dans l'université cohabitent deux modes de complexité : une complexité d'abondance et une complexité de sens. « Un problème peut être déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions et que les moyens sont limités pour les explorer toutes. » Riveline (1991).

Selon Côme (2007) « une Complexité d'abondance a pour origine la grande taille (mesurée par le nombre d'employés ou le volume des capitaux) entraîne la nécessité de formaliser les procédures, de développer des méthodes de contrôle interne ». Par contre la complexité de sens trouve son origine « dans la diversité des interprétations possibles des composantes de l'évolution de l'environnement de l'université ». Pour Martinet (2006), la complexité de sens « se rencontre dans les situations mal structurées : objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire [...] », elle est notamment « liée à l'ambiguïté, à l'instabilité et à la conflictualité des fins et des préférences ». L'université peut en illustrer donc le meilleur exemple.

Un système de contrôle de gestion ne peut être efficace par la simple mise en place d'une disposition relative au contrôle cybernétique. Le contrôle de gestion est « plus ou moins éloigné du modèle cybernétique car il n'a pas un style unique » Bouquin (2011). En plus il faut que « la cybernétique ne soit certainement pas la bonne référence pour construire le contrôle de gestion, qui ne lui ressemble pas ».

Le contrôle de gestion, comme il a été défini en 1965 par Anthony ne peut être limité à une simple comparaison du niveau d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés et qui sera suivi d'une éventuelle action correctrice si ces derniers ne sont pas atteints. Certes disposer des mécanismes de contrôle cybernétique n'est pas suffisant pour faire du contrôle de gestion même si que ce dernier ne peut inévitablement se passer de ces dispositifs de contrôle routiniers. (Hofstede, 1981). Ils contribuent avec le contrôle de gestion et le contrôle stratégique, à alimenter tout système de contrôle en apportant un soutien nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Ces différentes dimensions du contrôle constituent un « dispositif gigogne » dans lequel « la circulation de l'information exclut le cloisonnement » (Bouquin et Kuszla, 2013). Ce dispositif qualifié par Bouquin de « contrôle organisationnel » constitue un ensemble que nous appelons système de contrôle de gestion de l'université.

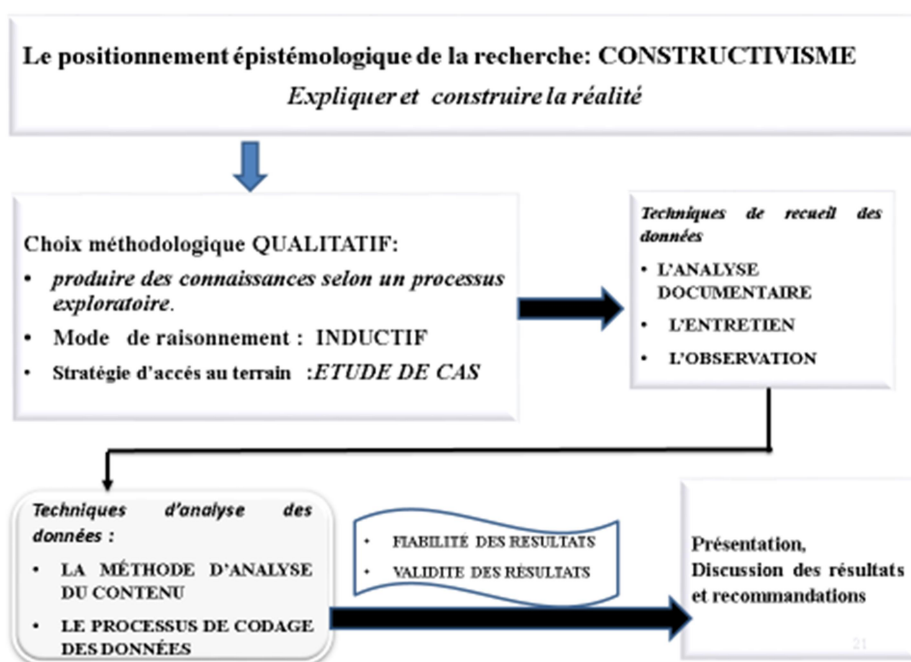
3. Posture épistémologique et méthodologique de recherche

3.1 Posture épistémologique

D'après Thiétart et al (2004) « La connaissance produite par les constructivistes est de contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale. Les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités ».

Notre recherche adopte un paradigme interpréta-constructiviste ayant pour principal but la compréhension de la réalité pratique.

Figure N°2 : positionnement épistémologique et démarche méthodologique de la recherche



Source : les auteurs

3.2 Méthodes d'enquête

Nous ne cherchons pas dans notre recherche à réaliser des tests d'hypothèse mais plutôt à produire des connaissances selon un processus exploratoire. Il faut rappeler que les hypothèses constituent le point de

commencement de toute démarche visant confronter la réalité à travers processus de test. Par contre le modèle exploratoire vise in fine la production des hypothèses, modèles ou théories.

Partant de cela, la méthodologie que nous envisageons d'adopter est une méthodologie exploratoire qualitative. En effet, notre choix porte sur l'utilisation de la méthode qualitative qui apparaît mieux adéquate à notre recherche.

3.3 L'étude de cas : université Hassan II

L'université publique marocaine est composée de trois types d'établissements :

- Les établissements à accès régulé composés des écoles d'ingénieurs, écoles supérieures de technologie, écoles nationales de commerce et de gestion, faculté des sciences et techniques, facultés de médecine et de pharmacie, facultés de médecine dentaire et la faculté des sciences de l'éducation.
- Les établissements à accès ouvert (les facultés des sciences juridiques, économiques et sociales, les facultés des lettres et des sciences humaines, les facultés des sciences les facultés poly disciplinaires et centres communs.
- L'université HASSAN II de Casablanca a été choisie comme moyen d'accès au terrain dans le cadre d'une analyse de cas unique. Le choix de cet ensemble se justifie par des raisons qui découlent d'une recherche préliminaire que nous avons menée auprès de certains établissements faisant partie de cette université.

Le choix de ce cas a été dicté par la place qu'occupe l'université HASSAN II dans l'environnement universitaire marocain. Qu'il soit en matière des budgets alloués par le ministère tutelle, de la capacité d'accueil, de nombre des étudiants inscrits, de nombre des enseignants chercheurs, de nombre des établissements universitaires, de nombre de sites ,du lieu d'implantation au sein de la région de Casablanca considéré comme la capital économique du Maroc .A tout cela s'ajoute l'historique de l'université comme l'une des premières universités marocaines créées et l'impact que peut avoir l'université sur son l'environnement économique et social .

Une raison, qui reste tout de même subjective justifiant ce choix est liée à la commodité d'accès au terrain pour réaliser et concrétiser notre recherche.

Figure N°3 : Les différents designs de recherche d'étude de cas selon Yin (2009)

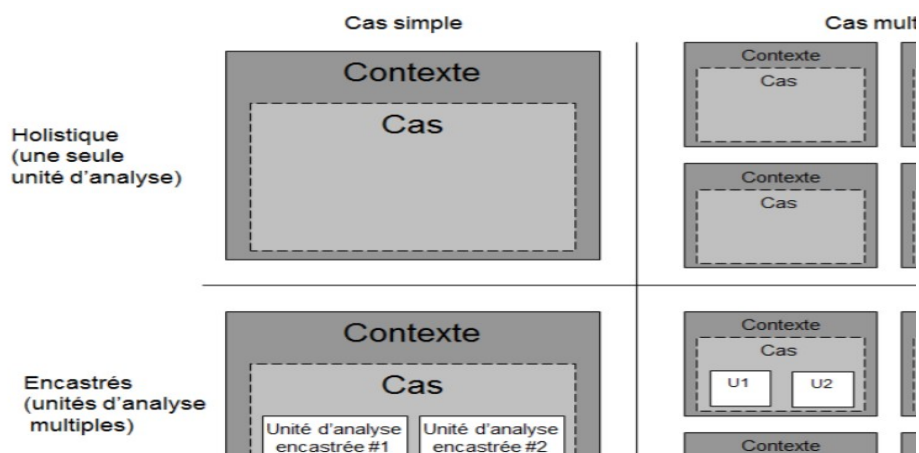


Figure N°4 : UNIVERSITÉ HASSAN II EN CHIFFRE

18	Etablissements
123 261	Etudiants inscrits prévus en 2020-2021
19 036	Lauréats en 2019-2020
582	Etudiants au campus Lussail-Qatar
76 077	Capacité d'accueil exprimée en place physique
399	Filières formation initiale prévus en 2020-2021
237	Filières de formation continue accréditées
8000	Cours
10	Centres d'études doctorales
8	Centres thématiques de recherche
123	Laboratoires accrédités
53	Formations doctorales
4	Pôles de compétences
2	Plateformes technologiques
1	Observatoire
996	Administratifs et Techniques
2 264	Enseignants-chercheurs (2020-2021)

Source : les auteurs

3.4 Techniques de recueil et d'analyse des données

A partir de notre démarche, nous avons ciblé notre catégorie d'enquêtés au sein de l'université HASSAN II et ses composantes. En effet, nous avons interviewé des acteurs de la présidence, du conseil de l'université (différentes commissions), des acteurs des établissements à accès ouvert et à accès régulé. La grande majorité de ces acteurs se placent à un niveau hiérarchique supérieur vu qu'ils sont des acteurs de prise de décision. Il s'agit principalement du directeur ou doyen de l'établissement universitaire, ou son adjoint, du secrétaire général, membres du conseil d'université, membres de la commission pédagogiques, membres de la commission du système d'information, membres de la commission de la recherche scientifique et membres du conseil de gestion et le cas échéant, responsables comptables et financier, responsable informatique afin de collecter les informations à caractère plutôt techniques.

Trois sources différentes ont été utilisées pour la collecte des données, une étude documentaire, des entretiens semi-directifs et l'observation.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons jugé que la technique d'entretien semi directif est plus adaptée à notre terrain de recherche peu exploré.

Cette technique laisse à l'interviewer un degré de liberté permettant ainsi de fournir au chercheur des informations pertinentes et d'aborder plusieurs thèmes en même temps.

Les entretiens (29) d'une durée allant d'une heure à deux heures ont ainsi été réalisés entre Mars 2019 et octobre 2020. (Dont une dizaine effectuée à distance lors de la période du confinement en raison de l'état d'urgence dû au COVID 19). Les différents acteurs interviewés nous ont permis de diversifier les perceptions à propos du rôle que peut jouer le contrôle de gestion au sein de l'université. Les entretiens ont été structurés à travers un guide comportant deux principaux thèmes : facteurs d'émergence de contrôle de gestion et freins de développement du contrôle de gestion.

Pour mener à bien notre recherche documentaire, nous nous sommes appuyés essentiellement sur les sources d'information suivantes :

- Rapports du Conseil Supérieur de l'éducation et de formation ;
- Rapports de la cour des comptes ;
- Textes de lois régissant l'université.
- Site web du ministère de tutelle à savoir le Secrétariat d'état Chargé de l'Enseignement Supérieur rattaché au Ministère de l'éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique et ce, afin de collecter les données officielles portant sur le cadre légal et juridique de ces établissements ;

- Sites web de l'université et ses composants. Toutefois, Nous tenons à préciser que, durant la période de notre recherche documentaire, les sites de certains établissements n'étaient pas alimentés d'une manière complète ou étaient en cours de maintenance ;
- Projets de développement présentés par les présidents de l'université et ceux des établissements lorsqu'ils étaient disponibles ;
- Rapports d'activité de l'université lorsqu'ils étaient disponibles ;
- Rapport des différentes commissions du conseil de l'université lorsqu'ils étaient disponibles.

En tant qu'enseignants au sein d'un établissement universitaire, nous avons eu l'occasion tout au long des années d'exercice au sein de cet établissement d'observer les différentes pratiques exercées. De même notre participation dans des conseils d'établissement entant qu'observateurs nous a permis de nous rapprocher plus de la réalité de ces pratiques.

La confrontation des informations collectées par les différentes sources en utilisant la méthode de la triangulation a contribué à « assurer la rigueur scientifique de la recherche qualitative par l'utilisation de multiples moyens pour accroître le caractère scientifique d'une recherche » (Angers, 1992 : 31). En effet toute donnée dont la confirmation ne pourrait être faite par une autre source ne serait pas retenue. La mobilisation d'une troisième source d'information est faite à chaque fois qu'on se trouve en situation d'informations contradictoires,

En matière d'analyse des contenus des entretiens, nous avons eu recours à l'analyse thématique. Cette analyse permet d'assurer une certaine transversalité entres les divers entretiens par le biais des thèmes. Pour cette raison, une synthèse par entretien est réalisée en essayant d'établir des liens éventuels entre différents thèmes.

Nous avons cherché dans le cadre de notre analyse des données à nous détacher des théories et concepts en matière d'inspiration de thèmes. Nous avons cherché plutôt à faire ressortir les différentes facettes des différents thèmes contenus dans notre matériau. Cette approche vise à minimiser tout risque de circularité. Loin de chercher une certaine confirmation ou infirmation d'un tel modèle.

King aborde l'analyse thématique par l'élaboration de Template. « Un Template, selon lui, se compose de l'ensemble des codes et de leur organisation hiérarchique (des groupes de codes similaires s'agglomérant pour produire des codes d'un ordre supérieur ». Les différents codes sont fixés par le chercheur, et sont modifié et améliorés soit par l'intégration de nouveaux codes, le rejet d'autres, la révision de la « portée » des codes jugées trop larges ou trop étroites, la modification de l'ordre hiérarchique des codes.

Un verbatim peut être codé avec différents codes. C'est ce qu'on appelle codage « parallèle ». La hiérarchisation des codes doit être organisée avec beaucoup de souplesse. On ne peut pas toujours « ranger » les codes nettement dans un et un seul code supérieur, les codes supérieurs ne sont pas toujours du même niveau, etc.

Pour nous, tout le codage s'est fait sur N'VIVO, vu qu'il permettait de disposer d'une carte visuelle préalable, et à mieux ordonner nos données. Ceci nous permettait de réaliser différentes recherches textuelles, et à disposer des verbatim en relation forte avec le thème considéré.

Deux codes principaux ont été ainsi retenus :

▪ **FACTEURS D'EMERGENCE**

- ❖ Autonomie de l'université
- ❖ Réglementation et structure
- ❖ Système d'information
- ❖ Gestion des ressources humaines

▪ **FREINS DU CONTROLE DE GESTION**

- ❖ Communication
- ❖ Motivation des ressources humaines
- ❖ Lourdeur administrative.

Figure N°5 : Facteurs d'émergence et les Freins du Contrôle de Gestion

Fichier	Début	Importer	Créer	Explorer	Partager	Modules					
Presse-papiers	Élément	Organiser	Requête	Visualiser	Encoder	Encodage automatique	Encodage de plage	Désencoder	Classification du cas	Classification du fichier	
Codes											Rechercher Projet
Nom						Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modif	
FACTEURS D'EMERGENCE DU CONTROLE DE GESTION						0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/	
AUTONOMIE DE L'UNIVERSITE						3	13	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/	
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES						1	9	17/10/2020 0	HAMID AMIF	18/10/	
REGLEMENTATION ET STRUCTURE						1	7	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/	
SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION						6	40	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/	
FREINS DE CONTROLE DE GESTION						0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/	

4. Résultats et discussion

Nous présentons une synthèse des principaux résultats de notre étude exploratoire à travers les entretiens avec les différents acteurs de l'université. Ces résultats sont regroupés dans les points suivants.

4.1 Existence de la fonction du contrôle de gestion

A travers l'étude exploratoire, nous avons constaté que dans l'université HASSAN II, la fonction contrôle de gestion n'existe pas en tant que fonction indépendante mais en tant que service lié à la présidence au sein d'un service d'audit et contrôle de gestion. Par contre au sein des établissements universitaires, nous avons constaté l'inexistence d'un service alloué spécifiquement au contrôle de gestion.

Cependant, la lecture de l'organigramme universitaire doit être faite avec précaution, l'absence d'un contrôleur de gestion dans l'université ne doit pas être comprise comme une absence de contrôle de gestion. Nous avons constaté que les différents acteurs distinguent bien la fonction "formelle" apparente dans l'organigramme, et l'activité du contrôle de gestion assurée par chacun des acteurs de l'université. Il n'y a pas au sein de l'université une fonction contrôle de gestion indépendante. En effet, les différents acteurs exercent des fonctions du contrôleur de gestion. Il peut s'agir du secrétaire général ou son adjoint, un responsable des services financiers chargé de mission sur le pilotage.

L'activité relevant du contrôle de gestion est partagée et assumée par différents acteurs. Le contrôle de gestion et la fonction contrôle de gestion sont donc dissociés.

4.2 Facteurs d'émergence du contrôle de gestion

4.2.1 Autonomie de l'université

En raison des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et l'implémentation des différentes stratégies lancées par le ministère et les universités, il a été décidé de mettre en place des programmes spécifiques dans un cadre contractuel entre le ministère et les universités pour accélérer le rythme de réalisation des objectifs fixés.

A l'exception des programmes spécifiques qui ont adopté une approche contractuelle spécifiant les objectifs à atteindre et les moyens à allouer aux universités, les autres plans stratégiques et opérationnels n'ont pas adopté une telle approche. Cela s'est traduit dans les faits par « une faible adhésion des universités aux différents plans stratégiques lancés par le ministère. C'est le cas par exemple de la stratégie 2013-2016, qui n'a prévu aucun mécanisme ou dispositif pour la contractualisation des relations entre l'Etat et les universités, même si le ministère a créé un service pour le suivi de la contractualisation.

En plus, nous avons relevé que malgré une autonomie affichée de l'université, le(a) président(e) de l'Université ne dispose pas assez de liberté dans le choix des acteurs extérieurs au sein des conseils d'université. Tout établissement dispose en son sein du département abritant différents filières et laboratoires qui restent la base de l'enseignement pédagogique et de la recherche la recherche. Toute fois la loi laisse le département sans les dissoudre mais aussi sans les fixer par décret. Le Conseil de département est toujours opérationnel et fonctionnel ce qui pose la question de sa reconnaissance et légitimité en matière de la prise de décision.

En matière de recrutement, l'autonomie de l'université reste loin d'être atteinte. Les procédures et recrutement du personnel relevant du corps administratif ou professoral universitaire ne garantissent pas à l'Université un recrutement rapide et adéquat aux besoins de chaque établissement.

Le président n'a pas toujours la possibilité de dépenser les ressources propres de son université et l'appropriation de son propre patrimoine n'est pas encore réalisée car la tutelle n'ayant pas encore identifié tout son patrimoine.

Il faut faire usage de la marge d'autonomie que la loi 01-00 donne à l'université en créant des instances supplémentaires (comités de coordination, centres communs, dispositifs d'évaluation interne, etc.) pour rendre le travail au sein de l'université, plus participatif où un grand nombre d'acteurs peuvent contribuer dans la réalisation des différents chantiers.

4.2.2 Système d'information de gestion

Les transformations qui touchent le métier et le SI sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus rapides. Pour maîtriser l'impact de ces transformations, il est nécessaire de maîtriser l'organisation, les activités métier et leurs liens avec les différents éléments du SI.

Plusieurs facteurs relatifs au système d'information ont été évoqués par nos interlocuteurs. Ils peuvent être répartis en deux catégories : ceux concernant le système d'information pédagogique et ceux relatifs au système d'information financier.

Concernant le système d'information pédagogique, l'université a réussi, après l'opération de fusion, à généraliser le système d'information APOGEE dans tous ses établissements. Toutefois il est constaté une sous- utilisation d'APOGEE au niveau des universités. Ainsi selon nos interlocuteurs, les insuffisances suivantes sont relevées. En effet le progiciel de gestion intégré « APOGEE » a monté ses limites à générer des situations exhaustives et actualisées à cause de son utilisation en tant que banque de données où ils stockent l'information traitée par des applications développées en interne. Et de l'absence, au niveau du ministère, d'une structure chargée de la coordination et la consolidation des informations pédagogiques traitées par cette application. De même les membres de conseil d'université ne sont pas en possession de toutes les informations pertinentes, leurs permettant de juger d'une éventuelle fermeture d'un diplôme. Ils courent le risque d'ailleurs de se subir des coûts d'ordre politiques sans contrepartie à tirer.

Concernant le système d'information financier qui représente un réel outil de gestion entre les mains des responsables de l'université. Il permettra plus de rigueur et de transparence et plus de rapidité dans l'exécution des différentes tâches (engagement, paiement, ...). Il sert à faire du reporting et aide dans la prise de décision favorisant ainsi la réflexion stratégique.

Ainsi selon nos interlocuteurs, les insuffisances suivantes sont relevées :

Le progiciel cœur de ce système d'information « Sage ERP X3 » fourni par la société GFI, bien qu'il couvre plusieurs domaines (parc auto

comptabilité /immobilisation, budget, stock, régies, AO /marché) mais malheureusement, il est sous exploité par l'université.

L'application Sage ERP X3 qui est une solution intégrée permettant de gérer l'ensemble des processus comptables et budgétaires des universités marocaines, il est à noter un non-déploiement du programme Sage ERP X3 dans l'ensemble des établissements universitaires, en raison d'une faiblesse d'homogénéisation et d'adaptation des fonctionnalités de SAGE avec les besoins des universités.

La nécessité de mettre en place un système intégré de gestion pour les suivre les dépenses en temps réel permettrait d'adopter une vraie démarche de résolution de la problématique de l'alignement stratégique des systèmes d'information ce qui faciliterait mieux réussir une migration vers un contrôle d'accompagnement.

4.2.3 Règlementation et organisation structurelle

Du fait que son champ de contrôle s'étend sur l'ensemble de l'activité de l'université, la fonction de contrôle de gestion doit en avoir une vue globale. Le positionnement du contrôle de gestion doit être fortement soutenu par la présidence.

La gestion administrative de l'université demeure éclatée entre plusieurs établissements contrairement aux autres organisations publiques. Toute mutualisation des couts et gains demeure difficile.

La place du département dans les institutions de gouvernance et la redéfinition de ses prérogatives en matière de procédures d'élaboration des filières devient une nécessité.

La mise en place d'un nouvel organigramme va aider la présidence de l'université et les établissements à bâtir une véritable politique de gestion des compétences administratives et logistiques, qui devrait s'accompagner d'une formation du personnel aux outils modernes de gestion et de contrôle des résultats.

4.2.4 Gestion des ressources humaines

Le statut du personnel de l'université et le régime indemnitaire sont fixés par décret de la loi n° 01-00. Or, ce décret n'a pas encore vu le jour, et le transfert du personnel de l'Etat en exercice au sein des universités n'a pas été effectué comme prévu par ladite loi. Par conséquent, le recrutement et la gestion administrative sont assurés au niveau des universités, alors que la gestion de la carrière et la rémunération relève encore du ministère. Cette dualité constatée au niveau de la gestion des ressources humaines laisse apparaître des défaillances.

Nous constatons que les enseignements dans les différentes filières relevant des établissements à accès ouvert posent beaucoup de problème. En effet l'effectif nombreux des étudiants au sein des facultés des Lettres et les facultés de Droit par exemple, rend difficile la réalisation des contrôles continus dans de bonnes conditions (, taux d'encadrement est de 96 étudiants/enseignant

en Sciences Juridiques, Économiques et Sociales alors qu'alors la moyenne de 41 étudiants/enseignant

Aujourd'hui s'impose l'ouverture d'un vrai débat entre l'autorité de tutelle et les principaux syndicats sur l'élaboration d'un nouveau statut du personnel.

Ce nouveau statut permettra à l'université de valoriser et promouvoir son personnel tout en utilisant ses ressources propres pour recruter un personnel compétent.

En conclusion, nous constatons que le statut du personnel fixant en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière du personnel de l'université est dépassé et nécessite une révision. Actuellement, l'université n'a pas encore un statut propre de son personnel. Les personnes qui travaillent au sein de l'université suivent les statuts généraux de la fonction publique (enseignant-chercheur, ingénieur, administrateur, etc.).

4.3 Les freins de développement du contrôle de gestion

Nos interviewés ont signalé plusieurs obstacles qui peuvent bloquer l'émergence d'un système de contrôle de gestion. Il s'agit du problème de lourdeurs des procédures, de motivation du personnel enseignants et de communication avec des proportions différentes.

4.3.1 Lourdeur des procédures

A la lumière des discours de nos interlocuteurs, la lourdeur des procédures reste frein de développement de contrôle de gestion qui a été évoqué par tous les acteurs interviewés sans exception. Elles concernent différents volets : réglementaire, pédagogiques, processus de recrutement, procédure budgétaire et la tenue du conseil d'université.

En effet, Les différents rapports relatifs à l'évaluation des filières devraient être reçu par l'Université dans des délais courts et raisonnables pour leur laissant ainsi assez de temps pour préparer la rentrée suivante.

En matière de recrutement Le délai consacré au processus recrutement dans l'université est jugé trop long. En effet, il faut compter presque, 2 ans afin de finaliser le processus de recrutement d'un enseignant chercheur.

Il faut noter aussi que la dotation budgétaire allouée l'université par le ministère parcourt un processus long avant qu'elle soit approuvée, pénalisant ainsi l'exécution d'une grande partie des projets.

En fin, La durée de la tenue du Conseil d'université reste trop longue (allant jusqu'à une journée entière au début, quoiqu'on a constaté une volonté de réduire ce délai à 2h- 3h).

4.3.2 Motivation

Selon nos interlocuteurs exerçant l'activité d'enseignement et recherche, les enseignants chercheurs avec la nouvelle réforme, se sont trouvés plutôt surchargés par des nouvelles responsabilités d'ordre pédagogique et administratives. En effet ils sont sollicités dans la mise en place des cahiers d'accréditation des filières, à la coordination des modules, à l'organisation contrôles et examens, à la participation active aux délibérations semestrielles. Ces nouvelles responsabilités empiètent largement sur le temps dédié habituellement à la recherche.

En conclusion de ce volet, nous constatons que le statut des enseignants chercheurs organisant le processus de recrutement, de rémunération et de gestion de carrière du personnel de l'université est dépassé et nécessite une révision. Actuellement, l'université n'a pas encore un statut propre de son personnel. Les personnes qui travaillent au sein de l'université suivent les statuts généraux de la fonction publique (enseignant-chercheur, ingénieur, administrateur, etc.).

4.3.3 Communication

Selon les discours de nos interlocuteurs, certains acteurs universitaires comme personnel administratif et les étudiants ne font pas souvent l'objet de campagnes de sensibilisation. Il faut donc mettre en place une politique de communication permettant une articulation entre les acteurs de la présidence et ceux des établissements universitaires.

D'autre côté, l'absence d'une vraie contractualisation avec l'autorité de tutelle et le problème de coordination entre la présidence et les établissements développent une faible dépendance de ces derniers vis-à-vis de la présidence de l'Université. En plus le pouvoir des syndicats est tellement fort qu'ils arrivent à disposer de leurs propres canaux d'information (sites internes, lettres d'information...) offrant ainsi à leurs adhérents une information non disponible par ailleurs, ce qui leur permet de bien mieux défendre leurs intérêts catégoriels.

Nos interviewés évoquent un manque de communication sur les plans stratégiques du ministère. En effet le Ministère n'a mis en place aucun plan de communication permettant d'informer les divers intervenants dans l'enseignement supérieur des différents plans stratégiques qu'il a établis.

Conclusion

En premier lieu, nous estimons que le nombre réduit des entretiens réalisés dans le cadre du cas étudié ne permet pas de généraliser des résultats relatifs aux freins et l'émergence du contrôle de gestion. Encore faut-il le rappeler, notre recherche visait l'exploration et la description de la réalité. Nous n'avons pas cherché nullement à généraliser nos résultats en testant des hypothèses pour les confirmer ou les infirmer. D'ailleurs, la taille de notre population reste faible dans la mesure où le nombre des établissements universitaires relevant de l'université Hassan II ne dépasse pas 18 établissements. Par contre, pour atténuer cette

limite, nous avons sélectionné notre échantillon de telle manière à toucher tous les acteurs de l'université à différents niveaux de responsabilité.

En dernier lieu, nous considérons que notre travail pourrait être biaisé par une subjectivité humaine lors du déroulement des entretiens avec les différents acteurs. En effet, les entretiens menés nous ont permis de recueillir la perception des acteurs sur des points souvent complexes et parfois ayant un lien direct avec les intérêts ou les sensibilités de certains d'entre eux. En tout cas, la subjectivité reste une limite de la nature humaine. Ainsi, comment chacun perçoit les choses diffère en fonction préoccupations.

Différentes pistes sont envisagées pour continuer ce travail de recherche. Nous citons ci-après les pistes qui nous paraissent intéressantes pour apporter une pierre à l'édifice :

Tester les propositions et conclusions de ce travail de recherche sur un échantillon plus large d'universités. L'idée est vérifiée si les réponses en matière de contrôle de gestion seraient similaires. Ce type travail de recherche pourrait alors être mené à l'aide d'une démarche quantitative basé la proposition des hypothèses et test de validation.

Une étude qualitative et /ou quantitative au sein des universités privées ce qui va constituer, inéluctablement, un benchmark très intéressant avec les pratiques de secteur privé en matière de contrôle de gestion.

Une étude qualitative et / quantitative ou au sein d'autres établissements d'enseignement supérieur tels que les établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas de l'université universitaires, les Académies Régionales d'éducation et de Formation (AREF).

Une étude ultérieure sur la relation entre le contrôle de gestion et la performance au sein des établissements publics d'enseignement supérieur aurait sa légitimité une fois que la gestion axée sur les résultats soit ancrée dans leurs pratiques courantes de gestion.

Références bibliographiques

OUVRAGE :

- Alecian serge et Foucher Dominique. (2002). Le management dans le service public. Coll.Service public. Organisation Eds D'.
- Allard-Poesi, F., Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de la recherche. In Méthodes de recherche en management (Dir. Thietart, R.-A.). Paris, Dunod, pp. 34-57.
- Anthony R. N. (1988). The management control function. Harvard Business School Press. (Traduction française : La fonction contrôle de gestion. Paris, Publi-union, 1993).
- Augé, B., Naro, G., Vernhet, A. (2010). Le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étapes sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française. 31ème congrès de l'association francophone de comptabilité (afc). nice.
- Anthony R.N, Bouquin Henri. (2005) « Chapitre VI Robert Newton Athony: La référence dans Les grands auteurs en contrôle de gestion dirigé par Henri Bouquin ». In Les grands auteurs en contrôle de gestion dirigé par Henri Bouquin, pp110-143. Grands auteurs. EMS.
- Argyris c. et Schon D.(2002) Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. Management. Bruxelles : De Boeck Université.
- Argyris Chris. (2003) Savoir pour Agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Paris : DUNOD.
- Avenier M-J et Schmitt C. (2007) La construction de savoirs pour l'action. Action et savoir. Ed.Paris : Le Harmattan.
- Benzerafa, M., Garcin, L., Gibert, P., Gueugnon, J.-F. (2011). Le management par objectifs met-il fin à l'ambiguïté dans la gestion publique ? Politiques et management public, 28(3), pp.353-389.
- Berland, N., Ponssard, J.-P., Saulpic, O. (2005). Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons. Cahier de recherche n°2005-024, École Polytechnique, CNRS.
- Bouquin, H., 2008, Le contrôle de gestion, Paris, PUF.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative science quarterly, 17(1), pp. 1-25.
- Demeestère R., (2005). Le contrôle de gestion dans le secteur public, L.G.D.J., Paris.
- Demeestère R., Orange G., (2008). 25 ans de politiques et management public. Les changements dans la gestion, Revue Politiques et Management Public 26 (3), 127-147.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variation on a Theme. Accounting, Organizations and Society, 20(2/3), pp. 93-109.

- Hofstede, G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 450-461
- Hofstede G., (1981). Management Control of Public and Not-For-Profit Activities, *Accounting, Organizations and Society* 6 (3), 193-211.
- Kuszla, C. (2005). Robert L. Simons : pour une théorie générale du contrôle des organisations complexes ? In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (Dir. Bouquin, H.). Éditions EMS, pp. 217-234.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, pp. 4-17.
- Osborne, David et Gaebler, Ted (1993) *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York : Penguin
- Riveline, C. (1991). De l'urgence en gestion. *Gérer et comprendre*, 22, pp. 82-92.

ARTICLES DE REVUE :

- Amar Anne, BERTHIER Ludovic. (décembre 2007) « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et management Publics* n. 5 : p.4-5.
- Auger J,(1998) « "La réforme de l'administration fédérale américaine après cinq ans"(Regard sur des initiatives hors Québec) » *Observatoire de l'Administration Publique ENAP Vol 4.n°4*
- Barth Isabelle. (Hiver 2002.) « Réflexion sur la construction d'un objet de recherche en gestion ou l'invention du monde marchand ». *revue des sciences de gestion, ISEOR édition*, p : 79 à 108.
- Batac, Julien, et David Carassus. (2008) « Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997) ». *Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 14*, no 3 : pp : 87-111.
- becheickh Nizar, Su zhan. (2001) « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : état de l'art et perspectives », p.12. Québec.

THESES ET MEMOIRES :

- Anouar Hajar.(2016-2017) « le contrôle de gestion dans l'entreprise publique au Maroc: Spécificités et pratiques. » *Thèse de Doctorat*, Univ.Mohamed V.
- Boitier Marie. (Décembre 2002) « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés. *Thèse de doctorat*

en Sciences de gestion. » Thèse de Doctorat, université des sciences sociales - toulouse I.

- Guenoun Marcel. (Mars 2009) « Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. p.190 ». Thèse de Doctorat, Univ. Paul Cézanne, 2010.
- Jedidi ali, khelif Wafa. (Mai 2011) « Confiance et coopération entre le contrôleur de gestion et les managers : Une relation réciproque ». Thèse de Doctorat, Montpellier, 2011.
- Jellouli Tarik. (2011) « Contrôle de gestion et pilotage dans le secteur public : cas des établissements publics marocains ». Thèse de Doctorat, Thèse université Mohamed V-Agdal.

RAPPORTS ET DOCUMENTS :

- Loi N° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur ; Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
- Loi dahir n° 1-05-152 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006) portant réorganisation du conseil supérieur de l'enseignement.
- la loi n° 6900 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO. N° 5170 du 18/12/2003.
- Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur ; B.O N° 4800 du 1er juin 2000
- Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « l'enseignement supérieur au Maroc efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert » (2018).
- Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « vision stratégique de la réforme 2015-2030 ».
- Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques » (juin 2019) Rapport N°5/2019.
- Conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « L'université marocaine en processus d'autonomisation » Mina Kleiche-Dray et Saïd Belcadi. (Février 2008).
- Rapport de la cours des comptes ,2018 .
- Projet de développement 2015 - 2018. Président de l'Université Hassan II de Casablanca ; Idriss MANSOURI.
- Rapport d'activités 2016-2017 de l'Université Hassan II de Casablanca
- Rapport d'activités 2017-2018 de l'université HASSAN II de Casablanca.
- Rapport d'activités 2019-2020 de l'université HASSAN II de Casablanca.

- Règlement interne des établissements universitaires ; UH2C
- Statistiques Universitaires Enseignement Supérieur Universitaire Public. MENESRS (2016-2020).

Liste des figures :

Figure N°1 : diversité des approches du contrôle de gestion et une université face à une diversité des rationalités.	76
Figure N°2 : positionnement épistémologique et démarche méthodologique de la recherche.....	79
Figure N°3 : Les différents designs de recherche d'étude de cas selon Yin (2009)	81
Figure N°4 : UNIVERSITÉ HASSAN II EN CHIFFRE.....	81
Figure N°5 : Facteurs d'émergence et les Freins du Contrôle de Gestion.....	85