



**Contrôle de gestion et gouvernance des administrations publiques : Cas de  
l'Université Hassan II**

**Management control and governance of public administrations : Case of  
Hassan II University**

**AMIFI HAMID<sup>1</sup>, ELFIGHA ABDENASSER<sup>2</sup>**

1 Professeur de l'enseignement supérieur Assistant (PESA) ENSET Mohammedia Université Hassan II  
Casablanca –Maroc, Email : [amifi@enset-media.ac.ma](mailto:amifi@enset-media.ac.ma) ,Gsm : 212.6.69 .99.53.76

2 Professeur de l'enseignement supérieur Assistant (PESA) ENSET Mohammedia Université Hassan II  
Casablanca–Maroc, Email : [elfigha@enset-media.ac.ma](mailto:elfigha@enset-media.ac.ma) , Gsm : 212.6.60.54.05.84

## RESUME

Une lecture des conclusions contenues dans le rapport final de la commission sur le nouveau modèle de développement (NMD), relève que parmi les axes prioritaires identifiés, il y a 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.

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique et la nécessité de la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion dans l'université comme toute organisation opérante dans le secteur public pose avec acuité la très vaste question de sa faisabilité. Le thème de cet article s'inscrit dans le cadre des nouvelles approches managériales des établissements publics administratifs. L'objectif ainsi est d'apporter un éclairage sur le concept de la gestion axée sur les résultats dans les établissements universitaires au Maroc dans une perspective de décrire l'état des lieux et de proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure gouvernance

**Mots clés :** gouvernance - Contrôle de gestion – université - Nouveau Management Public- gestion axée sur les résultats.

## ABSTRACT

A reading of the conclusions contained in the final report of the commission on the new development model (NMD), reveals that among the priority areas identified, there is the improvement of the governance of the public university system. Indeed, the State has chosen performance as the new watchword of public management. However, the performance of the public university system is justified through the efficiency and quality of the services provided in terms of training, but also through the optimal use of the resources granted.

Today's management control was born from the need to effectively maneuver complex organizations to preserve their economic performance and the need for the implementation of a management control system in the university like any organization operating in the public sector poses with acuity the very broad question of its feasibility. The theme of this article is part of the new managerial approaches of public administrative establishments. The objective is to shed light on the concept of results-based management in universities in Morocco with a view to describing the state of play and proposing ways of improving for better governance.

**Keywords:** governance - Management control - university - New Public Management - results-based management.

## **INTRODUCTION**

L'administration marocaine se trouve en position de devoir « rendre des comptes » de son action et de son organisation interne auprès de la société. Pour mieux répondre aux attentes des usagers, des contribuables et plus généralement des citoyens, l'Etat, comme l'ensemble des entités publiques, se doit d'évoluer, de se transformer, de se moderniser, de se réinventer. En ce sens, un mouvement sans précédent de réorganisation a été engagé ces dernières années. Il vise principalement trois enjeux : l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens, la motivation et la valorisation des agents publics, la maîtrise des finances publiques. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a introduit de nouveaux modes de gestion basés sur la responsabilisation et le contrôle de la performance, les grands programmes publics n'étant plus dès lors « administrés », mais « gérés ». Ces réformes, en plus des actions menées au sein de chaque Administration, font chaque jour de la modernisation de l'Etat une réalité de fait, un acquis irréversible. L'enjeu pour les administrations publiques est aujourd'hui de poursuivre les efforts engagés, pour ne pas cesser de progresser. Dans un contexte de pression financière accrue par la conjoncture économique, la gestion axée sur les résultats est, nous en sommes convaincus, un des leviers indispensables pour changer en profondeur nos services publics et fédérer les managers publics autour d'un projet collectif.

Dans le cadre de différentes réformes du système de l'enseignement 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 et la mise en place d'une gestion axée sur les résultats. Pour répondre à ces exigences d'efficacité, de qualité et d'optimisation et évaluer précisément les résultats obtenus, les universités sont obligées de se doter d'un contrôle de gestion efficace à même d'atteindre la performance souhaitée.

### **1. REVUE DE LITTERATURE**

Force est de constater que la littérature normative, consacrée au rôle du contrôle de gestion dans le public, est fondée sur l'hypothèse de transposition de la logique managériale du privé dans le public (Osborne et Gaebler, 1993, Hood, 1995). Ainsi, tout contrôle vise « à mettre l'accent sur les résultats de l'action publique, à renforcer l'efficience et l'efficacité 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 est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique (Bouquin, 2011) et la nécessité de la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion dans l'université comme toute organisation opérante dans le secteur public pose avec acuité la très vaste question de sa faisabilité.

La complexité de certaines organisations comme les universités rend difficilement contrôlable leurs activités. Burlaud (2008), relève six caractéristiques d'une « organisation complexe » :

- L'organisation est d'une taille importante, ce qui entraîne une complexité d'abondance ;
- Les activités ont un caractère non répétitif : outputs difficiles à mesurer et absence de standards précis ;
- La main-d'œuvre est hautement qualifiée ;
- Les charges de personnel constituent l'essentiel des coûts ;
- Les charges indirectes sont les plus importantes ;
- La fonction de production est « molle », ce qui signifie que « la combinaison des inputs n'est pas figée par une solution technique incontournable, qu'il n'y a pas de standards proposant une relation simple et stable entre consommation de facteurs et production.

Les universités comme organisations publiques présentent ces six caractères, or les fondements théoriques du contrôle de gestion nous montrent que les systèmes de contrôle traditionnels sont inadaptés à telles organisations.

Pour Hofstede (1978), l'université est un exemple manifeste d'organisation dont le mode de fonctionnement et les objectifs en font une organisation non adaptée aux modes de contrôle cybernétique. L'université ne peut selon lui (Hofstede, 1981) être l'objet que d'un contrôle non cybernétique de type politique, ou d'un modèle alternatif de type « anarchie organisée » (Cohen, March et Olsen, 1972). En effet, elle est un cas extrême d'organisation au sein de laquelle le pouvoir est largement réparti entre différents groupes poursuivant des objectifs très divergents, ce qui rend la réalisation de ses activités difficilement mesurable en termes quantitatifs ne permettant pas de mesurer la performance.

La complexité de l'université relève à la fois d'une complexité d'abondance et d'une complexité de sens, comme les définit Riveline (1991) : « Un problème peut être déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions et que les moyens sont limités pour les explorer toutes. »

Selon Côme (2007), 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 semble à ce titre en être une parfaite illustration.

La présence de dispositifs de contrôle cybernétique ne suffit pas à rendre efficace un système de contrôle de gestion. H. Bouquin (2011) considère même que le contrôle de gestion est « plus ou moins éloigné du modèle cybernétique car il n'a pas un style unique » que laisserait supposer l'existence d'un contrôle uniquement mécanique. Encore que « la cybernétique ne soit certainement pas la bonne référence pour construire le contrôle de gestion, qui ne lui ressemble pas », mais en revanche qu'elle est « utile pour le comprendre » (Bouquin et Kuszla, 2013).

Le contrôle de gestion, dès sa première définition donnée par Anthony (1965), n'est pas limité à un processus de comparaison des résultats avec les objectifs, donnant lieu à une action correctrice s'ils ne sont pas atteints, mais cet aspect cybernétique du contrôle n'en constitue pas moins une brique de base du pilotage d'une organisation. S'il ne suffit pas de disposer d'un dispositif de contrôle cybernétique pour faire un système de contrôle de gestion, ce dernier peut difficilement se passer de ces mécanismes et outils de contrôle routiniers (Hofstede, 1981). Autrement nommés « contrôle opérationnel », « contrôle des tâches » (Anthony, 1988), « contrôle diagnostique » (Simons, 1995) ou « contrôle d'exécution » (Bouquin et Kuszla, 2013). Ils alimentent le système de contrôle et contribuent, en lien avec le contrôle de gestion et le contrôle stratégique, à apporter un éclairage indispensable au pilotage de l'organisation. Comme le dit H. Bouquin : « il n'y a pas de contrôle de gestion sans contrôle d'exécution, ni de contrôle stratégique sans contrôle de gestion », ces trois dimensions du contrôle formant un « dispositif gigogne » dans lequel « la circulation de l'information exclut le cloisonnement » (Bouquin et Kuszla, 2013). Ce dispositif que H. Bouquin qualifie de « contrôle organisationnel » forme un ensemble qui correspond à ce que nous appelons dans cette thèse le système de contrôle de gestion de l'université.

Etudier les pratiques actuelles du contrôle de gestion et chercher à identifier les facteurs d'émergence d'un modèle de contrôle de gestion permettant une gestion axée plus sur le résultats et donc une bonne gouvernance au sein de cette organisation complexe qu'est l'université, est ainsi au cœur de notre question générale de recherche.

Le champ du contrôleur de gestion prête à discussion, par exemple, suivant les organisations, il intègre d'une part, des outils prévisionnels ayant pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de l'organisation, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. (Comme le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget). D'autre part des outils de suivi de la réalisation pour mesurer et analyser les performances à posteriori. Ils permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives. (La comptabilité générale, la comptabilité analytique, contrôle budgétaire, le reporting, le tableau de bord).

Ces différents outils, méthodes et démarches ont été conçus depuis le début du XXe siècle pour apporter des réponses au problème de l'organisation. Le choix de l'université comme objet de notre travail de recherche est justifié par le fait que celle-ci est considérée comme une organisation au sein de laquelle

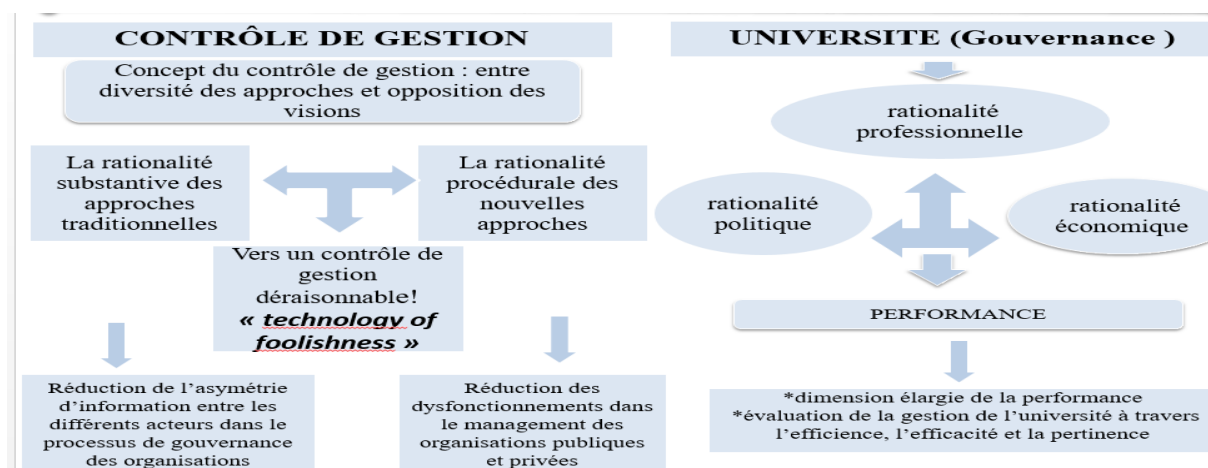
les tensions entre différentes rationalités sont encore insuffisamment ou peu explorées par les recherches en contrôle de gestion. En effet l'étude de contrôle de gestion universitaire nous permet de comprendre les situations qui résultent de la défaillance des systèmes cybernétiques comme il a été expliqué par Bouquin et les solutions qui les suppléent.

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

Ce qui nous conduit à nous interroger sur les évolutions nécessaires du contrôle de gestion « traditionnel » pour y faire face.

Ses caractéristiques et spécificités font naître un vrai besoin en matière de contrôle de gestion, et 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 (l'université est considérée aussi comme bureaucratie professionnelle).

Se dessine donc au sein de ces organisations un système à trois pôles (économique, politique, professionnel), porteur de trois rationalités, qui s'opposent sur de nombreux points, agissent même parfois comme des forces centrifuges, et doivent pourtant être intégrées par le système de contrôle de gestion pour que celui-ci acquière sa légitimité dans l'université. Là encore, ces spécificités dessinent un contexte dans lequel le modèle traditionnel du contrôle de gestion peine particulièrement à s'appliquer. Il appartient donc au chercheur de découvrir les conditions pour qu'émerge un système qui constitue une hybridation des différents modèles, intégrant les particularités des bureaucraties professionnelles. L'intérêt que les organisations publiques, en général, et les universités, en particulier, porte au contrôle de gestion est insufflé par les apports du Nouveau Management Public « NMP ». Bien que plusieurs recherches doutent de l'adaptabilité des outils du contrôle de gestion aux universités et remettent en question la disponibilité de ses conditions d'application, il est toutefois fortement présent dans les discours des managers des établissements universitaires et constitue, ainsi, un moyen de légitimation de leurs actions.



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 pratiques et 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 pratiques du contrôle de gestion et les facteurs de son émergence au sein de l'université publique marocaine ?**

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

- Analyser les pratiques du contrôle de gestion dans l'université publique marocaine en matière des différents outils utilisés.
- Analyser les pratiques du contrôle de gestion dans l'université publique marocaine en matière des perceptions qu'ont les différents acteurs universitaires de l'utilité des informations fournies par ces outils de contrôle de gestion.
- Identifier les facteurs de freins qui bloquent le développement du contrôle de gestion au sein de l'université publique.
- Etudier les facteurs qui influencent l'émergence d'un modèle contrôle de gestion universitaire gage d'une bonne gouvernance
- Proposer un modèle conceptuel.

## **2 . APPROCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

### **2.1 Champ d'investigation : L'université marocaine publique**

L'université est régie par le décret n°2-04-89 du 18 Rabii 1425 (7 juin 2004) fixant la vocation des établissements universitaires, des cycles des études supérieures ainsi que les diplômes nationaux correspondants et services communs.

Ces établissements comprennent des établissements à accès ouvert, des établissements à accès régulé et centres communs.

Les établissements universitaires à accès ouvert comprennent les facultés des sciences juridiques, économiques et sociales, les facultés des sciences, les facultés des lettres et des sciences humaines, les facultés poly disciplinaires ;

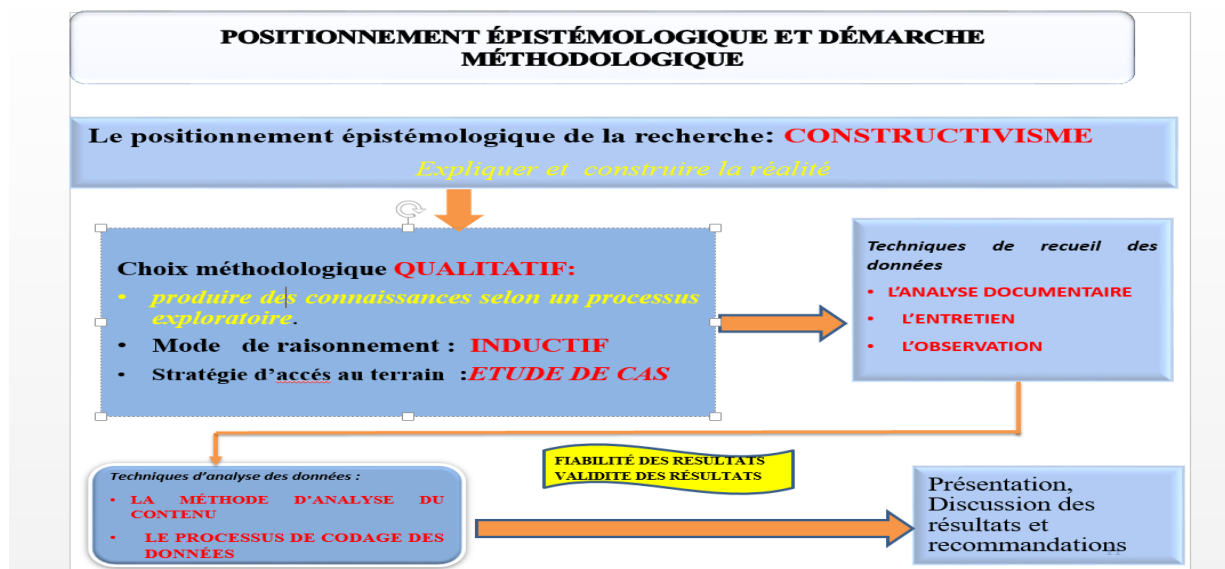
Les établissements universitaires à accès régulé comprennent les écoles nationales de commerce et de gestion, les écoles d'ingénieurs, les écoles supérieures de technologie, les facultés de médecine et de pharmacie, les facultés de médecine dentaire, les facultés des sciences et techniques et la faculté des sciences de l'éducation.

### **2.2 Positionnement 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 ».

L'objet de notre recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interpréta-constructiviste qui a pour objectif de comprendre une nouvelle réalité émergente et de produire des résultats que les acteurs pourront utiliser pour améliorer leur capacité de réflexion et leur pratique de gestion.





### 2.3 Méthodes d'enquête

Etant donné que notre objectif est d'expliquer et de construire la réalité et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes, notre matière première sur laquelle nous avons travaillé est traduite en discours, en entretiens, en documents, en rapports annuels, ... etc. plutôt que des chiffres.

L'objectif de notre recherche ne nous conduit pas à tester des hypothèses mais à produire des connaissances selon un processus exploratoire. En effet, dans un processus de test, les hypothèses sont le point de départ d'une démarche qui va les confronter à la réalité dans une logique déductive, alors que la voie de l'exploration a pour résultat final de produire des hypothèses, des modèles ou théories.

Nous pouvons conclure donc que la méthodologie que nous envisageons d'adopter est une méthodologie exploratoire qualitative.

### 2.4 L'étude de cas : université Hassan II

Très souvent, l'exploration est liée à une méthode qualitative et la vérification à une méthode quantitative. Dans ce cadre, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative qui, dans notre cas, semble être adéquate à notre recherche. De plus, le choix de cette approche émane de la nouveauté de notre objet de recherche.

Compte tenu des questions soulevées par la recherche et de la difficulté du problème à étudier, nous avons choisi l'université HASSAN II de Casablanca comme stratégie d'accès au terrain. Le choix de cet ensemble se justifie par des raisons qui découlent d'une recherche préliminaire que nous avons menées auprès de certains établissements faisant partie de cette université. En effet, nous avons relevé que la non-émergence de contrôle de gestion dans cette université semble être beaucoup plus liée à plusieurs contraintes internes et externes et à une absence de besoin ressenti de système d'information de gestion. Sachant qu'elle dispose de moyens suffisants pour pouvoir développer du contrôle de gestion.

Pour se faire, nous comptons réaliser une analyse de cas unique. Le choix de ce cas a été dicté par la place qu'occupe l'université HASSAN II dans l'environnement universitaire marocain en matière de :

- budgets alloués par le ministère tutelle,
- la capacité d'accueil et de nombre des étudiants inscrits
- nombre des enseignants chercheurs et d'établissements universitaires,
- nombre de sites ou du lieu d'implantation au sein de la région de Casablanca considéré comme le capital économique du Maroc.
- l'historique de l'université comme l'une des premières universités marocaines créées.

En fin 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.

## **2.5 Techniques de recueil et d'analyse des données utilisées.**

Il existe plusieurs modes de recueil des données qualitatives. De notre part, nous proposons trois voies d'investigation : l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation. Ces techniques nous semblent être les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme Wacheux (1996), la documentation et l'entretien sont « deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation ».

Parmi les quatre formes classiques de l'entretien, nous avons opté pour la technique d'entretien semi directif. Au niveau de ce type d'entretien, le degré de liberté laissé à l'interviewer se fait en fonction des informations jugées pertinentes pour le chercheur. De plus, l'entretien semi directif permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps. Il est adapté à notre terrain de recherche peu exploré.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons ciblé notre catégorie d'enquêtés au sein de l'université HASSAN II et ses composantes. A partir de notre démarche, 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 permis le recueil des données : des entretiens semi-directifs, une étude documentaire, l'observation :

- Les entretiens (29) d'une durée variable (une heure trente à deux heures) ont ainsi été menés auprès des 20 interlocuteurs entre Mars 2019 et Mai 2020. Cette diversité d'acteurs permet de varier les perceptions sur le rôle joué par le contrôle de gestion au sein de l'université. Un guide a permis de structurer les entretiens autour des quatre thèmes suivants : Structure et fonction du contrôle de gestion, Pratiques du contrôle de gestion (les outils de contrôle de gestion utilisés et perceptions des acteurs), Freins de développement du contrôle de gestion et Facteurs d'émergence de contrôle de gestion.
- L'étude documentaire : Pour mener à bien notre recherche documentaire, nous nous sommes appuyés essentiellement sur les sources d'information suivantes :
  - Rapports du Conseil Supérieur de l'Enseignement Supérieur ;
  - Rapports de la cour des comptes ;
  - Textes de lois régissant l'université.
  - Site web du ministère de tutelle à savoir le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur rattaché au Ministère de l'Education 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.
- L'observation : entant qu'enseignant au sein d'un établissement universitaire, j'ai eu l'occasion tout au long de mes années d'exercice au sein de cet établissement d'observer les différentes pratiques exercées. De même ma participation dans des conseils d'établissement entant qu'observateur m'a permis de me rapprocher plus de la réalité de ces pratiques.

La méthode de la triangulation, à partir de ces trois sources, 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). Une donnée n'a alors été retenue que si elle a été confirmée au moins par une autre source. En cas d'informations contradictoires, il a alors été nécessaire de mobiliser la troisième source.

Pour l'analyse des contenus des entretiens, il existe plusieurs techniques. Parmi ces dernières, nous trouvons entre autres l'analyse thématique. De ce fait, nous avons recours à cette dernière qui met en relation de façon transversale les différents entretiens par le biais des thèmes. Nous avons réuni l'ensemble des informations disponibles, entretiens et éventuellement documents. A la fin de chaque entretien, une synthèse est réalisée tout en dégagant des liaisons éventuelles entre les thèmes.

D'abord, les entrevues furent transcrites intégralement dans un format commun (étape 1) puis lues plusieurs fois afin de produire, pour chacune, un court résumé (2 à 3 pages) faisant ressortir les points saillants (étape 2). Les résumés ont été comparés afin d'arriver à un résumé commun. Cette procédure a permis de bonifier la grille de codification (catégories semi-émergentes) et de se donner une compréhension préliminaire des pratiques et facteurs d'émergence (début de l'étape 3).

Ces thèmes se sont imposés de différentes façons. Celui du sensemaking (de la construction de sens), préexistait à la collecte de données. Indépendamment de cet intérêt théorique préalable, d'autres thèmes nous ont été fournis par des demandes externes (journées thématiques, appels à communication ou à papier). D'autres thèmes encore avaient été fléchés lors de l'étude exploratoire. D'autres enfin ont émergé du matériau, au fil des lectures et des codages effectués pour les autres thèmes.

Bien que ces thèmes se rapportent à des concepts et des approches théoriques, nous avons toujours abordé l'analyse des données sans chercher à nous en inspirer a priori, sans propositions ni modèles préconçus, cherchons au contraire à identifier toutes les facettes possibles de ce thème au sein de notre matériau. Cette démarche, permet sans doute de réduire le risque de circularité. En effet, l'analyse des données n'est alors pas guidée par la volonté de confirmer ou d'infirmer un modèle, mais par le désir de décrire dans un premier temps le plus ouvertement et largement possible la manière dont un thème se manifeste dans les données, avant de se questionner sur les implications théoriques de cette description.

Le codage « parallèle », c'est-à-dire la possibilité de coder le même verbatim avec plusieurs codes, est autorisée. King met l'accent dans l'analyse sur la comparaison des codes présents dans les différents textes codés (ex. différents entretiens), et insiste sur le juste milieu à trouver entre sélectivité et ouverture aux idées et thèmes qui s'éloignent de l'« objectif » de la recherche. Enfin, il souligne que les relations entre les thèmes dépassent le Template « linéaire » : la classification hiérarchique que l'on tente de créer doit être envisagée avec 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, parce qu'il nous permettait de jouer la carte d'un rapprochement visuel préalable, d'une comparaison évitant de devoir coller trop vite une étiquette, à stocker de manière ordonnée nos données, en bénéficiant des possibilités de recherche textuelle, et à sélectionner les verbatim en lien avec le thème considéré.

## Les Quatre codes principaux retenus :

### 1- STRUCTURE ET ORGANISATION :

- Fonction du contrôle de gestion
- Organigramme

### 2- PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION :

- outils du contrôle de gestion :
  - » Budget,
  - » Comptabilité,
  - » Planification stratégiques,
  - » Système qualité
  - » Système d'information.
- Perception du contrôle de gestion par les acteurs :
  - » Support de prise de décision,
  - » Support aux vertus pédagogiques,
  - » Support de quantification et rationalisation,
  - » Support d'optimisation et contrôle financier.

### 3- FREINS DU CONTROLE DE GESTION :

- Communication,
- Motivation des RH,
- Lourdeur administrative.

### 4- FACTEURS D'EMERGENCE :

- Autonomie de l'université,
- Réglementation et structure,
- Système d'information GRH.

The screenshot shows the NVIVO software interface. On the left is a sidebar with a tree view of codes. The main area displays a table of data for these codes.

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
FACTEURS D'EMERGENCE DU CONTROLE DE GESTION	0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
AUTONOMIE DE L'UNIVERSITE	3	13	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	1	9	17/10/2020 0	HAMID AMIF	18/10/2020 2	HAMID AMIF
REGLEMENTATION ET STRUCTURE	1	7	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 2	HAMID AMIF
SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION	6	40	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
FREINS DE CONTROLE DE GESTION	0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
COMMUNICATION	1	3	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
LOURDEUR	4	5	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
MOTIVATION DES RH	1	10	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION	0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
OUTILS DE CONTROLE DE GESTION	0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
BUDGETS	5	27	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
COMPTABILITE GENERALE ET ANALYTIQUE	4	7	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
PLANIFICATION STRATEGIQUE	4	10	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
SYSTEME QUALITE D'EVALUATION	1	7	17/10/2020 0	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
TABLEAU DE BORD	1	19	17/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF
PERCEPTION DU CONTROLE DE GESTION	0	0	14/10/2020 2	HAMID AMIF	18/10/2020 1	HAMID AMIF

## 3 .PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE :

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.

### 3.1 Pratiques du contrôle de gestion

#### 3.1.1 Existence de la fonction du contrôle de gestion :

Sur ce sujet, à travers l'étude exploratoire, nous avons constaté que dans l'université HASSANII, 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 une absence de la fonction de contrôle de gestion.

Cependant, il faut se méfier d'une lecture trop rapide des organigrammes : l'absence d'un contrôleur de gestion dans l'université ne signifie pas obligatoirement de contrôle de gestion.

Ceci montre que les acteurs font une différence entre la fonction “formelle”, visible dans l’organigramme, et l’activité qui peut être à la charge d’acteurs divers. Ceci explique que, si dans l’université (présidence et composantes) il n’existe pas de fonction contrôle de gestion indépendante, celle-ci peut ainsi être assumée par d’autres que le contrôleur de gestion en titre : le secrétaire général ou son adjoint, un responsable des services financiers ou un administratif / chargé de mission sur le pilotage. L’activité peut donc être partagée et les tâches relevant du contrôle de gestion sont réparties entre au moins deux fonctions. Le contrôleur de gestion de l’université ne fait donc pas le contrôle de gestion à lui tout seul. Le contrôle de gestion et la fonction contrôle de gestion sont donc dissociés.

### **3.1.2 *Organigramme et procédures :***

A la lumière des discours de nos interlocuteurs, l’absence d’un organigramme officielle ne permettait pas aux universités de réorganiser leurs services administratifs de façon officielle, sachant que la mise en place d’un statut propre, c’est à dire une adaptation de l’organigramme reste une condition préalable au contrôle d’accompagnement. (Loi 69.00)

Nous avons relevé d’après les données fournies par nos interviewés, souvent une absence de manuel décrivant les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne de l’université

Cependant, nous avons relevé que toutes les instances de gouvernance de l’Université et de ses établissements ont été mises en place selon la loi en vigueur.

Par ailleurs, ces instances universitaires même s’elles sont mises en place n’ont en elles même que des capacités de décisions et d’arbitrage très faibles dans la mesure où la règle implicite de fonctionnement en est l’égalité entre collègues et la non-évaluation interne des activités.

En 2020 l’organigramme de l’université a été approuvé par le ministère décrivant les différents services et structures pour la présidence et différents établissements en fonction de l’effectif des étudiants.

### **3.1.3 *Planification stratégique***

Les membres de l’équipe présidentielle interviewés affirment que l’université dispose d’une stratégie, fixée dans la majorité des cas, sur la base de la stratégie du Ministère de tutelle ainsi que sur le projet de développement de l’université soumis par le Président lors de la présentation de sa candidature au poste.

Cependant, il a été relevé que ces plans de développement sont adoptés en l’absence d’adaptation et sans prise en considération des plans de développement des doyens et directeurs des différents établissements universitaires. Il faut noter que nous avons constaté une certaine absence de cohérence dans la stratégie de l’université vu qu’il a été observé un déphasage entre la date de nomination du président de l’Université et des doyens et directeurs de Facultés et Ecoles, ce qui ne facilite pas l’harmonisation et la synchronisation des actions de l’ensemble des intervenants.

En fin nous avons relevé une absence d'un rapport annuel de gestion établi par le président de l'université.

#### **3.1.4 Le Budget :**

En premier lieu nous avons constaté que les questions du budget étaient parmi le thème les plus évoqués par nos interlocuteurs quelques soit leurs niveau hiérarchiques centrale ou locale. Le budget reste l'outil le plus utilisé en matière de contrôle de gestion.

En matière de ressources, nous constatons une recherche de diversification des recettes, la formation continue est devenue une source importante de revenus.

En matière d'affectation du budget, une part importante du budget du ministère est destinée aux salaires des ressources humaines chargée de l'encadrement pédagogique et administratif. Alors que l'autre partie est attribuée aux établissements relevant du ministère sous forme de subventions. Cette subvention de l'état reste prépondérante dans les budgets de l'université. Elle Comprend la masse salariale (environ 70% du budget de fonctionnement continue à être gérée par la tutelle).

La certification du budget, d'après l'article 11 de la loi 01-00, le conseil de l'université doit se réunir au moins deux fois par exercice comptable. Lors de l'une de ces réunions, le conseil de l'université arrête les états de synthèse de l'exercice clos. Cette disposition de la loi n'a jamais été honorée par l'université à cause d'un déficit en terme de gestion financière et notamment l'existence d'une comptabilité générale.

#### **3.1.5 La comptabilité analytique :**

Selon nos interlocuteurs le système de comptabilité analytique n'est pour l'instant qu'en cours de développement au niveau central. Tout est en cours de construction, les outils sont en cours de construction. Le manque criant n'est pas celui des personnes mais celui des outils et des liens avec les outils existants.

#### **3.1.6 le système d'information :**

Plusieurs contraintes relatives au SI ont été citées par nos interviewés, nous relevons entre, autres :

- ✓ Saturation en période de pointe,
- ✓ Sécurité des informations,
- ✓ Information insuffisante des utilisateurs,
- ✓ Insuffisance de communication entre les différentes directions,
- ✓ Non-implication de certains acteurs du SI dans la mise en place de la stratégie,
- ✓ Délai de réponses long pour obtenir des résultats.

L'analyse des données recueillies lors des entretiens menées auprès de nos interlocuteurs et utilisateurs du SI de l'université Hassan II et de ses établissements a révélé que la plupart des dirigeants ont une

compréhension intuitive de la manière dont leurs institutions fonctionnent mais ils sont rarement capables de la communiquer d'une façon claire et simple. L'analyse a également révélé que tous les établissements composant l'université partagent un historique commun des fonctions informatiques hautement décentralisées. L'évolution a conduit à une multitude de problèmes liés à l'informatique incluant la duplication des ressources et la difficulté à atteindre l'alignement de l'informatique sur les objectifs stratégiques des institutions ce qui a placé ces institutions à divers stades d'examen et de mise en œuvre de restructurations de la gouvernance de leurs SI.

En fin, nous constatons que la variété des applications qui composent le SI de l'université a engendré plusieurs systèmes d'information nécessitant une intégration et une bonne gouvernance.

### **3.2 Perceptions des acteurs :**

Au niveau central (équipe présidentielle de l'université), le contrôle de gestion est perçu comme un outil de prise de la décision stratégique et d'optimisation du contrôle financier.

Les acteurs appartenant à cette catégorie formalisent leurs besoins par la création d'un réel suivi uniformisé de l'information financière et des indicateurs de performance qui permettraient des comparaisons au sein de l'université mais aussi au niveau national.

Toujours selon ces acteurs, un système de contrôle de gestion doit être fondé sur un ensemble d'indicateurs financiers simplifiés, en lien avec les objectifs, et distincts selon qu'ils s'adressent au niveau central ou au niveau local. Il reste cependant nécessaire de définir un ensemble d'indicateurs de pilotage généraux et transversaux.

Au niveau local (doyens de facultés ou les directeurs d'écoles) , le contrôle de gestion est perçu comme un outil aux vertus pédagogiques, de quantification et de rationalisation du fonctionnement .

Le contrôle de gestion permettrait d'optimiser, au niveau local, le pilotage des activités de l'établissement et, d'autre part, faciliterait la communication entre le niveau central et les composantes.

C'est au travers de ces deux besoins que se matérialise une vision pédagogique du contrôle de gestion. Il est en effet très important pour les établissements d'avoir un outil permettant de mesurer et de contrôler le coût des formations avec un objectif central : diffuser et communiquer les coûts obtenus au niveau de la présidence.

L'un des enjeux de ce besoin central pour cette catégorie d'acteurs est de quantifier les heures de travail des enseignants-chercheurs.

Le second besoin relevé est celui de l'optimisation de la remontée d'information vers la Présidence de l'université.



La première implication de ce constat touche à la composition même du système de contrôle de gestion. Celui-ci devrait en effet être à même, à terme, d'intégrer chacun des outils issus et traduits des représentations des acteurs. Ces oppositions signalent les difficultés que pourrait rapidement rencontrer le contrôle de gestion au sein de cette université. En effet, si l'étude des représentations sociales des acteurs sur le contrôle de gestion permet de distinguer différents outils, il semble alors délicat, voire utopique, de penser qu'un unique outil de contrôle de gestion intégrera et donc répondra à l'ensemble de ces attentes.

#### **4. DISCUSSIONS**

Nos interviewés ont signalé plusieurs obstacles qui peuvent bloquer le développement du contrôle de gestion il s'agit du problème de lourdeurs des procédures, de motivation du personnel enseignants et de communication avec des proportions différentes. La motivation et la lourdeur restent parmi les freins les plus évoqués.

A la lumière des discours de nos interlocuteurs, la lourdeur des procédures reste le 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.

Selon nos interlocuteurs exerçant l'activité d'enseignement et recherche, la nouvelle réforme a introduit de nouvelles responsabilités pédagogiques et administratives pour les enseignants chercheurs. Or leur participation active dans la mise en place des filières, à la gestion des modules, au contrôle continu, aux délibérations semestrielles des examens a largement empiété sur le temps dédié habituellement à la recherche.

En conclusion de ce volet, 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.).

Nous avons relevé que malgré une autonomie affichée de l'université, le(a) président(e) de l'Université n'a pas de degré de liberté dans le choix des partenaires extérieurs siégeant au CU et la persistance d'une certaine autonomie des établissements universitaires. En effet alors que l'unité de base de la formation pédagogique est la filière et le laboratoire pour la recherche, la loi ne dissout pas le département mais ne le fixe pas par décret. Le Conseil de département continue alors à fonctionner, ce qui peut poser parfois un problème de reconnaissance des fonctions de chaque entité pour la prise de décision.

L'absence de contractualisation pluriannuelle avec l'Etat et la faible dépendance des établissements vis-à-vis de la présidence de l'Université ralentit donc la coordination entre les services de la Présidence et ceux des établissements.

L'université ne jouit pas encore d'autonomie en matière de recrutement. Le système de recrutement du personnel universitaire (enseignants-chercheurs et administratifs) ne permet pas à l'Université de recruter rapidement ni d'exiger des profils en fonction de ses besoins immédiats.

Le mode de gestion qui doit être mis en place pour la réalisation de ce contrat programme serait basé sur une décentralisation avancée, avec une délégation très large, donnée aux établissements. L'autonomie devrait permettre l'expression d'initiatives par les enseignants-chercheur eux-mêmes (Élaboration des projets de filières par les universités (initiative, créativité), qui serait alors vécue comme une véritable démocratisation de la vie universitaire avec l'Etat et la faible dépendance des établissements vis-à-vis de la présidence de l'Université ralentit donc la coordination entre les services de la Présidence et ceux des établissements.

## **5. CONCLUSION :**

En premier lieu, nous estimons que le nombre limité des entretiens conduits dans le cadre du cas étudié ne permet pas une généralisation des résultats apportés aux pratiques et l'émergence du contrôle de gestion au sein de l'université. Encore faut-il le rappeler, notre travail de recherche avait pour objectif 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 hassani 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 enquêtes qualitatives menées nous ont conduit à recueillir la perception des répondants 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 inéluctable inséparable de la nature humaine. Ainsi, la perception des choses peut être différente selon la fonction des répondants et leurs préoccupations.

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

- ✓ Le test des conclusions et les propositions développées dans ce travail de recherche sur un échantillon plus large d'universités. L'idée est vérifiée si les réponses déjà apportées en termes de

contrôle de gestion seraient les mêmes ou non. Ce type de projet de recherche pourrait alors être mené à l'aide d'une démarche quantitative en se basant sur le test et la validation d'hypothèses

- ✓ 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 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.

## • BIBLIOGRAPHIE

---

### ▪ OUVRAGE :

1. Alecian serge et Foucher Dominique.(2002). Le management dans le service public. Coll.Service public. Organisation Eds D'.
2. 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.
3. Anthony R. N. (1988). The management control function. Harvard Business School Press. (Traduction française : La fonction contrôle de gestion. Paris, Publi-union, 1993).
4. 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.
5. 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.
6. Argyris c. et Schon D.(2002) Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. Management. Bruxelles: De Boeck Université.
7. Argyris Chris.(2003) Savoir pour Agir: Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Paris: DUNOD.
8. Avenier M-J et Schmitt C.(2007) La construction de savoirs pour l'action. Action et savoir. Ed.Paris : Le Harmattan.
9. 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.
10. 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.

### • ARTICLES DE REVUE :

1. AMAR Anne, BERTHIER Ludovic. (décembre 2007) « Le nouveau management public: avantages et limites ». Gestion et management Publics p.4-5.
2. AUGER .J,(1998) « "La réforme de l'administration fédérale américaine après cinq ans"( Regard sur des initiatives hors Québec) » Observatoire de l'Administration

#### **THESES ET MEMOIRES :**

1. ANOUAR Hajar.( 2016-2017) « le contrôle de gestion dans l'entreprise publique au maroc: Spécificités et pratiques. » Thèse de Doctorat, Univ.Mohamed V.
2. 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.
3. 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.
4. JELLOULI Tarik. ( 2011)« Contrôle de gestion et pilotage dans le secteur public :cas des établissements publics marocains ». Thèse de Doctorat, université Mohamed V

#### **• RAPPORTS ET DOCUMENTS :**

1. 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.
2. la loi n69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO. N° 5170 du 18/12/2003.
3. Rapports du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « vision stratégique de la reforme 2015-2030 ».
4. 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.
5. 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 .(Fevrier 2008).
6. Rapports d'activités 2016-2021 de l'Université Hassan II de Casablanca
7. Règlement interne des établissements universitaires ; UH2C
8. Statistiques Universitaires Enseignement Supérieur Universitaire Public. *MENESRS*