

**CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DES UNIVERSITES
PUBLIQUES AU MAROC**

**MANAGEMENT CONTROL AND PERFORMANCE OF PUBLIC
UNIVERSITIES IN MOROCCO**

SIHAM KINANI

Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, Université Sidi
Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Siham.kinani@usmba.ac.ma

IMANE GHAZLANE

Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V
de Rabat, Maroc

i.ghazlane@um5s.net.ma

SABAH ACHOURI

Doctorante Chercheuse à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat,
Maroc

Sabah.achouri@um5s.net.ma

Submission date: August 10, 2022

Acceptance date: November 30, 2022

Révision date : December 15, 2022

Publication date : December 23, 2022

DOI : <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v14i2.36571>

RESUME

Dans le cadre du New Public Management empruntant les logiques managériales du domaine privé, la question du pilotage de l'université publique marocaine à travers le contrôle de gestion s'impose comme une question d'actualité. La performance étant au cœur des réflexions.

Dans cette perspective, notre article entend contribuer aux travaux sur l'implémentation du contrôle de gestion dans un contexte organisationnel particulier qui est celui de l'université publique marocaine.

L'objectif de cet article est d'approcher les acteurs de la gestion universitaire afin d'explorer leur conception de la performance et des modalités d'implémentation du contrôle de gestion dans le contexte de l'université publique marocaine.

Pour réaliser cet article, nous avons opté pour une démarche qualitative avec une étude de cas exploratoire en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif destiné à des responsables de la gestion et gouvernance de l'université.

Les résultats de notre étude contribuent à traduire les différentes représentations et perceptions des acteurs interviewés des concepts clés tels que la performance ainsi que les dispositifs de pilotage et de contrôle. Nous avons pu également les interroger sur la prédisposition organisationnelle de l'université pour l'implémentation d'un système formel de contrôle de gestion et les facteurs clés permettant la réalisation de meilleures performances.

Néanmoins, notre article comporte plusieurs limites, notamment de par la méthodologie retenue et le caractère subjectif de l'étude exploratoire. Par ailleurs, nous ne pouvons prétendre que les résultats obtenus puissent être généralisés à toutes les universités publiques marocaines. Ceci dit, à travers cet article, nous cherchons à apporter notre contribution à l'introduction de nouvelles pratiques managériales au sein de l'université publique marocaine.

MOTS-CLES : CONTROLE DE GESTION, PERFORMANCE, PERFORMANCE PUBLIQUE, MANAGEMENT PUBLIC, UNIVERSITES PUBLIQUES

ABSTRACT

Within the framework of the New Public Management borrowing managerial logic from the private sector, the question of managing the Moroccan public university through management control is a topical issue nowadays. Performance being at the heart of the reflection.

In this perspective, this article intends to contribute to the work on the implementation of management control in a particular organisational context which is that of the Moroccan public university.

The aim of this article is to embark on the actors of university management in order to explore their conception of performance and their modalities of implementation of management control in the context of the Moroccan public university.

In order to fulfil this article, we opted for a qualitative approach with an exploratory case study based on a semi-structured interview guide for university management and governance managers.

The outcome of our study contribute much more in the reflection of the different representations and perceptions of the actors interviewed of key concepts such as performance, management and control systems. We are also able to interrogate them about the university's organisational predisposition for implementing a formal management control system and the key factors for achieving better performances.

However, our article has many limitations, especially the methodology used and the subjective nature of the exploratory study. Besides, we cannot claim that the results obtained can be applied to all Moroccan public universities. It has been said that, through out this article, we attempt to make our contribution to the introduction of new managerial practices within the Moroccan public university.

KEYWORDS: MANAGEMENT CONTROL, PERFORMANCE, PUBLIC PERFORMANCE, PUBLIC MANAGEMENT, PUBLIC UNIVERSITIES

INTRODUCTION

Les universités publiques marocaines, comme les universités du monde entier, font l'objet d'une injonction les enjoignant de modifier leur mission et leur mode de fonctionnement. Les questions de performance et de sa gestion gagnent en importance dans la réforme de ce secteur, suscitant diverses discussions et controverses. Dans ce contexte, l'introduction du contrôle de gestion dans les universités publiques marocaines est une question émergente.

Cette recherche s'inscrit dans un débat largement commenté dans la littérature de gestion concernant la capacité des systèmes de contrôle conventionnels à fonctionner avec de nouvelles méthodes de gestion. Les universités publiques marocaines font face à de nouvelles formes de gestion inspirées du mouvement du nouveau management public, appelant à un renouvellement des systèmes de gestion par l'introduction du contrôle de gestion.

Le choix du sujet et du terrain de recherche est expliqué, initialement, par des motivations personnelles : Travailler pendant des années au sein d'une université marocaine ne pouvait que susciter nombre d'observations et d'interrogations concernant la performance de cette organisation. La première réalité observée est que malgré les réformes stratégiques et les efforts déployés par les enseignants chercheurs et le corps administratif, bons nombres d'indicateurs de performance s'avèrent insatisfaisants : les taux de réussite, d'insertion au marché d'emploi, d'innovation et de recherche scientifique, de satisfaction ...laissent à désirer.

L'absence structurelle de l'université marocaine des classements internationaux qui se basent sur un ensemble d'indicateurs de performance scientifique et socio-économique, confirme ce constat et atteste du manque de compétitivité du secteur de l'enseignement supérieur marocain à l'échelle internationale.

L'insuffisance des ressources financières accordées au secteur de l'enseignement supérieur au Maroc en est certainement pour beaucoup dans cet état, mais n'explique pas à elle seule cette situation, surtout avec la montée du slogan « atteindre la performance en faisant mieux avec moins ».

Les réponses à la question de performance et compétitivité des universités publiques marocaines se trouvent, donc, dans les modes de gestion universitaires et les mécanismes du contrôle en vigueur. L'observation des modes de gestion des universités internationales (francophones ou anglo-saxonnes) renforce ce constat : le contrôle de gestion en est en plein essor et son rôle d'appui à la gestion universitaire est de plus en plus confirmé.

Le choix de la problématique de performance et de contrôle de gestion au sein de l'université publique marocaine a été motivé par une volonté de comprendre et de rendre compte de la réalité de cette organisation, et d'un profond désir de voir cette université réaliser des niveaux satisfaisants de performance et de compétitivité.

Le travail de recherche présenté dans cet article s'intéresse à l'implémentation du contrôle de gestion dans les universités publiques marocaines, qui en sont, jusqu'alors dépourvues.

Nous nous intéressons plus spécifiquement à la réalité du besoin en contrôle de gestion dans l'université publique marocaine, ses finalités et la disposition de ces organisations à l'accueillir.

Notre objectif est, d'abord, de comprendre la conception de la performance universitaire au Maroc, et de porter, ensuite, une réflexion sur les modalités d'implémentation du contrôle de gestion dans ce contexte.

Nous souhaitons ainsi apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Quels sont les déterminants d'un éventuel système formel de contrôle de gestion susceptible de contribuer efficacement au pilotage de la performance universitaire au Maroc ?

Nous estimons que l'étude de cas nous permettrait d'analyser en profondeur les pratiques liées au pilotage de la performance et les représentations relatives au contrôle de gestion dans l'université publique marocaine.

L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès est le cas choisi pour mener notre étude. Ce choix est justifié par la portée de cette université : elle est l'une des premières universités modernes du Maroc (création en 1975), compte 12 établissements en pleine

relance et accueille à elle seule presque 13% des étudiants relevant du secteur de l'enseignement supérieur public au Maroc.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire en se basant sur un guide d'entretien semi-directif destinés à un ensemble de responsables de la gestion et gouvernance de l'université.

Les raisons d'un tel choix résident essentiellement dans la capacité de la recherche qualitative exploratoire à rendre compte des perceptions et représentations instrumentales de la performance et du contrôle de gestion, qu'une recherche quantitative positiviste aurait du mal à réaliser.

Quant à la démarche exploratoire, elle est justifiée par l'objectif de la recherche qui est d'expliquer et surtout de comprendre des phénomènes observés en relation avec la performance et le contrôle dans les universités publiques marocaines.

1. Analyse du concept de la performance dans le contexte de l'université publique

La notion de performance est une notion qui ne cesse d'évoluer et de changer de contours. Par conséquent, le contrôle de gestion ne cesse de se conformer à cette évolution pour proposer de nouvelles méthodes et techniques qui s'adaptent au mieux à la performance recherchée.

Les chefs d'entreprise ont donc un objectif prescriptif simple, unique et holistique c'est de maximiser la valeur de l'entreprise, la richesse de ses propriétaires.

Par conséquent, les modèles de performance sont souvent critiqués pour être inappropriés pour des tâches et des objectifs spécifiques dans l'enseignement supérieur. Certains auteurs se détournent même de la finalité de l'enseignement supérieur, qui sera désormais soumis aux lois du marché et aux visions militaristes.

a. Dimension pédagogique

La pédagogie est un concept fréquemment traité dans les écrits des chercheurs en sciences de l'éducation. Il rassemble un large domaine de vocabulaire, comprenant notamment le terme « pratique pédagogique ». Pour Bru (2006), lorsqu'elle est qualifiée de pédagogique, la pratique consiste à « créer un certain nombre de conditions cognitives, matérielles, relationnelles et temporelles auxquelles les élèves sont confrontés ». La qualité de la pratique éducative semble être un facteur important qui ne peut être ignoré car ces pratiques

pédagogiques ne sont pas sans impact sur les élèves. Duru-Bellat (1995) avertit également qu'il ne faut pas ignorer « *les causes d'échec inhérentes au fonctionnement même de l'université* ».

La dimension pédagogique est un aspect fondamental de la performance universitaire, elle correspond à son « métier de base » qui est la transmission de connaissances. Pourtant, l'évaluation et la mesure de cet aspect pose nombre de questions et d'ambiguïtés. Aujourd'hui, l'une des méthodes officielles d'évaluation pédagogique des activités d'enseignement d'une université est la réussite aux examens et aux diplômes sur la base de points obtenus en crédits d'enseignement. Plus précisément, l'indicateur de haut niveau est ici le taux d'acquisition des différents diplômes (défini comme le rapport du nombre de diplômés au nombre d'inscrits). Cet indice est en réalité difficile à interpréter, et l'augmentation du taux de réussite signifie des changements dans les normes d'évaluation internes (comme la mise en place d'un système de « récompenses » pour les classes notées en unités) plutôt que des « réformes qui produisent des résultats ». Cette ambiguïté structurelle n'est pas altérée par l'objectivation quantitative accrue de la « performance », puisque la pression de l'objectivation quantitative peut induire des comportements « opportunistes » ou diverses stratégies d'évitement.

b. Dimension économique

La performance économique des universités est une dimension qui ne cesse de prendre davantage d'étendue dans le contexte des politiques néo-libérales et de la domination d'une vision de plus en plus étroite de l'efficacité économique, exportée du secteur marchand. Certes, la recherche du profit n'est pas un objectif affiché des établissements universitaires, même avec une autonomie budgétaire croissante. Toutefois, les questions de l'efficacité et de l'équilibre budgétaires sont davantage des enjeux majeurs des politiques d'universités.

Ainsi, le budget annuel global d'un établissement peut rapidement devenir une mesure sensible de comparaison entre universités, notamment avec la mise en place de fondations, qui doit refléter la participation des structures socio-économiques au financement institutionnel; de même, la valorisation du patrimoine foncier et immobilier pourrait

contribuer à une perception de plus en plus clairement « économique », sinon financière au sens le plus classique, de la gestion des « ressources » universitaires.

L'attractivité socio-économique d'un établissement universitaire pourrait alors se mesurer de façon croissante à son budget et à son patrimoine. Ses stratégies seraient de plus en plus articulées autour d'objectifs de type financiers, ce qui les rapprocherait davantage, du « modèle » de l'entreprise commerciale sur un marché concurrentiel.

c. Dimension sociale

La performance sociale est la performance d'une organisation à remplir efficacement sa mission sociale conformément aux valeurs sociales. Par conséquent, le terme fait référence à l'accomplissement de la responsabilité sociale d'une organisation envers ses parties prenantes. Dans le cas des universités publiques, même si « l'égalité des chances » est l'un des objectifs de la mission de l'enseignement supérieur public, les indicateurs qui lui sont associés sont largement déconnectés de la problématique globale de mesure de la performance. Dans la sphère sociale « générale », la « performance sociale » n'est pas aussi objectivée que la performance « économique », et est quelque peu reléguée à un rôle résiduel.

L'importance croissante de la question de la mesure du 'bien-être' en termes non régis par des critères économiques a conduit à la création d'un « observatoire de la vie étudiante » qui porte sur les revenus, le logement, l'alimentation, les pratiques culturelles, la sociabilité des étudiants ne sont que peu présents dans le débat sur les performances des établissements

2. Spécificités du contrôle de gestion dans le contexte de l'université publique

Depuis son apparition, le contrôle de gestion a subi des changements majeurs à la fois dans son objet et son champ d'application. Les professionnels font de plus en plus au « pilotage de la performance » comme objectif assigné au contrôle de gestion. Cette évolution n'épargne plus aucune organisation publique, et les universités publiques n'y font pas exception.

L'université est un ensemble complexe, tant sur le plan structurel que procédural. En tant que systèmes, les universités sont des « producteurs de performance » et subissent une pression croissante des consommateurs. Son système de gouvernance est contraint à la fois par l'environnement et l'autorité centrale, mais cherche toujours sa propre légitimité. Elle est

fortement caractérisée par le poids des contraintes réglementaires et la faible culture managériale de tous les membres.

Le contrôle de gestion constitue un aspect central des démarches de la modernisation du secteur public. Son adoption par un grand nombre des universités dans les pays de l'organisation de coopération et de développement économiques manifeste son rôle à atteindre certains niveaux de performance et lui confère, de plus en plus, une position principale parmi les outils de pilotage de l'université publique.

En effet, les évolutions récentes de l'environnement institutionnel des universités modifient les relations entre les acteurs (bureaucrates, services centraux, mandants, étudiants et ministères dans les dimensions cognitive, politique et culturelle). Cette lecture institutionnelle permet de comprendre ces nouvelles règles administratives, qui expliquent en grande partie l'émergence du besoin d'un nouvel outil de gestion : le contrôle de gestion.

Deux visions différentes justifient cette émergence dans les universités publiques : la quête de la performance universitaire et la légitimité des décisions.

- **Le contrôle de gestion : Outil d'efficacité**

Les contextes institutionnels établissent des structures, des règles et des pratiques qui donnent du sens et orientent le comportement des agents.

Les normes institutionnelles peuvent affecter le niveau de la société dans son ensemble, les niveaux intermédiaires des champs institutionnels, et le niveau de la micro-société, les universités et leurs systèmes de gestion. L'interaction entre ces différents niveaux, où se développent les normes, les valeurs et les croyances, souligne l'importance des processus inter-organisationnels pour le fonctionnement de l'université.

Dans ce contexte, un système de contrôle de gestion est à la fois un moyen et un symbole pour améliorer l'efficacité et la compétitivité d'une organisation. Ceci est le résultat d'une série d'interactions qui se déroulent au niveau du paysage économique et réglementaire, au niveau des espaces institutionnels où les maisons mères et les conseils jouent un rôle important, et au niveau local au sein de l'Université. Cela nous permet de comprendre l'importance des systèmes de gestion et de contrôle comme l'incarnation d'un système de référence normalisé au niveau des domaines institutionnels et institutionnels. Ces systèmes de contrôle de gestion, combinés à d'autres mécanismes de responsabilisation,

contribuent à la mise en place d'un système de gestion de la performance au niveau universitaire.

Les systèmes de pilotage de performance peuvent donc être analysés en référence à des modèles de contrôle de gestion, situant la place du contrôle dans l'université, modèles tels que définis par exemple par Simon (1995) et à des outils tels que les budgets, tableaux de bord, système de reporting... Dans ce cadre, les systèmes de contrôle de gestion formels constituent des institutions au niveau global ou local, définissant des normes et valeurs (parfois implicitement), des catégories d'acteurs sociaux des activités et relations appropriées à travers des codifications formelles techniques. Ils encadrent les interactions au sein de l'université et déterminent les comportements.

- **Le contrôle de gestion : moyen de légitimation des décisions**

Selon cette vision, le contrôle de gestion n'est pas utilisé comme moyen d'information dans les services décisionnels, mais comme moyen de justification des décisions.

La justification du contrôle de gestion est considérée comme prescriptive parce qu'elle introduit une dimension prescriptive et évaluative dans l'information décisionnelle. Ainsi, au-delà de l'isomorphisme coercitif, dans lequel les institutions étatiques imposent un certain nombre de pratiques administratives, on retrouve également l'isomorphisme normatif, dans lequel les membres du conseil d'administration de l'université justifient leurs politiques par des chiffres tirés d'instruments comptables. Le but ici est de partager des connaissances communes pour créer au moins un sentiment d'appartenance à la prise de décision, sinon un sentiment d'appartenance. Derrière cette dynamique, ces acteurs cachent une volonté de légitimité et de légitimité de leurs actions, utilisant des outils de contrôle qui ont déjà prouvé leur efficacité dans d'autres contextes d'organisations privées. Les stratégies de justification qui ont été abordées permettent de s'adapter et de manipuler son propre environnement et de se protéger par une communication sélective. Elle peut aussi être comprise comme une volonté de se conformer au modèle imposé par les réformes qui permettent au gouvernement de contrôler l'extérieur et d'introduire des relations de confiance.

Nous pouvons donc conclure que le décroisement des systèmes de contrôle de gestion, surtout avec les travaux de Simon, abolit les frontières entre la sphère stratégique et opérationnelle du contrôle de gestion au sein des organisations. Le contrôle de gestion

universitaire public en profite pour s'attribuer plus d'espace de manœuvre et pour renforcer son rôle de performance organisationnelle dans son acception la plus large.

Enfin, la position du contrôle de gestion dans l'université publique tend à poursuivre sa consolidation avec la théorie néo-institutionnelle. Cette dernière offre une grille de lecture qui étudie l'université publique dans son environnement légal et réglementaire et confère au contrôle de gestion, dans ce contexte, un nouveau rôle : celui de la légitimité. Toutefois, la question d'implantation et de positionnement de ce contrôle de gestion dans le cadre du management de l'université publique reste posée.

3. METHODOLOGIE ET RESULTATS

L'objectif de cet article est d'explorer la réflexion des acteurs de la gestion universitaire au Maroc afin d'en dégager la confirmation ou non de la perception de la performance diffusée institutionnellement, d'en découvrir les outils de pilotage en vigueur, et de vérifier la prédisposition des structures organisationnelles à l'accueil d'un éventuel système de contrôle de gestion.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour l'étude de cas de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

L'étude est de nature exploratoire, qualitative et se base sur un guide d'entretien semi-directif destinés à des responsables de la gestion et gouvernance de l'université.

Notre méthodologie se base donc essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain, à travers une vision en interne.

Nous allons, dans un premier lieu, revenir plus en détail sur la méthodologie de recherche employée, ainsi que sur les raisons de son choix. Nous y présentons le positionnement épistémologique constructiviste et la démarche exploratoire abductive qui nous ont semblé plus adaptés à la nature de notre problématique. Ainsi, nous allons essayer de présenter les méthodes employées pour la collecte des données qualitatives utilisées dans cet article ainsi que celles choisies pour l'analyse et le traitement des données empiriques.

Dans un second lieu, nous allons présenter et analyser des résultats de l'enquête. Il s'agit d'analyser les données recueillies à partir des discours, en les rassemblant selon des

thématiques et des catégories, et à en tirer des conclusions et des interprétations de ces observations.

A. Cadre méthodologique de la recherche et collecte des données

Notre recherche s'inscrit sous une démarche qualitative à caractère exploratoire. Le paradigme constructiviste s'avère en parfaite adaptation avec notre démarche où la connaissance est à construire à partir des représentations de la cognition de la population interviewée, et le raisonnement abductif adopté trouve sa légitimité, dans ce travail, dans les allers- retours entre ressources théoriques et réalités représentée par les données issues des guides d'entretien.

L'objectif de notre article est de comprendre les représentations et les modes de contrôles existants et envisagés relatifs à la performance universitaire au Maroc. L'étude de la réalité du terrain est donc une phase essentielle de notre démarche.

En fait, la multiplication des sources de données est importante dans la recherche qualitative. Elle permet la triangulation et la comparaison de ces données même lorsqu'elles sont incohérentes. La triangulation est une procédure visant la validité des résultats de la recherche. Elle consiste essentiellement en la superposition et la combinaison de plusieurs perspectives. Notre article utilise la triangulation d'outils, qui fait référence au fait que plusieurs outils sont utilisés. Dans notre cas, la principale source d'information est constituée d'entretiens semi-directifs basés sur des guides d'entretiens.

B. Présentation des résultats

Notre entretien s'est intéressé à plusieurs aspects que nous présentons comme suit :

i. Aspects de la performance universitaire

Comment se définit pour vous la performance universitaire ?

Cette première question a pour objectif d'introduire notre sujet en explorant la perception globale des acteurs interviewés autour de la finalité de l'enseignement supérieur.

Le tableau ci-dessous synthétise les réponses requises.

Tableau n°1 : perception de la performance universitaire globale

	Rang 1		Rang 2		Rang 3	
	Nb	Fréquence en %	Nb	Fréquence en %	nb	Fréquence en %
1-L'efficacité économique	1	3.3%	9	30%	13	43.3%
2-L'efficacité budgétaire et financière	4	13.3%	14	46.7%	8	26.7%
3-La qualité du service et de la recherche	23	76.7%	2	6.7%	2	6.7%
Les trois critères en parallèle	2	6.7%	0		0	
Total des réponses	30	100%	25	100%	23	100%

Source : Par nos soins

L'analyse des réponses de cette question fait apparaître que la majorité des acteurs de la gestion universitaire interviewés définit principalement la performance en termes de qualité du service d'enseignement rendu et de la recherche : 76% des répondants citent la qualité du service rendu comme premier déterminant de la performance universitaire.

L'efficacité budgétaire vient en tête du deuxième rang avec presque la moitié des réponses (46% de fréquence de citations). Elle se réfère à la notion d'efficience et dégage le souci de « Faire mieux en utilisant moins ».

Les perceptions des acteurs interviewés convergent généralement vers la mission primaire de l'université : la transmission et la création de savoir.

Cependant 6.7% des personnes interrogées considèrent que la performance d'une université ne se définit que par rapport à ces trois critères pris en parallèle : Formation et recherche, efficience et satisfaction des objectifs économiques.

ii. Objectifs de l'université et de ses établissements

Au sein de votre université/ établissement, être performant c'est (à classer) :

CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES AU MAROC

Cette question a pour objectif de découvrir les objectifs poursuivis par les établissements universitaires relevant de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Les objectifs, à choisir et classer, sont synthétisées ainsi :

- 1- Optimiser la gestion des ressources pour dispenser de meilleures formations
- 2- Développer les activités de recherche de votre établissement
- 1- Avoir des objectifs et les atteindre
- 2- Développer les collaborations Université/Entreprise
- 3- Participer au développement économique de votre région
- 4- Satisfaire aux exigences des classements universitaires internationaux
- 5- Satisfaire les étudiants et le personnel.

Le tableau suivant présente les réponses à cette question :

Tableau n° 2 : Classement des objectifs universitaires

Objectifs	Rang 1		Rang 2		Rang 3	
	Nb	Fréquence en %	Nb	Fréquence en %	Nb	Fréquence en %
Objectif N°1	10	33.33%	9	30%	3	10%
Objectif N°2	3	10%	4	13.3%	5	16.7%
Objectif N°3	11	36.7%	3	10%	2	6.7%
Objectif N°4	3	10%	8	26.7%	6	20%
Objectif N°5	1	3.3%	3	10%	4	13.3%
Objectif N°6	1	3.3%	1	3.3%	0	0
Objectif N°7	1	3.3%	0	0%	4	13.3%
Total des réponses	30	100%	30	100%	30	100%

Source : Par nos soins

« Optimiser la gestion des ressources pour dispenser de meilleures formations » apparaît comme premier objectif de l'université avec une fréquence de citation de 37% au premier rang.

L'objectif : « Développer les activités de recherche de votre établissement » apparaît comme le deuxième objectif cité au premier rang (33%) et premier choix figurant au deuxième rang (32%).

L'objectif de satisfaction du personnel et des étudiants apparaît une seule fois au premier rang (3% des citations du premier rang) et 4 fois au troisième rang (17% des citations du troisième rang).

Au cinquième rang on trouve l'objectif « Participer au développement économique de votre région » qui apparaît en tête du cinquième rang avec un taux de 40% des citations.

L'objectif de la satisfaction des classements internationaux a été cité 9 fois au sixième rang.

En voulant approfondir l'analyse, nous nous sommes interrogés sur la relation entre les priorités en termes d'objectifs de performance et la nature de l'établissement représenté par l'interviewé : établissement à accès libre ou à accès limité. Le croisement des deux variables n'a pas donné des résultats significatifs : les mêmes priorités et ordre de classements sont conservés : l'objectif ultime de l'université, selon les interviewés, est de satisfaire sa mission primaire avec le minimum de coût.

Une légère différence concerne l'objectif du développement de la collaboration Université/entreprise : 55% des responsables d'établissements à accès limité ont cité cet objectif parmi les 3 premiers rangs, contre 45% des citations de même objectif par les responsables des établissements à accès libre. Un directeur d'établissement à accès limité souligne dans ce cadre que « *la collaboration établissement/ entreprise est un axe principal de la performance universitaire, elle permet de créer une dynamique socioéconomique et pourra être un catalyseur de la recherche scientifique* ».

Ces résultats sont en parfaite adéquation avec la perception globale de la performance universitaire (question 1) : la performance universitaire se définit par le couple formation et recherche/ gestion des ressources, elle est liée à la notion d'efficience. Les objectifs à caractère sociaux ne figurent nullement parmi ceux de l'université et ses établissements.

iii. Contraintes à la performance universitaire

La performance de votre établissement pourra être obtenue par ?

Cette question vise l'identification des facteurs censés permettre de réaliser de meilleures performances à l'université marocaine.

Les facteurs recensés sont :

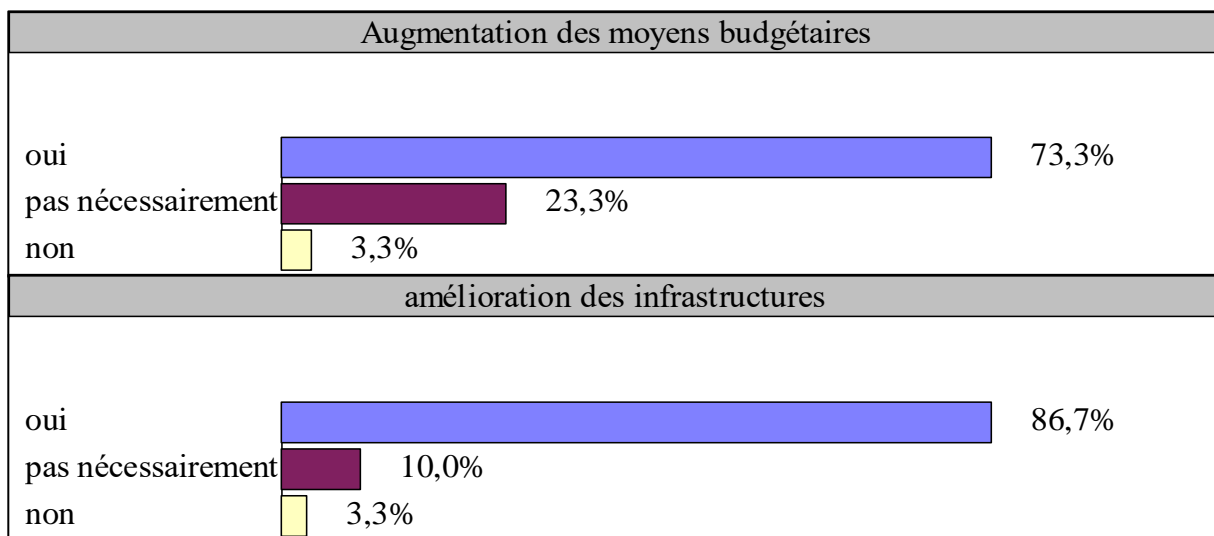
-Les moyens budgétaires et infrastructure, les systèmes d'information et de communication, l'autonomie et le contrôle.

▪ **Moyens budgétaires et infrastructure**

Est-ce que vous pensez qu'une augmentation en termes de moyens budgétaires et d'infrastructure est susceptible d'améliorer la performance des établissements universitaires au Maroc ?

Les réponses concernant la performance de l'université marocaine et le facteur « moyens budgétaires et infrastructure » sont synthétisées dans la figure ci-dessous :

Figure n° 1 : Moyens budgétaires et infrastructure/ Performance universitaire



Source : Par nos soins

L'augmentation des moyens financiers et des infrastructures s'avère une condition pour améliorer la performance des établissements universitaires. Cités, respectivement à hauteur de 73% et 87% des citations.

L'argument est clair : *Pour faire face à la massification, équiper les laboratoires et réaliser des chantiers de développement* on a besoins de ressources.

Uniquement une minorité des répondants considèrent que l'atteinte de la performance universitaire ne passe pas nécessairement/ ou du tout par l'augmentation des ressources

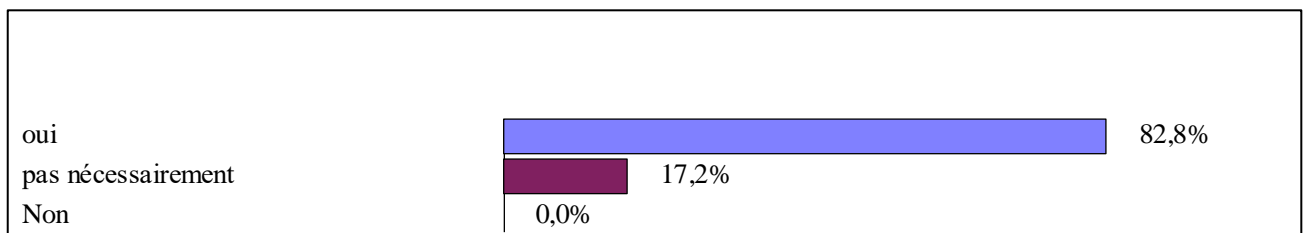
financières (27% des citations) ou des infrastructures (13% des citations). Ces répondants évoquent *l'implication des acteurs, la souplesse réglementaire, la répartition efficace des budgets et la décentralisations et délégation de pouvoirs*, comme outils servants à « *réaliser plus de performances avec moins de ressources* ». Selon eux en l'absence de ces éléments, la performance universitaire ne sera atteinte même avec l'augmentation des budgets et l'amélioration des infrastructures.

Performance universitaire et amélioration des systèmes d'information et de communication

Est-ce que vous pensez qu'une amélioration des systèmes d'information et de communication est susceptible d'améliorer la performance des établissements universitaires au Maroc ?

Les réponses concernant la performance de l'université marocaine et le facteur « systèmes d'information et de communication » sont synthétisées dans la figure ci-dessous :

Figure n° 2 : Système d'information et performance universitaire



Source : Par nos soins

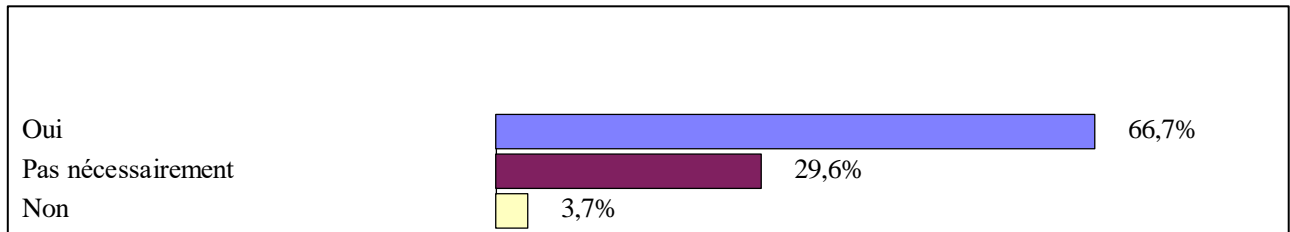
83% des répondants estiment que l'amélioration des systèmes d'information et de communication est utile pour améliorer la performance universitaire. La performance universitaire ne peut s'obtenir sans « *un système d'information et de communication global et efficace* ». Dans ce sens des investissements sont en cours de réalisation sous formes de stratégie numérique.

Performance universitaire et autonomie de décision

Est-ce que vous pensez qu'une plus large « autonomie » est susceptible d'améliorer la performance des établissements universitaires au Maroc ?

Les réponses concernant la performance de l'université marocaine et le facteur « autonomie de décision » sont synthétisées dans la figure ci-dessous :

Figure n° 3: autonomie et performance universitaire



Source : Par nos soins

67% des répondants pensent qu'une plus grande latitude discrétionnaire ne pourra qu'être un levier de la performance universitaire : « *chaque directeur/ doyen a besoin d'une certaine autonomie pour réaliser son projet d'établissement...sinon on ne pourra pas parler d'objectifs mais de rêves* » déclare un chef d'établissement.

30% des répondants pensent que la performance universitaire ne s'obtient pas nécessairement par une plus grande marge d'autonomie décisionnelle.

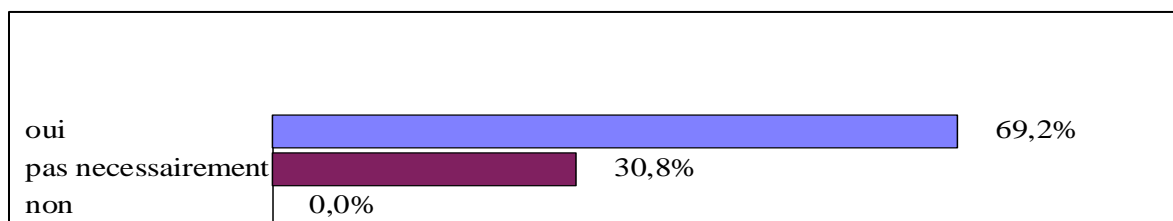
4% des répondants estiment que la réalisation de performance universitaire ne passe pas nécessairement par une plus grande marge d'autonomie mais plutôt par « *la conscience professionnelle* » et « *la sincérité* » et que les marges d'autonomie actuelles sont suffisantes pour gérer efficacement les établissements universitaires.

▪ Performance universitaire et renforcement des contrôles

Est-ce que vous pensez que le renforcement des systèmes de contrôle est susceptible d'améliorer la performance des établissements universitaires au Maroc ?

Les réponses concernant la performance de l'université marocaine et le facteur « renforcement des systèmes de contrôle » sont synthétisées dans la figure ci-dessous :

Figure n° 4 : Renforcement du contrôle et performance universitaire



Source : Par nos soins

Le renforcement des outils de contrôles internes s'avère une condition pour la réalisation de performance universitaire pour 70% des répondants. Ce renforcement devrait permettre une meilleure visibilité des actions et un meilleur pilotage des performances.

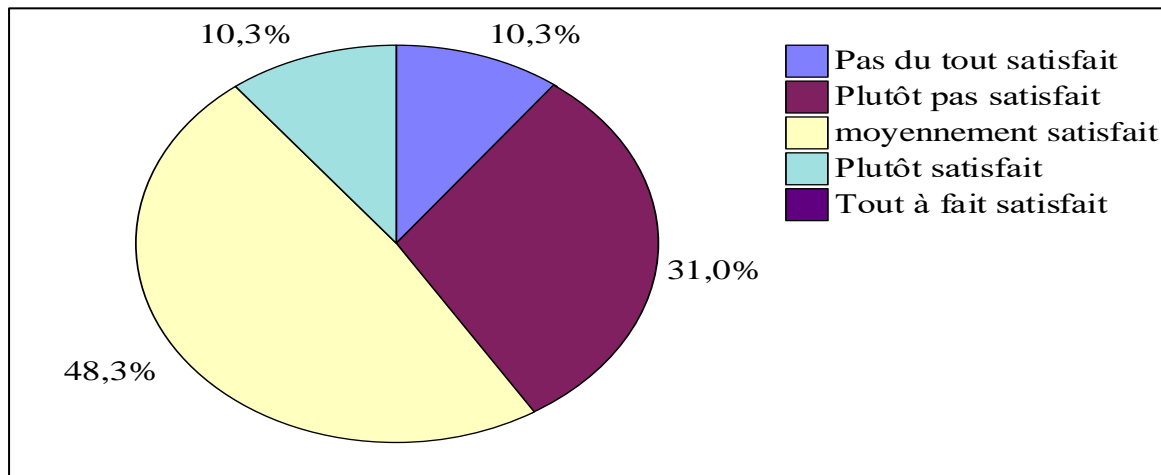
31% de répondant n'estiment pas nécessaire de renforcer les outils de contrôle existants car ces derniers sont jugés suffisants.

iv. Performance universitaire et recherche scientifique

Que pensez-vous de la performance de votre université/ établissement concernant la recherche scientifique ?

Les réponses à cette question sont synthétisées au niveau de la figure suivante :

Figure n° 5 : satisfaction par rapport à la recherche scientifique



Source : Par nos soins

En ce qui concerne l'appréciation de la recherche scientifique, presque 50% des répondants s'avèrent moyennement satisfaits, 10% n'en sont pas du tout satisfaits, 10% en sont satisfaits, et 31 % en sont plutôt satisfait. Cependant aucun répondant n'a déclaré être tout à fait satisfaits de la recherche scientifique, qui fait partie des missions fondamentales de l'université.

Le croisement de cette variable avec la nature des établissements ne donne pas lieu à des résultats significatifs, ce qui laisse à penser que la recherche scientifique est soumise à des contraintes indépendantes de la nature des établissements.

v. Perception globale du contrôle de gestion

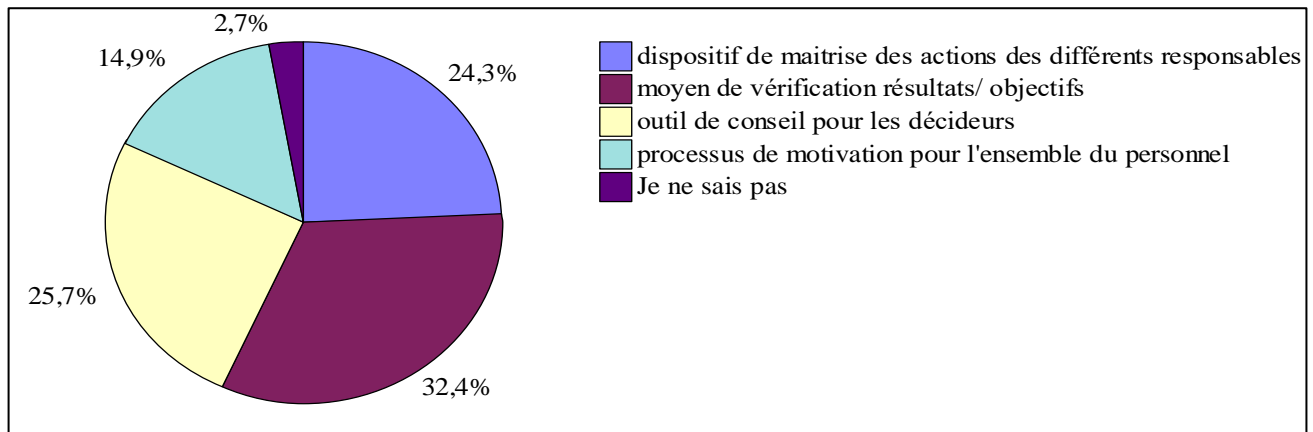
Dans ce titre, nous visons à découvrir la perception portée par les acteurs interviewés au système du contrôle de gestion.

▪ Définition du contrôle de gestion

Pour vous, un contrôle de gestion, est plutôt :

Cette question vise à découvrir la éceptions que les acteurs interviewés portent au contrôle de gestion. les réponses à cette questions sont représentées par la figure ci-dessous :

Figure n° 6: Perception du contrôle de gestion



Source : Par nos soins

Selon 32% des répondants, le contrôle de gestion est plutôt un moyen de vérification de résultats par rapport aux objectifs.

En deuxième lieu, il est perçu comme étant un outil de conseil pour les décideurs (26%) et un dispositif de maitrise des actions des différents responsables (24%).

En troisième lieu, le contrôle de gestion est considéré comme processus de motivation de l'ensemble de personnel (15%). La motivation dans ce cas signifie la réorientation des actions vers les objectifs suivis et contrôlés de l'organisation.

Bien que les taux de ces réponses ne révèlent pas une tendance unanime, elles partagent des conceptions managériales actualisées du contrôle de gestion.

3% des répondants avouent ne pas connaître c'est quoi un contrôle de gestion vu leurs profils non gestionnaires. A cet effet plusieurs remarques ont été formulées et qui concernent l'utilité de formations managériales pour les responsables de la gestion universitaire. Selon les dires d'un répondant : « *Au moins on saura quels outils pourra-t-on utiliser et pour quelle fin* ».

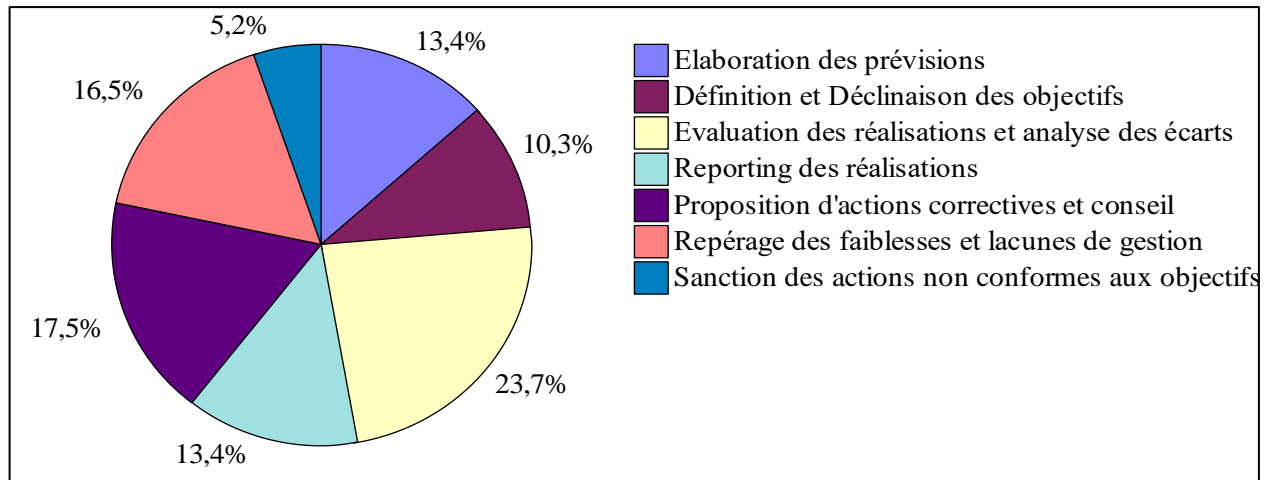
▪ Missions du contrôle de gestion

Selon vous, quelles sont les missions d'un service contrôle de gestion ?

L'objectif de cette question est de découvrir les perceptions des acteurs interviewés concernant les missions du service contrôle de gestion. Cette question complète celle qu'on

vient de traiter et qui concerne la définition du contrôle de gestion. Les réponses à cette question sont représentées par la figure ci-dessous.

Figure n° 7 : Perception des missions du contrôle de gestion



Source : Par nos soins

Cette question complète la question précédente et vise à clarifier les perceptions des interviewés à propos du contrôle de gestion.

La principale mission du contrôle de gestion selon les répondants c'est l'évaluation des réalisations et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs (24%). Cette mission coïncide parfaitement avec la définition du contrôle de gestion comme moyen de vérification résultat/objectifs issue de la question précédente.

La deuxième mission assignée au contrôle de gestion selon les répondants concerne le conseil et la proposition d'actions correctives (18%) et le repérage des faiblesses et lacunes de gestion (17%).

Le reporting des résultats et l'élaboration des prévisions constituent les troisièmes missions attendues du contrôle de gestion avec 13% des citations pour chacune des propositions.

Pour 5% des répondants le contrôle de gestion a pour mission de sanctionner les cations non conformes aux objectifs. Pour certains répondants toute notion de contrôle est liée à la notion de sanction comme nous l'avons vu en traitant la question de la perception de l'activité du contrôle.

vi. Appréciation des conditions d'implémentation du contrôle de gestion

L'objectif des questions traitées dans ce titre est d'apprécier les conditions d'introduction du contrôle de gestion au sein des établissements universitaires.

▪ Facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans l'université publique marocaine

A votre avis, quels sont les facteurs qui peuvent inciter à mettre en place un contrôle de gestion au sein de l'université publique marocaine ?

Cette question a pour objectif de relever les facteurs qui peuvent inciter à mettre en place un contrôle de gestion dans l'université publique marocaine. Les réponses à cette question sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3: perception des facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans l'université

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait	Total
Volonté politique	0	3.6%	7.1%	10.7%	78.6%	100%
Maitrise des coûts	3.8%	7.7%	30.8%	23.1%	34.6%	100%
Responsabilisation	0	4.2%	12.5%	20.8%	62.5%	100%
Nouveau management public et bonne gouvernance	3.8%	3.8%	7.7%	38.5%	46.2%	100%
Autonomie	0	4.2%	16.7%	16.7%	62.5%	100%
Transparence et Responsabilité sociale	16%	8%	8%	32%	36%	100%
Effet de mimétisme	47.4	15.8%	15.8%	5.3%	15.8%	100%

Source : Par nos soins

CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES AU MAROC

Plusieurs remarques émergent du tableau ci-dessus concernant les facteurs qui peuvent favoriser l'introduction du contrôle de gestion. En premier lieu, le choix « volonté politique » requiert l'adhésion de presque 80% des répondant « tout à fait d'accord » et 11% « plutôt oui ». Ceci remet en question le principe de l'autonomie universitaire et consacre la règle des stratégies descendantes. L'implication des acteurs de la gestion publique est également remise en cause alors que c'est la principale source d'adhésion et de motivation des acteurs.

En deuxième lieu figure deux choix « désire de responsabilisation des acteurs » et « souci de transparence et responsabilité sociale » avec 62% des citations « tout à fait d'accord ». Ces objectifs coïncident avec les objectifs institutionnels déclinés par la loi organique relative aux lois de finances et la réforme universitaire tel que nous l'avons présenté au cours du précédent chapitre.

Dans la même lignée apparaissent les choix « la mise en place des principes nouveau management public » et d'autonomie administrative et financière » avec, respectivement 46% et 36% des citations.

▪ Appréciation des éléments organisationnels

Au sein de votre établissement, comment jugez-vous les facteurs suivants, par rapport à l'instauration d'un contrôle de gestion ?

Cette question vise à dégager la perception des acteurs interviewés concernant certains facteurs organisationnels qui peuvent être des leviers à l'instauration du contrôle de gestion au sein des établissements universitaires. Les réponses à cette question sont présentées par le tableau suivant :

Tableau n° 4: Perception de l'infrastructure organisationnelle d'accueil du contrôle de gestion

	Pas du tout favorable	Plutôt pas favorable	Moyennement favorable	Plutôt Favorable	Tout à fait favorable	Total
Système d'information	7.4%	11.1%	14.8%	18.5%	48.1%	100%
Système d'objectifs	10.7%	7.1%	17.9%	25%	39.3%	100%

**CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DES UNIVERSITES
PUBLIQUES AU MAROC**

Méthodes budgétaires et comptables	3.7%	11.1%	7.4%	40.7%	37%	100%
Autonomie administrative et financière	7.4%	11.1%	22.2%	29.6%	29.6%	100%
Organisation	0	11.1%	22.2%	22.2%	44.4%	100%
Culture	8.7%	26.1%	13%	30.4%	21.7%	100%

Source : Par nos soins

A propos de cette question, les réponses sont divergentes et aucun choix ne requiert l'approbation de la majorité des réponses. Probablement la question est compliquée à cause de l'absence de visibilité concernant ces éléments. Aucune analyse des systèmes d'information ou des caractères organisationnels de l'université par exemple ne sont élaborés.

La connaissance des liens sous-jacents entre ces éléments et l'instauration de contrôle de gestion peut être également source de difficulté de la question.

Le système d'information et les caractéristiques organisationnels sont considérés favorables, respectivement, par 48% et 44% des citations « très favorables » et respectivement 18 et 20% des citations plutôt favorables.

Ces résultats laissent à désirer si on les rapproche avec des questions précédentes et qui révèlent l'insatisfaction des répondants par rapport au système d'information et de communication dans l'université et ses établissements.

Le système d'objectif, bien que jugé absent au niveau d'une question précédente, est supposé favorable à l'instauration de contrôle de gestion par 39% des répondant.

Les méthodes budgétaires et comptables sont également jugées « très favorables » par 37% des citations et 40% des citations « plutôt favorables ». Probablement les méthodes budgétaires sont favorables à l'instauration du contrôle de gestion, mais l'inexistence de

comptabilité de gestion constitue un grand manque à gagner pour un éventuel contrôle de gestion dans l'université publique marocaine.

L'autonomie et la culture sont des éléments qui sont jugés les moins favorables à l'instauration du contrôle de gestion au sein de l'université publique marocaine par les répondants. Ce résultat sous-entend les variables de motivation et d'implication déjà évoquées lors de questions précédentes.

A travers ces questions, nous avons pu dégager les représentations et perceptions des acteurs interviewés autour du système de pilotage et de la prédisposition organisationnelle de l'université à accueillir un système formel de contrôle de gestion.

Enfin, à travers nos interviews, nous concluons ce qui suit :

- **Sur le plan Aspects de la performance universitaire :** la majorité de nos interviewés définit la performance universitaire à travers la qualité du service d'enseignement rendu.
- **Sur le plan Objectifs de l'université et de ses établissements :** Selon les interviewés, l'objectif ultime de l'université est de satisfaire sa mission primaire avec le minimum de coût. Il s'agit principalement de l'optimisation du couple formation/recherche et gestion des ressources.
- **Sur le plan Contraintes à la performance universitaire :** Les interviewés pensent que les principales contraintes à la performance universitaire sont l'infrastructure et moyens budgétaires, les systèmes d'information et de communication et l'autonomie et le contrôle.
- **Sur le plan Performance universitaire et recherche scientifique :** Les résultats tirés nous laisse à penser que la recherche scientifique est soumise à des contraintes indépendantes de la nature des établissements.
- **Sur le plan Perception globale du contrôle de gestion :** La plupart des interviewés considèrent le contrôle de gestion comme étant un moyen de vérification de résultats par rapport aux objectifs et un outil de conseil pour les décideurs.
- **Sur le plan Appréciation des conditions d'implémentation du contrôle de gestion :** Les interviewés ont cité plusieurs facteurs pouvant favoriser

**CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DES UNIVERSITES
PUBLIQUES AU MAROC**

l'introduction du contrôle de gestion dans les universités publiques. Nous mentionnons principalement la « volonté politique » et la « responsabilisation des acteurs ».

En bref, à travers l'ensemble de ces questions, nous avons pu conclure que la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des universités publiques aura pour effet l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique déterminent clé de leur performance.

CONCLUSION

En conclusion, même avec des décisions stratégiques d'implantation du contrôle de gestion, nous ne sommes qu'au début du développement de nouvelles pratiques managériales au sein de l'université publique marocaine, et que beaucoup de travail reste à accomplir par les pouvoirs législatifs, stratégiques et managériaux. Il faut produire les conditions d'une complète appropriation du contrôle de gestion (modèle proposé) à travers une planification stratégique globale.

Apports et perspectives :

Au regard de la théorie existante et de l'état des lieux des recherches portant sur le contrôle de gestion et la performance universitaire, cet article présente certains apports.

On note que le champ de recherche à propos du contrôle de gestion et de la performance est très large, et la question de leur adaptabilité aux organisations publiques est une question qui a beaucoup alimenté les recherches managériales depuis l'avènement du nouveau management public. Notre contribution à ce niveau est modeste, et s'articule plutôt sur les particularités de l'université publique marocaine comme objet de recherche. Elle contribue à enrichir modestement la littérature associée au contrôle de gestion comme outils de pilotage de la performance dans des organisations aussi complexes que l'université publique.

L'essai de modélisation des facteurs d'émergence du contrôle de gestion dans l'université publique marocaine constitue un apport à la fois théorique et pratique. L'enquête qualitative conduite dans le cadre de cet article peut aboutir à plusieurs enseignements utiles du point de vue managérial.

Nous espérons que les gestionnaires universitaires puissent trouver dans cet article le reflet de quelques pratiques en matière de pilotage et de contrôle de la performance globale des universités. Plusieurs interviewés se sont d'ailleurs montrés intéressés par ce travail et ont en demandé une version finale.

Nous souhaitons également que notre article contribue à renforcer l'adhésion autour du projet du contrôle de gestion dans l'université publique marocaine à travers la connaissance théorique et la synthèse empirique proposée.

Cet article comporte plusieurs témoignages d'acteurs de la gestion universitaire, concernant les besoins et les difficultés de la mise en œuvre d'un véritable système de pilotage de la performance universitaire. Ces témoignages peuvent servir à préparer le terrain pour développer de nouvelles pratiques, qui pourront, peut-être, résoudre en partie les problématiques liées à la performance des universités publiques marocaines.

Limites de la recherche :

Notre article présente toutefois certaines limites, notamment en ce qui concerne la méthodologie adoptée.

Tout d'abord nous reconnaissons le caractère imparfait de la déclinaison des variables expliquées : performance et système de pilotage de performance au sein de l'université publique marocaine.

Une partie de cette imperfection revient au fait que la littérature qui a fondé la construction de ces variables n'est pas adaptée au contexte marocain. La littérature marocaine à ce sujet est rare.

Une autre source de cette imperfection est due à notre statut de chercheur dépourvu d'expérience pratique en gestion des affaires universitaires.

Une autre limite de cet article découle de cette dernière et qui est liée au caractère subjectif de l'étude exploratoire.

Les données sur lesquelles nous nous sommes basés pour élaborer notre synthèse représentent en majorité les perceptions subjectives des acteurs interviewés. Ils ont un caractère de « vraisemblance » et non pas de « vérité ». Ces perceptions représentent la réalité telle que chaque interviewé la perçoit et s'entremêle avec ses objectifs et ses expériences personnelles.

Néanmoins, nous avons essayé de dépasser cette limite à travers le nombre de guide d'entretien (30) et à travers la diversité des statuts des interviewés. Les résultats que nous avons adoptés sont généralement des observations qui ont fait la majorité des citations.

Finalement, les résultats dégagés de notre travail de recherche ne prétendent pas être généralisés sur toutes les universités publiques marocaines, bien que le contexte partagé et les caractéristiques du cas choisi pour l'étude en favorisent une certaine induction. A ce niveau le choix de l'étude de cas comme méthode d'investigation en est la principale raison.

BIBLIOGRAPHIE

ATALLAH, G. & BOYER, M. 2002. Le financement et l'évaluation de la performance des universités : l'expérience anglaise. Montréal, CIRANO (Centre Inter universitaire de recherche en analyse des organisations).

AVELE, D. 2009. L'évaluation et le contrôle de la performance des services publics municipaux des villes camerounaises. Bordeaux 4.

BENCHEIKH, E.A. 2013. Contrôle de gestion et pilotage de la performance de l'Université : Le cas des universités marocaines.

BENSAID, H. 2000. Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc. Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal (HÉC).

BENZERAFA, M. 2007. L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état. Paris 10.

MERIADE, L. 2011. L'évaluation de la performance des universités françaises : Entre simplification de la complexité et complexification de la simplicité. Nouville, Université de la Nouvelle-Calédonie.

SABIRI, L. 2015. Le contrôle de gestion comme dispositif du management pour le secteur public. Université Hassan 1er, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Settat.

MOUMENE J. & BENHRIMIDA M. 2017. « La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines »

BENCHIKH A. & EL ZANATI D. 2020. « Le contrôle de gestion et la performance du secteur public: quelle interdépendance? »

AUGE, B., NARO, G. & VERNHET, A. 2010. Le Contrôle De Gestion Au Service Du Gouvernement De L'université : Propos D'étape Sur La Conception D'un Balanced Scorecard Au Sein D'une Université Française. Communication: Crises et Nouvelles Problématiques de la Valeur, Nice, France, Mai 2010.

BOLLECKER, M. 2000. Contrôleur de gestion: une profession à dimension relationnelle ?
Communication: 21ème Congrès De L'AFC, FRANCE, Mai 2000.

MEDDIKI, S. & AIT BRIK, A. 2004. Aperçu historique du système éducatif marocain.
Communication : 47ème Session de la Conférence Internationale de l'Education, Genève, 8
Septembre 2004.

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres
et de la Recherche Scientifique, Programme d'Urgence 2009-2012 : Pour une Education
Inclusive. Communication : 48th International Conference on Education.

LORINO, P. 2001. Le balanced scorcard : dynamique stratégique et pilotage de la performance.
Communication : 22ème Congrès de l'AFC, France.

LORINO, P. 2002. Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux
instruments de gestion. Groupe ESSEC.

LUGAN, J.-C. 2005. Unité d'enseignement « approche systémique des organisations de
formation : théories, modélisation, applications ». Papier de travail, Université Toulouse 1.

NARO, G. Contrôle de gestion, organisation et stratégie. Papier de travail, Institut des Sciences
de l'Entreprise et du Management, Université Montpellier 1.

SAVALL, H. & ZARDET, V. 2011. Evolution des outils de contrôle et des critères de
performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. Communication :
22ÈME Congrès de l'AFC, Mai 2011.

TURKI, O. 2011. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s). Papier de travail, Institut
Supérieur de Gestion de Tunis, Mars 2011.

OCDE. 2001. Construire aujourd'hui l'administration de demain. Éditions OCDE

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Projet de développement 2013-2017.

**Ministère de l'Education Nationale, de, l'Enseignement Supérieur, de la Formation des &
Cadres et de la Recherche Scientifique. 2008.** Pour un nouveau souffle de la réforme de
l'Education Formation Présentation du Programme NAJAH Rapport détaillé.