



Towards a good governance system :
The implementation of a system of management control in a public institution:
Case of a Regional Academy for Education and Training.

TOULI KARIMA

Professeur d'enseignement supérieur
Univ Hassan 1^{er}, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion LRSG, 26000, Settat Maroc
toulidikarima@hotmail.fr

DEKRI MERIAM

Univ Hassan 1^{er}, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion LRSG, 26000, Settat Maroc
dekrimeriam@gmail.com

Abstract:

The issue of reforming the Moroccan educational system has become an important national topic. The government is looking forward to achieve the objectives that have been defined forward for this system and contribute to let it be performant.

Effectively, the Moroccan educational system is the second national priority. All the national speeches of his majesty king of Morocco are focalized in reorganizing this system by detecting the problems and developing pertinent solutions and tools able to make the difference in the future.

The Moroccan context is characterized by the will of government to establish the notion of governance and performance in the public services in general and in the national educational system especially. The aim of our paper is to study how can we introduce the concept of performance in the educational system by integrating a system of management control in the system of education?

The hypothesis that the three habitual summits of management control namely- means –objectives and realizations are not enough for studying the complexity and the missions of such a sector like the educational system where the satisfactions of users is an important factor that must be took into consideration.

Keywords:Public institution –performance -management control-education system.

Council for Innovative Research

Peer Review Research Publishing System

Journal: International Journal of Research in Education methodology

Vol. 7, No.4

ijremeditor@gmail.com

www.ijrem.com

Introduction :

Apparu en 1920 Chez Général Motors, le contrôle de gestion encore embryonnaire est venu pour répondre aux besoins d'établir le lien entre stratégie, structure et délégation. Le concept depuis ce temps n'a cessé d'évoluer pour ainsi inclure d'autres dimensions à savoir apprentissage, pilotage, indicateurs...

Cerner le champ et le contour du contrôle de gestion diverge entre auteurs ; certains le limitent à des simples outils à mettre en œuvre, d'autres intègrent d'autres paramètres. Commençons par la définition la plus répandue dans la littérature celle fournie par R.N. Anthony (1965) de la Harvard Business School : « Le management control est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Cette définition regorge de traits importants :

- Le contrôle de gestion est une démarche progressive dans le temps, on parle ainsi d'un ensemble d'activités organisées dans le temps grâce auxquelles un état est atteint autrement dit processus (Giraud et all 2004).

-Le contrôle de gestion fait intervenir deux types de managers : les dirigeants fonctionnels et les dirigeants opérationnels (Gervais 2000).

-Le contrôle de gestion stipule l'utilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise (les moyens financiers, les moyens Humains...) et a trait à l'efficacité (la conformité des résultats aux objectifs assignés) et efficience (utilisation des moyens disponibles de la manière la plus productive pour atteindre les résultats).

- Le contrôle de gestion apparait comme un moyen de suivi de l'atteinte des objectifs, il est là pour servir la stratégie du moment où il renseigne sur l'effectivité de sa mise en place.

En 1988, Anthony revient avec une autre définition du contrôle de gestion : le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. Cette définition reprend la dépendance du contrôle vis-à-vis de la stratégie afin d'atteindre les objectifs. À ce point, le contrôle de gestion n'est plus un simple moyen de suivi mais aussi un instrument d'action dans la mesure où ce sont les hommes qui utilisent les moyens afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ces hommes ont des comportements complexes qui peuvent dévier c'est dans ce sens que l'organisation met en place un ensemble de mécanismes pour influencer ces comportements.

La généalogie de l'appellation management control et de sa traduction en contrôle de gestion est très surprenante et profondément instructive .L'expression venant de l'américain control n'est pas le contrôle d'où la nécessité d'être mis en garde.

En effet, le mot contrôle implique d'un côté la vérification et de l'autre côté il a un sens de maîtrise. Le contrôle de gestion consiste à vérifier les résultats ou bien à maîtriser les activités en menant des actions afin d'obtenir les résultats souhaités. Au sens large du terme, le contrôle est lié à la fois à la structure organisationnelle (Burns & Stalker, 1961) et à aux processus informels (Cyert & March, 1963). Un autre champ lié au contrôle concerne les processus formels, c'est ce domaine qui est traité par le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion a pour finalité la recherche de la performance alors que le contrôle traditionnel a pour finalité la sanction. Le sens anglo-saxon du terme « control » signifie plutôt maîtrise que contrôle.

Ainsi, le contrôle de gestion se présente comme un outil des managers pour s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie dans une entreprise en quête de la performance.

Effectivement, la recherche de la performance n'est plus question seulement des entreprises privées mais aussi des organisations publiques. Avec l'apparition de New Management Public (NMP) qui essaie de transférer les pratiques managériales du secteur privé au secteur public caractérisé par sa complexité, l'absence de sa rentabilité capitalistique, la particularité des services réalisés en concurrence nulle ou imparfaite, la soumission de ces actions aux politiquesTous ces facteurs rendent l'application des outils de gestion privés aux organisations publiques ardues .Le management public ne peut être réduit à des outils où les responsables piocheraient une comptabilité analytique , un système d'information ... mais à la mise en perspective stratégique de ces outils.

A l'identique des autres services publics, le ministère de l'éducation nationale a pour objectif de produire un service en relation avec une tranche très importante d'usagers estimée à 8.581.370¹ millions d'élèves d'où la nécessité d'adapter les outils de gestion adéquats afin de garantir une bonne gouvernance du secteur et une meilleure performance.

Plusieurs questions se posent à ce stade :

- Quelle transférabilité des outils de gestion utilisés dans le privé au niveau du secteur public ?
- Quels sont les états des lieux du système éducatif marocain, quels sont les acteurs ?les enjeux de l'environnement ?
- Quelles sont les orientations stratégiques ?

¹ Statistiques du ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, direction de la stratégie des statistiques, du recensement, Septembre 2015.

- Le système éducatif marocain dispose-t-il des moyens nécessaires accompagnants cette nouvelle structure (Moyens techniques et financiers) ?
- Quel positionnement hiérarchique pour le contrôle de gestion au sein de l'organigramme des Arefs ?
- Les ressources humaines qualifiées sont-elles formées et disponibles pour accompagner cette démarche ?
- Quels sont les moyens d'évaluation de la performance à utiliser, comment les obtenir ?

Notre démarche peut être qualifiée de constructiviste, cette démarche réunit l'approche hypothético-déductive qui consiste à établir des hypothèses à partir de théories existantes et à vérifier ensuite sur le terrain.

Dans ce cadre, nous essaierons d'aborder la pratique du contrôle de gestion dans un établissement public relevant d'un secteur prioritaire au niveau national à savoir celui de l'éducation nationale. On va traiter le contrôle de gestion dans une académie régionale d'éducation et de formation.

I. Analyse de l'existant :

1. Fondements du contrôle de gestion :

Le premier champ d'action du contrôle de gestion se consacrait à la gestion de la production dans une option de rationalisation, dès 1950 un courant comportementaliste a émergé donnant ainsi une représentation moins mécaniste en s'intéressant aux liens entre le contrôle de gestion et les relations humaines au sein des organisations.

En 1965, à travers sa définition du contrôle de gestion, Anthony distingue entre 3 niveaux de contrôle :

Figure 1 : Les différents niveaux de contrôle selon Anthony



Source : Contrôle de gestion interactif, Simon Alcouffe et all, Edition Dunod, Paris France 2013

La planification stratégique est le processus qui conduit l'organisation à décliner ses buts et la stratégie permettant d'atteindre ces mêmes buts. À ce niveau de pilotage l'organisation formalise ses missions et métiers, ses domaines d'activités stratégiques, ses marchés cibles....La planification stratégique conduit également à l'identification des facteurs clés de succès.

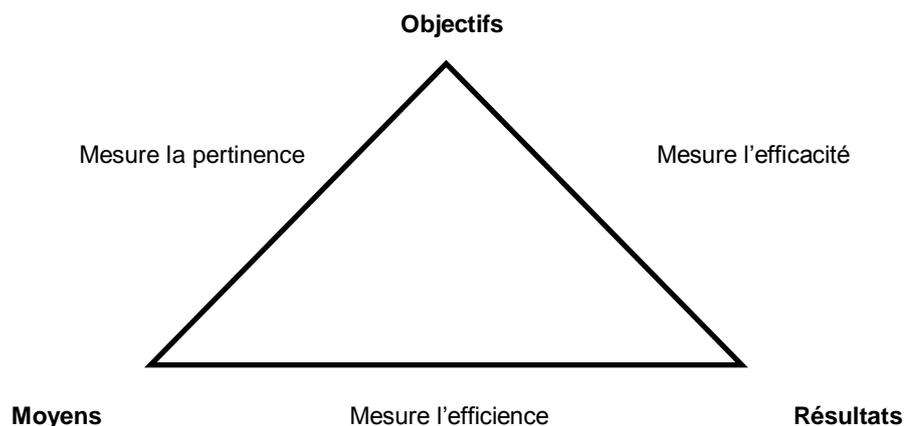
Le management opérationnel correspond à l'exercice des différents métiers de l'organisation (Logistique, achats, ventes, production.....).Les managers opérationnels sont autonomes quant à la manière d'atteindre leurs objectifs opérationnels avec les moyens accordés, mais ils doivent rendre des comptes périodiquement sur l'atteinte de ces objectifs.

Le contrôle de gestion constitue un maillon intermédiaire entre la planification stratégique et le management opérationnel. Il permet de décliner les objectifs stratégiques en objectifs ciblés par fonction et par niveau de responsabilité, il contribue également à un suivi de la performance à posteriori en évaluant l'atteinte des objectifs.

L'organisation que le contrôle de gestion analyse est dotée, de moyens financiers, Humains et matériels et un objectif stratégique justifiant la réunion des moyens .S'étant fixée cet objectif, l'organisation met en œuvre ses moyens pour l'atteindre et va obtenir des résultats, plus au moins proches de l'objectif qu'elle s'était initialement fixée.

Le contrôle de gestion s'articule autour de 3 sommets :

Figure 2 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Pierre Gilbert : le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'organisations, France 1980.

Le triangle du contrôle de gestion est constitué des objectifs au sommet, des résultats et des moyens qui sont en interactions pour former les piliers du contrôle de gestion. La pertinence désigne la relation entre les objectifs et les moyens, l'efficacité qualifie la relation entre objectifs et résultats et l'efficience qualifie la relation entre les moyens et les résultats.

Le contrôle de gestion intervient à différentes phases : le contrôle de gestion aide les dirigeants et les opérationnels à définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés à travers la phase de budgétisation ; il peut également informer les managers sur les moyens disponibles et les résultats escomptés. Le contrôle de gestion permet aussi d'analyser les écarts entre prévu et réalisé et aider à définir les actions correctives afin de mieux atteindre les objectifs assignés. L'analyse des résultats peut inciter à redimensionner les moyens utilisés. Enfin, le contrôle de gestion peut examiner les moyens mis en œuvre et les rapprocher des résultats atteints par l'organisation, la notion d'objectif ne sera pas prise en compte, seule l'évaluation des moyens affectés comparés aux résultats obtenus sera prioritaire.

2. Présentation du système éducatif :

a. Bref aperçu sur l'AREF :

Les académies régionales de l'éducation et de la formation ont été créées en 1987 coïncidant avec le parachèvement de la marocanisation de l'enseignement secondaire et la mise en œuvre de la première réforme d'envergure du régime des examens du baccalauréat. Elles avaient alors pour mission, entre autres, l'organisation des examens du baccalauréat, l'encadrement pédagogique, la recherche dans le domaine de l'évaluation. Elles étaient dotées d'un conseil consultatif qui émettait ses avis notamment sur la carte scolaire, la maintenance des établissements, les activités parascolaires.

Avec la loi 07.00², l'AREF est devenue à partir de l'année 2002 un établissement public doté de personnalité morale et de l'autonomie financière³.

L'académie régionale d'éducation et de formation est administrée par un conseil et gérée par un directeur. Certes, avec ce nouveau statut, les attributions de l'AREF se sont multipliées, nous citerons les attributions suivantes:

- Elaborer un projet de développement de l'académie, conformément aux orientations et objectifs nationaux et intégrer en matières pédagogiques les spécificités et les données socio-économiques et culturelles régionales dont l'« amazigh »;
- Veiller à l'élaboration de la carte scolaire régionale et à la mise en réseau des établissements d'enseignement et de formation professionnelle;
- Contribuer à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes;

Une vision stratégique 2015 - 2030 a été mise en place afin de rehausser le secteur d'éducation nationale et lui donner un nouvel élan. Cette vision permettra de changer l'école marocaine de manière à ce qu'elle offre à tous les citoyens de façon égalitaire un enseignement et une formation de qualité. En Tout, 9 thèmes et 23 mesures sont lancés en 4 domaines : L'élément humain, la gouvernance, la pédagogie et l'offre scolaire. Les mesures sont structurées en projet visant à atteindre des objectifs précis.

Des outils de reporting standardisés ont été mis en place dans un but de s'assurer de l'évolution des réalisations dans l'atteinte des objectifs escomptés.

² La loi 07.00 portant création des Académies Régionales d'Education et de Formation (Aref)

³ Dahir n° 1 – 00 – 203 du 19 mai 2000, portant promulgation de la loi n°: 07.00

Ainsi on trouve un ensemble d'outils notamment le plan d'action à moyen terme (PAMT) retraçant l'ensemble des objectifs et leurs prévisions budgétaires étalées sur quatre ans.

b. Organisation financière de l'AREF :

Chaque établissement public est doté d'une autonomie budgétaire, il possède des ressources propres qu'il peut affecter à des dépenses qu'il peut déterminer. Le projet du budget devrait être préparé dans le cadre de la stratégie de développement économique tracée par le gouvernement qui accorde un intérêt particulier à la restructuration et à la modernisation de leur gestion, l'amélioration de la qualité des services et des prestations rendus aux citoyens et le renforcement des infrastructures de base.

L'AREF compte 2 budgets : un budget d'exploitation et un autre d'investissement.

La comptabilité des établissements et entreprises publics a pour objet la description et le contrôle des opérations ainsi que l'information des autorités de gestion et de contrôle.

Selon l'arrêté portant organisation financière et comptable, l'AREF, doit tenir deux types de comptabilité :

- Une comptabilité générale ;
- Une comptabilité budgétaire ;

La situation actuelle est que l'AREF se limite uniquement à la comptabilité budgétaire.

Le contrôle financier de l'Etat sur les établissements publics est organisé par le Dahir n°: 1-03-195 du 11 Novembre 2003 portant promulgation de la loi n°: 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

Ce contrôle a pour objet, selon les cas :

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

Le trésorier payeur en tant que comptable public est responsable de la régularité des opérations de dépenses, tant au regard des dispositions légales et réglementaires, que des dispositions statutaires et budgétaires de l'organisme (L'AREF).

Le contrôleur d'Etat est désigné par le Ministre des finances. Il a le pouvoir, d'investigation sur pièces et sur place, et d'assister à titre consultatif aux séances du conseil d'administration ou à l'organe délibérant ainsi qu'aux réunions des commissions ou comités relatifs à l'organisme contrôlé.

Il dispose dans la limite des seuils fixés par la ministre chargé des finances d'un pouvoir de visa préalable sur :

- Les acquisitions immobilières;
- Les contrats et conventions de travaux, de fournitures et de services;
- Les dons, subventions et legs;

Pour conclure, le passage à une comptabilité générale au lieu de la budgétaire s'avère nécessaire puisqu'il est dicté même par la loi créant les académies. Le projet de mise en place d'une comptabilité de gestion se présente comme essentiel pour une meilleure analyse des coûts.

II. Perspectives de mise en place du contrôle de gestion :

1. Prérequis de mise en place d'un système de contrôle de gestion :

En 1977, Chandler a justifié l'émergence du contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement. En effet, le contrôle de gestion permet d'apporter des réponses sous forme d'outils afin de répondre aux besoins de gestionnaires.

a. La tendance vers le managérialisme :

Dans les années 1970, plusieurs pays de l'OCDE⁴ se sont inscrits dans le courant du New management public (NMP), ce courant a pour objectif de transférer les méthodes de gestion utilisées dans le privé au secteur public afin de le moderniser et le rendre assez performant et pour mettre de côté les jugements portés sur ce secteur.

b. La modernisation de la gestion publique :

La constitution de 2011 a incité sur la nécessité de bien gouverner l'ensemble des secteurs, elle a mis l'accent aussi sur l'importance de relier la responsabilité à la reddition des comptes d'où l'importance de se doter d'outils de gestion efficaces permettant aux gestionnaires d'assurer un suivi rigoureux des stratégies adoptées. Au Maroc, en introduisant la contractualisation dans le budget en 2002⁵ et avec la globalisation des crédits, la responsabilisation des managers, la multiplication des centres de décision..., on a commencé implicitement à parler de contrôle de gestion.

En Octobre 2000 en France, le comité interministériel pour la réforme de l'Etat a stipulé la généralisation du contrôle de gestion dans les services comme outil de modernisation de la gestion publique. Des années après, la LOLF la loi organique relative à la loi de finance a fait de la gestion par la performance une pièce maîtresse de la réforme basée sur une nouvelle structuration budgétaire par missions, programmes et actions en fonction des politiques publiques. Les informations sur les administrations en charge de mettre en œuvre ces programmes seront fournies en aval et en amont de l'exécution budgétaire.

c. Les exigences des partenaires du secteur éducatif :

Le secteur d'éducation nationale est ouvert à plusieurs partenariats avec des organismes mondiaux présentés comme étant des bailleurs de fond comme la Banque Mondiale, la JICA⁶, L'Agence Canadienne de Coopération Internationale (ACDI), l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et de Développement (AECID), l'Agence Française de Développement (AFD)... Ces partenaires exigent un certain niveau de pilotage et de management afin de voir l'avancement des projets lancés, assurer un suivi rigoureux et un reporting efficace chose que le système actuel ne permet pas d'effectuer.

d. Le système d'information :

Le système d'information joue un rôle d'interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Son rôle reste déterminant dans la bonne marche du système d'éducation et de formation. Il est perçu comme un préalable à la mise en place du contrôle de gestion. Son rôle est d'alimenter les différents niveaux de l'organisation par une information fiable aidant à la prise de décision et donnant une vue globale sur la marche de l'organisation.

2. La mise en place d'un système de contrôle de gestion :

L'instauration d'un système de contrôle de gestion nécessite un ensemble de moyens (financiers, humains, techniques..) et de dispositifs (Textes législatifs, lois, règlements...) qui doivent être mis à la disposition de la structure :

a. Stratégie :

Une stratégie claire et orientée doit être définie ; les orientations stratégiques énoncées par le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique⁷ (CSEFRS) ont été soulignées dans la vision stratégique 2015-2030. Quatre domaines seront concernés par cette vision à savoir :

- L'élément humain
- La gouvernance
- La pédagogie
- L'offre scolaire

⁴OCDE : Organisation du commerce et du développement économique est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative.

⁵ Décret n°2-01-2676 du 31 Décembre 2001 page 1492.

⁶JICA : est une agence gouvernementale indépendante qui coordonne l'aide publique au développement du Japon. Elle se donne pour missions d'aider au développement économique et social des pays en développement et de promouvoir la internationale 'organisme actuel a vu le jour le 1er octobre 2003.

⁷Le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique est créé en application de l'article 168 de la Constitution et organisé par la Loi 105.12 du 16 mai 2014. Il remplace le Conseil Supérieur de l'Enseignement. C'est une instance consultative indépendante de bonne gouvernance, de développement durable et de démocratie participative. Le Conseil a pour vocation de servir à la réflexion stratégique sur les questions de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique et d'espace pluriel de débat et de coordination sur toutes les questions intéressants l'éducation, la formation et la recherche scientifique.

Cette vision met au cœur de ces priorités : l'école, la qualité, l'égalité, l'approche pédagogique, l'alternance linguistique, les technologies éducatives, la professionnalisation, l'apprentissage par alternance, la formation par apprentissage, la formation alternée, la formation qualifiante, l'enseignement traditionnel, la société du savoir, le comportement civique, le capital humain...

Entre autres, mentionnant d'autres mesures notables ; la fusion entre le secteur de l'éducation nationale et celui de la formation professionnelle, la maîtrise de la langue arabe ainsi que d'autres langues étrangères, lancement des baccalauréats étrangers tel que le français et l'espagnol....

La déclinaison stratégique du Ministère doit être faite au niveau des académies qui sont en charge de l'application des politiques au niveau régional et local.

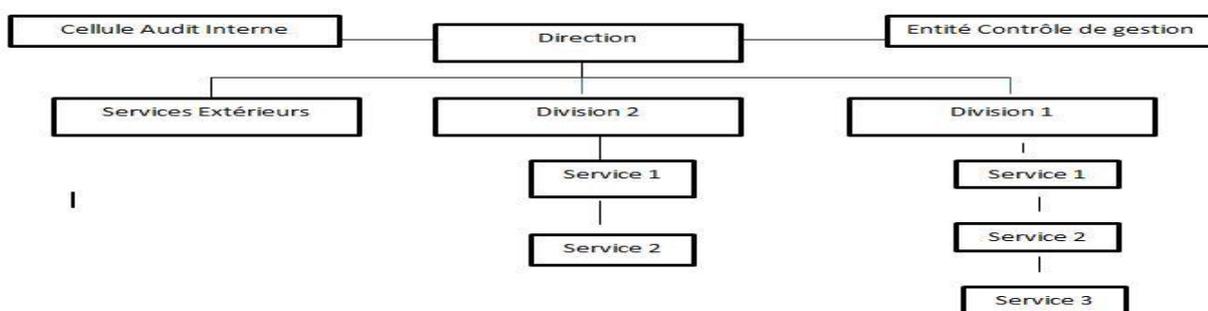
Ajoutant à la stratégie, un élément essentiel à savoir celui de l'utilisation de la comptabilité générale auprès de la comptabilité budgétaire et l'amorçage d'une comptabilité analytique.

b. Organisation et Positionnement :

Le positionnement de l'entité chargée du contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation peut se situer à plusieurs niveaux de l'organigramme de l'académie. Ainsi, nous proposons deux scénarios :

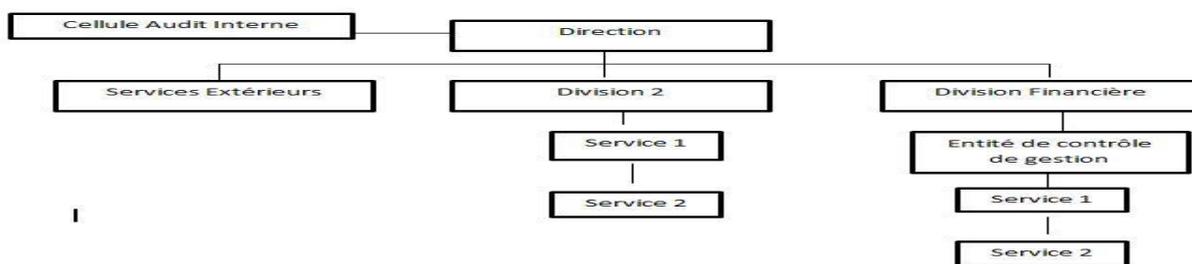
- Entité rattaché à la direction.

Figure 3 : Emplacement du contrôle de gestion dans l'organigramme (Scénario 1)



- Entité rattachée au service financier

Figure 4: Emplacement du contrôle de gestion dans l'organigramme (Scénario 2)



D'après les deux scénarios proposés, nous favorisons l'emplacement de l'entité auprès du top management ; ce positionnement lié à la direction générale apportera plus d'autonomie, plus d'objectivité et de crédibilité.

c. Les Ressources Humaines :

Le capital humain est une véritable richesse tel que souligné dans les discours de sa majesté , investir dans ce capital constitue une vraie valeur ajoutée pour le développement du pays .En effet, la mise en place d'un système de contrôle de gestion nécessite un ensemble de mesures qui doivent accompagner son instauration .Le facteur humain est primordial d'où la nécessité de préparer un plan de recrutement visant à cibler les profils adéquats à ces postes nouvellement créés .Il s'agit de trouver l'équation Poste/Profil la plus optimale pour avoir des cadres avec des masters en contrôle de gestion et des licences en management qui pourront accomplir les conditions des fiches de poste qui seront préparées et ainsi participer à ce chantier et mener ce projet vers la réussite .

d. Le système d'information :

Le système d'information est une pièce maîtresse de la mise en place d'un système de contrôle de gestion, son rôle d'interface ente le niveau opérationnel et stratégique permet d'alimenter tous les intervenants de l'information portant sur les aspects du système éducatif.

Le système d'information doit s'aligner aux orientations stratégiques de ministère et celles de l'académie tout en mettant en évidence la chaine de valeur du ministère.

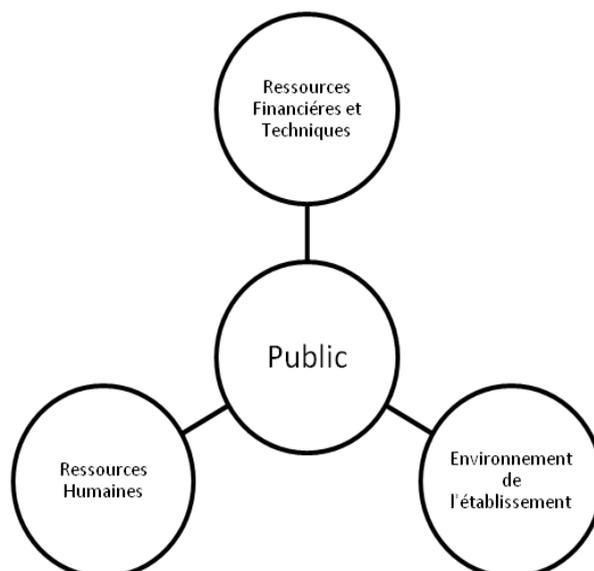
L'alignement stratégique du système d'information est réalisé en :

- Procédant à la déclinaison de chaque orientation stratégique du ministère en objectifs stratégiques principaux et secondaires;
- Traduisant ces objectifs stratégiques en objectifs du futur système d'information;
- Alignant les plans d'urbanisation aux objectifs stratégiques du futur système d'information.

Perspectives de mise en place d'un système de contrôle de gestion :

La mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein du système éducatif marocain ne relève pas des tâches évidentes, c'est une mission complexe et laborieuse vu les particularités du secteur. Le secteur éducatif est relativement particulier vu le nombre important d'utilisateurs(les élèves), les intervenants (Enseignants ,Directeurs d'établissements ,Inspecteurs...) et les attentes des usagers (Parents , Familles , Elèves , Partenaires , Intervenants . ..).Ajoutant à ceci, la spécificité relative au secteur public fortement liée aux politiques générales du pays qui poursuivent des objectifs dans la plupart des cas difficiles à mesurer et multiples. Aussi, la dépendance des établissements publics envers les autorités politiques (Tel que le ministère d'éducation nationale) chose qui entrave la prise de décision qui doit tenir compte de l'impact qu'elle aura sur les l'opinion publique. Le service public est par essence destiné à une large cible favorisant ainsi l'intérêt général d'où on ressort notre vision qui évoque l'usager final qui est le client comme étant le noyau dur du système éducatif ; une vision loin de celle du marketing puisque le marketing est plutôt attentif aux intérêts privés qu'il tente de satisfaire.

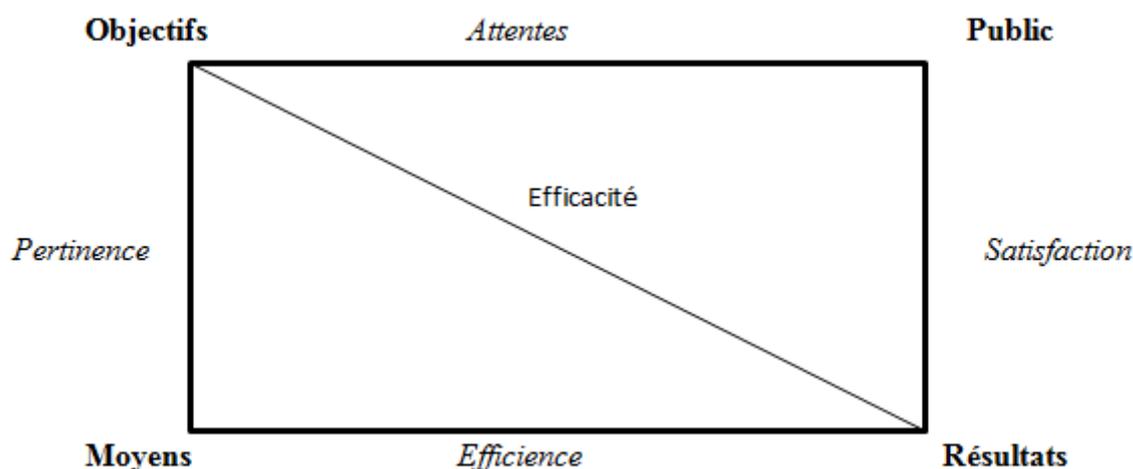
Figure 5 : Schéma retraçant l'importance du public dans la vision proposée



La mise en œuvre du contrôle de gestion suppose le développement d'une logique plus enrichie dans le secteur public comme indiqué par J- Dupuis en 1991⁸, en y faisant figurer les le public avec ses attentes et satisfactions .Il permettra de prendre tous les éléments du contexte dans lequel le contrôle de gestion se situe.

⁸ Jérôme Dupuis, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, PUF 1991.

Figure 6 : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques



Source : Jérôme Dupuis, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, PUF, 1991.

Cette évolution du triangle de gestion vers le rectangle de gestion permettra de prendre en considération les attentes du public et répondre ainsi à leur satisfaction pour développer le contrôle de gestion au niveau des services publics.

Le succès d'une telle vision suppose un effort de formation et un changement « culturel » qui s'étalera dans le temps. L'appropriation par l'ensemble des acteurs de cet horizon pluriannuel conditionne la réussite de la démarche.

Pour l'administration du système éducatif, il s'agit d'aboutir à la meilleure adéquation possible entre les objectifs, qui caractérisent l'ensemble de ses missions, et les moyens dont elle dispose, afin d'atteindre les meilleures réalisations possibles pour répondre aux attentes du public (pris ici dans son acception large : élèves, communauté, citoyens et agents de cette administration).

Les objectifs fixés par la vision stratégique 2015-2030 comptent parmi les principales démarches de mise en place du système du contrôle de gestion, il importe en effet que les services déconcentrés valident le dispositif et déterminent eux-mêmes leurs objectifs au regard des réalisations des autres services.

Dans un deuxième temps, quand la culture de contrôle de gestion sera développée, l'administration centrale pourra déterminer des objectifs sur certains secteurs d'activités, soit de façon identique soit après des négociations approfondies entre chaque service déconcentré et l'administration centrale.

Un autre paramètre nécessaire à la démarche de contrôle de gestion est celui des moyens. Les moyens Humains, financiers et techniques doivent être garantis afin d'accompagner ce projet sur un horizon pluriannuel.

L'évaluation de la performance des AREFs est primordiale au regard des actions qu'elle contrôle (Principe de centre de responsabilités), la performance s'apprécie en termes d'efficience (rapport entre les réalisations et les moyens), mais aussi en termes d'efficacité (rapport entre les objectifs et les réalisations). Il faut par ailleurs s'assurer de la fiabilité de l'information transmise (problème de la collecte ; définition des indicateurs et des ratios pour éviter toute interprétation).

La notion de public est l'élément essentiel du contrôle de gestion moderne dans les administrations publiques. Ce public appréhende: les usagers des services : principalement les élèves et les parents d'élèves, la communauté, les agents qui ont eux aussi des attentes (conditions de travail, ergonomie des postes de travail...), le Parlement (mesure de la performance des politiques publiques).

Essentiellement, le contrôle de gestion devra permettre le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats visant ainsi à établir une politique basée sur les principes de reddition des comptes, la responsabilisation des décideurs et la gestion axée sur les résultats.

Cette logique de résultats mènera à une contractualisation à différents niveaux : le premier niveau entre services centraux du ministère et les services déconcentrés alors que le deuxième niveau de contractualisation est supposé être conclu entre les académies régionales d'une part, les délégations provinciales de l'autre et les établissements scolaires comme étant le noyau le plus consistant de la politique d'enseignement. Cette contractualisation donnera un nouvel élan aux relations avec les bailleurs de fond internationaux et permettra d'irriguer de nouveaux investissements dans le système.

Conclusion :

Le contexte marocain actuel est propice plus que jamais à l'adoption des principes du new management public en mettant en place un structure dédiée au contrôle de gestion dans un secteur prioritaire qui a connu plusieurs réformes, certaines

étaient fructueuses et d'autres qui doivent être capitalisées afin d'édifier les piliers d'une organisation moderne répondant aux attentes de toute la société marocaine .

Le changement managérial introduit par la mise en place de contrôle de gestion doit être conduit intelligemment et rigoureusement tout en étant accompagné des outils nécessaires tel qu'un système d'information adéquat, une comptabilité générale et analytique tout en mettant au cœur des priorités le capital humain qui est au centre de ce changement.

Conscient du rôle du contrôle de gestion dans la maîtrise de l'activité du système éducatif en mettant le point sur des aspects importants tel que la qualité de l'enseignement, le coût d'enseignement d'élève par cycleTous ces paramètres devront ériger une nouvelle culture dans le secteur dans l'horizon d'arriver à une contractualisation favorisant envers tous les partenaires et concrétiser la politique de reddition des comptes afin d'assurer une bonne gouvernance du service public marocain.

Bibliographie :

1. C. Alazard, « **Contrôle de gestion: manuel et applications** », édition Dunod, Paris, 2004.
2. S.Alécian et all, le management dans le secteur public Editions d'organisations, Paris ,2002.
3. J R,Alventosa, les outils du manager public ,LGDJ .
4. P-L Bescos. et C Mendoza, 1996, « **Le management de la performance** », Editions Comptables Malesherbes ;
5. I M Beuren et S A Teixeira, « **Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control** » Scientific Electronic Library OnLine, 2014.
6. H.DeBoislandelle , « **les nouveaux défis du manager public** », Editons l'Harmattan, 2009, Paris.
7. H. Bouquin, « **le contrôle de gestion** », PUF, Paris ,3ème Edition.
8. H. Bouquin, « **les fondements du contrôle de gestion** », Edition PUF, 1997.
9. M. Charpentier & P. Grandjean, « **Secteur public et contrôle de gestion** », Editions d'Organisation, Paris, 1998.
10. R. Demeestère, « **La gestion par centres de responsabilité : quel modèle pour le secteur public?** », ESSEC, documents de recherche du Ceressec, 2000.
11. R. Demeestère, P. Lorino & N. Mottis, « **Contrôle de gestion et pilotage** », Editions Nathan, Paris, 1997.
12. J.Dupuis, « **le contrôle de gestion dans les établissements publics** », PUF, Edition 1991,Paris.
13. M.Fikri, « **la bonne gouvernance administrative au Maroc : mission possible** », Editions Espace Art et Culture, 2005.
14. D.Harriziet N.Dafi, « **Vers une nouvelle culture managériale : Méthodologie de mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein d'un établissement public.** »
15. A.Gadi , « **Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public** »,Rabat Net Maroc ,2006.
16. M.Gervais, « **le contrôle de gestion** », Economica, 5èmeEdition, Paris
17. P.Gilbert, « **le contrôle de gestion dans les organisations publiques** », Editions d'organisation, Paris 1980.
18. M.Fikri, « **la bonne gouvernance administrative au Maroc : mission possible** », Editions Espace Art et Culture, 2005.
19. G Pelletier, **L'art de faire autrement : la nouvelle gouvernance en éducation.** Savoir. Revue de la FCSQ. Volume 15, numéro 4. Pp 2-5 (2010).
20. G Pelletier. avec J. Lusignan **Gouvernance, pilotage et régulation intermédiaire dans les systèmes éducatifs.** . Paris : Éd. DeBoeck. Pp 12-31 (2009).
21. C Selmer, Concevoir **un tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision**, édition Dunod 1998.
22. M.Viriato Santo et all, « **le management public** », Editions Que sais-je, 1993, Paris.
23. J-CUsunier, M. Eassterby-Smith et R.Thorpe, 2000, « **Introduction à la recherche en gestion** », 2ème édition, Economia, Paris.
24. N Zejjari, **Perception de la pratique et amélioration de la qualité du contrôle de gestion dans les entreprises publiques**, Science lib Volume : 6 N° : 141105 (2014).
25. Rapport du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.
26. Arrêté portant organisation comptable et financière des Arefs.

27. « La loi 07-00 » relatif à la **création des académies régionales d'éducation et de formation**, Rabat-Maroc, 2000.
28. « La loi n°69.00 » relatif au **contrôle financier sur les établissements publics**, Rabat- Maroc, 2000.
29. Décret n° : 2-89-61 du 10 novembre 1989 » fixant les **règles applicables à la comptabilité** des établissements publics.
30. Ministère des finances et de la privatisation, groupe de travail « Programmation et exécution budgétaire », « **Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats** » ,2001.