

Le système de contrôle de gestion au service de la performance de l'Université Publique Marocaine : une analyse de la littérature

The management control system serving the performance of the Moroccan Public University: an analysis of the literature

JANATI SEJJALI Lamyae

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

Maroc

janatilamyae3@gmail.com

ACHIBANE Mustapha

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

Maroc

achibm@hotmail.com

Date de soumission : 14/02/2021

Date d'acceptation : 29/03/2021

Pour citer cet article :

Janati Sejjali L. & Achibane M. (2021) « Le système de contrôle de gestion au service de la performance de l'Université Publique Marocaine : une analyse de la littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 203 – 228.

Résumé

L'université traverse mondialement une nième période de remise en cause de sa légitimité. Pourtant, l'économie de l'immatériel du 21^{ème} siècle place le savoir au premier rang des ressources de compétitivité nationale. Alors, l'université publique marocaine est soumise à des pressions en faveur des transformations en profondeur de ces modes de gestion pour faire face à l'évolution de son environnement sur les plans national et international et satisfaire les besoins de ses « clients ». Elle est appelée à être de plus en plus performante et à répondre aux exigences d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation des ressources qui lui sont attribuées. Ainsi, le système de contrôle de gestion apparaît comme un levier de la nouvelle gestion universitaire au Maroc. Il répond parfaitement aux besoins d'efficacité et d'efficience et de pilotage d'une performance multidimensionnelle. D'autant plus le contexte de gouvernance de l'université publique marocaine (à travers la LOLF – la Loi Organique relative aux Lois de Finance -, la loi 01-00 et les réformes de l'enseignement supérieur au Maroc) semble préparer une structure adaptée à son accueil.

Mots clés : système de contrôle de gestion ; université publique marocaine ; performance ; efficacité ; efficience.

Abstract

World widely, the university is going through an nth period of questioning of its legitimacy. Yet, the intangible economy of the 21st century places knowledge at the forefront of national competitiveness resources. Therefore, the Moroccan public university is under pressure to make in-depth changes in these management methods in order to cope with the evolution of its environment on the national and international levels and to satisfy the needs of its "clients". It is called upon to be increasingly preferment and to meet the requirements of effectiveness and efficiency in the use of the resources allocated to it. Thus, the management control system appears as a lever of the new university management in Morocco. It responds perfectly to the need for effectiveness and efficiency and the management of a multidimensional performance. Moreover, the context of governance of the Moroccan public university (through the OLFL - the Organic Law relating to Finance Laws -, the 01-00 law and the reforms of higher education in Morocco) seems to prepare a structure adapted to its reception.

Keywords: management control system; Moroccan public university; performance; effectiveness; efficiency.

INTRODUCTION

Les universités publiques marocaines (UPM), à l'instar de celles du monde entier, sont soumises à des injonctions qui invitent à transformer leurs missions et leurs modes de fonctionnement. La question de la performance et son contrôle prend davantage d'importance dans les réformes de ce secteur et se traduit par divers débats et controverses. Dans ce contexte, l'introduction du contrôle de gestion dans les UPM est une question qui prend tout son sens.

L'intérêt de cet article s'inscrit dans le débat largement commenté par la littérature managériale et qui concerne l'aptitude des systèmes classiques de contrôle à s'articuler avec les nouveaux modes de management. Les UPM sont confrontées à des nouveaux modes de gestion inspirés du mouvement du Nouveau Management Public (NMP), ce qui invite au renouvellement des dispositifs de leur pilotage à travers l'introduction du contrôle de gestion.

Dans cette optique, nous nous intéressons au contrôle de gestion dans les UPM, qui en sont, jusqu'alors dépourvues. Nous nous focalisons plus spécifiquement sur la réalité du besoin en contrôle de gestion dans l'UPM, ses finalités et la disposition de ces organisations à l'accueillir. Par conséquent, l'objet de cette contribution scientifique sera, d'abord, de comprendre la perception de la performance universitaire au Maroc, et de porter, ensuite, une réflexion sur les caractéristiques d'un système de contrôle de gestion susceptible de contribuer efficacement à l'amélioration de la performance universitaire au Maroc.

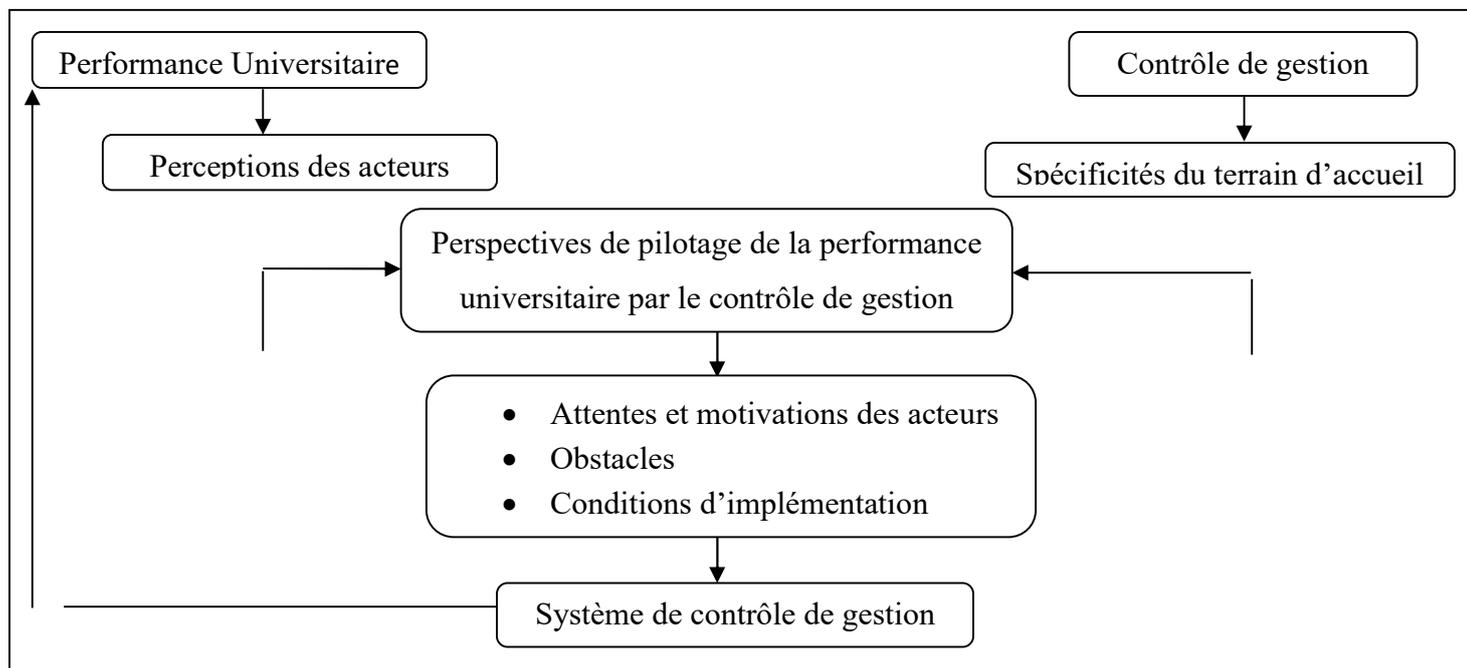
Ceci nous conduit à nous interroger sur la pertinence des outils de contrôle de gestion existants dans les UPM, et sur les possibilités d'évolution vers un système formel de contrôle de gestion qui s'adapte aux enjeux du pilotage de la performance universitaire au Maroc.

C'est ainsi que la notion de performance prend tout sens dans notre problématique. Le choix des dispositifs du contrôle de gestion ainsi que son rattachement organisationnel sont corollaires à la perception de la performance.

Cependant, du besoin en contrôle de gestion au système de contrôle de gestion de l'UPM une série d'interrogations se pose, et c'est à ce niveau que se situe notre problématique: Comment le système de contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance des UPM?

En vue d'élaborer notre modèle conceptuel, l'émergence de notre problématique peut se résumer comme illustré dans la figure suivante :

Figure N°1 : les éléments de la problématique et modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

Pour répondre à cette question, l'analyse du besoin en contrôle de gestion dans les UPM est établie sur le plan théorique. Diverses théories ont été utilisées pour éclairer, sous différents angles, le besoin en contrôle de gestion au sein des UPM. Ce besoin théorique de contrôle de gestion est complété par un besoin réel qui se justifie par l'insuffisance des contrôles existants ou exercés sur les universités ainsi par des facteurs environnementaux et organisationnels.

A travers cet article nous visons l'objectif suivant: élaborer une discussion théorique autour de notre problématique. La méthodologie adoptée à cet égard s'inscrit dans le cadre d'une démarche exploratoire, basée essentiellement sur une exploitation analytique d'un corpus théorique riche relatif à la performance universitaire et au contrôle de gestion public.

A ce juste titre, notre article sera structuré en trois grands axes :

- Le premier sera consacré d'abord à revenir sur les origines de la performance et les modes de son pilotage par le contrôle de gestion dans le secteur public.
- Le deuxième sera dédié ensuite à présenter le contrôle de gestion dans les UP à travers la mobilisation d'un ensemble de modèles et théories qui expliquent et fondent la mise en pratique du contrôle de gestion dans ces organisations.

- Le troisième sera destiné enfin à prendre connaissance du terrain de recherche en analysant théoriquement la problématique de la performance et du contrôle de gestion dans le secteur de l'enseignement supérieur public au Maroc.

1. L'évolution de la performance du secteur public et de son pilotage par le contrôle de gestion

A la fois alourdis par les dysfonctionnements et les échecs des tentatives de redressements, et séduits par les niveaux d'efficacité réalisés par le secteur marchand, les organisations du secteur public rompent avec leur mode de gestion et cèdent au présage de la performance. De ce fait, elles sont soumises, depuis presque un demi-siècle, à des impératifs destinés à faire évoluer leurs modes de fonctionnement vers l'adoption d'une culture de performance inspirée du secteur privé. La performance, sa mesure et son pilotage deviennent des notions clés qui guident l'action publique et l'orientent vers des niveaux d'efficacité et d'efficacité semblables à ceux réalisés par le secteur privé. La genèse de cette préoccupation se trouve dans le mouvement du NMP, qui propose un cadre de modernisation de la gestion publique en s'inspirant du secteur privé. Il propose d'en emprunter la notion de performance ainsi que les mêmes outils et méthodes de contrôle et de pilotage dont le contrôle de gestion (Bencheikh & El Zanati, 2020: 645). Ainsi, au souci de définir une notion polysémique tel que la performance s'ajoute celui de son adaptation au secteur public et la transposition des outils de son contrôle.

Nous découvrirons, en premier lieu, l'évolution de la performance des organisations publiques et les méthodes de contrôle de gestion dans leur contexte organisationnel. Nous analyserons la grande phase d'évolution organisationnelle : la performance partenariale globale qui redéfinit les objectifs et outils du contrôle de gestion selon de nouveaux paramètres de nature socio-économiques.

Nous verrons, en second lieu, comment la notion de performance, dorénavant considérée comme enjeu majeur de la gestion publique, et qui est à l'origine du contrôle de gestion public, a fait son immixtion dans la sphère publique. Pour mieux appréhender ce point, nous nous sommes intéressés de plus près au NMP comme origine de la performance publique. A partir d'éléments bibliographiques, nous présenterons les fondements théoriques du NMP et les principes de son fonctionnement.

Nous tenterons, en dernier lieu, de faire un cadrage théorique de la notion de performance publique en évoquant les difficultés de transposition de cette notion du secteur privé au

secteur public, et en présentant les principaux modèles de performance inspirés de la gestion privée et réadaptés à la sphère publique.

1.1. Le contrôle de gestion au service de la performance

Les structures des organisations publiques se complexifient, leurs frontières s'élargissent, et au fur et à mesure de cette éclosion par la complexité, les techniques de contrôle de l'organisation publique sont amenées à se renforcer (Moumene & Benhrimida 2019: 321). Pour certains auteurs, c'est à la complexité que le contrôle de gestion doit son renouvellement. H. Bouquin souligne que *"C'est le franchissement d'un degré de la complexité qui va provoquer l'émergence du contrôle de gestion tel qu'il est connu aujourd'hui"* (Bouquin, 2005: 48).

C'est ainsi que nous abordons les principales théories qui traitent la complexité organisationnelle, en l'occurrence l'école systémique et l'école de la contingence structurelle et les retombées du paradigme cognitiviste à savoir, l'approche de Simons, l'approche behavioriste et partenariale sur le renouvellement des notions de la performance et de contrôle de gestion.

1.1.1. Complexité, contrôle de gestion et performance

L'approche systémique ainsi que les théories de la contingence marquent l'évolution du contrôle de gestion. La prise en compte de nouveaux paramètres (facteurs de complexité et éléments de contingence internes et externes) offre un champ large de contrôle de gestion et manifeste la capacité de celui-ci à s'adapter à des situations plus incertaines et plus complexes, et à se renouveler.

Toutefois, de nouvelles formes de facteurs contingents fait apparition et exigent de nouvelles réadaptations du contrôle de gestion : l'avènement du paradigme cognitiviste, de l'approche behavioriste et de l'approche partenariale contraint à la refonte des critères de performance organisationnelle et de ses outils de pilotage.

1.1.2. Apport des approches cognitivo-comportementales au contrôle de gestion et à la performance

On reproche aux méthodes de contrôle de gestion que nous venons d'exposer jusque-là, qu'ils négligent certaines variables, considérées par des auteurs contemporains, comme source de performance. Selon ces auteurs, la croissance et la compétitivité des organisations reposent désormais avant tout sur le capital immatériel (le capital humain, l'innovation et le partage des connaissances). A ceci s'ajoute le critère de durabilité de la performance introduit par la responsabilité sociale des organisations (RSO). Les théories qui intègrent ces variables à

savoir l'approche cognitiviste, behavioriste et partenariale sous-tendent une remise en cause des approches traditionnelles de performance et de contrôle qui n'en tiennent pas compte et inaugure l'avènement d'un nouveau rôle intégrateur pour le contrôle de gestion : celui du pilotage de la performance durable.

Le caractère flexible du contrôle de gestion incite théoriciens et managériaux à s'interroger sur les possibilités de son adaptation à de nouveaux contextes comme celui de l'organisation publique. A ce niveau, l'apparition de performance au sein de ses organisations, constitue la toile de fond de ce qu'on appelle contrôle de gestion public. Cependant, l'intégration de la notion de performance et son pilotage au sein des organisations publiques est loin d'être mission facile. De profondes réflexions portent sur les conditions et les difficultés à cette transposition. Le paragraphe suivant porte lumière sur la migration de la notion de performance du secteur privé à l'organisation publique : son fondement, ses contraintes et ses résultats.

1.2. Le Nouveau Management Public (NMP): fondement de la performance dans le secteur public

La performance se révèle comme l'idéal vers lequel toute organisation tend. L'organisation publique n'échappe plus à cette affirmation depuis l'avènement du NMP. Il s'agit d'un mouvement de réforme du secteur public qui s'est développé dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) des années 1980. Le secteur public jugé jusqu'à lors inefficace, bureaucratique, rigide et coûteux, devrait emprunter selon le NMP, les modes de gestion qui font l'efficacité et l'efficience du secteur privé. Le NMP pose, donc, les fondements de la performance des organisations publiques et remet en cause l'idée que ces organisations ne peuvent se soumettre aux mêmes percepts et impératifs de gestion qui prévalent au secteur privé.

Ainsi, pour comprendre la performance publique, il nous apparaît avantageux de préciser, le cadre dans lequel s'inscrit cette performance et qui n'est que le NMP. Nous s'attarderons sur les soubassements théoriques et organisationnels du NMP et les principes de son fonctionnement.

1.2.1. Les fondements du NMP

D'un point de vue théorique, le NMP est un concept qui puise ses fondements dans de nouveaux courants de pensée (théorie des organisations, théorie des choix publics). D'un point de vue pratique et organisationnel, ce mouvement découle du changement du rôle de l'état. Nous présentons, successivement, ces deux soubassements du NMP.

Nous déduisons d'une part que l'émergence de l'expression NMP et sa consécration dans les discours tout autant que dans les politiques économiques, est venue traduire les mutations à la fois subies et apportées dans la nature et le rôle de l'Etat d'une part, et exprimer, d'autre part, les développements réalisés dans le domaine des sciences sociales. C'est un changement qui traduit la volonté d'insuffler l'esprit d'entreprise dans l'appareil de l'Etat, souvent accusé de manque de performance, dans un contexte de crise financière marquée par un surendettement et un grand déficit public. D'autre part, le courant NMP devrait apporter une réponse aux revendications civiles montantes pour une meilleure considération du citoyen à travers des prestations publiques qui répondent mieux aux attentes de la société civile. Il a succédé à de nombreux ateliers inachevés de modernisation du secteur public, et est tout d'abord apparu au Royaume-Uni avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE au début de la décennie 1980 ainsi que dans plusieurs pays en développement. Il vise à définir un cadre d'action, et d'interaction, entre l'Etat, le secteur privé, et la société civile.

1.2.2. Les principes du NMP

L'apparition de l'ouvrage fondateur du NMP, par Osborne & Gaebler en 1993 annonce l'abolition des frontières entre les secteurs publics et privés. Les particularités du secteur public ne justifient plus de renoncer aux principes de performance. Ce qui importe c'est la réalisation de la mission, selon les moyens confiés aux dirigeants, pour atteindre un niveau de qualité exigé par l'utilisateur, dorénavant érigé au rang du client consommateur (Peters, et al., 2001: 318).

Bien que cette vision semble être partagée par des pays de l'OCDE accueillant le NMP au sein de leurs organisations publiques, ce mouvement a pris des figures très différentes d'un pays à l'autre. Toutefois, dans ce qui suit, nous tenterons d'en présenter les principes communs.

On peut ainsi estimer qu'il existe trois composantes majeures des réformes liées au NMP dont la recherche de performance constituerait un dénominateur commun :

- **Managérialisme** : La recherche de performance s'articule dans un premier temps autour de la recherche d'une meilleure maîtrise du coût des actions publiques ;
- **Responsabilisation** : La recherche de performance est dans un second temps associée à la responsabilisation, ou l'accent sur la responsabilité des acteurs et des structures. La responsabilisation renvoie ainsi à la généralisation dans les organisations publiques des pratiques de management par objectifs et de reporting ;

- Contractualisation : la recherche de performance associée au NMP renvoie également à la remise en question des reconfigurations organisationnelles. La tendance actuelle renvoie davantage à l'insertion des organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, à travers par exemple les partenariats public/privé (PPP), c'est ainsi que le NMP conduit à inclure l'action publique et le travail public dans des réseaux élargis de parties prenantes.

Nous avons situé la performance dans le secteur public dans son cadre fondateur, à savoir le NMP. Toutefois, elle reste caractérisée par des ambiguïtés menant de la littérature managériale et accentuée par les caractéristiques de la sphère publique. Le paragraphe suivant propose de mettre l'accent sur les ambivalences et les contraintes à la transposition de la notion de performance dans le secteur public.

1.3. Les limites de la performance dans le secteur public : un concept et des outils à redimensionner

Après avoir présenté le NMP comme cadre fondateur de l'émergence de la notion de performance dans le secteur public, nous proposons maintenant de découvrir comment se fait l'insertion de cette notion dans ce contexte.

Tout d'abord, nous découvrirons les contraintes liées à la transposition de la notion de performance au sein des établissements publics, puis, nous soulignerons la possible migration de la notion de performance de l'entreprise à l'établissement public.

1.3.1. La performance publique : un cadrage théorique difficile

La performance constitue le dessein du NMP. Elle séduit les responsables et les managers publics et promet de rompre avec l'ère des dysfonctionnements, inefficacités et inefficiences. Cependant l'adoption de cette notion au sein des organisations publiques n'est pas sans défis. Nous essaierons de porter lumière sur les contraintes à son implémentation dans le secteur public.

La première contrainte est liée à la définition même du concept de performance et de son pilotage, la deuxième est liée aux différentes spécificités du secteur public et qui rendent difficile d'intégrer la logique et la notion de performance telle qu'elle fait usage dans le secteur privé.

Héritière de la profusion du concept de performance de l'entreprise privée et restreinte par les spécificités des établissements publics, la notion de performance publique exige un long travail de réadaptations et ajustements.

1.3.2. Le pilotage de la performance publique, des ajustements nécessaires

Comme nous venons de voir, des contraintes pèsent lourd sur l'adoption de la notion de performance au sein des établissements publics ce qui nous conduit à mettre l'accent sur l'importance des ajustements qui rapprochent le secteur public de celui privé dans l'objectif de simplifier, autant que faire se peut, l'intégration de la notion de performance dans son nouveau contexte.

Nous présentons, d'abord, le passage de la logique de performance dans le secteur privé à une nouvelle logique adaptée au secteur public, ensuite, nous dénombrons les modèles de performance inspirés du secteur privé et qui font preuve d'adaptabilité au contexte public.

La notion de pilotage de la performance est une notion aussi ambiguë et confuse que celle de la performance. Ainsi, piloter de la performance publique ne peut se faire qu'après un travail de réadaptation de la logique de son pilotage issue du secteur privé. En effet, la transposition de la logique de performance, dans les organisations publiques nécessite de prendre en compte les caractéristiques de ces organisations.

Les organisations publiques peuvent faire référence à trois principaux modèles de performance : le premier type de modèle est utilisé dans le secteur privé et représente la performance par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats développé par Gibert (1988). Le deuxième modèle est le modèle « input output outcome » (Inputs, Outputs, Outcomes) qui représente un modèle plus large d'évaluation de la performance. Le troisième type de modèle est fondé sur les « approches partenariales » de la performance, notamment à travers les adaptations du Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton (1996). Nous citons comme exemple de ce modèle la synthèse de Morin et Alii.

Le contrôle de gestion en tant qu'instrument de pilotage de la performance est aujourd'hui au cœur des préoccupations managériales publiques, il promet une gestion plus cohérente des objectifs et des moyens pour de meilleurs résultats. Dans ce cadre, nous proposons d'examiner ci-après l'adaptation du contrôle de gestion aux organisations publiques en général et aux établissements de l'enseignement supérieur public en particulier. Nous y verrons sous quelles formes se présentent le contrôle de gestion public et le contrôle de gestion universitaire et les difficultés à leur mise en œuvre.

2. La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les UP

Le contrôle de gestion connaît depuis son apparition des mutations importantes quant à son objet et à son champ d'application. Les professionnels parlent ainsi de plus en plus souvent de

« pilotage de la performance » comme un objectif assigné au contrôle de gestion. Cette évolution n'épargne plus aucune organisation publique et les UP n'y font pas exception. Dans la même veine, nous avons à présent pour objectif de comprendre les finalités et les modes de fonctionnement du contrôle de gestion dans le contexte de l'université en tant qu'organisation publique (Moumene & Benhrimida 2019: 320).

Pour appréhender la problématique de la performance et du contrôle de gestion dans le contexte des UP, nous proposons de traiter cette question en quatre paragraphes complémentaires : Le premier devra nous fournir une compréhension de la notion de performance universitaire compte tenu des facteurs de complexité qui caractérisent l'UP. Le deuxième aura pour objectif de présenter le cadre conceptuel du contrôle de gestion universitaire public. Le troisième sera consacré à sa mise en œuvre et son instrumentation et le quatrième mettra l'action sur ses leviers.

2.1. L'UP: une organisation complexe

La profusion du concept performance ne concerne plus uniquement le secteur privé. La migration de ce concept vers le secteur public n'a fait qu'accentuer la polysémie du terme et sa complexité. De même, dans le cadre du management universitaire public, il existe tant de définitions de performance qu'il y a de décideurs et de parties prenantes. Chaque définition de performance universitaire sous-entend un contexte spécifique, une perception particulière et une approche théorique précise.

Dans ce cadre, nous proposons d'exposer les facteurs sous-jacents à la complexité de la notion de performance universitaire et d'en analyser les composantes sous une approche systémique.

2.1.1. Les facteurs de complexité

Afin d'appréhender la notion de performance universitaire, nous proposons d'abord, de mettre le point sur les facteurs de sa complexité. Les facteurs que nous allons expliciter ne sont pas exhaustifs. Ils viennent compléter une série de facteurs caractérisant l'ensemble des organisations relevant du secteur public.

Nous pouvons regrouper ces facteurs sous forme de deux rubriques :

- La première concerne la multiplicité des missions de l'université appréhendée selon une perception historique (des missions multiples et évolutives : le savoir, mission fondamentale de l'UP ; le savoir utile : nouveau rôle de l'UP) ;
- La deuxième rassemble un certain nombre de facteurs environnementaux qui constituent des contraintes à la définition et au pilotage de la performance

universitaire (accroissement des effectifs étudiants, renouvellement des méthodes managériales, uniformisation des modèles de formation, concurrence internationale, évolution de l'environnement numérique de l'université,...).

Sous l'angle de ces facteurs qui sont à l'origine de la complexité de la performance universitaire, celle-ci prend divers aspects et fait appel à certaines approches pour la conceptualiser.

2.1.2. Analyse du concept de la performance dans le contexte de l'UP

Face à l'enchevêtrement qui revêt la notion de performance universitaire, l'analyse de cette notion et de son pilotage s'avère mission délicate. Cependant, l'approche systémique sans prétendre être la seule voie, propose d'appréhender les phénomènes complexes dans leur globalité, dans les multiples interactions qui les animent.

Présentement, nous essayons de traiter en bref le système de pilotage de la performance universitaire : d'abord nous présentons le caractère multidimensionnel de cette performance à travers différents aspects (la dimension pédagogique, économique, sociale,...) et ensuite nous faisons recours à l'approche systémique pour placer ces aspects dans le système de fonctionnement des universités. L'analyse du pilotage de la performance universitaire selon l'approche systémique fait appel à deux modèles complémentaires : l'un de Morin et Savoie, et l'autre proposé par H. Bouquin.

Le paragraphe suivant se propose d'encadrer la notion de contrôle de gestion universitaire public sous la lumière des contraintes que nous venons de soulever.

2.2. Les spécificités du contrôle de gestion dans le contexte de l'UP

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'OCDE 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'UP.

Nous proposons d'aborder l'adoption du contrôle de gestion au sein de l'UP à travers deux sous-paragraphe: alors que le premier met l'accent sur les facteurs clés qui justifient l'intégration du contrôle de gestion dans les UP, le deuxième présente les contours du contrôle de gestion universitaire public en précisant ses finalités, sa position par rapport aux méthodes d'évaluation classiques et ses spécificités par rapport au contrôle de gestion appliqué dans le secteur marchand.

2.2.1. Facteurs d'émergence

Bien qu'il est inspiré des démarches du NMP, l'intégration du contrôle de gestion dans les organisations publiques constitue une réponse à certaines impératives organisationnelles et institutionnelles (élargissement des missions du contrôle de gestion, nouveaux modes de contrôle de gestion,...).

Le contrôle de gestion universitaire public tel qu'il est défendu aujourd'hui, résulte du décloisonnement de la discipline du contrôle de gestion et des pressions de l'environnement institutionnel de l'UP.

2.2.2. Le contrôle de gestion : Apports et contraintes au pilotage de la performance de l'UP

L'implantation du contrôle de gestion dans les UP constitue, comme nous l'avons vu, une réponse à des facteurs d'ordre organisationnels et institutionnels. Cependant, l'institutionnalisation de ses pratiques suscite la réponse à certaines ambiguïtés.

Alors, quelle place occupe le contrôle de gestion dans le système de management des UP ? Et quelles sont les spécificités de son fonctionnement ?

Pour répondre à la première question, nous abordons les apports du contrôle de gestion universitaire publique : Le contrôle de gestion dans le contexte du secteur public en général et universitaire en particulier, connaît une tendance à se confirmer comme une démarche particulière de pilotage de la performance. Cette confirmation prend deux aspects : le premier aspect est relatif à l'évolution de la perception managériale et théorique d'une vision bureaucratique de ce contrôle de gestion vers une plus grande reconnaissance de son rôle de pilotage et non plus comme un simple outil éphémère de réformes publiques. Le deuxième aspect concerne l'ambiguïté de la place de ce mode de contrôle par rapport aux méthodes classiques d'évaluation des politiques publiques. Pour répondre à cette ambiguïté, nous faisons recours au modèle de Dupuis qui élucide la complémentarité de ces deux modes de contrôle et confirme la place du contrôle de gestion dans les organisations publiques.

Et pour répondre à la deuxième question, nous présentons les contraintes au contrôle de gestion universitaire public : La tendance managériale procure davantage une position stratégique et structurelle au contrôle de gestion dans le secteur public en général et confère un champ large et clair quant à ses missions. Toutefois sa mise en œuvre est soumise à plusieurs contraintes liées à son adaptation aux caractéristiques du management public (contraintes liées à la définition d'objectifs, contraintes liées à l'évaluation des résultats, contraintes liées aux ressources,...). En effet, la nature des objectifs et finalités de ces

organisations, ainsi que l'absence d'un marché pour déterminer l'efficacité, rendent complexes le système d'évaluation et de contrôle de leurs performances par le contrôle de gestion.

Reste à savoir comment ce contrôle de gestion est instrumentalisé dans les UP et sous quelles conditions pourra-t-il être un véritable levier de la performance universitaire ? Les paragraphes suivants se proposent d'apporter les réponses à ces questions.

2.3. L'instrumentalisation du contrôle de gestion universitaire public

Mesurer la performance universitaire est une tâche frustrante et difficile qui représente un vrai défi pour le contrôle de gestion. Et pourtant, selon L. Kelvin, « *ce qui ne se mesure pas, n'existe pas* » (Sanni 2003: 5). Autrement dit, si la performance existe, nous devrions aussi et surtout la mesurer.

Désormais, notre objectif, est justement, de présenter les instruments offerts par le contrôle de gestion pour évaluer la performance universitaire publique. Nous allons présenter ci-dessous les outils quantitatifs ainsi que outils qualitatifs et stratégiques du contrôle de gestion universitaire public.

2.3.1. Les outils quantitatifs

Les instruments de quantification comptable et financière sont au cœur des projets de réformes de la gestion publique qui touchent depuis de nombreuses années la plupart des pays de l'OCDE. Ces dispositifs témoignent de la confiance qui est accordée aux chiffres depuis le début du XXème siècle du fait qu'ils sont porteurs de promesses communes relatives aux bienfaits de la gestion par les résultats.

En matière d'enseignement supérieur public, l'objectivation quantitative des performances : le contrôle par le budget et la comptabilité, l'analyse des coûts,... est l'une des principales dimensions des politiques publiques.

2.3.2. Les outils qualitatifs et stratégiques

Les systèmes d'indicateurs ont pour objectif général : de mesurer la santé et l'efficacité du système d'enseignement et d'aider les responsables à prendre des décisions plus judicieuses (Larouche, et al., 2014: 79)

Comme un indicateur, à lui seul, n'apporte qu'une information limitée, il est important de construire un système d'indicateurs donnant une représentation la plus exacte possible de l'organisation. Ce système d'indicateurs devrait renseigner sur la façon dont les différentes composantes d'un système fonctionnent en synergie pour produire un effet global. Pour donner cette vision d'ensemble du système, les indicateurs doivent être liés et issus d'un

modèle décrivant le fonctionnement du système organisationnel. Ainsi, nous citons les systèmes de contrôle de gestion universitaires publics basés sur les indicateurs : La démarche de Poister pour évaluer la performance universitaire et les tableaux de bord prospectifs.

2.4. Les leviers du contrôle de gestion universitaire public

Afin que le contrôle de gestion universitaire public réponde aux finalités qui lui sont attribuées, il faut engager une phase d'adaptation qui rejoint l'aspect instrumental à l'aspect culturel et cognitif.

Le premier aspect met l'accent sur l'adaptation des outils alors que le deuxième concerne l'appropriation des outils à travers les composantes culturelles et cognitives.

2.4.1. Adaptation des outils

L'adaptation des outils concerne la composante technique (le système d'information et les indicateurs) et managériale (la mise en œuvre de centres de responsabilité et d'instances de contractualisation et de suivi des résultats). Ceci porte sur trois aspects : l'appréhension de la production de valeur, l'institution de la contractualisation et le choix de bons profils pour animer la démarche du contrôle de gestion universitaire public.

2.4.2. Appropriation des outils

L'appropriation des outils du contrôle de gestion universitaire public concerne les aspects culturels et cognitifs qui fondent sa légitimité. Elle correspond au sens de S. Chatlain-Ponroy à la dimension cachée du contrôle de gestion et qui assure, dans une grande partie, la réussite de la démarche contrôle de gestion au sein des organisations non marchandes (Chatlain-Ponroy, 2010). Ceci concerne deux aspects : l'institution d'une culture de performance et la communication efficace.

Les deux premiers axes de cet article nous ont fourni une appréhension de la notion de contrôle de gestion universitaire public, nous proposons, par le suivant, de prendre connaissance de l'UPM et le contexte de pilotage de la performance qui y règne.

3. L'UPM entre la quête de la performance et les contraintes du contrôle

Plusieurs chantiers de réformes se succèdent afin de relever le défi, et l'invocation de modèles supposés réussis semble prometteuse. L'exemple français est particulièrement appelé pour déterminer les lignes stratégiques pour la gouvernance du système de l'enseignement supérieur au Maroc. Ce modèle, comme nous l'avons vu lors des deux premiers axes, plaide pour une performance intégrée à dimensions multiples, une gestion inspirée des principes du NMP dont le contrôle de gestion constitue une composante essentielle pour le pilotage de cette performance.

Nous verrons dans cet axe que cette même acception de la performance universitaire ressort de nouvelles réformes qui touchent l'UPM. Les principes de management issus de la LOLF ainsi que les insinuations des nouvelles réformes de la gouvernance universitaire traduisent une démarche de la gestion axée sur les résultats et proposent de joindre l'académique au socio-économique dans les lignes stratégiques de leurs directives (Assaad, et al., 2020: 304). Dans ce cadre, le contrôle de gestion apparaît comme l'une des principales démarches de modernisation du pilotage de la performance de l'UPM, d'ailleurs, il apparaît comme un axe prioritaire de la vision stratégique de la réforme 2015-2030.

Il s'agit donc, à présent, de porter lumière sur l'UPM afin d'appréhender les notions relatives à la performance et au pilotage dans son contexte. Pour ce faire, le premier paragraphe sera dédié à l'évolution du système de l'enseignement supérieur au Maroc. Le deuxième aura pour objectif de présenter l'organisation du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc. Le troisième sera consacré aux dispositifs de contrôle des UP au Maroc et le quatrième sera affecté aux fondements du contrôle de gestion dans l'UPM.

3.1. Evolution du système de l'enseignement supérieur marocain

L'histoire du Maroc montre que l'enseignement a toujours été une préoccupation prioritaire, une source de réflexion sans cesse renouvelée et un choix de société constamment affirmé. L'historique de la création des universités et les réformes engagées pour l'amélioration de leur rendement en témoigne. C'est dans cette veine que nous abordons un aperçu historique de l'enseignement supérieur au Maroc et les principales réformes qui ont jalonné cette histoire.

3.1.1. Aperçu historique

L'histoire de l'enseignement supérieur au Maroc est longue et complexe, elle a connu au fil du temps de nombreuses transformations. Nous découvrons l'évolution du système de l'enseignement supérieur au Maroc à travers deux périodes :

- Avant l'indépendance : Il était à l'état embryonnaire comme en témoignent les nombres d'étudiants (2000 environs dont 350 étudiants marocains seulement) (Zouaoui, 2005: 162). Toutefois, il constitue le fondement de l'enseignement supérieur actuel, reflète les caractéristiques de la société marocaine, et explique, en partie, la diversité de l'offre de l'enseignement supérieur présent ;
- Après l'indépendance : Au lendemain de l'indépendance, il a connu deux phases d'évolution. La première s'est caractérisée par l'instauration des principes de la politique nationale en matière de l'éducation (avant 1970), la deuxième s'est

marquée par un fort mouvement de diversification et de décentralisation de l'offre en matière de l'enseignement supérieur.

3.1.2. Les principales réformes

La diversification sans précédent qu'a connu le système de l'enseignement supérieur au Maroc après l'indépendance a suscité des préoccupations quant à la qualité du service rendu et la modernisation de ce secteur. Dans cet objectif, plusieurs réformes se sont alors succédé.

Nous présentons successivement les réformes initiales et les réformes récentes :

- Les réformes initiales de l'enseignement supérieur au Maroc : Par réformes initiales nous entendons les premières réformes qui ont marqué l'organisation et la performance du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc. Nous distinguons les réformes jusqu'à 1997 dont celle de 1986, et ensuite la réforme (la charte) de 1999 ;
- Les réformes récentes : Les nouvelles réformes regroupent les réformes qui ont eu lieu après l'adoption du système Sorbonne-Bologne (licence master doctorat-LMD-) : la réforme de 2003, le plan d'urgence 2009-2012, le plan d'action 2013-2016 et la vision stratégique de la réforme 2015-2030.

Nous pouvons conclure que l'histoire de l'enseignement supérieur au Maroc est longue et complexe. Elle a été jalonnée par de nombreuses transformations qui témoignent de la volonté d'en faire un secteur efficace. Prendre connaissance de l'évolution historique de l'enseignement supérieur public au Maroc nous permet de décrire la tendance de la perception portée à la notion de la performance de ce secteur. Nous pouvons déduire que cette perception a beau évolué depuis l'indépendance. Les nouveaux plans de restructuration suivent la même tendance : l'ancrage d'une performance intégrée et la préparation de l'infrastructure matérielle, humaine, et surtout organisationnelle et managerielle permettant de l'atteindre. Ces éléments feront l'objet des points suivants à traiter, à commencer par l'organisation du système de l'enseignement supérieur au Maroc.

3.2. Organisation de l'enseignement supérieur marocain

L'enseignement supérieur public au Maroc relève de la responsabilité de l'Etat qui en assure la planification, l'organisation, le développement, la régulation et l'orientation selon les besoins économiques, sociaux et culturels de la nation¹. Ainsi, son organisation, revêt d'une grande importance.

¹ Selon l'article 1 de la loi 01-00 portant organisation du secteur de l'enseignement supérieur l'objet de l'enseignement supérieur au Maroc est :

Le système de l'enseignement supérieur au Maroc est structuré selon deux niveaux :

- Au niveau national, on trouve le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) / Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui prépare et décline la politique du gouvernement en matière de l'enseignement supérieur ;
- Au niveau régional, les universités déclinent les stratégies du ministère de tutelle au niveau des établissements qu'elles chapotent.

3.2.1. Au niveau national

Nous présentons ici l'organisation de l'enseignement supérieur public au Maroc au niveau national : les instances qui gouvernent le ministère chargé de l'enseignement supérieur ainsi que sa structuration :

- Les instances qui gouvernent le MENFPESRS / Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) et la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNCES) ;
- Structuration du MENFPESRS / Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : Le Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui relève du MENFPESRS est l'administration marocaine chargée de préparer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Il est dirigé par le Secrétaire d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sous l'autorité du Ministre de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, membre du gouvernement marocain.

Après avoir présenté le Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sa gouvernance et sa structuration, nous exposerons dans ce qui suit les missions et la structuration des universités, acteurs principaux du système de l'enseignement supérieur

-
- La formation des compétences et leur promotion ainsi que le développement et la diffusion des connaissances dans tous les domaines du savoir ;
 - La contribution aux progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel de la Nation, en tenant compte des besoins du développement économique et social ;
 - La maîtrise et le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire, par la recherche et l'innovation ;
 - La valorisation du patrimoine culturel marocain et le rayonnement de ses valeurs ancestrales.

au Maroc et qui se chargent de décliner les stratégies ministérielles au niveau des établissements de tutelle.

3.2.2. Au niveau régional

Au niveau régional, ce sont les universités qui prennent en charge la déclinaison de la stratégie de l'enseignement supérieur. Nous verrons les missions des UPM ainsi que leur structuration :

- Les UPM ont pour missions principales :
 - La contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;
 - La formation initiale et la formation continue ;
 - Le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;
 - La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
 - La recherche scientifique et technologique ;
 - La réalisation d'expertises ;
 - La contribution au développement global du pays ;
 - La contribution à la promotion des valeurs universelles.
- Organisation des UPM : En l'absence d'organigramme type pour les établissements universitaires et les présidences d'université, nous allons nous contenter de présenter les principaux organes de gestion universitaire :
 - Les organes de gouvernance : le président d'université, le conseil d'université, le conseil de gestion, le conseil d'établissement, la commission scientifique,...
 - Les organes de gestion administrative : service « gestion des affaires estudiantines », service « GRH », service « gestion financière »,...

Ces efforts déployés en termes de réformes et de structuration démontrent la volonté politique de faire du secteur un partenaire principal du développement social et économique du pays. Reste à savoir quels dispositifs de contrôle sont mis en œuvre afin de piloter la performance au sein de l'UPM.

3.3. Dispositifs de contrôle des UPM

L'UPM est appelée, plus que par le passé, à être un catalyseur du développement scientifique, social, économique et technologique. Pour ce faire, une refonte globale du système de l'enseignement supérieur au Maroc est conduite par une série de réformes et de plans d'action. L'aspect du contrôle et de l'évaluation demeure une pierre angulaire de cette refonte. Ainsi, la loi 01-00 portant organisation du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc

stipule que « *Le système de l'enseignement supérieur marocain est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe* » (Article 77 de la loi 01-00).

Ainsi, nous présentons dans ce paragraphe les dispositifs de ces deux types de contrôle : les dispositifs du contrôle externe et les dispositifs du contrôle interne.

3.3.1. Les contrôles externes

Les dispositifs du contrôle externe se réfèrent à une mission assurée par des institutions extérieures à l'université et aux établissements universitaires. Nous distinguons à ce niveau le contrôle financier, le contrôle parlementaire, le contrôle de la cour des comptes et d'autres types de contrôles externes auxquels peuvent être soumises les UPM (les contrôles effectués par les cabinets indépendants, les contrôles exercés par les instances en charge de la bonne gouvernance, les inspections générales du ministère de tutelle et le contrôle social...).

Ce type de contrôle, bien qu'il s'avère nécessaire et utile au pilotage de la performance publique en général et universitaire en particulier, doit être complété par un autre type de contrôle : le contrôle interne.

3.3.2. Les contrôles internes

Le contrôle interne désigne le contrôle qui émane de l'administration et qui se manifeste notamment par la hiérarchie. Il est opéré à tous les échelons sur les fonctionnaires subordonnés en vue d'évaluer la qualité de leur gestion et de leurs tâches ainsi que leurs performances.

Nous distinguons, à ce niveau, le contrôle comptable, le contrôle par les instances élues (conseils d'universités et d'établissements), le contrôle de la qualité...

Nous pouvons dire que la majorité des contrôles auxquels sont soumises les universités marocaines sont de nature externes, et ont généralement un objectif redondant : « *protéger les deniers publics et mettre l'ordre dans leur utilisation et dans leur gestion* » (Oujemaa, 1995: 25). Un objectif qui est d'une ample grandeur, certes, mais qui n'est pas suffisant pour piloter la performance de l'université dans son acception globale et multidimensionnelle.

A ce niveau, le contrôle de gestion se propose comme un nouveau dispositif de contrôle qui comble ce déficit et qui répond aux besoins internes de pilotage de la performance des UP au Maroc. Ainsi le paragraphe suivant a pour objet de présenter, avec plus de détails, les fondements du contrôle de gestion dans ces universités.

3.4. Fondements du contrôle de gestion dans l'UPM

L'UPM est confrontée à plusieurs défis qui sollicitent le changement de ses structures et de ses méthodes de management. Les outils de contrôle et de pilotage de sa performance évoluent avec l'élargissement de la notion de performance et sous les pressions de satisfaire plusieurs partenaires.

Ainsi, la redéfinition des modes de contrôle devient un enjeu majeur pour l'UPM et le contrôle de gestion s'impose de plus en plus comme un outil de pilotage sans équivoque dans les réformes actuelles de l'enseignement supérieur public au Maroc. A ce niveau, force est de constater que l'inadaptation des modes de contrôles traditionnels aux exigences des nouveaux modes de gestion universitaire contribue fortement à soutenir cette tendance.

Nous cherchons, à travers ce paragraphe, à exposer les prémices du contrôle de gestion au sein de l'UPM à travers deux éléments essentiels :

- Les limites des contrôles classiques ;
- Les exigences de la modernisation des systèmes de pilotage de la performance universitaire issues principalement de la LOLF et de la réforme de la gouvernance universitaire.

3.4.1. Insuffisances du système actuel de contrôle

L'un des fondements du contrôle de gestion dans l'UPM est relatif aux limites des contrôles classiques actuels. En effet, l'évolution de la perception de la performance universitaire ainsi que les tendances à adopter des modes de gestion inspirés du NMP et qui sont axés sur les résultats remettent en cause l'hypothèse de la suffisance de ces contrôles.

Les insuffisances du système de contrôle actuel, donc, que nous soulevons ci-dessous, sont plutôt la conséquence de la rigidité de ces moyens de contrôle et de leur incapacité à s'adapter à de nouveaux besoins émergents en termes de finalité, d'acteurs, et d'outils de contrôles :

- Un système orienté vers des besoins externes ;
- Un système à multiples acteurs ;
- Un système qui ne reflète pas une culture de performance...

Nous pouvons admettre que les contrôles auxquels sont soumises les UPM semblent aujourd'hui être insuffisants pour piloter la performance dans son acception globale. Ils ne constituent pas un outil de pilotage dans la mesure où ils servent plutôt des utilisateurs externes. De plus, leur objet s'avère limité par rapport à la définition multidimensionnelle de la performance. Ainsi, ils ne s'inscrivent pas dans une démarche participative fondée sur l'autonomie et la responsabilisation des acteurs.

Le contrôle de gestion de par son caractère adaptatif, la diversité de ses outils et son positionnement stratégique s'avère être un complément stratégique des dispositifs classiques de contrôle. En effet, ce dernier, ne se présente pas comme concurrent des outils classiques de contrôle basés sur le budget et les coûts, mais se propose d'accomplir de nouvelles missions et d'occuper de nouveaux espaces que ces contrôles ne peuvent pas s'en emparer. Dans le cadre de l'UPM, ces espaces découlent des nouvelles exigences managériales qui plaident également pour un système de contrôle de gestion au sein de ces organisations.

3.4.2. La modernisation du système de pilotage de la performance universitaire

Les apports de la LOLF ainsi que les prérogatives de la nouvelle gouvernance universitaire, tendent à instaurer les prémices d'une nouvelle gestion dont les principes sont inspirés du NMP et dont le contrôle de gestion est un fondement de la performance :

- Les apports de la LOLF, une mise en pratique du NMP et des principes de la bonne gouvernance : La LOLF 2016 couronne une série de réformes qui visent la modernisation des structures économiques des établissements publics et le renforcement de leurs compétitivités. Elle aspire à améliorer la lisibilité de l'action publique et à l'orienter vers l'atteinte de résultats clairement définis tout en assurant une meilleure transparence de leurs budgets et de leur gouvernance. Elle s'inscrit dans le mouvement du NMP et s'inspire fortement de ses principes afin de simplifier la lisibilité et la gestion des budgets de ces établissements.

A cet effet, l'université marocaine ne fait pas exception. Elle va devoir répondre aux principes de gestion inspirés de la LOLF ce qui n'est pas sans conséquences sur sa culture et ses modes de gestion.

- La réforme de la gouvernance universitaire, une consolidation des principes de l'autonomie et de la responsabilisation et un déclenchement du contrôle de gestion : La réforme de la gouvernance universitaire au Maroc représente un chantier fort ambitieux qui vise la performance du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc.

Nous déduisons que l'idée force de la refonte de la LOLF et des modes de gouvernance universitaire au Maroc est d'instaurer une culture de performance à travers l'implémentation d'outils de gestion et de contrôle adaptés. Les nouveaux projets de réformes prévoient la mise en œuvre du contrôle de gestion dans l'UPM et déclinent les dispositifs de sa mise en œuvre.

Par conséquent, ce contrôle de gestion est appelé à œuvrer en synergie avec les modes de contrôles traditionnels ce qui permettrait de pourvoir aux lacunes de pilotage de la performance universitaire au Maroc.

CONCLUSION

Au regard de la théorie existante et de l'état des lieux des recherches portant sur le contrôle de gestion et la performance universitaire, que cet écrit scientifique estime apporter une modeste contribution.

Nous notons 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 NMP. Notre objet de recherche s'inscrit dans ce cadre et s'articule plutôt autour des particularités de l'UPM et du contrôle de gestion comme outils de pilotage de la performance dans des organisations aussi complexes que celle-ci.

C'est à travers la synthèse théorique des diverses réflexions et apports managériaux associés au contrôle de gestion et à la performance universitaire, que nous souhaitons réaliser l'objectif de cet article. Elle confirme le caractère adaptatif du contrôle de gestion et rejoint le courant managérial qui déclare que l'avènement du NMP annonce l'abolition des frontières entre secteur public et secteur privé (Bartoli, 2005; Demeestère, 2005).

Nous avons mobilisé à la fois la littérature en contrôle de gestion, en management public et en performance universitaire. Cette approche théorique a permis de construire des grilles de lecture théoriques quant aux facteurs et aux modalités d'utilisation du contrôle de gestion au sein des universités en tant qu'organisations publiques à caractéristiques spécifiques.

Le rapprochement de ces grilles de lecture avec le contexte de l'UPM s'est fait à travers l'étude des documents institutionnels concernant le contrôle des EEP au Maroc et concernant le secteur de l'enseignement supérieur public au Maroc (organisation, réforme, évaluation et contrôle).

Nous souhaitons que ce travail contribue à renforcer l'adhésion autour du projet du contrôle de gestion dans l'UPM à travers la synthèse et l'analyse théoriques proposées.

En outre, attirer l'attention sur les aspects culturels du contrôle de gestion et leur rôle fondamental à l'appropriation des outils de pilotage en général constitue également un objectif que nous espérons pouvoir atteindre.

Nous pensons que ce sont ces aspects qui apportent la réponse à la question fondamentale : « pourquoi ces outils de pilotage sont si efficaces dans le secteur privé que dans le secteur public ? ».

Enfin, la synthèse bibliographique que nous avons effectué montre que 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'UPM, 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 système de contrôle de gestion à travers une planification stratégique globale.

Nous reconnaissons que la littérature marocaine à ce sujet est rare et que la littérature étrangère n'est pas adaptée au contexte marocain ce qui a constitué une limite à notre recherche.

Pousser la recherche plus loin en examinant les fondements du contrôle de gestion à travers l'analyse des systèmes d'information dans l'UPM constitue une piste qui peut être envisagée afin poursuivre ce travail.

L'étude des aspects culturels et cognitifs qui caractérisent l'université publique marocaine est également une voie de recherche novatrice qui complète cette recherche et qui contribue à l'instauration de la culture de performance et les principes du NMP au sein de l'UPM.

BIBLIOGRAPHIE

- Assaad Idrissi, M., Oudda, Y. & Touab, O. (2020). Les pratiques du système de contrôle de gestion au niveau du secteur public : Le cas des administrations publiques marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (3), 302 – 326.
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Paris, Édition Dunod.
- Bencheikh A. & El Zanati D. (2020). Le contrôle de gestion et la performance du secteur public: quelle interdépendance ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3 (3), 643-657.
- Boitier, M. (2015). *Les systèmes de contrôle de gestion, Objets et vecteurs de transformations organisationnelles et sociales*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger les Recherches. Université de Montpellier, 154P.

- Bouquin, H. (2005). Les grands auteurs en contrôle de gestion. France, Éditions EMS, management & société.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public*, 27(3), 73-103.
- Conseil Supérieur de L'éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. La Nouvelle vision stratégique de la réforme 2015-2030.
- Dmeestère, R. (2005). Le contrôle de gestion dans le secteur public. Paris, LGDJ.
- Dupuis, J. (1991). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris, Presses Universitaire de France.
- Gibert P., (1988). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et Management Public*, 4 (2), 89-123.
- Gumb, B. (2005). Des mythes fondateurs du contrôle de gestion et de leurs prolongements: le cas de l'informatique décisionnel. Thèse en sciences de gestion. Université Schuman Strasbourg, 48P.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard - Translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press.
- Larouche, C., Savard, D., Heon, L. & Moisset, J.J. (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'en évaluer la performance : rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *Canadian Journal of Higher Education (Revue canadienne d'enseignement supérieur)*, 42(3), 45-64.
- Larouche, C., Savard, D., Heon, L. & Moisset, J.J. (2014). Anasynthèse, typologies des conceptions des universités et évaluation de leur performance. *Mesure et Evaluation en Education*, 37(2) 7P.
- Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, 15 Safar 1421 (19 Mai 2000).
- Morin, E.M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Québec.
- Moumene, J. & Benhrimida, M. (2019). Le besoin du système de contrôle de gestion au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2, 319-333.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, Plume.

- Oujemmaa, S. (1995). Le contrôle des finances publiques au Maroc. Maroc, Wallada.
- Peters, B.G., Savoie, D.J. & Centre Canadien de Gestion (2001). La gouvernance au XXIe siècle: revitaliser la fonction publique. Ottawa, Centre canadien de gestion (Canadian Centre for Management Development), 318P.
- Sanni Yaya, H. (2003). La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. Faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, Direction de la recherche, Québec, 5P.
- Zouaoui, M. (2005). L'enseignement supérieur depuis l'indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable ? Cinquante ans de développement humain au Maroc et perspective 2025, 159-195.