

Le contrôle au sein de l'Université Marocaine : l'apport du Contrôle de Gestion

Control within the Moroccan University: the contribution of Management Control

BENLAKOUIRI Abderrahim

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Hassan II, Casablanca. Maroc

Laboratoire des perspectives et recherches en innovation, stratégie et management des
entreprises (PRISME)

benlakouiri.uh2@gmail.com

BENDAOUD Salma

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Hassan II, Casablanca. Maroc

Laboratoire des perspectives et recherches en innovation, stratégie et management des
entreprises

bendaoud.igm@gmail.com

Date de soumission : 21/09/2021

Date d'acceptation : 04/12/2021

Pour citer cet article :

BENLAKOUIRI, A. & BENDAOUD, S. (2022) « Le contrôle au sein de l'Université Marocaine : l'apport du Contrôle de Gestion », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 210 - 228

Résumé :

Face aux mutations profondes de l'environnement et de la société où elle évolue, l'université publique marocaine se trouve, plus que jamais, à la croisée des chemins dictant diverses impératives d'adaptation continue. C'est dans ce contexte que l'université marocaine a fait l'objet, depuis la fin du siècle dernier, de plusieurs réformes qui ont porté, entre autres, sur l'amélioration de la gestion globale de celle-ci, et ce à travers l'introduction dans son mode de fonctionnement, certains concepts de gestion ayant fait leur preuve dans le secteur privé à l'instar de la bonne gouvernance ainsi que le contrôle de gestion qui commence dont l'appropriation par les établissements publics, en l'occurrence, commence à gagner de plus en plus de terrain. De ce fait, les recherches se sont multipliées pour donner les déterminants d'un système de contrôle de gestion et les composantes clés qui impactent le comportement managérial des universités.

Dans cette perspective, plusieurs défis d'adaptation viennent se coller à la gestion de l'université dans le but d'atteindre l'efficacité, l'efficience escomptée ainsi de la rendre plus économe que de par son passé. Ainsi, cet article se fixe, comme objectif majeur, de découvrir les différents types de contrôle exercés au sein des universités publiques marocaines et l'apport de l'appropriation du contrôle de gestion ainsi que les obstacles susceptibles d'entraver son appropriation par les universités.

Mots clés :

Université ; contrôle ; Contrôle de Gestion ; Réformes ; apports ; obstacles.

Abstract:

Knowing the changes in the environment and the society in which it evolves, the Moroccan public university finds itself, more than ever, at the crossroads dictating continuous adaptation. It is in this context that the Moroccan university has been the subject, since the end of the last century, of several reforms which have focused, among other things, on improving its overall management, and through the introduction into its mode of operation, new management concepts that have proven themselves in the private sector, such as good governance, as well as the management control that start gaining more footprint on public organizations. As a result, research has multiplied to provide the determinants of a management control system and the key components that impact the managerial behavior of universities.

In this perspective, several challenges of adaptation come to stick to the management of the university with the goal to achieve the effectiveness, the expected efficiency and to make it more economical than in its past. Thus, this article sets, as a major objective, to discover the different types of control exercised within Moroccan public universities and the contribution of the appropriation of management control as well as the obstacles that may block or delay its appropriation by universities.

Keywords:

University; Control; Management Control; Reforms; supply; constraints.

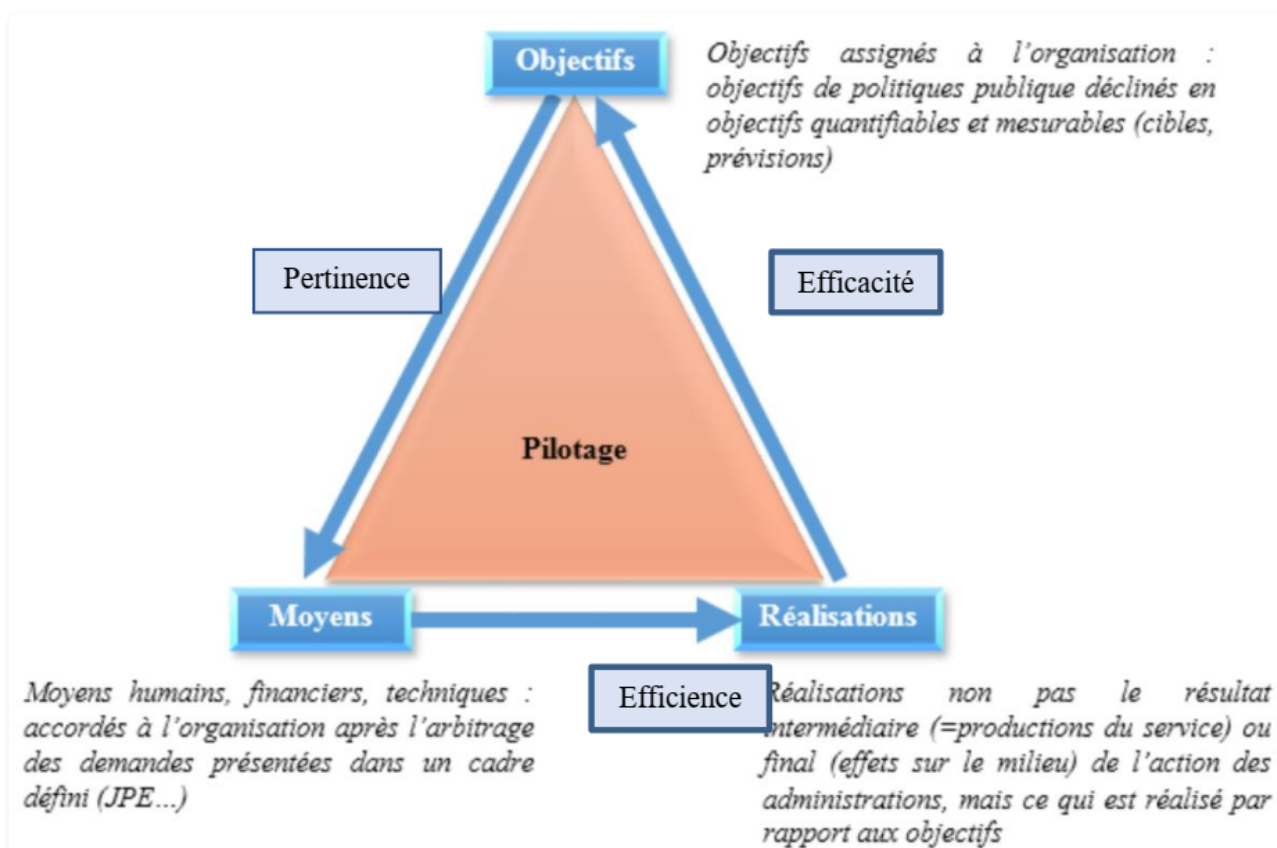
Introduction :

Cet article essaie de mettre en exergue l'intérêt de l'appropriation par l'université du contrôle de gestion ainsi que certains défis qui entravent son intégration. Cependant, et avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient, comme à l'accoutumé, de cerner la notion objet de notre étude à savoir le contrôle de gestion. A ce titre, et pour définir le contrôle de gestion on ne peut s'en passer de la définition donnée par le père de la discipline, Robert Anthony qui le définit comme étant « 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 » (Anthony.1965). En effet, l'un des mécanismes du contrôle consiste à contrecarrer le pouvoir discrétionnaire du gestionnaire, chose que nous allons expliciter davantage lors de ce travail, ces mécanismes que nous allons développer par la suite ne suffisent pas à eux seuls pour réguler les relations internes et externes de l'université, d'autant plus que le contrôle institutionnel doit être complété, voire remplacé par un contrôle opérationnel, à savoir le contrôle de gestion. A ce titre, certains auteurs ont soulevé le contre-effet du contrôle institutionnel dans la mesure où il instaure un climat de méfiance entre les acteurs (ARGYRIS, 2003) et il peut même donner lieu à des réactions opportunistes. C'est à ce stade que le contrôle de gestion intervient pour restaurer cette confiance affectée à travers les moyens et les outils qu'il propose (BECHEICKH & ZHAN, 2001).

Le contrôle de gestion implique trois dimensions majeures, qui font sa force en tant qu'outil moderne de management, en commençant par les objectifs à atteindre, les ressources allouées et les résultats réalisés. Ces dimensions ont permis la naissance de trois critères d'évaluation pour le responsable, cités et décortiqués dans le Triangle de pilotage de la performance (Demesteere, 2005), illustré dans la figure ci-dessous et qui sont comme suit :

- ❖ La pertinence des moyens alloués pour la réalisation des objectifs ;
- ❖ L'efficacité à atteindre les objectifs ;
- ❖ L'efficience à travers la mise en œuvre du minimum de ressources pour atteindre les résultats.

Figure N°1 : Triangle de pilotage de la performance (Demesteere2005).



Source : Demestère R., (2005). Le contrôle de gestion dans le secteur public, L.G.D.J., Paris

De ce fait, le contrôle de gestion trouve son utilité dans l'opportunité qu'il offre aux gestionnaires de diriger efficacement leurs organisations en préservant leur pérennité économique.

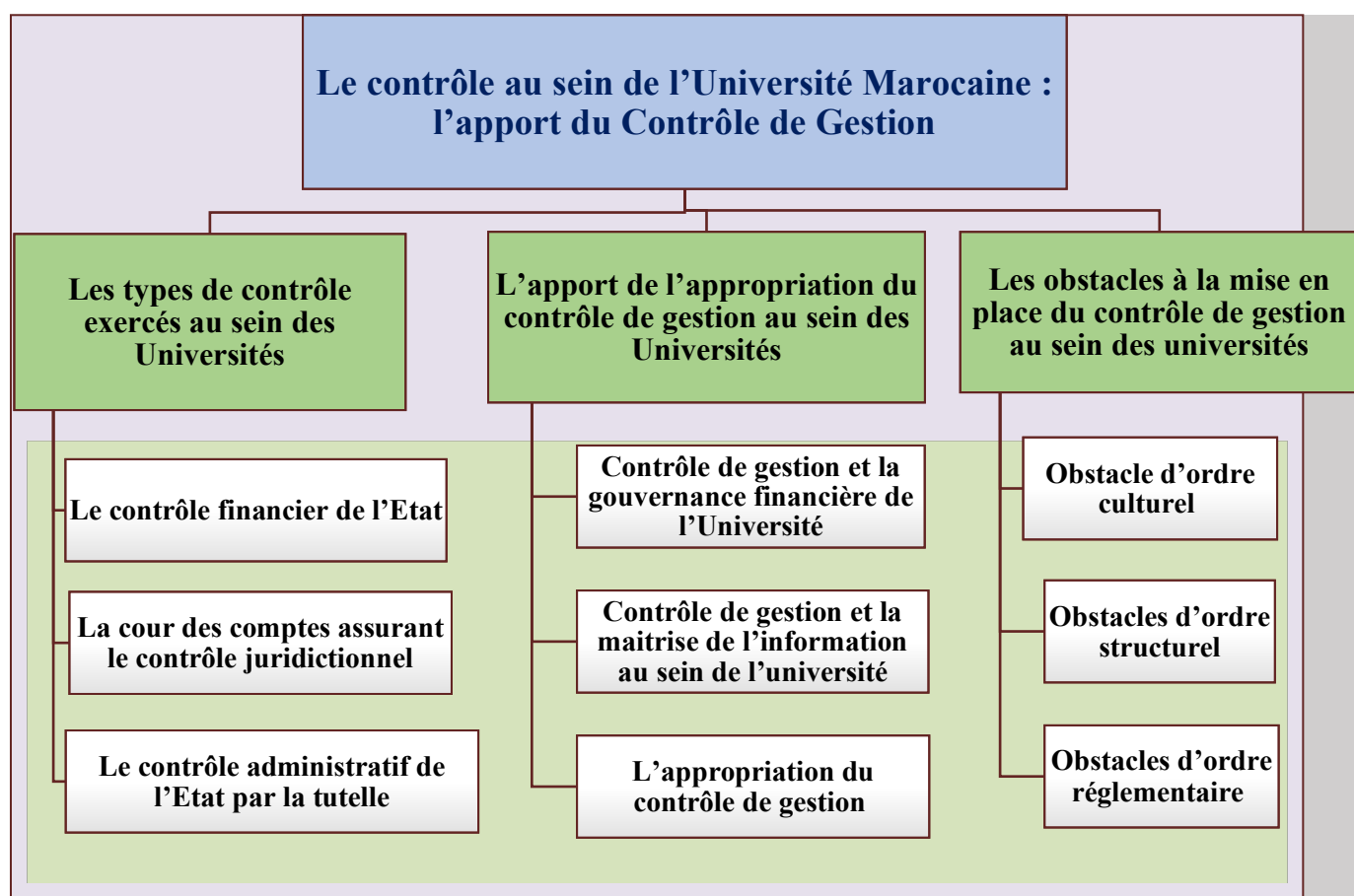
Ainsi, la nécessité de la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'université comme toute organisation opérante dans le secteur public, nous pousse à poser certaines questions sur sa faisabilité et la valeur ajoutée qu'elle peut avoir sur cette institution, d'autant plus que ces dernières restent des institutions complexes dont les objectifs, qui demeurent inhérents à la mise en œuvre du contrôle de gestion, sont divergents en raison de la pluralité des acteurs la composant représentant ainsi un modèle « no cybernétique » (Bollecker, 2013). Ces questions peuvent être regroupées en deux questions principales :

Quels sont les types de contrôle exercés au sein des universités publiques marocaines ?

Quel rôle pourrait jouer le contrôle de gestion dans les universités publiques marocaines ?

En effet, et pour y répondre nous allons mettre en exergue dans un premier temps les différents types de contrôle exercés au sein des universités publiques marocaines, avant de procéder à faire ressortir l'apport de l'appropriation du contrôle de gestion par celles-ci, pour enfin essayer de déceler les différents types d'obstacles empêchant l'implantation effective et l'émergence du contrôle de gestion au sein de l'université. La figure suivante présente le modèle conceptuel suivant schématise l'ensemble des points qui seront traités :

Figure N°2 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

1. Les types de contrôle au sein des Universités Publiques Marocaines :

Les Établissements et Entreprises Publics (EEP) assurent un rôle clés dans la dynamique du développement du Maroc, à travers leur valeur ajoutée en matière de services publics aux citoyens et aux entreprises, et leur contribution importante dans tout projet de développement de notre pays.

Dans ce contexte, il faut rappeler que l'Etat exerçait un contrôle financier sur les établissements et les entreprises publics en application des dispositions du dahir de 1960 portant sur le Contrôle Général des Engagements de Dépenses, et qui était caractérisé par sa rigidité, et sa stagnation, d'autant plus qu'il était axé sur la régularité » (Talbi, 2008).

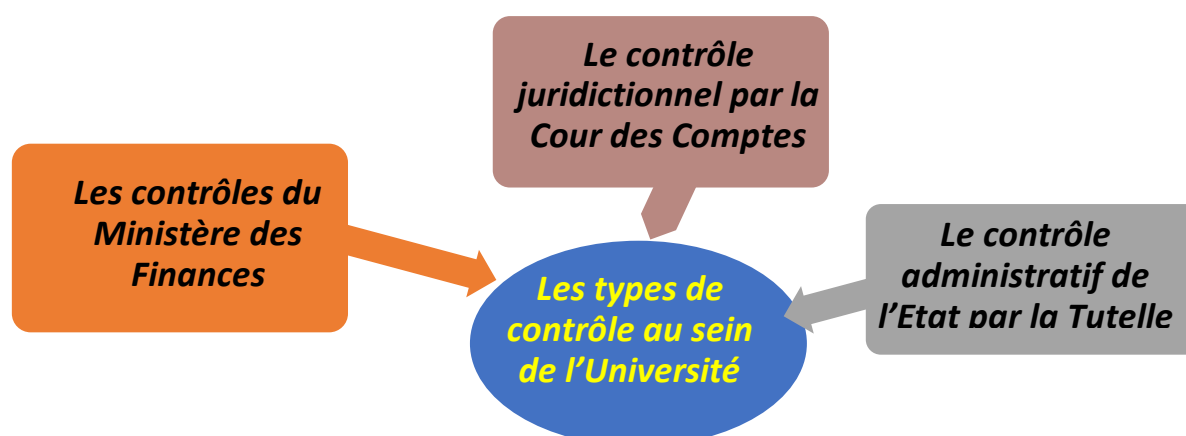
Ce qui a donné lieu à une réforme en 2003, concrétisée par l'adoption de la loi 69-00, et qui a apporté une nouvelle conception et de nouveaux principes organisant le contrôle financier de l'Etat sur les établissements publics. Cette loi expose les différentes typologies du contrôle qui seront détaillées dans le développement qui va suivre, et qui sont les suivants :

- ✓ Contrôle préalable ;
- ✓ Contrôle d'accompagnement ;
- ✓ Contrôle conventionnel et contrôle contractuel.

En outre, cette réforme se fixe comme objectifs principaux d'instaurer une bonne gouvernance au sein des EEP ainsi que de les aider à améliorer leur gestion. (Banque Mondiale, 2007).

Dans cette optique, en étant un établissement public, l'université se voit imposer un contrôle externe exercé par l'État, qui a d'une part, une portée financière relative à l'examen de la régularité et la validité des dépenses, et d'autre part, une portée administrative qui se traduit par la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur sur l'université.

Figure N°3 : Les types de contrôle au sein de l'université



Source : Auteurs

1.1. Le contrôle financier de l'État

En tant qu'établissement public, l'université demeure tributaire quant à son financement des subventions de l'État. Alors qu'à l'origine, l'idée de la création des établissements publics visait principalement l'allègement de la dépense publique en ciblant leurs capacités à créer de la richesse et à atteindre un degré d'autonomie financière leur permettant de s'autofinancer¹. À cet égard, il est important de noter que les ressources d'origine publique transférées à l'université revêtent plusieurs formes :

- ❖ Transferts directs du budget général de l'État ;
- ❖ Transferts des comptes spéciaux du Trésor ;
- ❖ Recettes fiscales ou parafiscales collectées par l'État.

C'est dans cette optique qu'un contrôle financier de l'État s'avérait obligatoire. À cet égard, la loi 69-00 a défini dans son article 8, le contrôle financier de l'État comme étant « tout contrôle exercé par l'État sur les établissements publics, sociétés et entreprises visés à l'article premier (les établissements publics, sociétés d'État, filiales publiques, sociétés mixtes, entreprises concessionnaires), à priori ou à posteriori, selon leur forme juridique et les modalités de leur gestion et ce, dans les conditions prévues par la loi 69-00, ainsi que sur les organismes soumis au contrôle financier de l'État en vertu d'une loi particulière».

Ainsi, le contrôle financier prévu par la loi 69-00 précitée, vise en premier lieu, la protection des deniers publics, et ce, à travers trois types de variantes exposés dans la figure qui suit :

¹A noter que la relation de départ entre Etat et établissements publics était fondée sur un principe de la réciprocité du transfert. Or, il est évident que ce principe n'a pu trouver application étant donné que le transfert effectué par les établissements public reste dérisoire par rapport à ce qui était escompté vu que la plupart d'entre eux accusent un déficit budgétaire nécessitant l'injection par l'Etat de subvention, selon des modalités différentes, en sus de se porter garant des crédits contractés par ces établissements auprès des organismes internationaux ce qui alourdit d'avantage les charges de l'Etat. En effet, la comparaison des transferts réciproques entre l'Etat et les EEP, fait ressortir une balance structurellement défavorable à l'Etat d'une moyenne annuelle de 21,2 MM DH. Rapport de la cour des comptes sur « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance », juin 2016, p : 8.

Figure N°4 : Les trois types de contrôle financier prévu par la loi 69-00.

Source : Auteurs

- **Le contrôle préalable** s'applique aux établissements publics qui ne représentent des garanties suffisantes en termes de gestion financière. Il s'agit d'un contrôle fondé sur la vérification de la régularité de la dépense, en sus d'un contrôle de validité.
- **Le contrôle d'accompagnement**, ce contrôle dit allégé, est accordé aux établissements publics qui disposent d'un contrôle interne capable d'appréhender et déceler les risques liés à la gestion. En sus, les établissements publics voulant en bénéficier doivent remplir certaines conditions bien déterminées.
- **Le contrôle conventionnel et le contrôle contractuel**, le contrôle conventionnel est destiné aux sociétés d'État à participation indirecte et aux filiales publiques, le second contrôle est exercé sur les entreprises concessionnaires.

À cet égard, et comme on peut le constater, la loi 69-00 précitée a prévu des mécanismes de contrôle en amont et en aval ou ce qu'on appelle le contrôle à priori et le contrôle à posteriori.

1.1.1. Les contrôles exercés par le contrôleur d'État

Le contrôle à priori est assuré par un contrôleur d'État dont les missions sont énumérées par l'article 9 de la loi 69-00, ainsi il est habilité à procéder à toute vérification qu'il considère nécessaire et demander de lui faire part de toute pièce qu'il juge importante pour l'accomplissement de ses missions. Quant aux acquisitions immobilières et autres contrats qui dépassent un seuil déterminé par le ministre des finances, ils doivent nécessairement recevoir le visa du contrôleur d'Etat. En outre, ce visa est aussi exigé lorsqu'il s'agit de la gestion du personnel d'un établissement publics dont le statut du personnel n'a pas encore été approuvé par le ministre des finances.

1.1.2. Les contrôles exercés par le trésorier payeur

Le contrôle à posteriori est assuré par le contrôleur payeur. Il relève sur le plan hiérarchique du ministère des finances (Abdelaziz & OUBAL, 2018). Celui-ci s'assure de la régularité des dépenses, notamment que la personne payée et le créancier réel, que les crédits sont disponibles pour le faire, ainsi que le service objet du paiement a été réellement fait.

Cependant, ce contrôle financier exercé par l'État, dans sa configuration actuelle, ne paraît plus adapté aux spécificités de l'université, dans la mesure où d'après son appréhension de d'organisation complexe comme l'a qualifié Professeur Hamid AMIFI, a besoin d'un contrôle de proximité qui soit en ligne avec les principes de décentralisation et de déconcentration édictés par la Constitution de 2011.

1.1.3. Le contrôle d'accompagnement

D'après ce qui a été développé plus haut, on remarque que l'université est marquée par un fort contrôle financier qui ne va pas de pair avec l'esprit créatif et évolutif de cette organisation, surtout dans le volet portant sur le contrôle à priori. À cet égard, il paraît, évident que ce type de contrôle ne va pas de pair avec les missions de l'université qui doit se doter d'un autre mode de contrôle plus allégé, voire adapté aux spécificités de l'université en tant qu'organisation qui englobe plusieurs conceptions (communautaire, professionnelle, marchande), il en est ainsi du contrôle d'accompagnement.

En effet, en vertu de l'article 17 de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, l'université peut basculer vers le contrôle d'accompagnement au lieu du contrôle préalable actuellement appliqué. Mais pour ce faire, l'université doit adopter une batterie de mesures. Ainsi, elle doit justifier de l'instauration de

système d'information effectif, de gestion et de contrôle interne, comprenant en particulier les mécanismes suivants, dûment approuvés par le conseil de l'université :

Tableau N°1 : La batterie de mesures à adopter par le conseil de l'université

1	Un organigramme fixant les structures organisationnelles de gestion et d'audit interne de l'université ainsi que leurs fonctions et attributions.
2	Un statut du personnel fixant en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière du personnel de l'université.
3	Un manuel décrivant les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne de l'université.
4	Un règlement fixant les conditions et formes de passation des marchés ainsi que les modalités relatives à leur gestion et à leur contrôle.
5	Une comptabilité permettant l'établissement d'états de synthèse réguliers, sincères et certifiés, sans réserve significative, par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes.
6	Un rapport annuel de gestion établi par le président de l'université.

Source : Auteurs

Ainsi, ce mode de contrôle est devenu une condition sine qua non pour que l'université atteigne le degré de performance tant espéré, d'une part, et d'autre part pour s'aligner sur des expériences étrangères qui ont fait leurs preuves en la matière. Il en est ainsi au Québec, où les universités à charte sont exclues du PCG des Comptables Agréés. En outre, de 1999 à 2003, une subvention spécifique était liée à un contrat de performance entre le gouvernement et chacun des établissements. Ceux-ci ont été remplacés par une subvention conditionnelle à l'engagement des établissements à ne pas faire de déficit et à l'atteinte d'objectifs fixés par le gouvernement (O. Bégin-Caouette, et al., 2018). Chose qui correspond aux contrats programmes conclus entre l'État et les universités et qui deviennent désormais l'un des mécanismes efficaces pour asseoir une bonne gouvernance universitaire.

1.2. Le contrôle juridictionnel exercé par la Cour des comptes

L'exécution du budget de l'université fait l'objet d'un contrôle de la part de la cour des comptes appelé « contrôle juridictionnel ». visant principalement les acteurs d'exécution du budget de ladite institution en application de la loi n°62-99 formant code des juridictions. Ainsi, la Cour des comptes est chargée d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution des lois de finance, en garantissant la régularité des recettes et de dépenses des organismes soumis à son contrôle en

vertu de la loi et en apprécie la gestion et elle vérifie et juge les comptes présentés par les comptables publics, sous réserve des compétences dévolues en vertu de la loi précitée. A noter aussi que la cour des comptes a une compétence en matière de discipline budgétaire et financière.

De même, la Cour des comptes contrôle la gestion des organismes relevant de sa compétence et exerce une mission permanente de coordination et d'inspection vis-à-vis des Cours régionales.

1.3. Le contrôle administratif de l'État sur l'université par la tutelle

La tutelle de l'État sur les EEP puise ses fondements juridiques dans la Constitution notamment dans son article 89 qui dispose que "Le Gouvernement exerce le pouvoir exécutif. Sous l'autorité du Chef du Gouvernement, le gouvernement met en œuvre son programme gouvernemental, assure l'exécution des lois, dispose de l'administration et supervise les établissements et entreprises publics et en assure la tutelle", ainsi que dans la loi organique n°13-065 sur le fonctionnement du Gouvernement qui précise dans son article 6 que « la présidence des conseils d'administration de établissements publics est assurée par le Chef du gouvernement ou l'autorité déléguée par lui à cet effet, et ce sauf spécification contraire explicite », ainsi que la loi, les textes de création des établissements publics et les décrets portant attributions et organisation des différents ministères ».

En effet, la supervision de l'université par l'État puise son fondement, à la fois dans le texte de sa création, en l'occurrence la loi 01-00 qui prévoit expressément son rattachement à un ministère de tutelle à savoir le ministère de l'enseignement supérieur, ainsi que dans les décrets fixant les attributions dudit ministère.

Toutefois, il sied de préciser que ce rattachement n'est pas d'ordre hiérarchique car l'université jouit, de par la loi, de la personnalité morale et d'une autonomie financière. En effet la tutelle porte généralement sur la stratégie d'intervention de l'université et sa cohérence avec les politiques publiques élaborées par le Gouvernement.

Cependant, et comme cela était soulevé par la Cour des comptes, et quand bien même la tutelle stratégique serait explicite dans certains textes juridiques, force est de constater que dans la pratique elle n'est pas suffisamment cernée et ses mécanismes ne sont pas définis avec précision. En outre, le code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, publié par le

ministère des affaires générales et de la gouvernance en mars 2012, n'évoque cet aspect qu'à travers l'angle de la contractualisation des rapports entre l'Etat et les EEP.

D'après ce qui a été développé, et pour résumer la situation pour les universités, on constate que celles-ci sont gouvernées dans leur mode de fonctionnement par ce que les néo-institutionnalistes qualifient d'isomorphisme coercitif (lois et règlements).

2. Les apports du contrôle de gestion au sein des Universités Publiques Marocaines :

Il sied de noter que nous n'allons pas s'attarder à mettre en exergue les mécanismes standards via lesquels s'exerce le contrôle de gestion communément appelé la boîte à outils, étant donné qu'ils ont fait l'objet d'un large développement lors de plusieurs articles. Ceci étant, nous allons s'intéresser, d'une manière succincte aux éventuels apports résultant de l'intégration du contrôle de gestion dans le management de l'université.

2.1. Contrôle de gestion et la gouvernance financière de l'Université

Étant un établissement public, l'université se voit obligée de s'insérer dans la nouvelle logique qui gouverne désormais la gestion de la chose publique en passant de la gestion basée sur les moyens à celle basée sur les résultats. En effet, la LOLF a instauré de nouvelles règles touchant à la fois la programmation budgétaire et leur gestion, tout en allant jusqu'à changer la conception de la nomenclature pour s'insérer dans la nouvelle approche budgétaire de l'État.² D'autant plus, l'allocation budgétaire sera tributaire du projet de performance établi par l'administration concernée, en l'occurrence l'université. Devant ce nouveau mode de gestion, les outils classiques de la gestion budgétaire s'avèrent insuffisants pour répondre à ces nouvelles exigences.

En effet, l'analyse du mode de gestion financière de l'université fait ressortir plusieurs constats, entre autres, le fait d'utiliser une comptabilité publique traditionnelle ne permettant pas de faire le lien entre les ressources alloués et les objectifs escomptés, ainsi qu'une absence d'une prise en compte des résultats de l'exercice précédent, ce qui donne

²S'agissant de la programmation budgétaire triennale, elle demeure glissante et actualisée chaque année, D'autre part, la LOLF prévoit le passage d'une approche normative des dépenses à une présentation par programme avec une mise en exergue de la dimension régionale, laquelle comprend des projets et actions contenant des objectif précis (article 38).

lieu à des allocations peu rationnelles, sans oublier les carences en matière de suivi, d'autant plus que la technique des reports généralisés masque la réalité du coût des activités (Bernard, 2000).

En outre, il en ressort aussi que la direction de l'établissement doit disposer d'une légitimité et être forte pour faire face à un certain sentiment qui s'est développé au sein des responsables des différentes entités et qui a trait à la propriété des crédits surtout lorsqu'il s'agit de contribuer aux coûts communs via des ressources propres à l'instar des recettes de formation continue ou de contrats. Ce mode de gestion budgétaire donne souvent lieu à une incohérence entre la stratégie de l'université et sa politique budgétaire.

Dans un tel contexte, l'intégration du contrôle de gestion permettra d'assurer la préparation du budget qui suppose une planification des actions à mener et la répartition des responsabilités. En effet, l'intégration de ce mécanisme de gestion trouve de l'intérêt également lors de la phase de l'exécution du budget, et ce à travers le suivi régulier de l'exécution du budget permettant un pilotage budgétaire optimisé à travers notamment l'émergence de procédures sécurisées et également par le suivi à périodicité régulière de différents tableaux de bord. Ce suivi permettra, en outre, d'assurer une gestion fluide de la trésorerie de l'université entre la présidence et les établissements.

Ceci étant, il s'avère que la gestion moderne des ressources financières impose à l'université de se doter d'un ensemble d'outils de gestion tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le dispositif d'audit interne et de reporting ainsi que d'un système d'information intégré.

2.2. Contrôle de gestion et la maîtrise de l'information au sein de l'université

Comme tout établissement public non marchand, l'université ne poursuit pas un objectif de maximisation du profit. Ainsi, la performance dans sa dimension financière est limitée à une logique d'économie. D'autant plus, et compte tenu de la nature de leurs activités, la performance d'un établissement d'enseignement ne peut se résumer à un résultat financier mais peut être aussi appréhendée par l'intermédiaire de la qualité des produits mis sur le marché.

À cet égard, il sied de préciser que nous allons nous intéresser plus, à mettre en exergue l'importance que revêt l'instauration d'un système d'information dans la réalisation des objectifs escomptés. Pour ce faire, il convient d'essayer d'appréhender le concept de système

d'information avant de se pencher sur les paradigmes permettant d'assurer son insertion au sein de l'université.

À ce titre, il est nécessaire de faire la différence dans un système d'information entre les besoins en termes d'outils de gestion assurant le traitement automatisé de l'information et les infrastructures informationnelles mises en place.

Ainsi, la distinction entre système d'information et structure informationnelle permet d'apprécier le degré de l'adéquation et d'inadéquation des structures informationnelles aux besoins des outils de gestion. Autrement dit, l'outil informatique doit être conforme aux besoins d'outil de gestion et non pas en opposition avec la philosophie gestionnaire (Ciborra, 1997) (Michelle &patrick, 2013). Ainsi, le système d'information, en tant qu'outil principal, à intégrer dans l'université, doit permettre la collecte de données avec le moindre effort, en évitant des coûts supplémentaires, notamment liés à la correction des erreurs et des omissions, étant donné que c'est l'opération la plus critique de toutes, dans la mesure où la cohérence des résultats obtenus par les traitements ultérieurs repose sur la qualité de ladite opération.

Ces données, ainsi collectées, doivent permettre également l'alimentation des processus opérationnels et leur traitement d'information. D'autant plus, lesdites données, représentant les flux d'activités d'enseignement et de recherche (qui constituent les principales missions de l'université) doivent permettre aux gestionnaires d'obtenir des traitements d'information efficaces et jugés indispensables à leurs activités.

En somme, il paraît évident que le succès de la démarche de changement passe par sa capacité à faire évoluer les outils de gestion, en l'occurrence l'évolution des infrastructures informationnelles indispensables pour l'appropriation desdits outils par l'université.

2.3. L'appropriation des outils de gestion au sein de l'université

Il est vrai que les objectifs recherchés par une entreprise relevant du secteur privé diffèrent de ceux poursuivis par un établissement public, étant donné que la première cherche beaucoup plus à gérer les rapports entre les personnes participant à la même chaîne de valeur, tandis que le second cherche plutôt à gérer les relations entre les parties prenantes qui la composent (ZOUIDI, 2013).

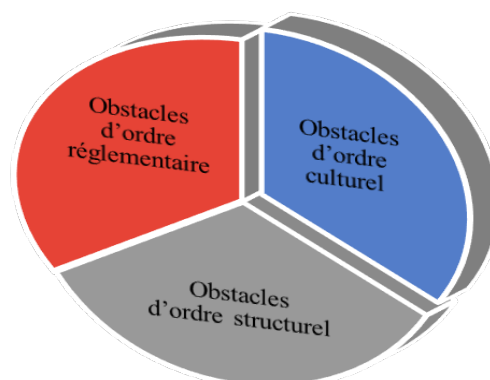
Dans cette optique, il convient de préciser que si la résistance au changement fait presque partie de la nature humaine, celle-ci se trouve accentuée dans la sphère universitaire en raison de l'existence d'une panoplie de rationalités ayant des attentes et des perceptions divergentes, ce

qui pose le problème de l'appropriation par ces acteurs des outils pouvant entraîner un changement dans le mode traditionnel de leur organisation et de leur fonctionnement, à l'instar de l'intégration des outils de contrôle de gestion. D'où se manifeste l'intérêt du courant appelé appropriationniste. En effet, d'après cette conception, l'un des facteurs qui peut constituer un obstacle à l'implantation du contrôle de gestion réside essentiellement dans le mode de résolution des différends résultant de ces différentes rationalités : « Il existe un fréquent décalage entre le contrôle organisationnel vu par les dirigeants et celui qui est réellement en œuvre » (Bouquin, 2008, p.57).

De ce fait, il paraît que l'absence de motivation, l'attentisme, incitent les différents acteurs à s'opposer à la mise en place du contrôle de gestion. Ceci étant, il paraît primordial de donner plus d'importance aux influences sociales et cognitives des outils de gestion, et ce par l'intégration des interprétations et des représentations des acteurs au sein du processus de leur implantation et non pas seulement à leurs fonctionnalités techniques (Lorino, 2005) (Jamila&Ali, 2010). À cet égard, Jean-Claude Abric (1987) définit la représentation comme « *un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation* » (Fninou, B,2014). Il résulte de cette définition qu'il y a donc des représentations positives qui encouragent l'usage et des représentations négatives qui peuvent donner lieu à un refus d'usage ou à un usage déviant. D'où la nécessité de veiller à faire fédérer l'ensemble des parties prenantes dans le processus de l'intégration des outils de contrôle de gestion, et ce dès la phase de leur conception afin de garantir leur adhésion ou du moins éviter leur opposition.

3. Les obstacles à la mise en place du contrôle de gestion au sein des universités

Suite à plusieurs recherche et études, on trouve qu'il existe une panoplie d'obstacles empêchant l'implantation effective et l'émergence du contrôle de gestion au sein de l'université, nous soulevons quelques pistes entravant l'appropriation de tel concept clés du nouveau management public, et que nous pouvons les distinguer comme suit :

Figure N°5 : Les obstacles à l'intégration du contrôle de gestion au sein des universités

Source : Auteurs

3.1. Obstacle d'ordre culturel :

Créer et mettre en place tous les mécanismes de gestion permettant d'atteindre les objectifs escomptés d'une réforme donnée, mais sans l'adhésion et l'appropriation de tels mécanismes par toute l'organisation publique, toute réforme sera vouée à l'échec, un constat auquel l'université n'y déroge pas. En effet, en raison de sa nature complexe qui s'illustre à travers la pluralité et la diversité de ses parties prenantes, il serait impératif de faire adhérer lesdits acteurs dans le processus d'implantation d'un nouveau mécanisme de management au sein de l'université, en l'occurrence, la gouvernance et le contrôle de gestion, et ce, depuis la phase de leur conception, afin de garantir une certaine adhésion ou du moins éviter leur opposition.

3.2. Obstacles d'ordre structurel

Pour nous, il est évident que l'appropriation des outils de contrôle de gestion devait logiquement se traduire par des efforts tendant à l'instauration d'une véritable gouvernance universitaire. Pour cela, il sied de souligner la haute importance de la fixation des finalités recherchées à travers le système d'enseignement supérieur marocain dans son ensemble, en dépit de ses constituants et de ses particularités. Pour nous, la fixation de tels objectifs et finalités doit impérativement être clairement définie depuis le sommet du système pour éviter tout chevauchement.

3.3. Obstacles d'ordre réglementaire

Comme l'a souligné Marc Bollecker, deux questions essentielles peuvent être soulevées à ce titre et qu'on peut résumer comme suit : « face à la spécificité et la diversité des missions assurées par les universités [...] les systèmes de contrôle de gestion peuvent-ils réellement jouer les rôles définis par les lois ? Les difficultés de mise en œuvre peuvent-elles conduire à l'échec de son implantation eu égard aux injonctions réglementaires et normatives ? » (Bollecker, 2013).

Ceci dit, il s'avère impérieux de procéder à une refonte majeure de l'arsenal juridique encadrant l'université dans tous ses aspects aussi bien organisationnels, financiers et fonctionnels.

Conclusion et perspectives :

Il ressort de ce qui a été développé dans cet article que l'université en raison de son importance comme vecteur de tout développement escompté, a connu, connaît et ne cessera de connaître des réformes qui tendront toujours à l'adapter avec son environnement en évolution permanente afin de la rendre plus innovatrice et compétitive. Pour ce faire, il était inéluctable de faire introduire dans son mode de fonctionnement certains concepts qui étaient jusque-là réservés aux organisations du secteur privé, et dont la mise en œuvre a fait naître le besoin d'introduire d'autres mécanismes ou outils de gestion modernes, ayant trait au contrôle de gestion dont on a essayé de mettre en exergue l'intérêt de leur intégration ainsi que certains obstacles entravant son appropriation au niveau des universités.

Cependant, et après avoir établi l'état des lieux des composants clés de notre article, nous estimons que les constats dégagés à travers cet article pourraient inciter les managers et les décideurs publics à mener une sérieuse réflexion sur les avantages que pourrait tirer l'administration publics, en général, et l'université en particulier de l'intégration des outils du contrôle de gestion dans son management, dans la mesure où l'intégration desdits outils demeure une condition sine qua non pour atteindre la performance tant prônée et rendre les universités plus compétitives que jamais afin qu'elles puissent faire face à un marché de plus en plus concurrentiel en raison de l'avènement des universités privées.

Dans le même ordre d'idées, cette recherche peut ouvrir la voie à d'autres études qui se pencheront davantage à déceler et proposer, éventuellement, les moyens opportuns pour

faciliter l'intégration du contrôle de gestion au sein des universités publiques marocaines, en prenant les spécificités liées à leur composition, à leurs missions et à leur fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGE :

Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : DUNOD.

Bencheikh, N. et Su, Zhan. (2001). *L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : état de l'art et perspectives*. Xième Conférence de l'AIMS, Québec,.

Bernard, G. (2000). *Le contrôle de gestion dans l'université française*. Revue persée,.

Bollecker, M. (2013). *Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ?* Politiques et management public, Vol 30/2 | 2013, pp.221-239.

Demeestère R., (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, L.G.D.J., Paris.

Fninou, B. (2014). *L'usage des outils de contrôle de gestion dans l'administration de l'éducation de dubaï (KHDA)*.

❖ ARTICLES :

ANAFI, A., EL-MARZOUKI S., (2021) « Importance de la démarche contrôle de gestion dans les universités publiques », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 841- 862

Bégin-Caouette, O., Trottier, C., Eastman, J., Jones, G. A. et Noumi, C. (2018). *Analyse de la gouvernance systémique des universités au Québec et comparaisons avec quatre autres provinces canadiennes*. Volume 48, Number 3, 2018, p : 10 et 11.

Boualam, A. et Oubal, K. (2018). *Le contrôle financier de l'Etat sur les établissements et les entreprises publics (EEP) entre les impératifs de la loi et les déterminants pratiques pour une analyse de la performance*. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 6 : Septembre 2018, p : 195.

Elidrissi, J. et Elidrissi, A. (2010). *Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques*. *Cairn info*, 2010/1 n°241 | pages 59.

Gillet, M. et Gillet, P. (2013). *Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations : le cas des universités*. *Cairn info*, 2013/3 Volume 2/n°1 | pages 60.

Hervé ARNOUD, (2001), «Le contrôle de gestion... en action »; Ed. Liaisons, 2001 ; p.8.

❖ **THESE ET MEMOIRES :**

Amifi, H. (2021). Le contrôle de gestion au sein de l'université marocaine : pratiques et facteurs d'émergence. Thèse, Université Hassan II.

Zouidi, L. (2013). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc. Mémoire, p 13.

❖ **RAPPORTS ET DOCUMENTS :**

- 1) Loi N° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur ; Dahir n° 1-00-199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00, portant organisation de l'enseignement supérieur.
- 2) Dahir portant loi n° 1-75-398 du 10 chaoual 1395 (16 octobre 1975) portant création d'universités.
- 3) La loi n° 6900 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO N°5170 du 18/12/2003.
- 4) Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n°01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur ; B.O N° 4800 du 1er juin 2000.
- 5) Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « l'enseignement supérieur au Maroc efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert » (2018).
- 6) Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « vision stratégique de la reforme 2015-2030 ».
- 7) Cour des comptes, Rapport sur « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance », juin 2016, p : 8.