

**Vers une nouvelle culture managériale: Méthodologie de mise en place d'un système de  
contrôle de gestion dans un établissement Public –  
Cas d'une académie régionale d'éducation et de formation.**

**Driss HARRIZI**

Doctorant en sciences économiques

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Université Hassan 1er- Settat – Maroc

B.P :587 Settat- Maroc

driss.harizi@gmail.com

**Noureddine DAFI**

Chef de la division financière

Académie régionale d'éducation et de formation Chaouia - Ouardigha B.P :587 Settat- Maroc

Dafi\_1919@hotmail.com

**RESUME :**

Le système éducatif marocain est devenu la deuxième priorité nationale après l'intégrité territoriale, de ce fait, le gouvernement a mis d'importants moyens pour accompagner la réforme de ce système. La maîtrise de ses dépenses dans l'atteinte des objectifs escomptés reste un vrai problème non résolu jusqu'à présent. L'intérêt de cet article est de contribuer à cette réforme par l'intégration de la fonction « contrôle de gestion » dans la gouvernance du système éducatif.

Dans ce contexte marocain marqué par la volonté d'instaurer une bonne gouvernance du service public, et la recherche de performance du système éducatif ; l'étude se propose de répondre à la problématique suivante : Comment pouvons nous mettre en place un système de contrôle de gestion au sein d'un établissement public?

Nous analyserons l'existant avec un aperçu du mode de fonctionnement de l'académie régionale d'éducation et de formation, afin de nous préparer à la section suivante consacré au système d'information comme interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel du système.

Partons de l'hypothèse que les trois sommets habituels du contrôle de gestion, à savoir les objectifs - les moyens - les réalisations ne suffisent plus; nous présenterons une méthodologie d'instauration du contrôle de gestion dans un établissement public (académie régionale d'éducation et de formation l'académie ) qui tient compte de la nature des missions de ce secteur .

Nous défendrons l'idée qu'en plus de ces trois sommets habituels du triangle de controle de gestion, un quatrième sommet doit être ajouter pour constituer un rectangle: c'est le public . Ce développement dans le contrôle de gestion permettra de mieux prendre en compte les attentes et les satisfactions des usagers.

**MOTS CLES :** contrôle de gestion - système d'éducation et de formation – système d'information - établissement public.

**Towards a new management culture: Methodology for implementation of a system of  
management control in a Public institution:  
Case of a regional academy for Education and Training.**

**ABSTRACT:**

The Moroccan education system has become the second national priority after the territorial integrity, thereby, the government has applied significant resources to accompany the reform of the system. The control of its spending in achieving its objective remains a real problem unsolved so far. The interest of this paper is to contribute to the reform by integrating the "management control" in the governance of the education system.

In the Moroccan context marked by the desire to establish good governance in the public service, and the search for performance of the education system, the study aims to answer the following question: How can we develop a control system management within a public institution?

We analyze the existing with an overview of the operating mode of the regional academy for Education and Training to prepare for the next section devoted to information system as an interface between the strategic and operational level of the system.

Hypothesizing that the three summits of the regular management control, namely objectives - means - realizations are not enough, we present a methodology for building management control in a Public institution (regional academy for Education and Training), which takes into account the nature of the missions in this sector.

We defend the idea that in addition to the usual three vertices of the triangle control management, a fourth vertex must be added to form a rectangle: the public. This development in management control will better take into account the expectations and satisfaction of users.

**KEYWORDS:** management control - system of education and training - information systems - public institution.

## Introduction

Le Système Educatif Marocain actuel est marqué par un grand nombre de réformes. En effet, le discours du Trône de Sa Majesté le Roi Mohamed VI du 30 juillet 2007, ainsi que celui du 30 juillet 2012; fait un constat alarmant : « *les résultats de la réforme du système d'éducation et de formation qui touche sa 9<sup>ème</sup> année, n'ont pas été à la hauteur des attentes et des objectifs fixés initialement de cette réforme* ».

La diffusion du rapport de la Banque Mondiale sur la réforme de l'éducation dans les pays de l'Afrique du Nord et du Moyen – Orient (MENA) a affirmé ce constat en qualifiant la réforme de l'éducation de « *parcours non achevé* ».

D'autre part, le premier rapport annuel du Conseil Supérieur de l'Enseignement a pointé du doigt les différents dysfonctionnements structurels du système éducatif national : gouvernance hésitante du système éducatif, système d'information ne répond pas aux impératifs d'une gestion « responsabilisante », absence d'un système d'information complet regroupant l'ensemble des informations relatives à l'éducation sur plusieurs années et facilitant leur exploitation, taux élevés de déperdition scolaire, redoublement, mauvaise qualité de certains enseignements dispensés telles que la maîtrise des langues et l'acquisition des aptitudes dans les matières scientifiques...

La sonnette d'alarme ayant été tirée, le lancement de chantiers de réforme du système éducatif Marocain devient un choix inévitable.

Fort d'une volonté politique et appuyée par les plus hautes instances du pays, cette réforme devrait couvrir l'ensemble du système éducatif, avec tous ces sous ensembles.

C'est grâce à la COSEF<sup>1</sup> que le Maroc s'est doté en 1998, d'un véritable projet éducatif de société: la Charte Nationale d'Éducation et de Formation. Cette Charte aborde la réforme de l'éducation sous tous les angles incluant la réforme du système de gestion de l'éducation par une volonté réelle de décentralisation/déconcentration vers les académies régionales/délégations provinciales/établissements scolaires<sup>2</sup>.

Dans le but de donner un nouveau souffle à la réforme, « le programme d'urgence » démarre en 2009 et couvrant la période [2009-2012]. Ce projet s'inscrit dans la continuité de la réforme et surtout dans un but d'accélération de cette réforme.

Le gouvernement du fait que le système éducatif est devenu la deuxième priorité nationale derrière l'intégrité territoriale, a mis d'importants moyens pour accompagner la réforme, reste à maîtriser ses dépenses dans l'atteinte des objectifs.

## I- Analyse de l'Existant

<sup>1</sup> Commission Spéciale d'Education et de Formation créée par feu S.M. le Roi Hassan 2 dans son Discours du Trône du 03 mars 1998 dans le but de bâtir l'école nationale marocaine de demain.

<sup>2</sup> La charte nationale d'éducation et de formation, cinquième espace "La gouvernance" (levier 15).

## ***A- Présentation du système éducatif régional***

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

Avec la loi 07.00<sup>3</sup>, l'AREF est devenue à partir de l'année 2002 un établissement public doté de personnalité morale et de l'autonomie financière<sup>4</sup>.

### **1. Mission de l'académie régionale d'éducation et de formation :**

L'Académie régionale d'éducation et de formation est administrée par un conseil et gérée par un directeur.

Certes, avec ce nouveau statut, les attributions de l'AREF se sont multipliées, nous citerons les attributions suivantes:

- Elaborer un projet de développement de l'Académie, conformément aux orientations et objectifs nationaux et intégrer en matières pédagogiques les spécificités et les données socio-économiques et culturelles régionales dont l'« amazigh »;
- Veiller à l'élaboration de la carte scolaire régionale et à la mise en réseau des établissements d'enseignement et de formation professionnelle;
- Contribuer à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes;
- Etablir et développer les formations techniques initiales à finalité professionnelle sous statut scolaire ainsi que les formations professionnelles en apprentissage ou en alternance;
- Etablir le programme prévisionnel pluriannuel des investissements relatifs aux établissements;
- Définir, réaliser ou assurer le suivi des opérations annuelles de construction, d'extension, de grosses réparations et d'équipement;
- Veiller au contrôle sur les lieux, de l'état des établissements, de la qualité de leur entretien et de la disponibilité des moyens de travail nécessaires;
- Exercer les attributions qui lui sont déléguées par l'autorité gouvernementale de tutelle en matière de gestion des ressources humaines;
- Superviser la recherche pédagogique au niveau provincial et local, ainsi que les examens et évaluer les apprentissages;
- Entreprendre toute action de partenariat avec les organisations et les institutions administratives, économiques, sociales ou culturelles régionales;

<sup>3</sup> La loi n° 07-00 créant les académies régionales d'éducation et de formation (AREF)

<sup>4</sup> Dahir n° 1 – 00 – 203 du 19 mai 2000, portant promulgation de la loi n°: 07.00

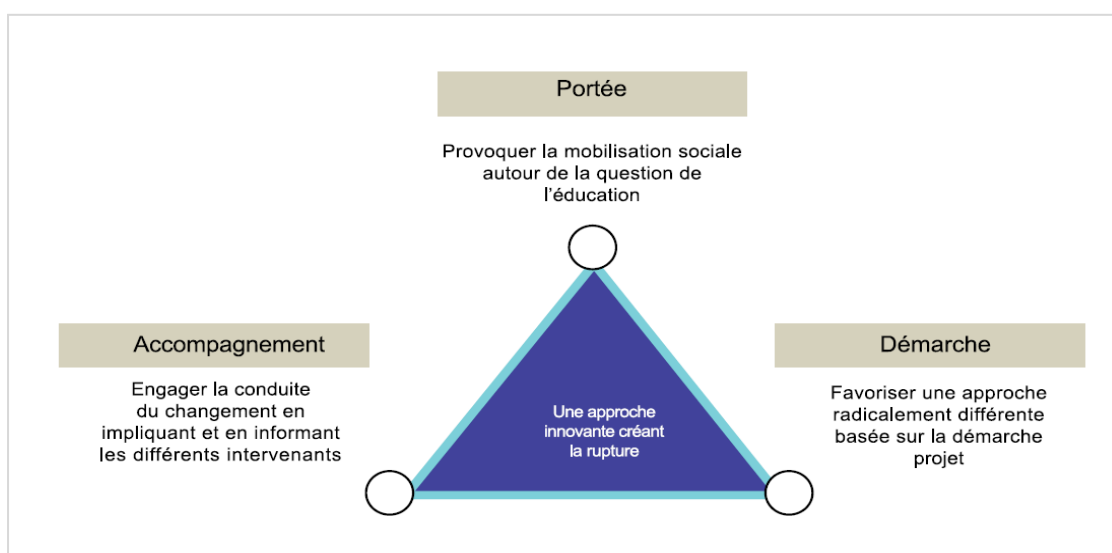
- Elaborer toute étude relative à l'éducation et à la formation, superviser l'édition de la documentation éducative à caractère régional;
- Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation continue du personnel enseignant et administratif;
- Délivrer les autorisations d'ouverture, d'extension ou de modification des établissements préscolaires et scolaires privés;
- Présenter aux autorités gouvernementales concernées toutes recommandations concernant les questions dépassant le cadre régional;
- Fournir des services dans tous les domaines d'éducation et de formation.

## 2. Plan de développement stratégique

Partant des priorités identifiées par le rapport 2008 du CSE<sup>5</sup>, en se basant sur une évaluation des réalisations de la décennie de la réforme stipulée par la charte nationale d'éducation et de la formation, et dans le but d'accélérer la réforme en lui donnant un nouveau souffle, le Programme d'Urgence a vu le jour en 2009. Ce programme vise à répondre à quatre objectifs clés à savoir:

- Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans;
- Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université;
- Affronter les problématiques transversales du système;
- Se donner les moyens de le réussir est une condition déterminante.

A cette fin, la mise en œuvre du Programme d'Urgence devra impérativement être en rupture avec les pratiques du passé, et ce, en adoptant une approche innovante, fondée sur une *démarche projet*.



Source : « Programme d'Urgence Département de l'enseignement scolaire 2009 »

<sup>5</sup> Conseil supérieur de l'enseignement (Maroc), un organe institutionnel à vocation consultative, présidé par Sa Majesté le Roi, conformément aux dispositions de l'article 32 de la Constitution du Royaume du Maroc.

Afin d'intégrer dès le départ les impératifs d'opérationnalisation, les mesures préconisées dans le Programme d'Urgence ont ainsi été structurées en projets homogènes, répondant à des objectifs communs et déclinés en plans d'actions précis. Cette logique de réforme par projets, résolument novatrice, permettra une mise en œuvre coordonnée, pragmatique et maîtrisée du Plan d'Urgence.

Ainsi le programme d'urgence régional est composé de 26 projets dont leur gestion est structurée en quatre pôles (Pôle Généralisation, Pôle Pédagogie, Pôle Gouvernance, Pôle Ressources Humaines)

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

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

Seulement ce PAMT n'a pas été accompagné par un cadre de dépense à moyen terme (CDMT), ce qui laisse moins de visibilité sur les ressources financières allouées dans le futur proche de chaque projet.

Cette situation risque de surcharger la programmation des opérations et actions de la dernière année du programme d'urgence du fait que la structure du PAMT est glissante.

## ***B- Gestion Financière de l'AREF***

### **1. Budget de L'AREF**

Chaque établissement public est doté d'une autonomie budgétaire, il possède des ressources propres qu'il peut affecter à des dépenses qu'il peut déterminer.

Le cadre général des recettes et des dépenses est déterminé par l'acte constitutif, complété par un règlement de la gestion financière et comptable élaboré par le ministre des finances<sup>6</sup>.

Cependant, le budget de l'AREF est structuré en « Projet » mais on constate que les ressources se limitent uniquement aux subventions de l'Etat.

#### **1.1 : Préparation du budget et discipline budgétaire :**

Le projet du budget devrait être préparé dans le cadre de la stratégie de développement économique tracée par le gouvernement qui accorde un intérêt particulier à la restructuration et à la modernisation de leur gestion, l'amélioration de la qualité des services et des prestations rendus aux citoyens et le renforcement des infrastructures de base.

Les propositions budgétaires, préparées selon le code général de normalisation comptable (C.G.N.C.), arrêtées par le conseil d'administration et approuvées par le ministère de tutelle, doivent être communiquées au ministère des finances pour approbation.

#### **a) Budget d'investissement :**

<sup>6</sup> Arrêté portant organisation financière et comptable de l'AREF, Rabat, Mai 2005.

La préparation du budget d'investissement, devra s'opérer selon les critères suivants :

- Les projets d'investissement doivent être intégrés dans une programmation pluriannuelle permettant une adéquation avec le plan de développement économique et social ;
- Les reports des crédits doivent faire l'objet d'une nouvelle programmation et ne sont pas reconduits automatiquement ;
- Le choix des projets d'investissement doit se faire sur la base de critères de productivité et de rentabilité économique et financière, en évitant tout surdimensionnement des investissements par rapport aux besoins réels de l'activité ;
- Les achats d'équipements informatiques et bureautiques doivent être justifiés et optimisés.

#### **b) Budget d'exploitation :**

- Les charges fixes doivent être réduites et toute dépense de l'espèce sans relation avec l'activité de l'entreprise est à supprimer.
- Les charges variables liées à la production doivent être maîtrisées et les objectifs d'une meilleure productivité doivent être assignés aux gestionnaires<sup>7</sup>.

## **2. Comptabilité :**

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

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

- Une comptabilité générale ;
- Une comptabilité budgétaire ;

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

## **3. Le contrôle financier des établissements publics**

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

Ce contrôle a pour objet, selon les cas :

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

<sup>7</sup> circulaire n° 38/95 du ministre des finances, en date du 15-11-1995.

- De centraliser et analyser les informations relatives au portefeuille de l'Etat et à ses performances économiques et financières .

On recense trois principaux acteurs dans le contrôle financier des académies et qui sont :

### **3-1 : Le contrôle exercé par le Ministre chargé des finances :**

Le Ministre des Finances exerce un certain nombre de prérogatives en matière de contrôle financier. A cet effet sont soumis à l'approbation du Ministre des finances les actes ci après (décidés par le conseil d'administration ou l'organe délibérant) :

- Les budgets;
- Les états prévisionnels pluriannuels;
- Le statut du personnel;
- L'organigramme fixant les structures organisationnelles et leurs attributions;
- Le règlement fixant les règles et modes de passation des marchés;
- Les conditions d'émission des emprunts et de recours aux autres formes de crédits bancaires, telle que les avances ou découverts;
- L'affectation des résultats;
- Les conditions d'ouverture des comptes bancaires.

### **3-2 : Le contrôleur d'Etat :**

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

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

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

Il exerce également un droit de visa préalable sur les actes de gestion du personnel (les recrutements, les avancements, les nominations aux postes de responsabilité). Sont dispensés de ce visa, les avancements d'échelon, les mises en disponibilité et les radiations des effectifs du personnel.

Le contrôleur d'Etat peut, également, donner son avis sur toute opération relative à la gestion de l'organisme à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et qu'il fait connaître par écrit, selon le cas, au ministre chargé des finances, au président du conseil d'administration ou de l'organe délibérant ou à la direction.



Il rend compte de sa mission dans un rapport annuel qu'il adresse au ministre chargé des Finances et qui est soumis au conseil d'administration ou à l'organe délibérant.

### 3-3 : Le trésorier payeur

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

Pour toute opération de dépense, le chèque ou l'ordre de virement y afférent doivent comporter la signature conjointe du directeur de l'organisme (l'AREF) et du trésorier payeur.

Le trésorier payeur est responsable de la régularité des opérations de recettes conformément à la réglementation en vigueur et des ordres de recettes émis par le directeur et transmis au trésorier payeur pour visa.

*En guise de conclusion de cette première partie, il est à remarquer que le mode de fonctionnement de la gestion financière de l'académie est rigide. D'autre part, les académies se limitent seulement à une comptabilité budgétaire. Le passage à la comptabilité générale est de toute urgence, il est même stipulé par la loi portant création des académies. Les académies sont sollicitées après cette phase obligatoire d'instaurer en parallèle une comptabilité analytique . Cette dernière va servir à une analyse de coûts et permettre ainsi une première évaluation des activités des académies.*

## II - Vers une Nouvelle Culture Managériale :

### A- Le Système d'Information

Le système d'information joue un rôle d'interface entre la niveau stratégique et le niveau opérationnel. Son rôle reste déterminant dans la bonne marche du système d'éducation et de formation. Il est perçue comme un préalable à la mise en place du contrôle de gestion . son rôle est d'alimenter les différents niveaux de l'organisation par de l'information portant sur les différents aspects du système d'éducation et de formation.

### 1. Projet de schéma stratégique du système d'information et schémas directeurs du Département de l'Education Nationale :

Le projet de schéma stratégique du système d'information (S3I) du ministère fixe les orientations stratégiques du ministère toute entière sur une période donnée. L'académie régionale est appeler à s'aligner à ces orientations stratégiques pour une cohérence nationale.

Axes stratégique	Objectifs stratégiques principaux	Objectifs stratégiques principaux
I. Généralisation de la scolarisation	1. Rendre effectif l'obligation de la scolarisation	1.1 Extension de la capacité d'accueil
		2.2 Amélioration des conditions d'accueil
		3.3 Renforcement du support à la fréquentation

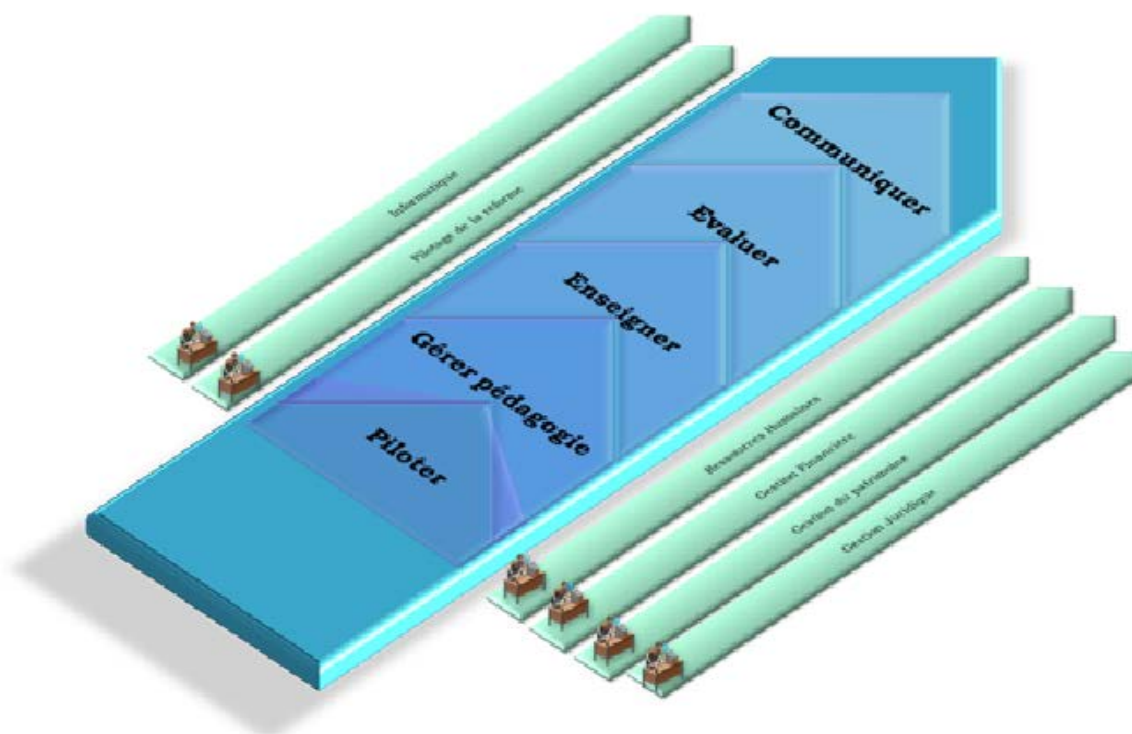
II. Développement qualitatif de la réussite éducatifs des élèves	2. Développement de l'initiative et de l'excellence	2.1 Développement des compétences du personnel
		2.2 Développement d'une culture de l'excellence au sein des établissements scolaires
		2.3 Personnalisation de l'accompagnement des élèves en tenant compte de leurs besoins spécifiques
III. Vers une gouvernance décentralisée	3. Gestion du système éducatif par une gouvernance décentralisée	3.1 gouvernance du ministère décentralisée
		3.2 Gestion axée sur les résultats
		3.3 Gestion participative
		3.4 Communication fluide et efficace autour de l'école
IV. Pérennisation et des ressources	4. Optimisation de la gestion des ressources	4.1 Gestion des ressources financières
		4.2 Optimisation de l'utilisation des ressources
		4.3 Développement du partenariat autour d l'école
		4.4 Apport du secteur privé

### 1.1 Modélisation de la stratégie du ministère selon la chaîne de la valeur

Pour modéliser la stratégie du ministère et concevoir ainsi un système d'information totalement aligné sur cette stratégie, nous avons appliqué le concept de chaîne de valeur.

Le concept de chaîne de la valeur est l'un des principaux concepts utilisés en analyse stratégique. Il est indispensable pour structurer et organiser les différentes activités de l'organisation en activités créatrices de valeur.

La chaîne de valeur qui a été défini pour le ministère se présente comme suit :



Source: « Chaîne de valeur, schéma stratégique du système d'information, Département de l'enseignement scolaire 2009 »

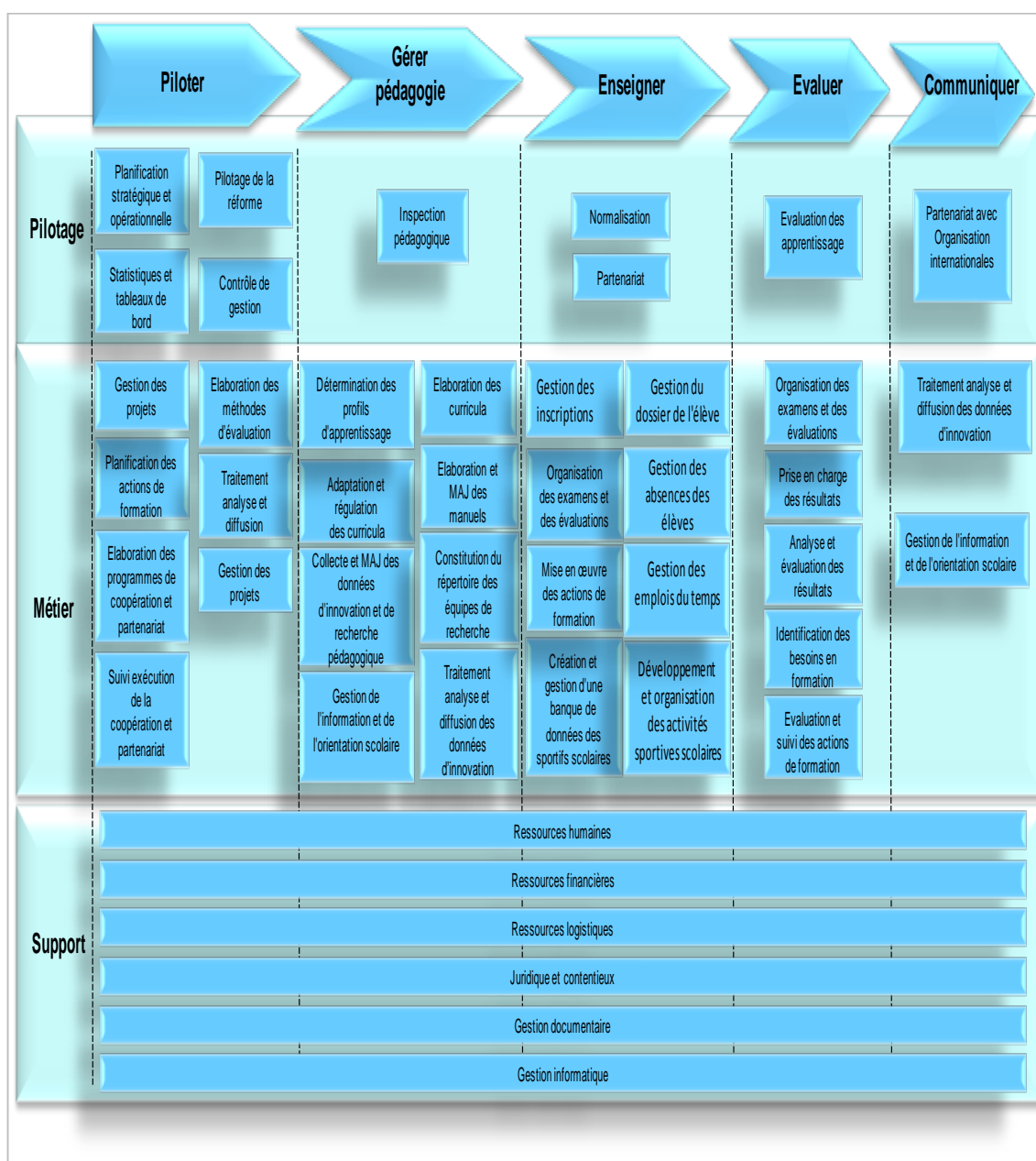
Elle se décompose en deux (02) types d'activités : les *activités principales* et les *activités de support*.

Les orientations stratégiques du ministère sont déclinées dans le tableau suivant selon cette chaîne de valeur. Le palmarès des maillons de la chaîne de valeur ci-dessous fait ressortir l'importance des maillons *Gérer la pédagogie* et *Enseigner* dans les orientations stratégiques du ministère.

### 1.2 Modélisation des processus du ministère selon la chaîne de la valeur

Les processus actuels du ministère ont été également ventilés selon la chaîne de valeur du ministère, il en ressort donc que se sont les maillons « *Gérer la pédagogie* », « *Enseigner* » ainsi que « *Pilotage* » qui intègrent le plus de processus impliqués.

Cartographie des processus actuels avec la chaîne de valeur Département de l'enseignement scolaire, 2009 » .



Source : «Schéma stratégique du système d'information, Département de l'enseignement scolaire, 2009 »

La chaîne de valeur a permis de dégager les enjeux assignés au futur S3I qui sont :

- Justifier les choix en fonction de la participation à la création de valeur;
- Arbitrer et prioriser les choix à court et moyen terme;
- Concevoir des SI plus efficacement.

### **1.3 Orientations stratégiques du système d'information.**

Ce volet souligne les principales orientations stratégiques des systèmes d'information du Département de l'Education Scolaire pour les prochaines années.

Ces orientations se basent principalement sur les réflexions et analyse issues :

- Des orientations stratégiques du ministère;
- Des besoins identifiés dans l'analyse de l'existant;
- Des idées des cadres issus du séminaire de réflexion;
- Du recueil des bonnes pratiques (benchmarking).

## **2. Les grands objectifs stratégiques du S3I pour les cinq années à venir sont les suivants :**

- L'élève au cœur des systèmes d'information du ministère;
- L'établissement scolaire intégré aux systèmes d'information en tant que producteur d'informations utiles et fiables;
- L'utilisation des outils de pilotage et d'aide à la décision est généralisée à chaque échelon du ministère;
- Les ressources numériques partie intégrante des usages pédagogiques au sein du ministère;
- Le patrimoine du ministère est inventorié et sa gestion bien maîtrisée;
- La gestion des ressources humaines du ministère est efficiente et valorisante;
- La gestion des ressources financières du ministère est optimisée;
- Le SI est ouvert sur l'environnement du ministère;
- La gouvernance SI au service de la stratégie du ministère;
- L'utilisateur est maître de son système.

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

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

*Nous restons convaincu que la performance du système d'information du système d'éducation et de formation conditionne la réussite de la mise en place du contrôle de gestion dans les établissements publics et notamment l'académie régionale d'éducation et de formation.*

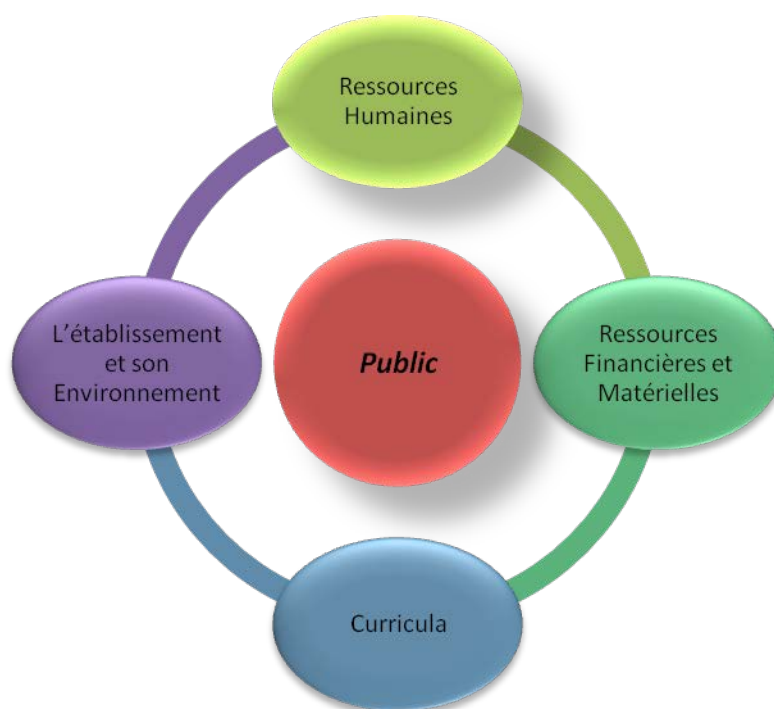
## **B- La Mise en Place du Contrôle de Gestion**

« Fondamentalement, la démarche de contrôle de gestion est une dimension de l'activité de tout manager, dès lors qu'il dispose d'un certain volant d'autonomie et de manœuvre car, ayant la responsabilité du pilotage de son activité, il doit alors disposer des démarches et outils qui l'assistent dans cette tâche. Le contrôleur, comme tout service fonctionnel, a pour vocation de faciliter cette démarche, en aucun cas il n'en est propriétaire. On illustre souvent cette différence par une image nautique, le manager ayant le rôle du capitaine qui choisit le cap et prend les décisions adaptées, le contrôleur étant pour sa part le navigateur, celui qui tient la carte, fait le point de route, et suggère au capitaine les manœuvres qui s'imposent »<sup>8</sup>.

Une fois admis ce point de vue, il est possible de retenir les préconisations présentées dans ce qui suit de cet article.

## 1. La vision

Notre vision est que le public est le client final du système d'éducation et de formation. Ainsi il constitue le noyau dur de ce système où tous les efforts y convergent. Il devrait être la cible, et en surveillance permanente .



## 2. Organisation de la fonction.

Tout responsable qui dispose d'une autonomie de gestion doit disposer d'une entité chargée du contrôle de gestion dont l'effectif et les compétences dépendront :

- du champ de compétence du responsable;
- de la liberté de gestion dont il dispose.

<sup>8</sup> R. Demeestère, P. Lorino & N. Mottis, « Contrôle de gestion et pilotage », Nathan – 1997

À ce titre, un responsable qui délègue une autonomie de gestion à des échelons déconcentrés doit disposer :

- d'une cellule de contrôle de gestion au niveau central;
- d'un réseau de correspondants (ou praticiens) du contrôle de gestion au niveau déconcentré pour aider le responsable local et pour assurer un lien avec la cellule de contrôle de gestion.

Ce dispositif s'articule autour de :

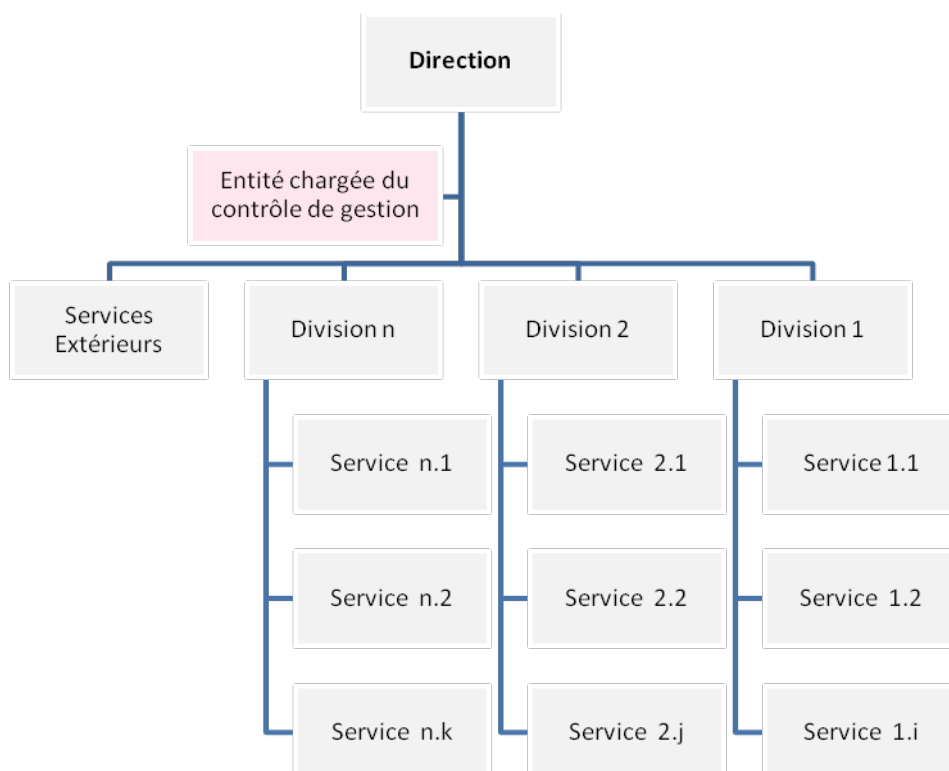
- Contrôleurs de gestion qui animent la cellule de contrôle de gestion du niveau central;
- Praticiens ou correspondants du contrôle de gestion au niveau local ou au niveau des sous-directions pour les directions qui ne disposent pas d'échelon déconcentré.

### 3. Positionnement

Le positionnement de l'entité chargée du contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation peut se situer sur plusieurs lieux de l'organigramme de l'académie. Ainsi, on recense trois options :

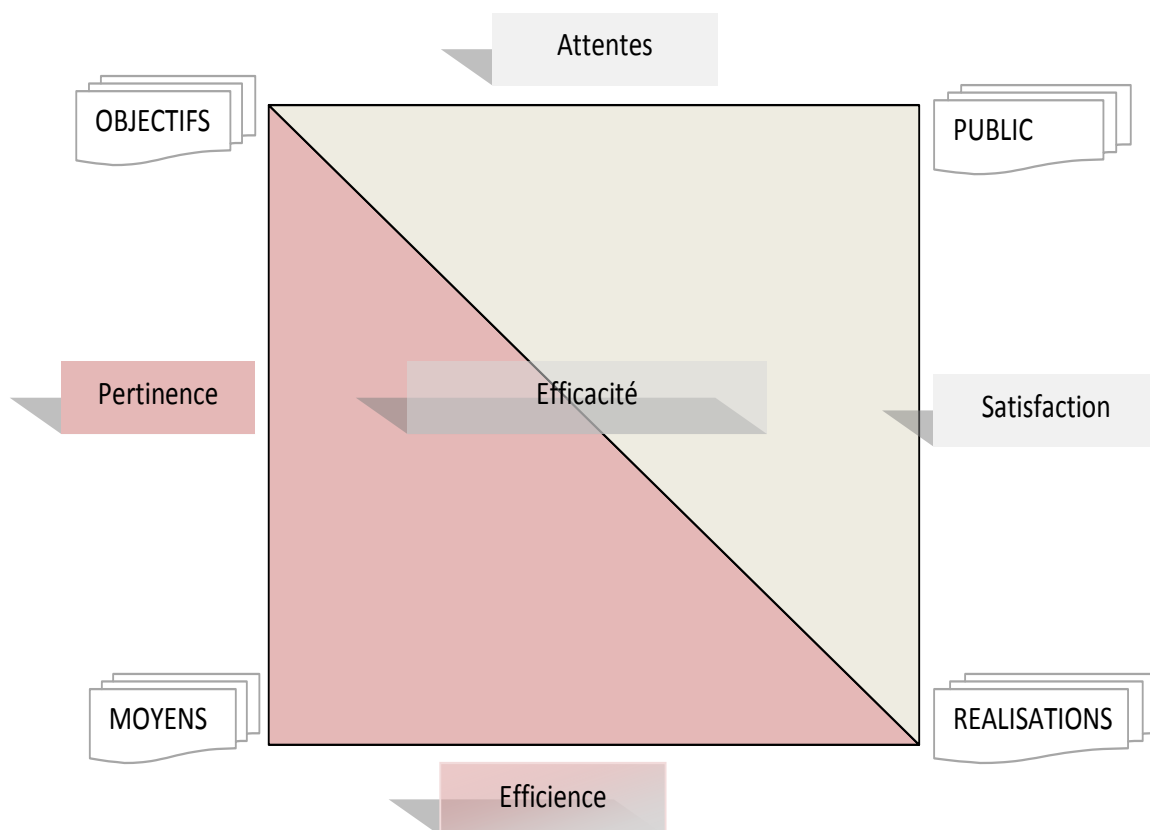
- Rattachée au service financier;
- Rattachée au service de la planification;
- Rattaché à la direction.

Dans le but d'apporter plus d'autonomie et d'indépendance, on suggère que l'entité chargée du contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation, soit liée directement au Top- management de l'académie . cette option donnera aux entités chargées du contrôle de gestion dans l'académie plus d'objectivité, de crédibilité et une grande marge de manœuvre dans l'accomplissement de son rôle dans l'organisation.



#### 4. La logique de mise en œuvre du contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation .

La mise en œuvre du contrôle de gestion suppose le développement d'une logique d'ensemble illustrée par le schéma suivant :



Il s'agit d'une évolution du « triangle de gestion », On propose d'ajouter aux trois sommets habituels du triangle de gestion un quatrième sommet pour constituer un rectangle. Ce quatrième sommet est celui du public ; il permet de mieux prendre en compte les attentes et les satisfactions des usagers dans le développement du contrôle de gestion .

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

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

#### 5. Les principaux axes de la démarche.

##### 5.1. Les objectifs.

Ce sont les buts arrêtés par le plan d'urgence. La logique de la démarche adoptée pour le ministère est ascendante. Dans un premier temps, il importe en effet que les services déconcentrés valident le

dispositif et déterminent eux-mêmes leurs objectifs au regard des réalisations des autres services. L'administration centrale n'impose pas d'objectifs, afin d'éviter l'effet contre-productif d'une telle action à ce stade de la démarche.

Dans un deuxième temps, quand la culture de contrôle de gestion se sera développée, l'administration centrale pourra déterminer des objectifs sur certains secteurs d'activités, soit de façon identique pour tous les services déconcentrés, lorsque le thème et l'indicateur concernés s'y prêteront, soit, dans les autres cas, après un dialogue de gestion approfondi entre chaque service déconcentré et l'administration centrale.

### **5.2. Les moyens.**

On entend par moyens l'ensemble des ressources qui concourent à la réalisation des objectifs.

Les moyens regroupent notamment :

- les ressources humaines;
- les ressources techniques;
- les ressources financières.

Pour que la démarche soit cohérente, il importe que ces moyens soient garantis sur un horizon pluriannuel (entre deux et quatre ans) afin de permettre aux services déconcentrés de disposer d'une meilleure visibilité sur l'avenir.

### **5.3. Les réalisations.**

Il importe d'évaluer la performance du service déconcentré au regard des actions qu'il contrôle effectivement (principe de « contrôlabilité », « Centres de responsabilité »). Comme le montre le schéma ci-dessus, la performance s'apprécie notamment en termes d'efficience (rapport entre les réalisations et les moyens), mais aussi en termes d'efficacité (rapport entre les objectifs et les réalisations). Il faut par ailleurs s'assurer de la fiabilité de l'information transmise (problème de la collecte ; mise en place d'un dictionnaire définissant les indicateurs et les ratios pour éviter toute interprétation), sauf à courir le risque que l'information ne soit pas exploitable.

### **5.4. Le public.**

La notion de public est caractéristique du contrôle de gestion moderne dans les administrations publiques. Ce public comprend:

- les usagers des services : principalement les élèves et les parents d'élèves, la communauté;
- les agents qui ont eux aussi des attentes (conditions de travail, ergonomie des postes de travail, etc.);
- le Parlement (mesure de la performance des politiques publiques);
- autres.



Cette notion de Public est très caractéristique du service public qui est le système d'éducation et de formation. La prise en compte de ce public dans le développement du contrôle de gestion demeure cruciale. Il est en effet possible d'atteindre les objectifs sans pour autant répondre aux attentes des usagers. La satisfaction des usagers doit être un objectif en soi. La qualité constitue l'un des trois axes de la performance .

## **Conclusion :**

Le contexte national actuel, marqué par une volonté d'adopter les principes du nouveau management public (new public management), est favorable plus que jamais à l'instauration d'un système de contrôle de gestion au sein du système d'éducation et de formation.

Le système éducatif marocain est en évolution permanente, il a connu un grand nombre de réformes. Il est fortement conseillé que ce système capitalise de ses expériences passées (échecs et réussites), et ce pour pouvoir passer à une organisation apprenante.

Cependant, la mise en place d'un système de contrôle de gestion doit s'intégrer dans un contexte de conduite du changement orienté vers une logique de gestion axée sur les résultats et la transparence. C'est un changement dans la culture managériale du système, dont le facteur Humain reste la pierre triangulaire.

La mise en place d'une comptabilité générale et d'un système d'information performant restent des préalables incontournables dans la réussite de la méthodologie présentée de mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation.

Les principes de la méthodologie présentée restent valables à l'ensemble du système d'éducation et de formation marocain avec ces trois sous systèmes à savoir :

- Le sous système de l'éducation scolaire;
- Le sous système de la formation professionnelle;
- Le sous système de l'enseignement supérieur.

Convaincu que la méthodologie d'instauration d'un système de contrôle de gestion dans l'académie régionale d'éducation et de formation telle qu'elle a été proposée est bien adaptée au contexte et à la nature de mission du système d'éducation et de formation. Le contrôle de gestion préconisé aidera à mieux comprendre, mais surtout à mieux maîtriser plusieurs aspects du système d'éducatif et de formation non encore entamés dont les coûts, la qualité du système et sa gouvernance.

## Bibliographie :

- [1] M-V Santo, P-É Verrier, « Le management public » PUF, Que sais-je?, Paris, 2007.
- [2] C. Alazar, « Contrôle de gestion: manuel et applications », édition Dunod, Paris, 2004.
- [3] R. Demeestère, P. Lorino & N. Mottis, « Contrôle de gestion et pilotage », Editions Nathan, Paris, 1997.
- [4] R. Demeestère, « La gestion par centres de responsabilité : quel modèle pour le secteur public? », ESSEC, documents de recherche du Ceressec, 2000.
- [5] R. Demeestère, « L'ambiguïté de la notion de responsabilité en contrôle de gestion », Politiques et Management Public, Jun 2001, Vol. 19, Issue 3, page 79-100.
- [6] J. Ruffat, « Responsabilisation et performance », La lettre du management public, Institut de management public, Paris, 1998.
- [7] L. Chaty, « L'administration face au management: projets de services et centres de responsabilité dans l'administration française », L'Harmattant, Paris, 1997.
- [8] M. Charpentier & P. Grandjean, « Secteur public et contrôle de gestion », éditions d'Organisation, Paris, 1998 .
- [9] C. Mendoza, F. Giraud, M.H. Delmond, H. Löning, « Tableaux de bord pour managers », Groupe Revue Fiduciaire, 3ème édition, Paris, 2011.
- [10] « Schéma stratégique du système d'information », Département de l'enseignement scolaire, Maroc, 2009.
- [11] [www.controle-de-gestion-com](http://www.controle-de-gestion-com) , consulté le 23 avril 2009.
- [12] « Programme d'urgence : Pour un nouveau souffle de la réforme », ministère de l'éducation nationale, Maroc, 2009.
- [13] « La Charte nationale d'éducation et de formation », Rabat - Maroc, 2000.
- [14] « La loi 07-00 » relatif à la création des académies régionales d'éducation et de formation, Rabat-Maroc, 2000.
- [15] « Le Dahir portant loi n° 1-77-185 du 19-9-1977 » relatif à la présidence des conseils d'administration des établissements publics nationaux et régionaux.
- [16] « La circulaire n°38/95 du 15/11/1995 :mesures d'élaboration du budget », Rabat- Maroc, 1995.
- [17] « La loi n°69.00 » relatif au contrôle financier sur les établissement public, Rabat- Maroc, 2000.
- [18] « Note de service n°2-3954 du 3-8-2001 » relative à la détention des pièces justificatives originales des opérations de dépenses et de recettes des E.E.P.
- [19] « Décret n° : 2-89-61 du 10 novembre 1989 » fixant les règles applicables à la comptabilité des établissements publics.