

L'impact des pratiques de la gouvernance sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des Universités Marocaines.

The impact of governance practices on the establishment of a management control system in Moroccan universities.

BENLAKOUIRI Abderrahim

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Hassane II, Casablanca.
Laboratoire des perspectives et
recherches en innovation, stratégie et management des entreprises (PRISME)
Maroc
benlakouiri.uh2@gmail.com

BENDAOUD Salma

Doctorante
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Hassane II, Casablanca.
Laboratoire des perspectives et
recherches en innovation, stratégie et management des entreprises
Maroc
bendaoud.igm@gmail.com

Date de soumission : 12/09/2022

Date d'acceptation : 05/11/2022

Pour citer cet article :

BENLAKOUIRI A. & BENDAOUD S (2022) «L'impact des pratiques de la gouvernance sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des Universités Marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 474 - 499

Résumé :

Le Maroc traverse une étape décisive dans le processus de modernisation de l'administration publique, il a adopté une série de chantiers de réformes qui ont introduit les nouvelles pratiques et outils de gestion, dont le contrôle de gestion, que l'on considère comme une résolution tangible aux dysfonctionnements de gouvernance des administrations publiques en général et aux universités publiques en particulier, qui sont au cœur du développement socioéconomique global du pays. Dans cette perspective, plusieurs défis d'adaptation viennent se coller à la gestion de l'université en vue de la rendre plus efficace, plus efficiente, plus économe qu'avant.

Notre article se présente comme une étude empirique, portant sur la détermination de l'existence ou non d'un lien entre la mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'université et l'intégration du contrôle de gestion en son sein. Autrement dit, il est question de savoir dans quelle mesure l'instauration de la gouvernance favorise l'émergence du contrôle de gestion au sein de l'université. Pour ce faire, on a adopté une méthodologie quantitative et un positionnement épistémologique positiviste, au mode d'enquête via l'élaboration d'un questionnaire qui a été adressé à 110 personnes dont 70 ont pu y répondre, et dont on a traité par la suite les informations qui ont été traitées et analysés via le logiciel SPSS, afin pouvoir valider ou non confirmer notre hypothèse de recherche.

Mots clés : Management Public ; Contrôle de gestion ; Secteur public ; gouvernance ; Universités.

Summary:

Morocco is going through a decisive stage in the process of modernizing public administration, it has adopted a series of reform projects which have introduced new practices and management tools, including management control, which is considered a tangible resolution to the dysfunctions of governance of public administrations in general and public universities in particular, which are at the heart of the overall socio-economic development of the country. In this perspective, several challenges of adaptation come to stick to the management of the university in order to make it more effective, more efficient, more economical than before.

Our article is presented as an empirical study, relating to the determination of the existence or not of a link between the establishment of governance within the university and the integration of management control within it. In other words, it is a question of knowing to what extent the establishment of governance favors the emergence of management control within the university. To do this, we adopted a quantitative methodology and a positivist epistemological position, in the mode of investigation via the development of a questionnaire which was sent to 110 people, 70 of whom were able to answer it, and which we treated by following the information that has been processed and analyzed via the SPSS software, in order to be able to validate or not confirm our research hypothesis.

Keywords : Public Management ; Management control ; Public sector ; governance ; Universities.

Introduction :

En raison du rôle central que l'université assure dans la conduite de tout projet de développement d'un pays donné, elle a pu profiter depuis le siècle dernier d'une multitude de réformes qui ont tenté d'asseoir les jalons indispensables permettant de faire face aux dysfonctionnements dont elle souffrait.

Le contexte actuel de l'université, de plus en plus influencé par l'évolution des pratiques managériales et la volonté de s'imprégner des principes du « New public management », est propice à l'instauration d'une bonne gouvernance qui peut être définie comme étant « un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements... c'est-à-dire bien plus que la seule structure que constitue le “gouvernement” » (Pérez .R. 2003. p :5) et éventuellement, par la suite favorisant l'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein des établissements universitaires, qui reste selon (Bouquin, 2005) aussi bien un dispositif de gouvernement d'entreprise qu'un dispositif de représentation des missions devant être assumées par les managers au même titre que l'intérêt devait placer les outils dudit contrôle dans comme une grille d'analyse des processus organisationnels.

Les recherches se sont multipliées pour explorer les composantes clés d'une gouvernance efficace ainsi que les déterminants d'un système de contrôle de gestion, en mettant en relief les facteurs endogènes et exogènes qui déterminent la bonne gouvernance et influencent l'appropriation du contrôle de gestion au sein des universités. C'est ainsi que l'objectif principal de cet article consiste à approcher l'université publique marocaine depuis son mode de gouvernance. Dans cette perspective, notre problématique tend à confirmer ou infirmer une réalité qui se rapporte à l'existence éventuelle d'un lien entre la mise en œuvre de la gouvernance au sein des universités publique et l'appropriation du contrôle de gestion en leur sein et comment ce dernier peut devenir un mécanisme complémentaire ou inhérent à la première. En termes plus claires, on se donne comme problématique de dénicher, dans les contours des universités publiques marocaines, comment les pratiques de la bonne gouvernance, peuvent éventuellement, impacter la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des universités publiques marocaines. Partant des éléments ainsi avancés de manière fragmentée, la question centrale que nous cherchons à débattre est formulée comme suit :

La mise en œuvre de la gouvernance au sein des universités publiques peut-elle favoriser l'appropriation du contrôle de gestion en leur sein ?

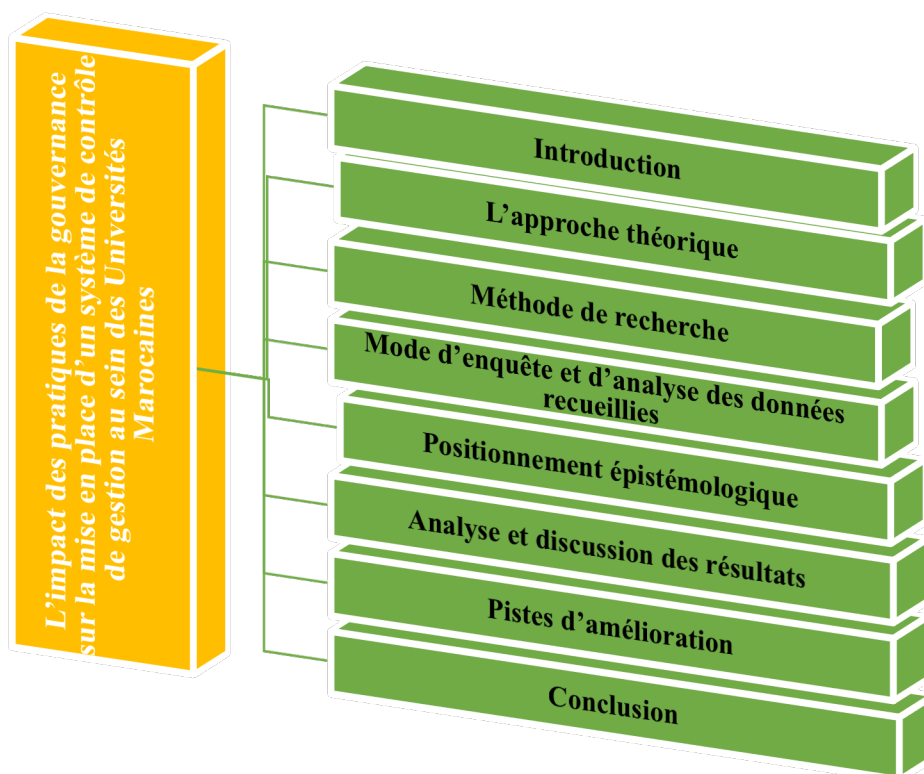
A cet égard, notre recherche s'articule autour des principaux objectifs suivants :

- ❖ Analyser la mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'université publique marocaine ;
- ❖ Mettre en exergue les apports de l'appropriation du contrôle de gestion par l'université ;
- ❖ Analyser l'existence d'un lien de causalité entre la gouvernance universitaire et la mise en place du contrôle de gestion ;
- ❖ Proposer quelques pistes pouvant favoriser l'implantation du contrôle de gestion au sein des établissements universitaires.

En effet, et pour y répondre nous allons présenter en premier lieu, l'approche théorique, puis le positionnement épistémologique de notre recherche, la méthode de recherche, le mode d'enquête et d'analyse des données recueillies, et finir par la présentation de l'analyse et la discussion des résultats et des pistes d'amélioration.

Le modèle conceptuel suivant schématise l'ensemble des points qui seront traités :

Figure N°1 : Modèle conceptuel

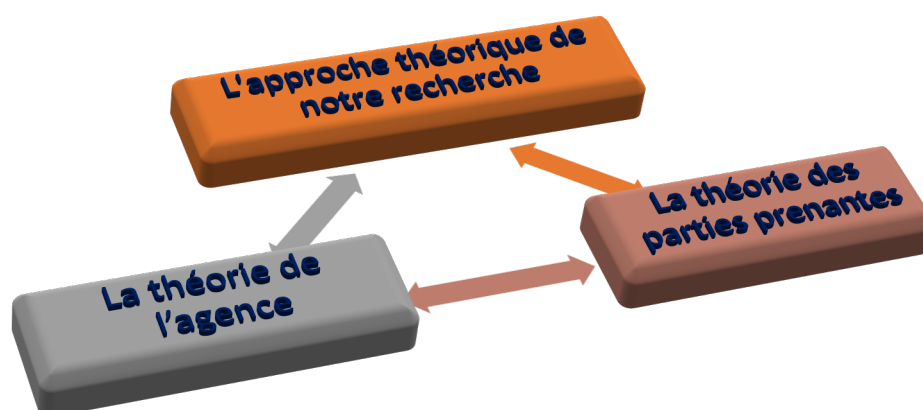


Source : Auteurs

1. L'approche théorique :

Comme dans toute recherche scientifique, en particulier en science de gestion, le passage par l'examen théorique de l'hypothèse annoncée demeure une étape incontournable pour donner plus de crédibilité et de la scientificité à la recherche. De ce fait, et pour procéder à l'examen théorique de cette hypothèse, étant donné que nous allons par la suite la soumettre à un examen empirique, il était nécessaire d'arrêter les théories qui semblent pouvoir répondre le plus à notre hypothèse. C'est ainsi, que nous avons opté pour la mobilisation de deux théories à savoir la théorie des parties prenantes et la théorie d'agence.

Figure N°2 : L'approche théorique de notre recherche



Source : Auteurs

Il sied de noter tout d'abord, que le choix de ces théories pour l'examen du lien de causalité entre la gouvernance et le contrôle de gestion au sein de l'université n'est pas anodin, dans la mesure où les principes de ces théories, comme nous allons les développer dans le tableau ci-dessous, correspondent à la nature complexe de l'université qui englobe plusieurs rationalités et acteurs nécessitant ainsi des modes de régulation entre ces différentes relations que nous allons explorer à travers :

Tableau N°1: Les théories mobilisées

Théories mobilisées	Apport
La théorie des parties prenantes	✓ La théorie des parties prenantes, représentent des « groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » (Mitroff, 1983, p. 429) ; ✓ Pierre Lucier a présenté une conception de l'université, en la considérant comme un regroupement autonome, un rassemblement, une communauté d'intérêts. Dans cette optique, l'université publique au Maroc a connu un long parcours de transformations par rapport à son environnement, dans la mesure où elle s'est beaucoup plus ouverte sur ses différentes parties prenantes qu'auparavant ; ✓ A cet égard, la théorie des parties prenantes appréhende l'université comme étant une organisation au service des parties prenantes, grâce à son autonomie institutionnelle qui est à la base de la prise de décision stratégique par les dirigeants de l'université, dans le but de la satisfaction des intérêts de la plus grande partie de ses parties prenantes. ✓ La composition du conseil de l'université permet de faire représenter l'ensemble des parties prenantes appartenant à l'environnement dans lequel opère l'université. ✓ La présence de l'ensemble de ces représentations au sein de cette instance de gouvernance permet également leur implication dans le processus de la prise de décision (Lapworth, 2004 ; Currie, 2005) ; ✓ Les relations qu'entretient l'université avec des parties prenantes surtout celles externes (en l'occurrence, le ministère des finances et les entreprises) nécessite l'instauration de mécanismes pouvant permettre le suivi et le contrôle de telles relations, d'où la nécessité d'intégrer les outils de contrôle de gestion dans son mode de gestion à l'instar de la gestion budgétaire et le tableau de bord. ✓ En outre, 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) (cité par Benlakouri, A & Bendaoud, S)
La théorie d'agence	✓ Cette théorie peut être défini comme étant « Un contrat dans lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308) ; ✓ Cette théorie entend évaluer la pertinence du modèle principal-agent comme cadre d'analyse de la gouvernance universitaires et du rôle du contrôle de gestion en tant que mécanisme de management. ✓ Les apports de ce cadre théorique par rapport à la gouvernance universitaire, la théorie d'agence mets l'accent, entre autres, sur la composition du conseil d'administration dans la mesure où ce dernier doit comporter en son sein des administrateurs externes qui se distinguent par leur objectivité dans la prise de décision (Felton et Watson 2002) et favorise l'objectivité de leur opinion et de leur analyse (Madani, 2010) ; ✓ La théorie de l'agence permet au contrôle de gestion au sein de l'université, qui est considéré comme l'outil clé de bonne gouvernance universitaire, de se doter des

	variables quantitatives et qualitatives, et d'intégrer la dimension humaine et sociale, pour une meilleure gouvernance de l'université. ✓ La théorie de l'agence, va mettre en valeur l'apport du contrôle de gestion par rapport à la gouvernance globale de l'université. En effet, elle considère le CG, comme un système d'information, contingent et social, et un outil d'aide à la décision, dans un environnement qui respecte les intérêts de toutes les composantes de l'université.
--	--

Source : Auteurs

2. Positionnement épistémologique :

L'intérêt d'une posture épistémologique en science de gestion est d'éclaircir la voie pour le chercheur et le munir de paradigmes et de principes qui régulent sa recherche, lui permettant ainsi de cerner les problématiques et les méthodologies et ce afin de d'attribuer plus d'harmonie et de rigueur à sa recherche. Ainsi pour ce faire, le chercheur doit en premier lieu se situer par rapport aux paradigmes auxquels a donné lieu l'évolution historique de l'épistémologie qui sont au nombre de trois à savoir, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. À noter que les deux derniers sont complémentaires étant donné qu'ils se partagent quasiment les mêmes principes.

Cette opposition entre les deux paradigmes a fait couler beaucoup d'encre sur la nature des connaissances exploitées et la scientificité des résultats obtenus.

A cet égard, la distinction entre ces paradigmes réside dans le fait que le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui de l'interprétativisme est de comprendre cette réalité et celui du constructivisme est de la construire.

Ceci étant, et suite à la conception de notre travail de recherche qui vise à soulever une hypothèse, pour la confirmer ou l'infirmer à travers des démarches précises, tout en se penchant sur le lien qui lie les composantes de notre question de recherche, et sur les éventuels liens de causalités entre elles, il paraît clair que ces critères correspondent plus aux principes du courant positiviste.

Par ailleurs, il sied de noter qu'une certaine confusion peut exister dans l'esprit des chercheurs et ce en confondant « épistémologie » et « méthodologie ». En effet la méthodologie n'est « qu'un aspect de l'épistémologie qui s'intéresse à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre à l'égard de l'objectif de recherche poursuivi » (Piaget, 1967 cité par (Cherkaoui et al 2016), elle se définit comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Gavard-Perret et al 2012).

3. Méthodes de recherche :

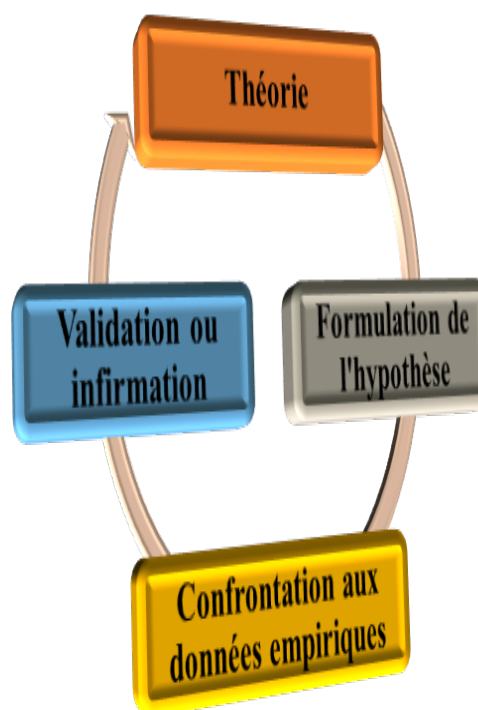
Il va sans dire qu'il existe deux méthodologies reconnues pour mener toute recherche scientifique, en l'occurrence, en science de gestion à savoir la méthode quantitative et qualitative. A ce titre, les méthodes quantitatives sont à considérer comme un processus d'observation fondé sur les données collectées et qui donnent lieu à un process de contrôle par une méthode d'enquête. Ainsi, les notions objet de la recherche sont étudiées suivant des variables qui sont palpables et bien définies

A cet égard, il sied de préciser que dans ce travail, les chiffres et la quantification occupent une place principale en partant de la règle de « tout ce qui ne se compte pas ne compte pas » (Bouchref, K 2016), et ce dans la mesure où ils nous permettront de se rapprocher des modèles explicatifs généraux et abstraits, et aussi de se protéger contre le risque d'erreur et de garantir la rigueur dans notre démarche. C'est dans cette perspective que nous avons opté pour la méthode quantitative dans notre recherche.

Cependant, et quant au volet du mode de raisonnement, il est à noter que notre recherche est fondée sur une approche hypothético-déductive, considérée comme étant une méthode scientifique, dans la mesure où elle nous permet de formuler notre hypothèse de recherche afin d'en déduire des réponses observables et justifiables sur le terrain. Ce mode de raisonnement a été proposé par Claude Bernard (1813-1878) dans son ouvrage introduction à l'étude de la médecine expérimentale (1865). Celui-ci s'inscrit dans le mode déductif dans la mesure où il part du général au particulier.

Le raisonnement hypothético-déductif, choisi dans le cadre de cette thèse, est utilisé dans un processus de recherche qui vise à tester ou valider notre hypothèse de

Figure N°3 : processus hypothético-déductif



Source : Auteurs

recherche.

Par ailleurs, il sied de noter qu'il existe plusieurs types de recherches qui varient selon l'objectif escompté par celle-ci. En effet, notre recherche s'inscrit plus dans la recherche analytique et confirmative dans la mesure où nous essayerons d'analyser l'hypothèse annoncée pour en déduire les résultats qui pourront valider ou invalider ladite hypothèse.

En sus des classifications par objet, la littérature classe la recherche sur un autre fondement à savoir, le mode poursuivi pour mener à bien la recherche. A ce titre on distingue deux principaux modes de recherche une recherche pur et une autre dite de terrain.

Cependant, le type de recherche à choisir porte, en outre, sur la nature de recherche à suivre, autrement dit, optons-nous pour une recherche de terrain qui part des concepts pour les vérifier sur le terrain par opposition à la démarche d'abstraction ou de conceptualisation.

A ce titre il sied de préciser, que nous allons adopter une recherche de terrain, et ce à travers le mode d'enquête laquelle vise essentiellement à appréhender certains aspects de la perception des unités statistiques bien définis. Ces unités sont composées, comme on va l'explicitier ci-dessous, de personnes qualifiée, averties et sensibles aux dimensions inhérentes aux manifestations des sujets étudiés. A cet effet, il faut rappeler qu'une enquête désigne une collecte de données opérées auprès des sujets statistiques pour relever des informations décrivant des caractéristiques d'intérêt pour l'étude projetée.

4. Mode d'enquête et d'analyse des données recueillies :

Il va sans dire de rappeler qu'une enquête porte sur la collecte de données opérée auprès des sujets statistiques dans l'objet d'obtenir des informations qui in fine, permettraient d'apporter des réponses aux questions posées. Pour ce faire, nous avons opté pour le questionnaire comme principal mode de collecte de données, étant donné qu'il nous semble le plus adapté et le plus développé par rapport aux autres modes à l'instar de l'expérimentation, tout en se référant d'une part, et d'autre part à l'étude documentaire.

L'étude documentaire : elle a été faite à travers la lecture et l'analyse de plusieurs documents se rapportant à la question, objet de notre recherche :

- Textes législatifs et réglementaires ;
- Rapport de la cour des comptes ;
- Rapport du conseil supérieur de l'enseignement supérieur ;

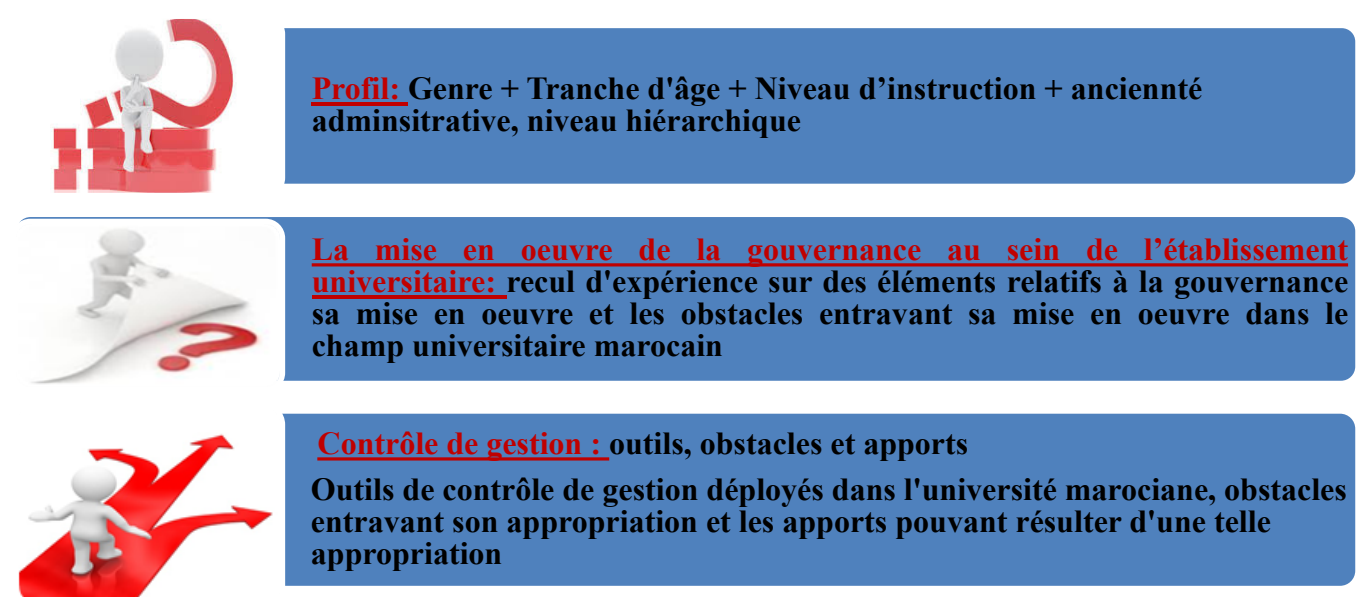
- Rapports des organisations internationales (CNUCED, OCDE.).

Pour le questionnaire : notre questionnaire se compose de trois parties comprenant les deux variables qui fondent notre thèse (gouvernance et contrôle de gestion) détaillées en trente-trois questions. Ces parties sont les suivantes :

- Première partie : Traits présentant le profil de la personne répondante
- Deuxième partie : Eléments relatifs à la mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'établissement universitaire de la personne contactée
- Troisième partie : Eléments se rapportant aux outils du contrôle de gestion, aux obstacles entravant leur mise en place ainsi que les apports résultant de leur appropriation.

Dans le cadre de notre questionnaire, et en guise de synthèse, la figure suivante permet de résumer la structure du questionnaire adoptée dans le cadre de notre travail.

Figure N°4: La structure du questionnaire adoptée dans le cadre de ce travail de recherche



Source : Auteurs

Cependant, et avant de procéder à la conception du questionnaire il était nécessaire de cerner l'échantillon des acteurs à cibler. A cet égard, l'échantillon a été constitué essentiellement des professionnels de l'université publique qui restent les plus confrontés au quotidien aux difficultés liées à la gouvernance. En outre, et dans l'objet de donner plus de crédibilité à notre étude, on ne s'est pas limité à une étude de cas dans un espace géographique déterminé,

limitant par conséquent, le nombre des personnes cibles chose qui pourrait relativiser la portée des résultats obtenus, c'est ainsi que nous avons essayé de ratisser large et ce en visant plusieurs universités représentant différentes régions du royaume.

Dans le même ordre d'idées, et en vue d'élaborer un questionnaire dont la teneur soit facile à appréhender, une attention bien particulière a été accordée lors de la formulation des questions posées. A cet effet, nous avons cherché à faciliter au maximum la formulation des questions et les réponses plausibles en évitant particulièrement de procéder à des questions ouvertes. Et en respectant l'anonymat des réponses. A cet égard, et sur le plan concernant l'élaboration statistique relative à notre recherche, les personnes ayant bien voulu répondu à notre questionnaire sont au nombre de 70. Le taux de réponse à notre questionnaire s'élève à 63,63% depuis que nous avons adressés notre questionnaire à 110 personnes

Par ailleurs, et pour pouvoir analyser les données collectées, il fallait réfléchir soigneusement sur la manière la plus adéquate pour leur codification. En effet, l'étape de codification s'avère une étape cruciale dans l'aboutissement de toute recherche, étant donné qu'elle reste nécessaire au traitement correct et réussi des données collectées. Cette codification, consiste à donner un chiffre particulier à chaque modalité de réponse apportée aux variables étudiées. Pour ce faire, nous avons opté pour le logiciel SPSS qui se trouve souvent avancé comme l'un des outils les mieux adaptés pour répondre aux besoins d'analyse des questionnaires de par son ergonomie et les possibilités considérables de réduction des temps de saisie et de traitement des données.

5. Présentation et discussion des résultats :

5.1 Présentation des résultats :

Bien entendu, il sied de rappeler que l'hypothèse étudiée était exprimée selon la question centrale suivante : « Dans quelles mesures a mise en œuvre de la gouvernance favorisent la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des universités marocaines ? ». L'hypothèse à tester vise alors à s'assurer essentiellement des articulations plausibles entre deux dimensions d'analyse dans le contexte des établissements universitaires d'enseignement supérieur public marocain. Il s'agit en effet, primo de la bonne gouvernance, et secundo des outils du contrôle de gestion, desdits établissements.

nous procédons d'emblée par une lecture de quelques principaux résultats de la recherche (on se limite à présenter les résultats les plus impactant par rapport à notre hypothèse de

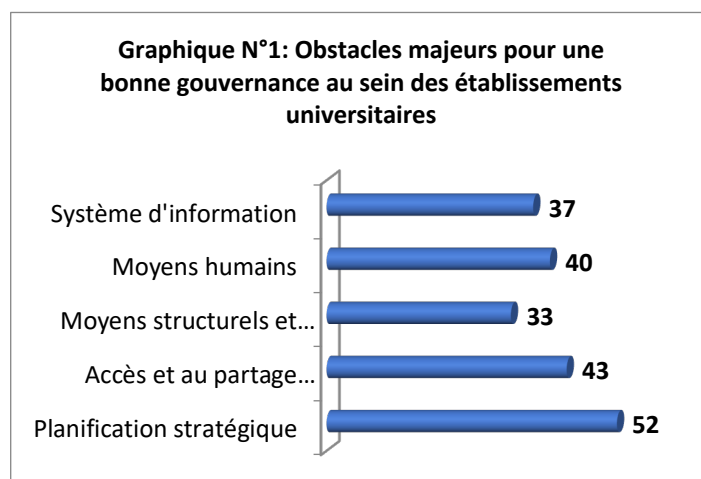
recherche) , de manière linéaire c'est-à-dire en procédant à une lecture uni-variée des données obtenues depuis les personnes cibles avant de procéder à une analyse bi-variée tendant à analyser les croisements les plus significatifs relatant de plus près les enjeux soulevés par la problématique étudiée, et ce en cherchant à apprécier les corrélations et les indépendances significatives entre les deux composantes de notre recherche, tout en faisant application des principes de la posture post-positiviste et de mode hypothético-déductif, chose qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer par la suite notre hypothèse précédemment annoncée constituant le socle de notre thèse. Ainsi, nous allons procéder via l'outil bien connu en la matière à savoir le test khi-deux X^2 . En effet, nous avons procédé à l'analyse des croisements entre les items ou les sous-variables de nos deux variables, plus précisément entre la question portant sur la mise en œuvre de la gouvernance au sein des établissements universitaires et les questions portant sur l'existence des outils de contrôle de gestion, en l'occurrence, le plan d'action, le système d'information et le tableau de bord, pour tester l'existence ou non d'un lien entre eux.

5.1.1 Lecture uni-variée des principaux résultats obtenus

A ce stade de développement, et après avoir procédé au traitement des données collectées à travers notre questionnaire, nous allons se limiter à une brief lecture des principaux résultats, se présentant comme suit :

❖ Gouvernance des établissements universitaires :

Notre questionnaire visait entre autres à détecter le genre d'obstacles rencontrés par les professionnels universitaires côtoyées, dans l'exercice de leurs fonctions, pour asseoir une bonne gouvernance au sein de leurs établissements. Les réponses collectées dans ce cadre donnent répartition montrée dans le graphique suivant :



Source : Auteurs

Les modalités de réponses proposées, en mode semi-ouvert, ont trait aux obstacles liés à la planification stratégique, aux obstacles liés à l'accès et au partage d'information, aux obstacles

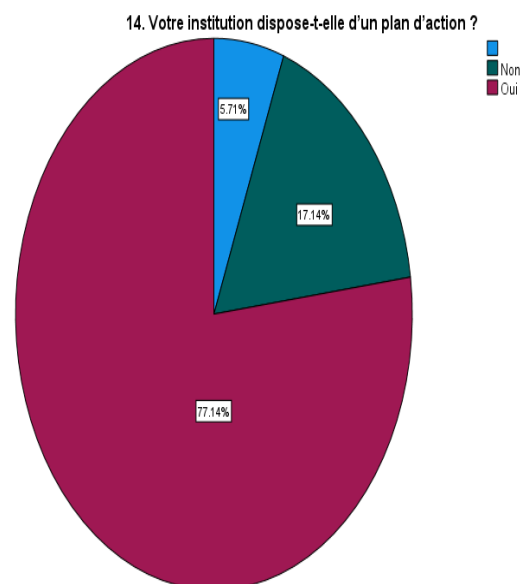
liés aux moyens structurels et administratifs ainsi qu'aux obstacles liés aux moyens humains, voire aux obstacles liés au système d'information.

❖ Plan d'action :

La question n°14 posée à cet effet est la suivante : Votre institution dispose-t-elle d'un plan d'action ? Les réponses collectées donnent répartition montrée dans le graphique suivant :

Les réponses assemblées permettent d'affirmer à hauteur de 77,14% le recours des établissements universitaires, auxquels appartiennent les personnes interrogées. Globalement. En effet, l'existence d'un tel document est jugée indispensable dans toute démarche d'intégration des outils de management faisant appel au contrôle de gestion.

Graphique N° 2



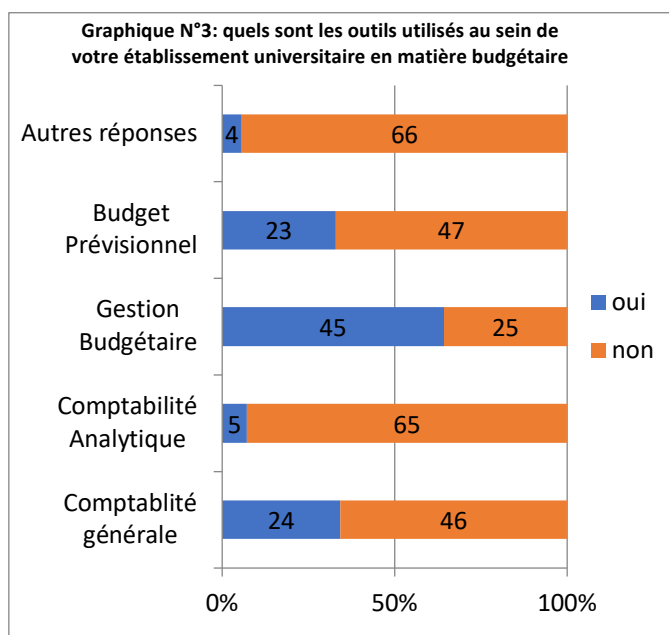
Source : Auteurs

En effet, c'est un document de portée interne, qui sert principalement à définir la stratégie déployée dans la perspective d'arriver aux résultats désirés. La pertinence de se poser la question sur l'existence du plan d'action au sein de l'université devait en toute logique répondre aux diverses problématiques posées comme celles se rapportant aux dimensions organisationnelles ou prévisionnelles.

❖ Gestion budgétaire :

La question posée à cet effet, est la suivante : « quels sont les outils utilisés au sein de votre établissement universitaire en matière budgétaire ? ». A cette question, cinq modalités multiples ont été choisies comme réponse. Le traitement des réponses collectées permet de confectionner le graphe suivant :

Les personnes ayant bien voulu répondre à cette question optent majoritairement, avec 45 avis collectés, au fait que l'outil le plus déployé est celui de la gestion budgétaire. Pour 24 autres réponses, l'outil auquel l'on fait recours souvent au sein des établissements universitaires est celui de la comptabilité générale. Aussi, 23 autres réponses optent sur le fait que le recours ordinaire se fait par budget prévisionnel. En fin, la modalité "autres réponses" a attirée seulement 4 personnes.

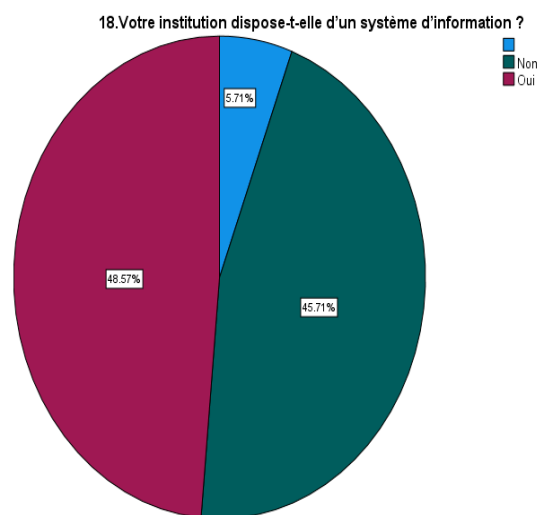


Source : Auteurs

❖ Système d'information :

La question est formulée comme suit : « Votre institution dispose-t-elle d'un système d'information efficace ? ». Les réponses collectées à ce propos (représentées dans le graphique, montre que 48% de notre échantillon soit 34 personnes, confirment que leurs établissements universitaires disposent bien de systèmes d'information efficace alors que les personnes informant l'existence d'un tel outil sont de 45% ce qui laisse entendre que presque la moitié des établissements universitaire ciblés par notre enquête ne disposent pas de système d'information efficace.

Graphique N° 4



Source : Auteurs

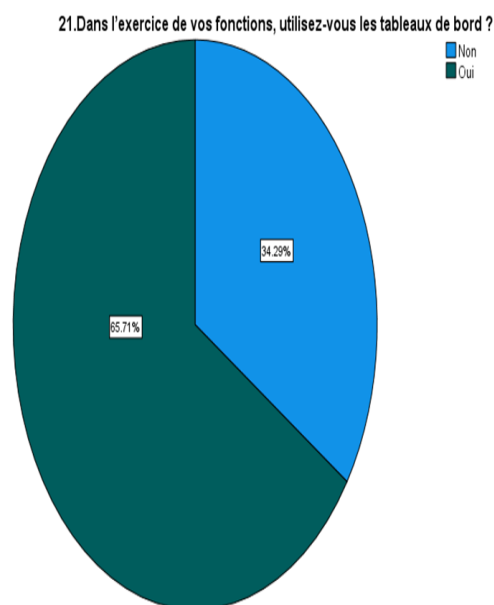
Bien entendu, le fait de disposer d'un tel système fait allusion à tout un ensemble de connaissances appropriées et d'outils adéquats mobilisés pour assurer une meilleure gestion

en faisant appel aux techniques de traitement fiable et de gestion sécurisé des données relatant la matière de gestion au sein d'une structure donnée.

❖ Tableau de bord :

La question posée dans ce cadre est formulée comme suit : « Dans l'exercice de vos fonctions, utilisez-vous les tableaux de bord ? ». Le graphique suivant permet d'apprécier que parmi les 70 personnes cotoyées, 46 affirment que l'outil des tableaux de bord est intégré dans le processus fonctionnel et par conséquent décisionnel des établissements universitaires d'appartenance.

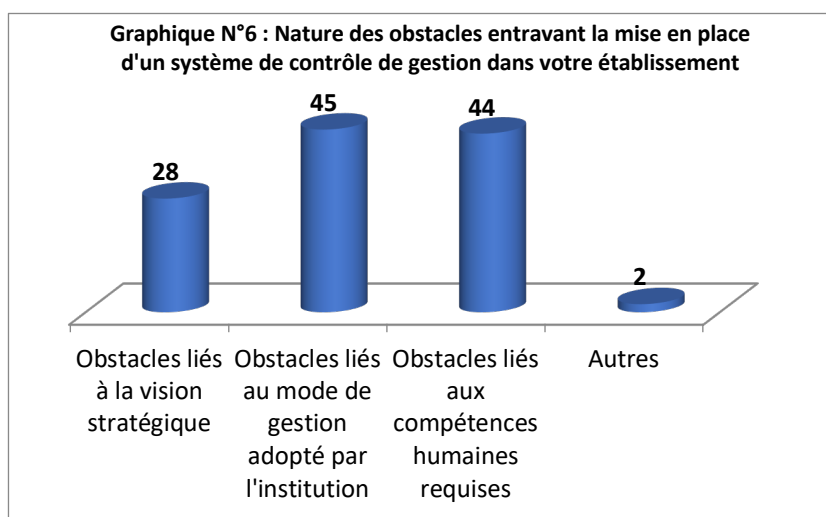
Graphique N° 5



Source : Auteurs

❖ Contrôle de gestion au sein des établissements universitaires :

La question posée à cet effet est formulée comme suit : « D'après votre expérience professionnelle et les fonctions que vous exercez, quels sont les obstacles qui entravent la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans votre établissement ? ». Les réponses sont représentées dans le graphique suivant :



Source : Auteurs

Bien entendu, la déclinaison de tels obstacles peut être vue depuis plusieurs angles, c'est pour cela qu'on s'est intéressé uniquement à savoir si lesdits obstacles sont liés à la vision stratégique, au mode de gestion adopté par l'institution ou même aux compétences humaines requises. A cet effet, et depuis cet histogramme, on constate que les réponses les plus avancées sont celles des obstacles liés au mode de gestion adopté par l'institution avec 45 cas révélés et ceux relatifs aux compétences humaines requises avec 44 autres cas. Les obstacles avec la vision stratégique ne sont avancés que par 28 personnes. Deux autres répondants avancent des obstacles autres que ceux ainsi répertoriés.

5.1.2 Lecture bi-variée des résultats obtenus

Après avoir effectué une lecture linéaire des résultats obtenus sur le terrain depuis le questionnaire administré, on va présenter l'analyse bi-variée dans la perspective d'identifier, de dresser et de préciser la pertinence des relations et des liaisons entre les deux variables mis en jeu et ce en application de notre posture épistémologique à savoir le post-positivisme. Bien entendu, nous rappelons que l'hypothèse étudiée était exprimée selon la question centrale suivante : « Dans quelles mesures a mise en œuvre de la gouvernance favorisent la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sien des universités marocaines ? ».

❖ L'existence d'un lien entre la mise en œuvre de la gouvernance et le plan d'action

Graphique N°7 : lien entre la mise en œuvre de la gouvernance et le plan d'action

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5.407 ^a	1	.020		
Continuity Correction ^b	4.022	1	.045		
Likelihood Ratio	5.876	1	.015		
Fisher's Exact Test				.026	.020
N of Valid Cases	66				

Analyse :

Dans une lecture inversée de ces résultats, nous pouvons déduire que l'absence d'une indépendance entre la variable gouvernance et la sous-variable (plan d'action), permet de conclure, l'existence d'un lien de causalité significatif entre ces dernières, autrement dit

l'existence d'un impact résultant d'une mise en œuvre effective de la gouvernance au sein de l'université sur la mise en place de l'outil du contrôle de gestion au sein de celle-ci. Ainsi un tel constat résultant d'un raisonnement statistique, vient corroborer notre conclusion sur cette question dégagée à partir de l'examen théorique qu'on a réalisé plus haut.

❖ **L'existence de lien entre la mise en œuvre de la gouvernance et le recours aux tableaux de bord**

Graphique n°8 : lien entre la mise en œuvre de la gouvernance et le recours aux tableaux de bord

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.799 ^a	1	.028		
Continuity Correction ^b	3.742	1	.053		
Likelihood Ratio	4.914	1	.027		
Fisher's Exact Test				.041	.026
N of Valid Cases	66				

Analyse :

Ainsi nous pouvons conclure qu'en l'absence d'une indépendance explicite entre la variable gouvernance et la sou-variable (le tableau de bord), nous pouvons en déduire, tant que cette conclusion n'a pas été réfutée en application de la posture post-positiviste, l'existence d'un lien de causalité significatif entre ces dernières résultant de l'impact de la mise en œuvre de la gouvernance sur la mise en place des outils du contrôle de gestion. Ainsi un tel constat résultant d'un raisonnement statistique, vient corroborer notre conclusion sur cette question dégagée à partir de l'examen théorique qu'on a réalisé plus haut.

❖ **L'existence de lien entre la mise en œuvre de la gouvernance » et « le système d'information »**

Graphique n°9 : lien entre la mise en œuvre de la gouvernance » et « le système d'information »

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8.856 ^a	1	.003		
Continuity Correction ^b	7.449	1	.006		
Likelihood Ratio	9.080	1	.003		
Fisher's Exact Test				.004	.003
N of Valid Cases	66				

Analyse :

A l'instar dans des tests précédents, le résultat découlant de celui-ci confirme, en chiffres, l'existence d'un lien entre une mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'université et l'appropriation de l'outil du contrôle de gestion à savoir le système d'information.

5.2 Discussion des résultats

5.2.1 Analyse générale des résultats

Comme il ressort de l'analyse bi-variée, qui correspond à l'analyse du lien de causalité entre la gouvernance et le contrôle de gestion, il paraît que le lien entre les deux concepts est bien établi étant donné que les chiffres ainsi révélés, plus haut, démontrent l'existence de l'impact de la mise en œuvre de la gouvernance sur la mise en place du contrôle de gestion au sein des universités, dans la mesure où les composantes de la gouvernance lorsqu'elles sont bien instaurées et surtout mise en application, à l'instar de l'existence d'une structure organisationnelle qui encadre le processus de la prise de décision et veille à la séparation des fonction et instaure ainsi les principes de la transparence budgétaire, la responsabilisation et la reddition des comptes, permettent la mise en place et le recours à la boîte à outil du contrôle de gestion, en l'occurrence, le plan d'action, le système d'information, le tableau de bord.

En effet, et d'après l'analyse bi-variée réalisée, il ressort, en application de la posture épistémologique post-positiviste qui rend utopique toute tentative d'appréhension parfaite de la réalité et qui refuse de reconnaître une vérité absolue à la connaissance acquise tant qu'il n'existe pas de réfutation explicite d'un tel lien par d'éventuelles recherches futures, on peut conclure par la validation de notre hypothèse relative à l'impact de la mise en œuvre de la gouvernance dans l'université sur la mise en place du contrôle de gestion en son sein.

Ainsi, les résultats de notre recherche rejoignent ceux ressortant de la littérature ayant porté sur le lien entre la gouvernance et le contrôle de gestion. En effet, certaines recherches, malgré leur nombre reste dérisoire par rapport à l'ampleur de la question, se sont penchées sur le lien entre la gouvernance et le contrôle de gestion, et parmi lesquelles on peut citer celles réalisées par Renard, J (2011), Bouquin H (2008), Johanson H.T (2008), Pesqueux Y (2002). A cet égard, pour Bouquin (2008) « le contrôle de gestion est un processus que les dirigeants utilisent pour gouverner. Il conforte la gouvernance vue par les actionnaires ou d'autres parties prenantes. Il est un enjeu clé ». Dans le même ordre d'idées, pour Renard (2011), la contribution du contrôle de gestion dans la gouvernance de l'entreprise se manifeste à travers trois volets, à savoir :

- L'assistance à la direction générale pour définir les principes de gouvernance ;
- La contribution permanente à l'amélioration de la performance de toutes les activités ;
- L'adaptation du système d'information (El mouaddine, H et al 2022,).

5.2.2 Pistes d'amélioration :

Les pistes à proposer s'articulent autour de l'instauration d'une gouvernance universitaire effective, ainsi que la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein de ladite institution.

Tableau N°2 : Les pistes d'amélioration proposées

Pistes d'Amélioration	Recommandations
Repenser les instances de Gouvernance	Le mode de gouvernance de l'université publique nécessite quelques améliorations et adaptation pour assurer l'efficacité et l'efficience demandées. Pour ce faire, il est important de : ➤ Revoir les textes réglementant le fonctionnement des instances de l'université, en l'occurrence le CU ; ➤ Palier à l'absence de l'obligation d'assiduité et le défaut de périodicité obligatoire quant à la tenue du CU ; ➤ Remédier aux problèmes liés la pluralité des membres du CU, qui constitue un facteur favorisant la lenteur de la prise de décision ; ➤ Faire fédérer l'ensemble des parties prenantes dans le processus de la prise de décision ; ➤ Officialiser certaines instances en l'occurrence la conférence des présidents des universités, qui constitue un cadre opportun pour coordonner et partager les bonnes pratiques entre les universités et les aider à optimiser leurs dépenses à travers la mutualisation de leurs ressources. ➤ Procéder à un remplacement du CU par d'autres instances qui peuvent englober les missions multiples de l'université, à travers la création d'un : ✓ Organe de direction de l'université, constitué par le président, les vice-présidents et doyens et qui aurait pour mission la gestion stratégique de l'université ; ✓ Organe responsable de toutes les questions d'ordre pédagogique et qui est composé essentiellement des enseignants-chercheurs ; ✓ Conseil d'administration qui assurerait le rôle d'évaluateur de la gestion stratégique.
Favoriser la Contractualisation	Les universités se sont engagées dans un système de plus en plus orienté contrats d'objectifs avec l'Etat et aussi avec la région. Elles reçoivent une subvention de l'Etat (Article 18 de la loi 01-00). En effet, l'instauration du mécanisme de la contractualisation, comme mode de gestion de la relation entre le ministère de tutelle et l'université, impose à cette dernière l'instauration des mécanismes du contrôle de gestion comme nouveau mode de gouvernance, ce qui favorisera : ❖ La détermination des objectifs à réaliser en contrepartie de fonds à allouer ; ❖ La possibilité de rendre compte à la tutelle d'une manière effective et en temps réel ; ❖ L'accomplissement des attentes de plus en plus croissantes des parties prenantes externes ; ❖ L'autonomie de l'université, doit être corrélée à l'un des principes de la bonne gouvernance qui n'est autre que la reddition des comptes qui peut être mise en œuvre à travers le mécanisme de la contractualisation. ⇒ Il faut noter à cet égard, qu'il devient urgent de procéder à la publication du décret relatif à la contractualisation qui n'a pas encore vu le jour depuis 20 ans après la publication de la loi 01-00.
Renforcer le	Les universités publiques disposent de plusieurs systèmes informatiques de gestion, établis par les

Système d'Information	compétences propres de l'établissement universitaire ce qui ne permet pas de disposer de SI répondant aux normes de qualité quant au traitement des données et la capacité de générer des informations fiables et réelles, ce qui rend nécessaire : ❖ La maîtrise du système d'information de gestion financière, qui est destiné pour le compte de toutes les universités marocaines¹, et programmer davantage des sessions de formation relative à son déploiement ; ❖ L'instauration des processus, favorisant plus de rigueur et de transparence ainsi qu'une meilleure fluidité dans la réalisation des différentes tâches (engagement, paiement...) ; ❖ L'établissement d'un cycle du reporting régulier, pour une meilleure prise de décision et réflexion stratégique ; ❖ La mise en place d'un système d'information intégré permettant d'atteindre une gestion globale et un accès simplifié sécurisé à l'information.
Renforcer l'Autonomie Budgétaire	La gestion budgétaire actuelle de l'université ne va nullement de pair avec la spécificité de sa composition et encore moins avec ses missions. ❖ Le contrôle à priori entrave la gestion budgétaire qui doit être fluide pour répondre aux fluctuations de l'environnement de l'universités, et qui nécessite des mécanismes de gestion, capable de répondre aux exigences de réactivité et d'efficacité ; ❖ Le changement de dotation entre rubrique ou leur compensation ne doit plus faire l'objet d'un nouveau visa dont la lourdeur de la procédure pénalise la gestion de l'organisation ; ❖ L'instauration d'un contrôle d'accompagnement est devenue une nécessité incontournable ; ❖ La réflexion sur la prise de certaines mesures qui pourraient améliorer en permanence la gestion et la situation budgétaire de l'université ; ❖ La mise en place, dès le mois de janvier, d'un budget provisoire adopté par le CU et approuvé par le ministère de tutelle et le ministère de l'Économie et des Finances, et ce tout en assurant la finalisation du budget définitif pour le mois d'avril par les services financiers et comptables de l'université ;
Assurer une Évaluation Permanente	Suite au rôle important que joue la phase de l'évaluation dans la réussite de toute réforme, l'agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, a été créée par la loi 80-12. Et ce, afin d'assurer l'évaluation externe de l'enseignement supérieur en général et de l'université en particulier, ce qui impose aux universités de : ❖ Procéder par leur propre initiative à des évaluations internes, et en vertu de la loi 01-00 d'effectuer ce que ladite loi qualifie d'auto-évaluation (ce qui résulte des dispositions de articles 77 et 78 de la ladite loi) ; ❖ Élaborer des guides et des référentiels permettant de réaliser des auto-évaluations dans les règles de l'art ; ❖ Aller au-delà d'évaluer les réalisations palpables ou mesurables, pour pouvoir évaluer le degré d'insertion des lauréats dans le marché de travail ; ❖ Adapter les profils des lauréats du système aux besoins du développement du pays, qui est un principe et fondement pour la réalisation des objectifs fixés par la loi-

¹Le progiciel cœur de ce système d'information est « Sage ERP X3 » fourni par la société GFI.

cadre n°51-17 ;

- ❖ Mesurer la rentabilité et la réalisation des objectifs fixés l'un des fondements et principes sur lesquels reposent les objectifs assignés par ladite loi-cadre.

Source : Auteurs

Conclusion et perspectives :

La mise en œuvre de la gouvernance constitue, la clé de voute pour l'amélioration du management de l'université. Cependant, ce concept se voit désormais, rejoint par un autre concept emprunté lui aussi du secteur privé, à savoir le contrôle de gestion et dont les appels à son adoption au sein des universités ne cessent de devenir incontournable. A cet égard, cet article a essayé d'aborder les deux concepts sous un autre angle, car si la littérature avait tendance à se pencher, le plus souvent, sur les deux concepts pris séparément, nous avons essayé de s'intéresser beaucoup plus au lien pouvant exister entre eux, autrement dit nous avons essayé de déceler si la mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'université pourrait favoriser la mise en place du contrôle de gestion au sein de ladite institution.

C'est ainsi, que les résultats du test empirique tels que présentés et analysés plus haut, sont venus pour corroborer ceux annoncés lors de l'examen théorique de notre hypothèse, et ce en confirmant l'impact de la mise en œuvre de la gouvernance sur la mise en place des outils du contrôle de gestion au sein de l'université.

Ainsi, l'appel est bien solennel pour agir positivement sur les conditions de travail de l'université et son environnement. Car, l'Université et les établissements marocains ne peuvent plus continuer à travailler avec des méthodes traditionnelles et anciennes, ils doivent mettre en place des mécanismes de bonne gouvernance et notamment les outils de contrôle de gestion. C'est dans cette optique que se révèlent les apports ou les implications managériaux et scientifiques de notre recherche qui portent sur les aspects suivants :

- ❖ La mise en œuvre de la gouvernance : à travers le renforcement de la transparence budgétaire, une délégation de pouvoir plus étendue (en matière financière administrative et académique) tout en veillant à la convergence entre les objectifs de la stratégie du délégant (autorités de tutelle –administrative et financière) et ceux prévus dans le plan d'action du délégué (l'université et les établissements universitaires), ainsi qu'à travers l'amélioration du processus de prise de décision avec, le renforcement des organes d'administration et de gestion et l'implication réelle des parties prenantes.

- ❖ Le besoin de l'intégration du contrôle de gestion résultant de la mise en œuvre de la gouvernance : en effet la mise en place du contrôle de gestion permettra le suivi régulier de l'exécution du budget donnant lieu à un pilotage budgétaire optimisé à travers notamment l'émergence de procédure 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 universitaires.
- ❖ La perspective d'adapter le contrôle de gestion aux spécificités de l'université : La nécessité de réfléchir sur un modèle non-cybernétique du contrôle de gestion plus capable d'évaluer et de mesure la principale activité de l'université à savoir la recherche universitaire. A cet égard, le concept du contrôle interactif développé par Simons 1995 semble correspondre plus à la nature complexe de l'université, et dont l'un de ses outils à y recourir est le Balanced scorecard (EL AJAJE, D & EL MAEZIAN, 2019, p : 94)².

Ces implications managériels et scientifiques de notre recherche peuvent être schématisés dans la figure ci-dessous, comme suit :

² En effet, la mesure de la performance dans le secteur public est scindée en trois niveaux :

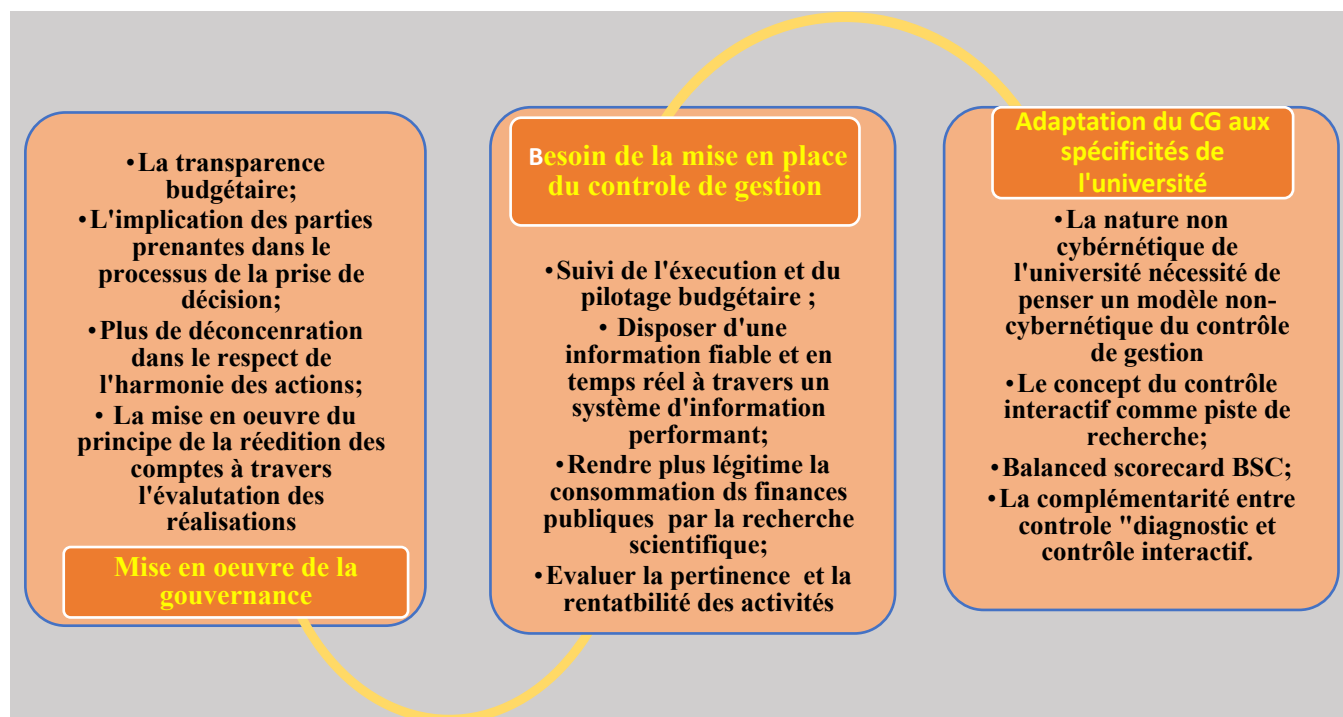
1 : la mesure de la performance à travers la perception du service rendu aux citoyens ;

2 : la mesure de la performance à travers l'efficacité interne ;

3 : la mesure de la performance individuelle des fonctionnaires de l'Etat.

Ainsi, la mise en place d'un outil tel que le Balanced scorecard dans les organisations publiques permettrait de faire réussir la transition de la logique du fonctionnement de l'administration qui passera d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats et la transparence.

Figure n° 5 : résumé des implications manageriels et scientifiques de la recherche



Source : Auteurs

Ceci étant, et suite aux résultats qu'a donné lieu la présente recherche, nous considérons qu'il est envisageable de mener d'autres recherches abordant une thématique semblable sous d'autres angles et selon d'autres méthodes.

Ainsi, il nous semble qu'il serait opportun de mener une recherche sur le lien de causalité entre les deux composantes à savoir la gouvernance et le contrôle de gestion, non pas dans un établissement public, comme c'était le cas de l'université, mais de ratisser large pour appréhender la question dans l'administration publique en général. D'autant plus qu'il serait également pertinent de se pencher sur la même thématique et dans le même périmètre universitaire, et ce en adoptant une autre posture épistémologique et surtout en se fondant sur une méthodologie qualitative, afin de constater dans quelle mesure les résultats découlant de la présente recherche peuvent être corroborés ou éventuellement réfutés.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE ET ARTICLES

- ❖ Cherkaoui, A & Haouata, S (2016), « éléments de réflexion sur les positionnements épistémologique et méthodologique en science de gestion », revue interdisciplinaire, vol 1 n°2
- ❖ Boucherf, k (2016) « Méthode quantitative vs méthode qualitative ? : contribution a un débat », Les cahiers de cread n° 116 ;
- ❖ Benlakouiri, A & Bendaoud, S, (décembre 2021), « Le contrôle au sein de l'Université Marocaine : l'apport du Contrôle de Gestion », RCCA, vol 5 , n° 4
- ❖ EL AJAJE, D & EL MAEZIAN, A (septembre 2019), « vers une nouvelle ere du contrôle de gestion public axé sur le Balanced scorecard », RCAA, n° 10;
- ❖ Ekaterina, L & M. O. (2018). Le rôle des Parties Prenantes dans la gouvernance de la conception des plans communaux de développement au Maroc. HAL open science ;
- ❖ Elmouaddine, H et al (2022), « Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance dans les collectivités territoriales: Revue de la littérature », revue international du chercheur, vol 3, n°1 ;
- ❖ Gavard-Perret, et al, (2012), « méthodologie de la recherche en science de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse », Ed Pearson France ;
- ❖ Louis-claud, P (2017) « Méthodologie de recherche-crédation », note de cours ;
- ❖ Lucier, P (2006), « L'université québécoise : figures, mission, et environnements », les presses de l'université laval, Canada ;
- ❖ Madani, W E (2010, février). Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : apports et limites. HAL open science. Cité par Salma, B & benlakouiri, A, « La bonne gouvernance comme cadre favorisant la mise en place du contrôle de gestion au sein des universités », revue ame, Vol 4, No 3 (Juillet, 2022) ;
- ❖ Meckling, W & Jensen, M, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360 ;
- ❖ Meriem, B & Youssef, A (2017), «la recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance », Revue Économie, Gestion et Société, n°14 décembre ;
- ❖ Mitrof, I (1983), « stakeholders of the organizational Mind », Human resource management, vol 23 n°4, p :428-433
- ❖ Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. HAL open science.

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) 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).
- 3) Rapport du conseil supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique (INESEFRS) « vision stratégique de la reforme 2015-2030 ».