

La question des processus de travail au sein du système éducatif marocain. Cas de l'AREF Rabat Salé Kénitra

The question of work processes within the education system of Morocco Case of Regional Academy of Education and Training Rabat Sale Kenitra

YASSIR BOURISS.

Conseiller en planification de l'éducation

Étudiant chercheur.

Faculté des sciences de l'éducation

Université Mohammed V- RABAT.

MAROC

YASSIR.BOURISS@gmail.com

Date de soumission : 13/09/2021

Date d'acceptation : 28/10/2021

Pour citer cet article :

BOURISS. Y (2021) «La question des processus de travail au sein du système éducatif marocain. Cas de l'AREF Rabat Salé Kénitra», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 1021 - 1043

Résumé

Notre article a pour objectif de mettre en exergue les différents processus et modes de travail au sein des AREF, de cerner les différentes lacunes et dysfonctionnements que les AREF peuvent surmonter en matière de gestion des processus et de proposer quelques recommandations en se basant sur la littérature scientifique en vigueur.

Pour ce faire, nous avons opter pour une approche MIXTE du design convergent parallèle, s'inscrit dans des stratégies de triangulation et de complémentarité, qui nous permet à travers ses outils d'éclairer et de comprendre une situation donnée. Les données seront collectées à l'aide des instruments suivants : Analyse documentaire, Guide d'entretien semi directif et Questionnaire. Nos résultats les plus flagrants montrent que :

- Les processus clés de l'AREF sont : l'élaboration des cartes éducatives, l'élaboration du plan de développement et le processus de la gestion pédagogique.
- À l'AREF nous pouvons citer une multiplicité de processus et de procédures, quelques-uns sont formalisés et la plupart sont informels.
- L'AREF n'adopte pas le contrôle de gestion, malgré son importance et l'existence d'une entité d'audit interne au sein de l'AREF.

Mots clés : Cartographie de processus ; Procédure ; Manuels de procédures ; AREF ; Contrôle de gestion.

Abstract

Our article aims to highlight the different processes and working methods within RAET, to identify the various gaps and dysfunctions that RAET can overcome in terms of process management and to suggest some recommendations based on the scientific literature in force.

To do this, we have opted for a MIXED approach to parallel convergent design, part of triangulation and complementarity strategies, which allows us through its tools to illuminate and understand a given situation. The data will be collected using the following instruments : Documentary analysis, Semi-structured interview guide, Questionnaire. Our most glaring results show that:

- The key processes of RAET are : the development of educational maps, the buildout of the development plan and the educational management process.
- At RAET we can consider a multiplicity of processes and procedures, some are formalized and most are not.

- Despite the importance of management control, RAET RSK not have this activity even with the existence of an internal audit entity within RAET.

Keywords: Process mapping ; Procedure ; Manuals of procedures ; RAET ; Management control.

Introduction

Nous entendons par systèmes les processus, les procédures et les modes opératoires pour faire fonctionner l'organisation. Ils concernent tous les domaines de la finance aux RH.

En faisant face à l'environnement du système éducatif imprégné par une évolution perpétuelle, une accélération des changements (besoins évolutifs du marché de travail et de la société) et une complexité accrue (nouveaux métiers, nouvelles compétences, partenariats...) ; les AREF¹ doivent améliorer leurs résultats et renforcer leur capacité organisationnelle en adoptant des systèmes de travail clairs et précis. Elle consiste à rendre compte des processus de travail ; ce qui induit à modéliser le fonctionnement des AREF sous forme d'une cartographie des processus (réseau de processus) afin de garantir d'une part une efficacité du processus et d'autre part une optimisation des ressources utilisées.

(Thierry Bontems, 2016) « Étymologiquement le mot processus vient du latin pro (au sens de vers l'avant) et cessus cedere (aller, marcher) », ce qui signifie donc aller de l'avant, avancer. Manager par les processus est la résultante d'un travail d'équipe qui a pour vocation d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeurs des différents acteurs d'une organisation.

Malgré les efforts déployés, des insuffisances et des dysfonctionnements persistent et entravent le potentiel des AREF à être performantes. Ceci est prouvé par les trois rapports de la cour des comptes. En effet, les missions de contrôle de la gestion de l'AREF Casablanca, de l'AREF Laayoune Sakia Lhamra et de l'AREF de l'orient, entreprises par la Cour des comptes en partenariat avec les Cours régionales des comptes, qui ont intéressé la période 2008-2015, ont permis de relever des observations sur la gouvernance et la performance institutionnelle des académies, la gestion des ressources humaines, la gestion du système éducatif, l'offre scolaire... etc.

Ces rapports de la cour des comptes auxquels les AREF ont été sujet, datent de l'année 2015 et ne couvrent que la période 2008-2015, néanmoins le système éducatif marocain a connu ces dernières années des changements majeurs et perpétuels qui ont influencé toutes les structures du système éducatif dont :

- Les discours royaux ;

¹ Académie Régionale d'Education et de Formation.

- La vision stratégique 2015-2030 ;
- Les mesures prioritaires pour la réforme du système éducatif, datées de 2015 (note ministérielle 099.15) ;
- L'entrée en vigueur en 2019 des nouvelles dispositions sur la loi qui régit le système éducatif marocain (loi cadre 51.17) ;
- Le plan d'action présenté devant sa majesté le roi Mohamed VI le 17 septembre 2018 (note ministérielle 020.19) ;

D'où l'intérêt de déterminer les processus de travail et la cartographie des processus au sein des AREF du système éducatif marocain et ses services extérieurs, notamment les directions provinciales et les établissements scolaires, et ceux afin de répondre à la **question principale suivante** :

« Quelles sont les forces, les faiblesses et les défis qui entravent la capacité des AREF de définir et d'atteindre leurs objectifs efficacement et d'une manière efficiente, quels sont les processus de travail au sein des AREF et quels sont les axes d'amélioration ? »

Dans cet article, nous avons choisi de mettre en exergue les systèmes les plus importants et les plus utilisés à l'AREF RSK² et ses DP³, ainsi que les processus clé de l'AREF et ses DP dont dépendent d'autres processus importants au niveau opérationnel. Sans pour autant oublier les systèmes d'information qui sont multiples et très utiles malgré les insuffisances qu'on va discuter ci-après.

Nous aborderons aussi les pratiques de suivi des processus et procédures, et les dispositifs de contrôle au sein de l'AREF avant de conclure avec une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de cet aspect très important et déterminant ; afin de pouvoir maximiser les forces, minimiser les faiblesses et saisir les opportunités qui existent. En fin de document, nous proposerons aussi quelques pistes d'améliorations.

1. Revue de littérature

Selon la norme ISO 9001:2008, processus est : « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». C'est un outil de modélisation des activités et une succession d'activités ou d'étapes qui concoure à la

² RABAT, SALE, KENITRA.

³ Direction provinciale.

satisfaction des besoins. Le processus répond à la question « Que faire pour atteindre le résultat attendu ? » Il faut noter que le processus peut être segmenté en étapes successives qui constituent des sous-processus.

« Le pilotage par les processus ressort avant tout d'une démarche managériale et organisationnelle. Managériale, car cette approche repose largement sur une forte implication de la direction générale et de la chaîne de management. Et ensuite organisationnelle ; car l'émergence de la fonction de pilote de processus fait évoluer la distribution des responsabilités dans l'organisation », (MEFTAH Khalid, 2020, PP.224)

1.1. L'analyse de processus

L'analyse de processus implique deux questions fondamentales, celle de la pertinence et celle de l'efficacité des activités du processus :

- Ce geste est-il indispensable ? Est-il le plus adapté ?
- Faisons-nous ce geste de la meilleure façon ou non ?

Pour organiser l'analyse de processus, deux approches sont possibles :

1. La chronologie de chaque activité.
2. L'organisation d'une démarche qualité autour d'un processus qui permettra de décortiquer l'organisation de processus. Le modèle utilisé est la démarche PDCA.

Il nous paraît plus logique d'opter pour une approche processus chronologique afin de déterminer et analyser les processus dans le contexte du système éducatif.

1.2. Mise en place de la démarche d'analyse de processus

1.2.1. Les conditions de réussite

Il faut confier le soin d'accompagner l'équipe (rigueur méthodologique, apprentissage des outils et du processus de changement organisationnel) à une ressource externe afin de permettre d'apporter confiance et crédibilité en la démarche.

1.2.2. L'organisation

Pour chaque analyse de processus, il faut construire un groupe de 10 à 12 professionnels de terrain. Le groupe est animé par une personne pilote connaissant la méthodologie qui aura une place privilégiée dans la mesure où, après l'analyse il sera le responsable de l'évolution et de l'optimisation de processus.

1.2.3. Le travail d'analyse

Chaque analyse de processus devra réunir les différents acteurs qui interviennent dans les différentes actions du processus.

1.3. L'analyse de processus

L'analyse de processus se fait selon 6 étapes essentielles qui sont :

1. Le bornage du processus.
2. Les critères d'inclusion d'exclusion
3. La description du processus
4. L'identification des dysfonctionnements ou des défaillances
5. L'identification des risques consécutifs aux dysfonctionnements et défaillances.
6. L'évaluation de la criticité des risques

1.4. Cartographie des processus :

Comme nous avons indiqué auparavant que l'approche processus est une méthode d'analyse et de modélisation, dont un des buts est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation. Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable. Comme beaucoup de consultants et experts, nous conseillons une représentation graphique du résultat de l'identification des processus. On parle alors d'établir la *cartographie* des processus (**Hans BRANDENBURG Et Jean-Pierre WOJTYNA (2003), PP.26**).

2. Méthodologie

2.1. Approche et outils de collecte de données

Nous avons opté pour une approche MIXTE du design convergent parallèle, s'inscrit dans des stratégies de triangulation et de complémentarité, qui nous permet à travers ses outils d'éclairer et de comprendre une situation donnée. Les données seront collectées à l'aide des instruments suivants : Analyse documentaire, Guide d'entretien semi directif et Questionnaire.

2.2. Echantillon de la recherche

À l'effet de réaliser notre enquête, nous avons ciblé un échantillon d'une AREF qui est l'AREF de Rabat Salé Kénitra, ainsi que deux Directions provinciales de cette AREF (la

direction provinciale de KHEMISSSET et la direction provinciale de SIDI KACEM) et tous les établissements scolaires de ces directions.

2.2.1. Echantillon des personnes enquêtées par entrevu :

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'échantillon des entretiens selon la fonction administrative.

Tableau 1 : La répartition de l'échantillon des personnes enquêtées par entrevus selon la fonction administrative

La fonction	Effectifs
Chef de division	2
Directeur provincial	2
Chef de service à l'AREF	3
Chef de service à la DP	7
Inspecteur régional	1
Chef de bureau	10

« Source : Auteur »

2.2.2. Échantillon des personnes enquêtées par questionnaire

Nous avons élaboré le questionnaire final et l'avons donné à l'échantillon cible. Cet échantillon comprenait 58 personnes enquêtées :

- Des chefs d'établissements, tout cycle confondu ;
- Des employés :
 - En exercice aux directions provinciales ;
 - En exercice à l'AREF RSK ;

3. Analyse des résultats

Plusieurs systèmes sont observés dans l'AREF, chaque division a son système qui comporte plusieurs processus et procédures. À titre d'exemple, la division de planification comporte une multiplicité de processus, la plus importante est la carte scolaire qui se fait selon deux phases : la carte préparative (la carte théorique et la carte prévisionnelle) et la carte rectifiée. La division de planification se réfère d'abord aux termes de référence. Ensuite, au plan d'exécution du programme gouvernemental relatif au département de l'éducation nationale, en particulier les mesures qui coïncident avec les termes de référence de la division en question.

Au niveau du service de la promotion du préscolaire et de l'enseignement privé, plusieurs processus sont à gérer, notamment la procédure de la création des établissements privés,

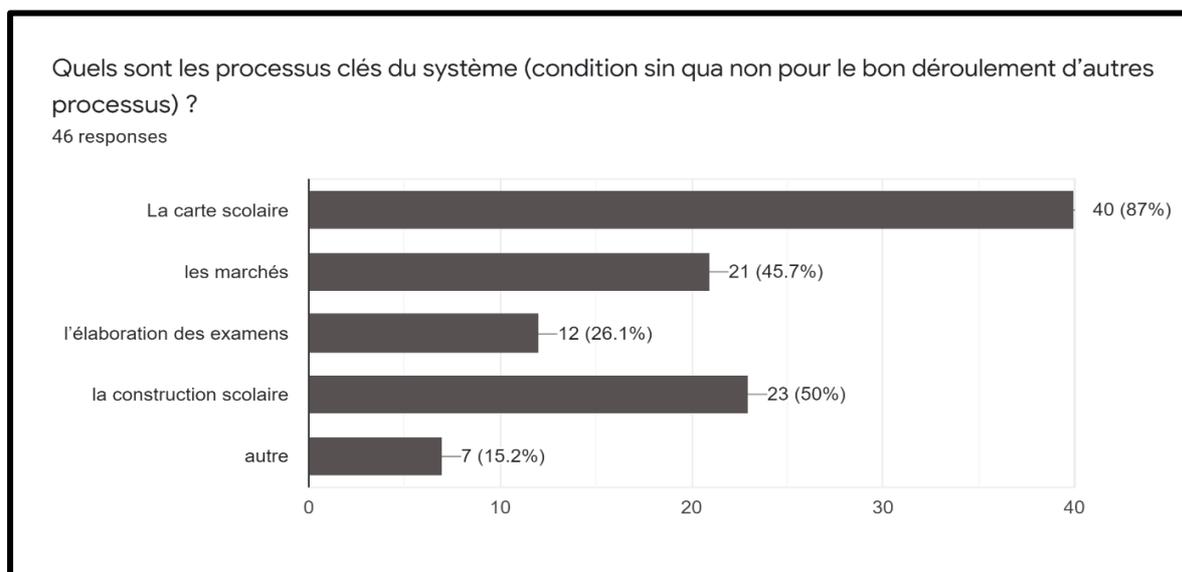
l'élargissement d'établissements privés, leur gestion, l'agrégation des manuels scolaires, la supervision des établissements privés à travers l'encadrement... Et tout cela est encadré par la loi 05.00, la loi 06.00 et les notes ministérielles.

Dans la division des RH, les processus traités sont les allocations familiales, les situations administratives, la gestion prévisionnelle d'effectifs, d'emplois et de compétences (GPEEC), la gestion de carrière et le recrutement.

Il faut noter que d'après la note ministérielle numéro 47.16, un plan d'action annuel de chaque service, qui illustre les grandes lignes à suivre dans une année scolaire, doit être élaboré. Néanmoins, ces plans d'action annuels ne sont pas réalisés par tous les services, notamment ceux des DP.

Le processus de la carte scolaire demeure le processus clé dans l'AREF, la chose qu'a été confirmé par les questionnaires (voir Figure 1), d'autres processus dépendent largement du processus de la carte scolaire, notamment la rentrée scolaire, la détermination des besoins de constructions, le budget annuel, la planification pédagogique, l'enseignement privé, le recrutement...etc.

Figure 1 : Les processus clés au sein de l'AREF, selon les questionnaires.

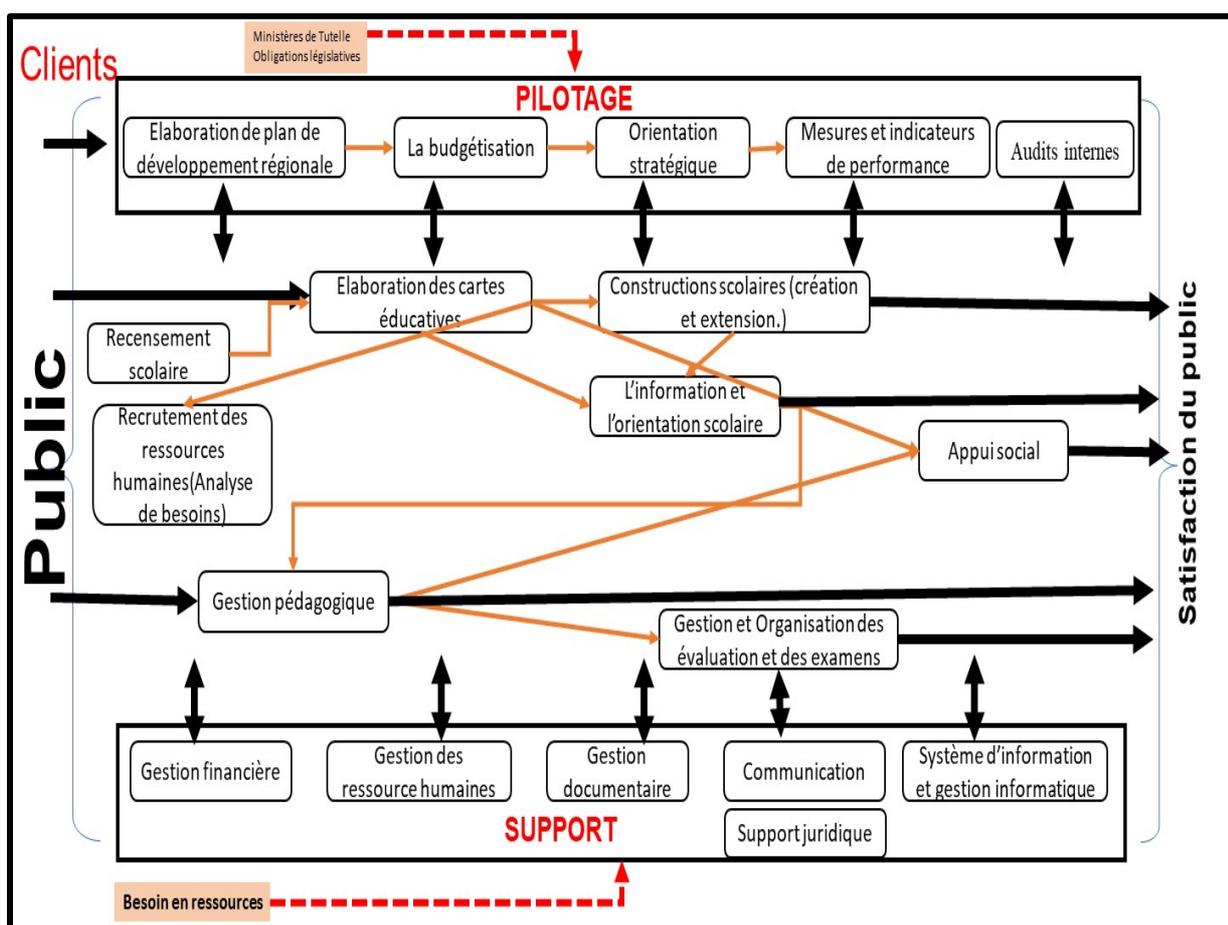


« Source : Auteur »

Dans notre étude, nous avons énuméré les différents processus de l'AREF à travers l'élaboration d'une cartographie de processus qui se divise en trois parties : la partie des

processus de pilotage qui est en haut, la partie des processus de réalisation qui est au milieu et la dernière partie qui comporte les processus d'appui. À la suite des spécificités de management des AREF, nous avons ajouté deux types de processus externes qui sont : un processus de pilotage externe qui provient du ministère de tutelle et les législations en vigueur, et un processus d'appui qui correspond aux dispositifs d'allocation des ressources financières et humaines.

Figure 2 : Cartographie des processus de l'AREF.



« Source : Auteur »

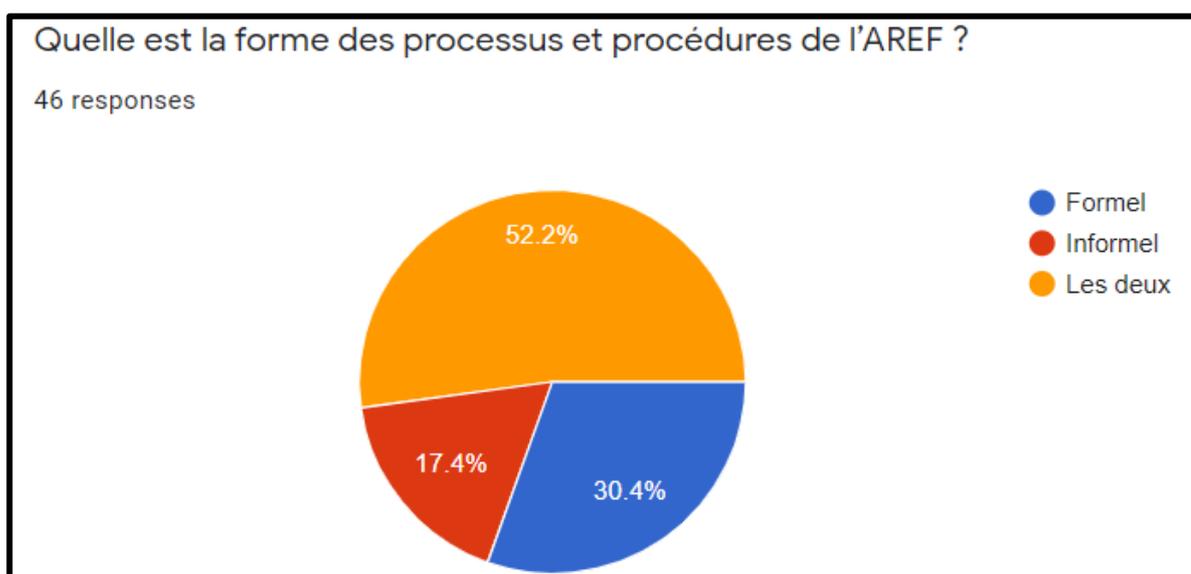
D'après la Figure N° 2 que nous avons réalisé ci-dessus, les processus clés de l'AREF sont : l'élaboration des cartes éducatives, l'élaboration du plan de développement et le processus de la gestion pédagogique qui comporte plusieurs autres sous processus importants, notamment l'inspection et l'encadrement pédagogique, l'adaptation et la régulation du curricula et des manuels, le développement et l'organisation des activités scolaires et parascolaires, suivi des

établissements privés, la mise en application des programmes de formations, analyse et évaluation des résultats des élèves...etc.

Comme illustré sur la figure ci-dessus, les processus de pilotage sont conditionnés par des processus de pilotage externes qui proviennent du ministère de tutelle qu'est le MENFPESRS. De même, le processus d'appui qu'est en étroite dépendance avec le processus de dépendance externe, vu que la subvention de l'état reste la seule source de financement des AREF.

Tous ces processus ont pour but de satisfaire les besoins et exigences du public (partie prenante). Le public comprend les différentes personnes, morales ou physiques, qui sont affectées par le système éducatif, notamment les apprenants, les parents d'élèves, le tissu économique, les acteurs éducatifs...etc.

Figure 3 : La forme des processus de l'AREF, selon les questionnaires.



« Source : Auteur »

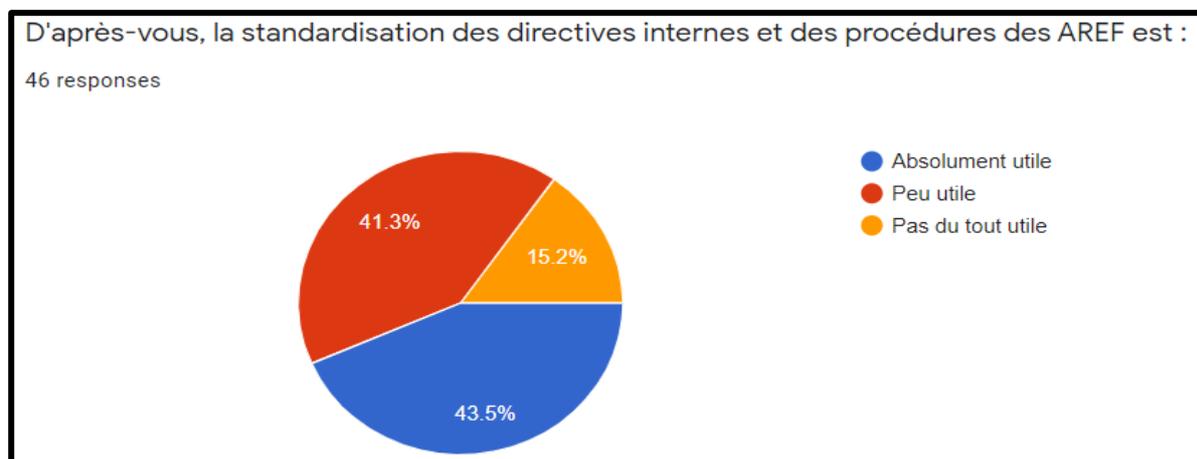
À l'AREF on peut citer une multiplicité de processus et de procédures, quelques-uns sont formalisés et la plupart sont informels. Un projet a été élaboré en partenariat avec les Canadiens, appelé PROCADÉM⁴, qui a initié, pour la première fois aux AREF, le manuel de procédures exclusivement au service administratif et financier où nous avons témoigné un

⁴ PROCADÉM était un projet de renforcement des capacités institutionnelles du système éducatif marocain dans la mise en œuvre de la décentralisation et la déconcentration. L'amorce de ce projet était en 2006 pour une durée de 5ans.

processus de traitement des dossiers : le dossier passe d'une entité à une autre jusqu'à ce qu'il donne un output. Dans les autres services, il n'y a pas de manuel de procédures.

Les processus sont formalisés à travers les circulaires et guides du ministère. Certainement, chaque mission ou activité (la gestion des dossiers des établissements privés, les affaires pédagogiques...etc.) est encadrée par des textes juridiques et des circulaires élaborés par le ministère. L'employé est obligé donc à appliquer les procédures déterminées dans ces circulaires et les notes ministérielles en vigueur. Il existe des entités au niveau de l'AREF et au niveau externe (la cour des comptes, l'IGF...) qui contrôlent la conformité de ces processus avec les lois en vigueur. Cependant, les circulaires indiquent d'une manière générale les grandes lignes qui encadrent les processus, à titre d'exemple, le processus de la carte scolaire n'est pas régi par un manuel de procédures, pourtant, des notes ministérielles sont promulguées chaque année pour donner amorce à ce processus et délimiter le contexte dans lequel il surgit. La même chose pour les processus de réalisation et de suivi des projets de réforme, les processus de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences...

Figure 4 : L'utilité de la standardisation des processus de l'AREF, selon les questionnaires.

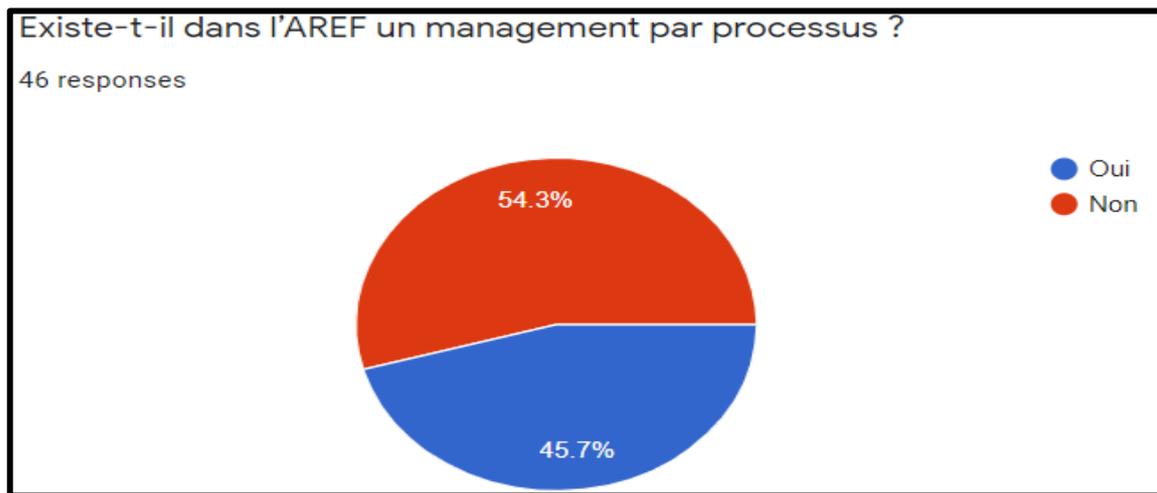


« Source : Auteur »

Les collaborateurs ont confirmé, comme illustre la FIGURE N° 4 ci-dessus, l'importance de l'adoption des manuels de procédures officiels pour remédier aux problèmes observés.

Il reste difficile aux employés de comprendre un texte juridique tel qu'un décret ou une note ministérielle, mais quand l'information est étalée dans un manuel de procédures, elle leur simplifie la tâche.

Figure 5 : L'adoption du management par processus dans l'AREF, selon les questionnaires.



« Source : Auteur »

A la suite de l'informalité des processus et l'absence des manuels de procédures, 54,3% des collaborateurs disent que l'AREF n'adopte pas du management par processus, comme illustré par la FIGURE N° 5.

Le service de la promotion du préscolaire et de l'enseignement privé dans l'AREF a fait l'amorce d'un projet de réalisation de manuel de procédures, mais qui n'était pas achevé suite à l'arrêt dû à la crise COVID 19.

Les procédures formalisées au sein de l'AREF se trouve dans les services des affaires administratives et financières, les services des constructions scolaires, les services des examens (Centre régional/provincial des examens) et quelques procédures au service de la promotion du préscolaire et de l'enseignement privé.

On est tous d'accord sur le fait que le rôle du système d'information est déterminant dans la bonne marche du système de l'éducation et de la formation, notamment la gestion du dit système. Il joue un rôle d'interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, tout en alimentant les différents niveaux de l'organisation par l'information portant sur tous les

aspects du système de l'éducation et de la formation. Le système d'information est perçu comme un préalable à la mise en place du contrôle de gestion.

La vision stratégique dans son troisième chapitre, le levier 15 relatif à « une gouvernance performante du système de l'éducation et de la formation » a déclaré la nécessité d'élaboration d'un système d'information national intégré de l'éducation, permettant d'avoir des données sur toutes les composantes du système en les mettant à la disposition des responsables pour aider à la prise de décision ; et de mettre en place des mécanismes de veille et généralisation des bonnes pratiques à travers l'analyse des données recueillies par le système d'information.

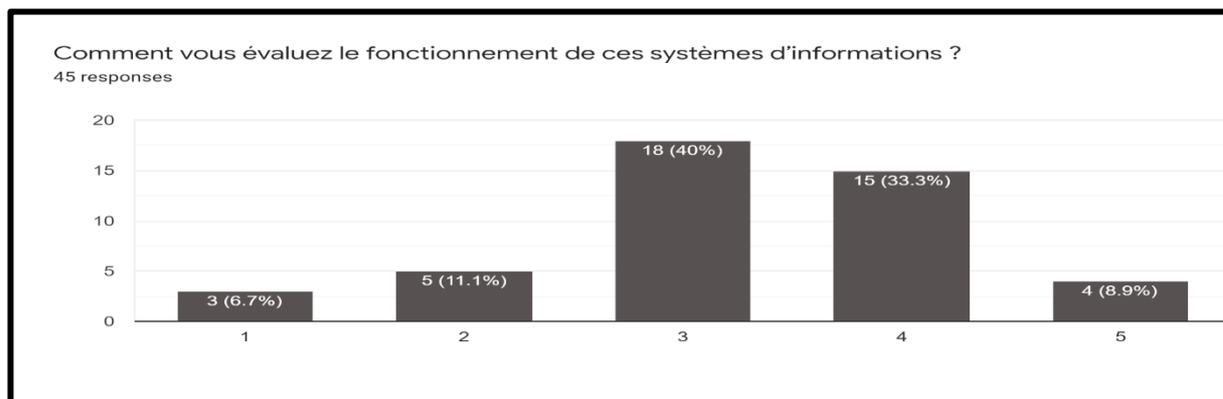
L'AREF travaille avec plusieurs systèmes d'information notamment, le système de la gestion de la carte scolaire CARTESCO, ESISE, ESISE RH, GRESA, le système de gestion de dépenses GID, Massir, Haraka, INSAT, Motamadriss, Tayssir, Massar, ESISE explorateur, Tabligh, Mowakaba, RAID.

Malgré la multiplicité des SI que l'AREF travaille avec, plusieurs autres processus qui nécessitent un SI intégré restent sans un, entre autres on cite les processus en corrélation avec l'enseignement privé, il n'y a aucun système d'information qui gère la procédure de création des établissements privés, mais après la phase de création administrative, les établissements privés se font gérer par les systèmes d'information déjà existants et qui sont dédiés au public et au privé comme Massar, G.R.E.S.A...etc.

Les personnes enquêtées ont réclamé l'insuffisance de quelques systèmes d'information, notamment Cartesco qui appartient à la division centrale de la planification, MassirRh qui n'est pas exempt de bugs ainsi que d'autres SI.

Le système d'information ESISE-explorer n'est pas à jour et les gestionnaires ne l'utilise pas alors qu'il peut les aider énormément. Pourtant, il permet d'avoir une vue sur la tendance de l'évolution des données statistiques des différentes années, et les données statistiques selon plusieurs conditions de filtrage (par commune, par sexe, par année, par établissement...etc.)

Figure 6 : L'évaluation du fonctionnement des SI de l'AREF, selon les questionnaires.



« Source : Auteur »

Sûrement, il reste difficile d'évaluer le fonctionnement des systèmes d'information, mais nous pouvons s'appuyer sur un rapport établi par la cour des comptes qu'a évoqué les défaillances sur ce sujet : le SI n'est pas purement fiable à cause de l'inconfiance des usagers envers ces SI ; la multitude des plateformes alors qu'on peut utiliser un nombre limité de ces derniers, le personnel chargé de faire le suivi de ces systèmes n'a pas été formé.

40% des personnes enquêtées ont évalué le fonctionnement du SI comme étant moyen alors que 17,8% disent que le SI de l'AREF est défaillant. Cependant 42,2% sont satisfaits ou très satisfaits du fonctionnement des SI au sein de l'AREF.

Nous notons aussi l'absence d'un système d'information permettant l'enregistrement en temps réel des opérations comptables. À l'exception du système d'information GID et le portail des marchés publics, le service des affaires financières ne dispose d'aucun SI.

« 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 » (R. DEMEESTÈRE, P. LORINO & N. MOTTIS, Contrôle de gestion et pilotage, 1997).

L'AREF n'adopte pas le contrôle de gestion, malgré son importance et l'existence d'une entité d'audit interne au sein de l'AREF.

Il faut noter que l'AREF dispose de quelques pratiques de suivi des processus et procédures qui ne sont pas formalisés mais qui appartiennent aux missions des services compétents, par exemple : la division de la planification et la carte scolaire a pour mission de suivre l'élaboration de la carte scolaire par les services provinciaux. Le centre régional de l'orientation scolaire et professionnelle a parmi ses missions le suivi des différentes pratiques d'orientation faites. Dans le programme d'action présenté devant SM le Roi, on peut remarquer plusieurs pratiques de suivi et de contrôle sur tous les niveaux, régionaux et centraux, ainsi qu'une élaboration d'un système d'information qui s'appelle RAID et qui sert de mécanisme de bonne gouvernance, fondé sur une gestion plus efficace des délais et fournissant des données et des indicateurs en la matière à l'échelle nationale.

Selon (Imane NAJIM, 2019, P.146) « Pour les dispositifs de contrôle au sein de l'AREF, il existe trois types de contrôle qui sont larges et ce sont ceux qui régissent tous les établissements publics » dont l'AREF fait partie :

1. Le contrôle politique, assuré par le parlement ;
2. Le contrôle juridictionnel assuré par la cour des comptes ;
3. Le contrôle administratif assuré par l'IGF et l'inspection générale de chaque département : pour l'éducation nationale, l'inspection générale de l'éducation nationale, administrative et pédagogique, d'où se déclinent les inspections régionales et provinciales ;

Les interviewés ont déclaré qu'il existe des contrôles modulés au niveau des services : des pratiques qu'on peut qualifier de contrôle des opérations pour limiter les risques potentiels ; et des contrôles externes des services : cellule d'audit interne qui a pour mission annuelle le contrôle sur place (AREF), le contrôle des établissements scolaires et des D.P.

On peut confirmer que l'AREF RSK fonctionne sans réflexion préalable sur le contrôle interne : elle fait alors du " contrôle interne intuitif", ce qui laisse subsister nombre de risques sans garantie de couverture. L'absence du contrôle interne entrave le fonctionnement de l'entité d'audit interne et rend le travail des auditeurs interne plus difficile.

On note aussi la pénurie des formations des auditeurs. L'unité centrale de promotion de la qualité de l'éducation (UCPQE) a organisé en 2010 une formation théorique de trois jours sur l'audit et une application de l'audit sur une direction. On est tous d'accord avec le fait que les compétences inhérentes à l'activité d'audit demandent une formation spécifique et profonde, mais les formations accordées en 2010 aux auditeurs du MEN n'étaient pas suffisantes pour assurer un audit de qualité qui n'est pas une fin en soi mais une étape parmi d'autres qui assure la performance des AREF et par conséquent la performance du système éducatif.

La coordination au sein de l'AREF peut être considérée comme étant de la coopération, puisque la coopération est considérée comme un moyen plus temporaire et informel pour créer des relations mutuellement bénéfiques pour les organisations (et services).

La déficience en coordination compromet la capacité de l'AREF à fournir des résultats intégrés dans une perspective d'efficacité et de performance. Elle est considérée comme un instrument et un mécanisme visant à améliorer l'alignement des tâches et des efforts de l'AREF et ses directions provinciales, et ce dans le but de créer une certaine cohérence et de réduire les redondances et les contradictions entre les services de l'AREF et les services de ses directions provinciales.

D'après l'analyse documentaire qu'on a fait, précisément l'analyse de la note ministérielle numéro 47.16 relative aux missions des services des directions provinciales, nous pouvons remarquer une redondance au niveau des missions attribuées au service des affaires pédagogiques et celles du service de l'encadrement des établissements scolaires, et c'est ce qui a été approuvé par les entretenus lors de l'enquête terrain, ce qui nécessite des dispositifs de coordination forte entre les responsables de ces services.

4. Les forces, faiblesses, menaces et opportunités dans l'aspect système

4.1. Les forces et faiblesses dans l'aspect système

Tableau 2 : Les forces et faiblesses dans l'aspect système.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • La multiplicité des SI que l'AREF travaille avec • Le système d'information ESSISE-explorer permet d'avoir une vue sur la tendance de l'évolution des données statistiques des différentes années, et les données statistiques selon plusieurs conditions de filtrage (par commune, par sexe, par année, par établissement...etc.) • Le projet PROCADEM a initié pour la première fois aux AREF, le manuel de procédures exclusivement au service administratif et financier ; • L'AREF comporte plusieurs pratiques de suivi, formalisé et non formalisé, des processus et procédures ; • L'AREF fait du " contrôle interne intuitif". • La clarté de quelques processus de réalisation clé notamment la carte scolaire ; • Le service de la promotion du préscolaire et de l'enseignement privé dans l'AREF a fait l'amorce d'un projet de réalisation de manuel de procédures ; • L'existence d'un plan d'action annuel de chaque service et chaque unité dans le service ; • L'existence de quelques pratiques de contrôles modulés au niveau des services : des pratiques qu'on peut qualifier de contrôle des opérations pour limiter les risques potentiels ; • La création d'une cellule d'audit interne qui a pour mission annuelle, le contrôle sur place (AREF), le contrôle des établissements et des D.P. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance de quelques SI notamment Cartesco qui appartient à la division centrale de la planification, et MassirRh. • Les questionnaires n'utilise pas le SI Esise-explorer. • L'absence d'un système d'information permettant l'enregistrement en temps réel des opérations comptables. • L'absence d'une unité de contrôle interne. • Une redondance au niveau des missions attribuées au service des affaires pédagogiques et celles du service de l'encadrement des établissements scolaires ; • La coordination n'est pas formalisée au sein de l'AREF ; • L'absence des manuels de procédures ; • Les plans d'action annuels doivent être dans chaque service d'après la loi 47.16, la chose qu'on n'a pas trouvé dans plusieurs DP ;

« Source : Auteur »

La plupart des insuffisances dans l'aspect système sont en relation avec les SI que l'AREF utilise lors de l'élaboration des procédures. Ces carences ne peuvent pas être remédiées dans

la sphère de l'académie. C'est une réforme à faire au niveau du MENFPESRS par l'ajustement des bugs de SI et la création de nouveaux SI intégrés. La même chose pour la création d'une unité de contrôle interne, cette unité ne peut pas être élaborée qu'à la suite d'une modification au niveau de la structure de l'AREF en modifiant et complétant la loi N°71.15 et la loi 07.00.

Les modifications à apporter à cette sphère, comme ils sont déclarés dans la partie Amélioration, sont inhérentes à une restructuration de l'AREF qui doit être menée par le MENFPRSRS.

4.2. Les menaces et opportunités dans l'aspect système

Tableau 3 : Les forces et faiblesses dans l'aspect système.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration d'un système d'information qui s'appelle RAID et qui sert de mécanisme de bonne gouvernance, fondé sur une gestion plus efficace des délais et fournissant des données et des indicateurs en la matière à l'échelle nationale ; • Il existe des entités (la cour des comptes, l'IGF...) qui contrôlent la conformité de ces processus avec les lois en vigueur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le retard dans la dématérialisation de l'administration. • Les processus de pilotage sont conditionnés par des processus de pilotage externes qui viennent du ministère de tutelle qu'est le MENFPESRS ainsi que les obligations législatives • Le SI de la MENFPESRS n'est pas purement fiable à cause de l'inconfiance des usagers envers ces SI ; la multitude des plateformes alors qu'on peut utiliser un nombre limité de ces derniers, le personnel chargé de faire le suivi de ces systèmes n'a pas été formé à la manipulation de ces derniers.

« Source : Auteur »

L'AREF serez en mesure de créer des stratégies pertinentes pour exploiter les potentiels citer auparavant, l'analyse permet de déceler les menaces qui pèsent sur le fonctionnement du système éducatif et qui pourront handicaper les réformes éducatives la chose qui met en péril toute pratique vise l'amélioration des prestations de l'AREF en tant qu'établissement publique décentralisé d'éducation et de formation.

5. Axe d'améliorations et recommandations.

Pour améliorer la performance organisationnelle de l'AREF, on propose un ensemble de recommandations pour l'atteinte des objectifs d'une manière efficace et efficiente.

Nous avons tenté, à la lumière de ce qui précède, de dresser une vue d'ensemble exhaustive que possible, de la cartographie des processus au sein des AREF du système éducatif marocain et ses services extérieurs en prenant l'AREF RSK comme échantillon de notre recherche. A ce niveau, il convient alors de proposer quelques pistes d'amélioration.

Par conséquent, nous essaierons de présenter quelques recommandations perçues comme pertinentes, utilisables et applicables par les AREF d'une façon réaliste. Le choix de ces recommandations, qui découlent logiquement de nos conclusions de la recherche, repose sur les besoins ressentis de nos entretiens.

- L'utilisation des outils de pilotage et d'aide à la prise de décision en les mettant à la disposition des gestionnaires responsables (le Directeur de l'AREF et les Directeurs provinciaux).
- Les processus de pilotage et de prise de décision doivent être basés sur l'analyse des données recueillies par les SI. De ce fait, les SI d'aide à la prise de décision doivent apporter des modalités d'analyse des données.
- En attendant la réalisation d'un outil d'aide à la prise de décision, l'AREF peut faire recours à l'application ESISE-explorer qui a des fonctionnalités très intéressantes en matière d'exploration des données d'une façon très simple à condition qu'elle soit à jour.
- L'AREF accède notamment aux responsabilités et compétences élargies qui lui confèrent une autonomie accrue dans les domaines budgétaires et de gestion des ressources humaines. De ce fait, elle doit se doter de dispositifs de contrôle de gestion.
- L'élaboration d'un système d'information du système de l'éducation et de la formation pertinent conditionne la réussite de la mise en place du contrôle de gestion dans l'AREF.
- Inciter et capitaliser les bonnes pratiques et les expériences réussies en matière de développement des applications d'aide à la gestion.
- L'adoption d'une démarche de contrôle de gestion par l'entité d'audit interne de l'AREF.
- Les directeurs provinciaux doivent avoir une entité chargée du contrôle de gestion.

- Intégrer tous les SI dans un système d'information intégré et valable permet d'avoir toutes les informations sur le système de l'éducation et de la formation de la région.
- L'expérience de l'application RAID a montré une très bonne appréciation de la part des utilisateurs et de chefs de projets, la chose qui nous incite à se familiariser avec les modalités que comporte cette application et faire de même pour réaliser des applications de contrôle de gestion et d'aide à la prise de décision.
- Ajuster les processus et les procédures de pilotage de l'AREF et ses directions provinciales pour atteindre ses objectifs ;
- Adopter des pratiques de coordination entre le service des affaires pédagogiques et le service de l'encadrement des établissements scolaires.
- Déterminer d'une manière plus efficace les missions des services des affaires pédagogiques et les services de l'encadrement des établissements scolaires.
- L'élaboration des guides de processus et procédures demeure impératif, vu qu'il est difficile de comprendre un texte juridique tel qu'un décret ou une note ministérielle, mais quand l'information est étalée dans un manuel de procédures, elle simplifie la tâche aux fonctionnaires. Et c'est pour assurer une performance optimale de l'AREF et pour formaliser les coordinations nécessaires entre les services et pour responsabiliser les intervenants dans chaque processus et procédure.
- L'élaboration d'un SI intégré de gestion d'appui social qui englobe tous les modules d'appui social, notamment les internats, la restauration, TISSIR, l'initiative royale « un million de cartables » et le transport scolaire.

Conclusion

Malgré la volonté et l'effort déployés par l'AREF pour assurer ses missions, plusieurs points faibles sont observés lors de notre enquête terrain. Ces lacunes sont inhérentes au statut de l'AREF, sa structure et son organisation selon les règlements en vigueur. En s'appuyant sur les points forts et les opportunités, ces lacunes peuvent être remplies à condition que le gouvernement et le MENFPESRS résolvent les menaces mentionnées auparavant.

On est d'accord avec le constat qui stipule que les nouvelles pratiques de management puisées du New Public Management (NPM) trouvent du mal à se mettre en œuvre dans un contexte où les conditions principales font défaut. Les AREF et surtout ses directions provinciales sont

caractérisées par : Une marge de manœuvre qui ne s’aligne pas avec le statut judiciaire dont dispose l’AREF, la dépendance à l’autorité centrale et un système de GRH non aligné.

Les nouvelles approches de management sont par essence des approches à caractère managérial demandant un type donné de culture, de valeurs, de comportements et d’actes de gestion adéquats. Par conséquent, le changement organisationnel et structurel des AREF devrait devancer le changement managérial.

En vue de contribuer au champ d’études de la gestion de l’éducation, nous espérons que cette étude apportera quelques éléments de connaissance de plus sur la gestion régionale des processus de travail au sein du système éducatif marocain. Les résultats de notre travail de recherche pourront constituer une modeste référence pour tout chercheur ou décideur souhaitant comprendre les procédures et processus de travail au sein des AREF.

Bien que la multiplicité des systèmes et des processus à l’AREF RSK et ses DP, beaucoup d’insuffisances surgissent. Faut-il un leadership créatif et efficace pour pouvoir y remédier ? Est-ce que le style de management adopté par les AREF contribue à ces dysfonctionnements ?

BIBLIOGRAPHIE

- **Bontems T. (2016)**, Responsable qualité, Management par les processus – “ De la théorie à la pratique ”, L’archive ouverte pluridisciplinaire HAL, 24 Nov 2016, Page 4.
- **BRANDENBURG H. Et WOJTYNA J-P. (2003)**, Éditions d’Organisation, PP.26.
- Aide à la mise en place de l’analyse de processus, version janvier 2014, Réseau qualité des établissements de santé de franche-comté.
- **DEMEESTÈRE R., LORINO P. & MOTTIS N.**, 1997 « Contrôle de gestion et pilotage », Nathan,.
- **MEFTAH K. (2020)** « Le management par processus comme levier du contrôle et reconfiguration des organisations : Cas des places portuaires », **Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit**, Volume 4 : numéro 3, PP : 224
- **NAJIM I.** 2018/2019 Management Public : Du contrôle des dépenses au contrôle de gestion : Processus d’implantation d’un système de contrôle de gestion applicable aux administrations publiques marocaines, Thèse pour l’obtention de doctorat en sciences de gestion, Université Hassan II Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Chock Casablanca,.