

Réformes publiques et transformation du contrôle de gestion : une étude longitudinale qualitative de l'évolution des pratiques au sein des AREF au Maroc

Public Sector Reforms and the Transformation of Management Control: A Longitudinal Qualitative Study of Evolving Practices in Morocco's Regional Academies of Education and Training.

Auteur 1 : Azzeddine FEKKAK

Auteur 2 : Rachid HASNAOUI

Azzeddine FEKKAK

Docteur en économie et gestion, FEG KENITRA,
UNIVERSITE IBN TOFAIL – KENITRA

Rachid HASNAOUI

Enseignant chercheur, LSEPP, FEG KENITRA,
Université Ibn Tofail – KENITRA

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : FEKKAK .A & HASNAOUI .R (2025). « Réformes publiques et transformation du contrôle de gestion : une étude longitudinale qualitative de l'évolution des pratiques au sein des AREF au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1597– 1611.



DOI : 10.5281/zenodo.17206449
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article étudie l'évolution des systèmes de contrôle de gestion au sein des Académies Régionales de l'Éducation et de la Formation au Maroc dans le contexte des réformes publiques. Fondée sur une étude qualitative longitudinale combinant les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire, la recherche montre que les réformes inspirées du New Public Management ont profondément transformé l'architecture des dispositifs de contrôle, en renforçant à la fois les mécanismes formels et interactifs. Elle met en lumière une transition majeure : d'un dispositif fragmenté et centré sur le suivi budgétaire, les AREF se sont progressivement orientées vers des systèmes alignés sur une logique stratégique.

Mots clés : contrôle de gestion, réformes publiques, performance publique, alignement stratégique

Abstract

This article examines the evolution of management control systems within the Regional Academies of Education and Training (AREF) in Morocco in the context of public sector reforms. Based on a longitudinal qualitative study combining semi-structured interviews and documentary analysis, the research shows that reforms inspired by New Public Management have profoundly reshaped the architecture of control systems, strengthening both formal and interactive mechanisms. It highlights a major transformation: from a fragmented, budget-compliance-oriented model, AREFs have progressively moved towards systems aligned with a strategic logic.

Keywords: management control, public reforms, public performance, strategic alignment

Introduction

Au Maroc, les Académies Régionales de l'Éducation et de la Formation jouent un rôle stratégique dans la mise en œuvre des politiques éducatives. Longtemps limité à une logique de conformité budgétaire centrée sur le respect des dépenses et des règles administratives, leur contrôle de gestion a progressivement évolué sous l'effet des réformes publiques inspirées du New Public Management (NPM). Celles-ci ont introduit une orientation nouvelle, visant à transformer un système bureaucratique centré sur les moyens en un pilotage stratégique axé sur la performance.

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est d'analyser l'évolution des dispositifs de contrôle de gestion au sein des AREF marocaines et d'examiner l'impact des réformes sur leurs pratiques managériales et leurs mécanismes de pilotage. La question de recherche qui guide ce travail est la suivante : *En quoi les réformes inspirées du New Public Management ont-elles transformé le contrôle de gestion des AREF marocaines, en le faisant passer d'une logique de conformité budgétaire à un pilotage stratégique axé sur la performance ?*

Pour y répondre, l'article mobilise une démarche qualitative longitudinale. Après une revue de la littérature permettant de situer les Réformes éducatives et culture de la performance, la méthodologie adoptée – une étude de cas longitudinale – sera présentée. Enfin, la discussion des résultats mettra en lumière la dynamique de transformation des AREF, ses apports et limites, ainsi que les défis persistants en matière de gouvernance, de performance et d'appropriation organisationnelle.

1. Réformes éducatives et culture de la performance : vers un contrôle de gestion renforcé dans les AREF

1.1. Le contrôle de gestion public : entre logique bureaucratique et culture de la performance

Historiquement, le contrôle de gestion dans les organisations publiques a été façonné par une logique bureaucratique centrée sur la conformité aux règles administratives et la rigueur budgétaire. Dans ce cadre, il assurait surtout la légalité des dépenses et le respect strict des procédures, au détriment d'une évaluation substantielle des résultats et de l'efficacité des actions publiques. L'accent était mis sur les moyens plutôt que sur les résultats, reflétant une culture de reddition formelle plus que de performance. Si cette architecture a contribué à limiter les risques de mauvaise gestion financière, elle s'est révélée inadaptée face aux attentes croissantes des citoyens pour des services mesurables, efficaces et orientés vers des résultats tangibles (Otley, 1999).

À partir des années 1990, l'influence du New Public Management (NPM) a impulsé une transition vers une gestion orientée résultats. Le contrôle de gestion ne se limite plus au suivi budgétaire : il devient un outil de pilotage stratégique fondé sur la fixation d'objectifs mesurables, l'usage d'indicateurs de performance et la diffusion d'une culture du résultat. L'enjeu est de relier les moyens engagés aux effets produits afin d'accroître la performance globale et la responsabilisation des acteurs publics, renforçant ainsi la redevabilité et l'efficacité de mise en œuvre des politiques (Simons, 1995).

La transposition des logiques de gestion issues du secteur privé ne peut être linéaire. Les organisations publiques poursuivent des missions d'intérêt général – efficacité économique, équité sociale, accessibilité universelle – et opèrent sous fortes contraintes juridiques et de transparence, avec une pluralité de parties prenantes (usagers, élus, administrations centrales et locales). Le contrôle de gestion doit dès lors articuler performance, légitimité démocratique et respect des règles, en tenant compte de ces contraintes et objectifs spécifiques (Broadbent & Laughlin, 2009).

Porté par des exigences accrues de performance, de transparence et de modernisation, le contrôle de gestion public intègre progressivement des tableaux de bord stratégiques, audits de performance, évaluations de politiques publiques et indicateurs de qualité perçue par les usagers. Ces dispositifs visent à renforcer les capacités de pilotage tout en restant adaptatifs face aux mutations institutionnelles, économiques et numériques. Ils participent d'une résilience organisationnelle et d'une création de valeur publique accrues (Anthony & Govindarajan, 2007).

Les approches centrées uniquement sur le budget et la boucle cybernétique de correction des écarts (Otley, 1999) peinent à saisir la complexité réelle des pratiques publiques. Malmi & Brown (2008) proposent une lecture intégrative des systèmes de contrôle de gestion (SCG) comme "package" articulant cinq familles de mécanismes interdépendants :

- Contrôles culturels (valeurs, normes, croyances) ;
- Contrôles de planification (objectifs de court/long terme) ;
- Contrôles cybernétiques (budgets, indicateurs, tableaux de bord) ;
- Contrôles de rémunération et de récompense (incitations financières et symboliques) ;
- Contrôles administratifs (structures, règles, procédures).

Ce cadre met en évidence l'interdépendance des composantes : toute évolution (par ex. de la planification stratégique) reconfigure les structures, les modalités de mesure et les incitations.

Dans le domaine éducatif marocain, les AREF illustrent la recomposition des SCG sous l'effet des réformes inspirées du NPM. Le pilotage, auparavant centré sur la conformité budgétaire, tend à s'intégrer autour de la performance, de la gouvernance et de la stratégie. Le modèle de Malmi & Brown offre une grille d'analyse pertinente pour saisir la coexistence – et parfois la tension – entre logiques budgétaires, stratégiques et culturelles, ainsi que pour évaluer dans quelle mesure leur articulation favorise l'essor d'une véritable culture de la performance au sein des organisations publiques éducatives.

1.2. Modernisation du système éducatif au Maroc : dynamiques réformatrices

Depuis deux décennies, le Maroc a engagé une série de réformes éducatives visant à moderniser son système d'enseignement. Ces initiatives ont eu pour objectifs l'amélioration de la qualité des apprentissages, le renforcement de la gouvernance et la promotion d'une plus grande équité territoriale. De la Charte nationale d'éducation et de formation (2000) au Programme d'urgence (2009-2012), en passant par la Vision stratégique 2015-2030, la loi-cadre 51-17 et la récente feuille de route 2022-2026, ces réformes ont profondément reconfiguré le paysage éducatif national.

La Charte nationale d'éducation et de formation (2000)

Adoptée en 2000, la Charte nationale constitue un jalon majeur dans l'histoire éducative marocaine. Portée par un consensus national fort, elle visait à instaurer les principes d'équité, de démocratisation et de qualité. Ses principaux objectifs incluaient:

- La généralisation de la scolarisation,
- La réduction des inégalités sociales et de genre,
- Et l'amélioration de l'efficacité globale du système éducatif.

Si des avancées significatives ont été réalisées, notamment dans l'accès au primaire, le bilan reste contrasté : persistance de disparités régionales et résultats mitigés en matière de qualité des apprentissages.

Le Programme d'urgence (2009-2012)

Lancé pour accélérer les réformes de la Charte, le Programme d'urgence a placé l'apprenant au centre du système éducatif. Il visait:

- La mise en œuvre effective de la scolarité obligatoire jusqu'à 15 ans,
- La promotion de l'excellence au secondaire et au supérieur,
- Et le traitement de problématiques transversales comme la gouvernance et l'inclusion sociale.

Malgré une ambition claire et des moyens financiers importants, sa mise en œuvre a été limitée par des contraintes institutionnelles, un déficit de capacités d'absorption et des faiblesses d'exécution.

La Vision stratégique 2015-2030 et la loi-cadre 51-17

En 2015, le Conseil supérieur de l'éducation a défini une vision à long terme reposant sur trois piliers : équité, qualité et gouvernance. La loi-cadre 51-17, adoptée par la suite, en a constitué l'outil juridique. Cette vision ambitionnait d'aligner le système éducatif marocain sur les standards internationaux, tout en instaurant une meilleure égalité des chances.

Toutefois, des résistances sociales et institutionnelles, conjuguées à des lenteurs de mise en œuvre et à un manque de cohérence dans la gouvernance, ont limité l'ampleur des résultats atteints.

La feuille de route 2022–2026 : vers une « renaissance éducative »

S'inscrivant dans la continuité des réformes précédentes et du Nouveau Modèle de Développement, la feuille de route 2022-2026 se distingue par sa volonté d'implémentation rapide et mesurable. Elle repose sur trois priorités :

- Réduire la déperdition scolaire,
- Améliorer les apprentissages fondamentaux,
- Ouvrir l'école sur son environnement.

Elle met l'accent sur l'innovation pédagogique, la professionnalisation des enseignants, la participation des parents et des acteurs économiques, ainsi que sur la restauration de la confiance dans l'école publique.

Bilan et défis persistants : vers un contrôle de gestion renforcé dans les AREF

Les réformes successives ont permis des avancées notables, notamment en matière de scolarisation et de réduction des inégalités d'accès. Toutefois, plusieurs défis demeurent : l'amélioration de la qualité des apprentissages, l'adaptation des curricula, la formation et la professionnalisation des enseignants, la cohérence des politiques éducatives, ainsi que la gouvernance et le pilotage stratégique.

Or, ces défis ne sauraient être relevés uniquement par l'augmentation des budgets alloués à l'éducation. Leur résolution exige la mise en place de mécanismes institutionnels solides et d'une gouvernance claire et participative. Dans ce contexte, le contrôle de gestion au sein des AREF apparaît comme un levier essentiel. En effet, il permet de :

- Assurer la cohérence entre moyens et résultats, en reliant les ressources mobilisées aux performances pédagogiques et organisationnelles attendues ;

- Renforcer la gouvernance éducative, grâce à des dispositifs de pilotage stratégique et de reddition de comptes ;
- Favoriser l'appropriation des réformes par les acteurs locaux, en intégrant des outils de suivi, d'évaluation et de communication des résultats ;
- Réduire l'hétérogénéité régionale, en dotant les AREF d'indicateurs partagés et d'outils de planification adaptés aux réalités locales.

Ainsi, le succès des réformes éducatives dépendra en grande partie de la capacité des AREF à consolider un système de contrôle de gestion intégré et orienté performance, capable d'articuler exigences de transparence, pilotage stratégique et amélioration continue de la qualité éducative.

2. Méthodologie

- Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une **démarche qualitative longitudinale**. Ce choix méthodologique se justifie par la volonté d'examiner en profondeur un terrain spécifique afin d'appréhender les dynamiques internes de transformation.
- La dimension **longitudinale** permet, quant à elle, de dépasser la simple photographie instantanée pour analyser l'évolution des pratiques sur plusieurs années. Elle offre ainsi la possibilité de mettre en évidence des continuités, des ruptures et des changements graduels en lien avec les réformes successives.
- La collecte des données s'est appuyée sur deux principales sources :
- **Entretiens semi-directifs** : menés auprès des responsables et cadres de l'AREF béli mellal-khenifra, ils ont permis de recueillir des informations riches et nuancées sur les pratiques de contrôle de gestion, leur perception, ainsi que les contraintes et opportunités liées aux réformes. Le choix de l'entretien semi-directif repose sur sa capacité à concilier un cadre prédéfini et une ouverture aux discours des acteurs.
- **Analyse documentaire** : elle a porté sur un corpus varié comprenant des textes officiels, des rapports internes et des dispositifs d'évaluation de la performance. Cette analyse a fourni un éclairage complémentaire aux données recueillies lors des entretiens et a permis de trianguler les résultats.
- La combinaison de ces deux techniques a permis de **retracer l'évolution des pratiques de contrôle de gestion** sur une période prolongée. Ainsi, la méthodologie adoptée offre un double apport : d'une part, elle éclaire le processus d'adaptation progressive des

pratiques de gestion au sein des AREF ; d'autre part, elle met en évidence le rôle structurant des réformes publiques dans l'orientation et la redéfinition de ces pratiques.

3. Résultats de la recherche

Cette section expose les résultats empiriques relatifs à l'évolution du système de contrôle de gestion des Académies Régionales de l'Éducation et de la Formation au Maroc.

De la conformité budgétaire au pilotage stratégique

En 2002, le SCG des AREF était dominé par une logique bureaucratique et descendante, centrée sur le respect des budgets fixés par le ministère et sur des plans quinquennaux imposés sans déclinaison opérationnelle régionale. Les outils disponibles se limitaient à un suivi des dépenses de fonctionnement et à des indicateurs rudimentaires, tels que le taux de scolarisation ou l'abandon scolaire. En 2023, la situation a évolué : les AREF s'appuient sur des contrats de performance pluriannuels alignés sur la loi-cadre 51.17, des plans opérationnels intégrés aux réformes éducatives nationales et une logique de résultats articulant ressources, objectifs et indicateurs. Cette transformation traduit le passage d'un contrôle de conformité à un pilotage stratégique.

Renforcement des mécanismes de mesure et de gouvernance

La comparaison entre 2002 et 2023 révèle également un renforcement substantiel des mécanismes de mesure et de reporting. Alors qu'au début des années 2000 les dispositifs restaient limités à la gestion financière de base, les AREF disposent aujourd'hui de systèmes hybrides associant indicateurs financiers et pédagogiques, soutenus par des tableaux de bord consolidés. Certaines académies expérimentent la comptabilité d'exercice et analytique, favorisant la transparence et la reddition de comptes (Oubal & Nejeoui, 2020). Parallèlement, la gouvernance a connu un changement majeur : d'une centralisation forte et d'une autonomie restreinte, les AREF ont évolué vers une gouvernance contractualisée et une autonomie accrue dans le cadre de la régionalisation avancée. Toutefois, les incitations financières restent encore faibles et les mécanismes de récompense se limitent souvent à des formes symboliques de reconnaissance.

Vers une intégration accrue des contrôles formels et interactifs

Les résultats mettent enfin en évidence une croissance simultanée des mécanismes formels et interactifs. Aux procédures standardisées, au renforcement du contrôle interne et au reporting régulier, s'ajoutent aujourd'hui des pratiques de dialogue entre directions, de participation des acteurs locaux et de coordination horizontale. Cette combinaison reflète un passage progressif d'un SCG fragmenté en 2002 à un dispositif plus cohérent et intégré en 2023, davantage aligné

sur les orientations stratégiques du système éducatif. Néanmoins, la persistance de disparités régionales, la faiblesse des incitations et la maturité encore inégale des outils de gestion (comptabilité analytique, systèmes d'évaluation) limitent la consolidation d'une véritable culture de la performance.

En somme, l'évolution du SCG des AREF entre 2002 et 2023 illustre la transition d'un modèle bureaucratique et budgétaire vers un pilotage stratégique inspiré du NPM. Si les dispositifs de planification, de mesure et de gouvernance se sont nettement renforcés, le système demeure marqué par des incitations limitées et par une appropriation hétérogène selon les académies. Ces résultats confirment que les réformes ont permis de poser les bases d'un contrôle de gestion plus intégré et orienté performance, mais la consolidation de cette dynamique nécessite encore un accompagnement institutionnel, organisationnel et humain.

4. Discussion

Les résultats montrent que le passage d'un modèle fragmenté, centré sur la conformité budgétaire, à un système davantage orienté vers l'alignement stratégique traduit l'institutionnalisation progressive d'une logique de gestion axée sur la performance. Cette évolution n'est pas propre au Maroc, mais elle s'inscrit dans une tendance internationale de réforme des administrations publiques où la performance, la redevabilité et la transparence constituent des impératifs croissants (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Impacts sur la gestion des AREF

Ces réformes ont profondément influencé la gestion des Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF). Elles ont renforcé leur autonomie en matière de planification et d'allocation des ressources, tout en leur imposant une plus grande responsabilité dans l'évaluation des performances. La montée en puissance de la décentralisation éducative a poussé les AREF à adopter de nouvelles pratiques managériales, centrées sur la reddition de comptes et le suivi des indicateurs de résultats [(Thomson, 2007)].

Vers un pilotage intégré et stratégique

L'ensemble des réformes a favorisé l'émergence d'un modèle de pilotage stratégique dans les AREF. On assiste à un glissement progressif d'une logique de conformité budgétaire vers une gestion axée sur les résultats. Ce changement se traduit par l'utilisation d'outils modernes de contrôle de gestion : planification pluriannuelle, tableaux de bord, indicateurs non financiers, et contractualisation de la performance. Cette dynamique s'inscrit dans une approche inspirée du New Public Management, orientée vers plus de transparence, de responsabilité, et d'efficacité dans la gouvernance éducative.

L'institutionnalisation progressive d'une culture de la performance

L'une des principales contributions de cette étude est de montrer que les AREF ont progressivement intégré une culture de la performance. Initialement, les dispositifs de contrôle se limitaient au respect strict des budgets et à une logique de conformité administrative. Or, avec l'adoption de la loi-cadre 51.17 et la contractualisation pluriannuelle entre le ministère et les AREF, la planification stratégique est désormais mise au centre du dispositif. Les indicateurs de performance – financiers, pédagogiques et organisationnels – jouent un rôle croissant dans le suivi et l'évaluation des politiques éducatives. Cette évolution traduit un changement de paradigme : le contrôle de gestion n'est plus seulement un outil de conformité, mais devient un levier de pilotage stratégique.

Toutefois, cette transformation reste graduelle et inégale selon les académies. Certaines AREF disposent d'outils modernes et intégrés (tableaux de bord hybrides, comptabilité analytique, plateformes interactives), tandis que d'autres peinent encore à dépasser une logique purement budgétaire. Cette hétérogénéité s'explique par des différences en matière de ressources humaines, de leadership et de capacités organisationnelles. Elle souligne la nécessité d'un accompagnement différencié pour garantir une appropriation homogène des réformes au niveau national.

La tension entre conformité et innovation

Un second enseignement important concerne la tension persistante entre les logiques de conformité et les exigences d'innovation. D'une part, la culture bureaucratique héritée du passé reste fortement ancrée : les procédures administratives, le contrôle hiérarchique et les règles de conformité continuent d'occuper une place importante. D'autre part, les réformes inspirées du NPM promeuvent une logique d'innovation managériale fondée sur la responsabilisation, la flexibilité et l'adaptation locale. Cette dualité crée parfois des contradictions : par exemple, les académies sont encouragées à développer des solutions adaptées à leur contexte régional, mais elles demeurent contraintes par des règles financières et administratives centralisées.

Cette tension renvoie à un débat théorique plus large dans la littérature sur le management public : faut-il privilégier la standardisation et la conformité pour garantir l'équité et la transparence, ou bien favoriser l'autonomie locale et l'innovation pour améliorer l'efficacité et l'adaptation aux besoins spécifiques des usagers ? Les résultats de cette étude suggèrent qu'un équilibre reste difficile à atteindre. La réussite des réformes dépendra de la capacité à articuler ces deux logiques de manière complémentaire plutôt que contradictoire.

Le rôle des ressources et des compétences organisationnelles

La réussite des dispositifs de contrôle de gestion repose également sur les ressources disponibles et les compétences organisationnelles. L'introduction de nouveaux outils – tels que la comptabilité analytique, les tableaux de bord intégrés ou les plateformes numériques – exige non seulement des moyens financiers, mais aussi des compétences techniques et managériales adaptées. Or, plusieurs entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche mettent en évidence des limites dans la formation des cadres, un déficit d'accompagnement technique et un manque de continuité dans les programmes de renforcement des capacités.

Ces constats rejoignent les travaux de Drevet (2011), selon lesquels l'efficacité des SCG dépend fortement de leur appropriation par les acteurs. L'outil, en soi, ne garantit pas l'amélioration de la performance ; ce sont les usages, la compréhension et la capacité d'interprétation des données qui conditionnent son efficacité. Dans le cas des AREF, la pérennité des réformes dépendra donc de la mise en place de programmes de formation continue, de dispositifs d'accompagnement et de mécanismes favorisant la diffusion d'une culture partagée de la performance.

L'importance de la gouvernance et du leadership

Un autre facteur clé mis en évidence par cette étude est le rôle de la gouvernance et du leadership dans l'évolution des SCG. La régionalisation avancée a renforcé l'autonomie des académies, mais cette autonomie ne peut produire ses effets que si elle s'accompagne d'un leadership fort et visionnaire. Dans certaines AREF, les directeurs régionaux ont joué un rôle déterminant en imposant des réformes internes, en encourageant la modernisation des outils et en créant un climat favorable au changement. Dans d'autres cas, en revanche, la faiblesse du leadership a freiné l'appropriation des dispositifs et accentué les résistances internes.

Ces résultats confirment l'importance du facteur humain dans la réussite des réformes managériales publiques. Comme le souligne Kotter (1996), le changement organisationnel ne repose pas seulement sur la définition d'objectifs clairs ou sur l'introduction de nouveaux outils, mais surtout sur la capacité des leaders à mobiliser les acteurs, à créer une vision partagée et à surmonter les résistances au changement.

Les défis persistants : incitations et culture organisationnelle

Enfin, l'un des points faibles du système actuel réside dans l'absence de véritables mécanismes d'incitation. Alors que les SCG modernes insistent sur l'importance de relier performance et récompenses, les AREF se limitent encore à des formes symboliques de reconnaissance.

L'absence d'incitations financières ou professionnelles réduit la motivation des acteurs et limite la consolidation d'une culture de la performance.

De plus, la persistance d'une culture organisationnelle bureaucratique freine l'émergence d'un modèle de gestion orienté résultats. Les pratiques de reporting et de contrôle interne se sont renforcées, mais elles restent parfois perçues comme des obligations administratives plutôt que comme des leviers de pilotage stratégique. Cette situation confirme que la réussite des réformes ne dépend pas seulement de l'introduction de nouveaux dispositifs, mais aussi d'une transformation progressive des représentations et des comportements des acteurs publics.

En définitive, cette recherche met en évidence que les réformes inspirées du NPM ont amorcé une transformation profonde des SCG au sein des AREF marocaines, en les orientant progressivement de la conformité budgétaire vers le pilotage stratégique. Toutefois, cette transition reste inachevée et confrontée à plusieurs défis : hétérogénéité entre académies, manque de ressources et de compétences, faiblesse des incitations et persistance de logiques bureaucratiques.

Ces constats soulignent que la réussite des réformes dépendra de la capacité des décideurs à renforcer la formation des acteurs, à promouvoir un leadership éclairé, à développer des incitations adaptées et à trouver un équilibre entre conformité et innovation. À travers cette analyse, cette étude contribue à la littérature sur le contrôle de gestion dans le secteur public en mettant en lumière le rôle central des dynamiques organisationnelles, humaines et institutionnelles dans la consolidation d'une véritable culture de la performance.

Réformes inachevées et nécessité d'un contrôle de gestion interactif pour la performance éducative au Maroc

Malgré les réformes engagées et l'introduction progressive de dispositifs de pilotage stratégique au sein des AREF, le système éducatif marocain continue de souffrir de dysfonctionnements persistants liés à la qualité des apprentissages, à l'équité territoriale et sociale, ainsi qu'à l'efficacité globale. Ces insuffisances révèlent une limite majeure des réformes inspirées du New Public Management : la dissociation entre les outils de gestion déployés et les réalités pédagogiques vécues par les acteurs de terrain (Drevet, 2011 ; Broadbent & Laughlin, 2009). Pour dépasser ces blocages, il devient impératif de mettre en place des contrôles de gestion interactifs, capables de lier pilotage stratégique et dynamiques pédagogiques locales. Un tel dispositif doit s'appuyer sur trois piliers essentiels. D'abord, l'enseignant, véritable levier de la transformation éducative, qui nécessite une sélection rigoureuse, une formation initiale et continue de qualité, ainsi qu'une valorisation professionnelle mesurable à travers des

indicateurs de performance pédagogique et des mécanismes d'évaluation formative. Ensuite, **l'élève**, qui doit être replacé au centre du dispositif par le biais d'une évaluation continue, d'un suivi individualisé, mais aussi d'une responsabilisation progressive et d'une discipline constructive favorisant l'engagement. Enfin, **l'établissement scolaire**, qui doit devenir une unité stratégique de gouvernance locale, dotée de ressources suffisantes, d'une autonomie de pilotage et d'outils interactifs tels que des tableaux de bord intégrés, combinant indicateurs financiers, organisationnels et pédagogiques. Ce n'est qu'en articulant ces trois leviers au sein d'un contrôle de gestion interactif, centré sur l'amélioration continue et l'appropriation locale, qu'il sera possible de consolider une **véritable culture de la performance éducative** adaptée aux spécificités institutionnelles et territoriales du Maroc.

Conclusion

Cette étude apporte une contribution importante à la compréhension du contrôle de gestion dans les organisations publiques à travers l'analyse du cas des Académies Régionales de l'Éducation et de la Formation au Maroc. Elle met en évidence une transition significative, d'un modèle traditionnel et fragmenté centré sur la conformité budgétaire vers un système plus intégré, stratégique et interactif. L'introduction d'outils numériques et de dispositifs de contractualisation a permis d'améliorer la centralisation des données, de réduire les délais de reporting et de renforcer la qualité des informations disponibles pour la prise de décision. Au-delà des outils, cette transformation traduit une évolution culturelle, marquée par le passage d'une logique réactive à une logique proactive de pilotage axé sur la performance.

Sur le plan pratique, les résultats soulignent que la réussite des réformes managériales et technologiques repose sur plusieurs conditions : un accompagnement au changement adapté, incluant formation et communication ; un leadership fort, capable de surmonter les résistances et de mobiliser les acteurs ; et enfin, une vision claire des objectifs du contrôle de gestion, intégrant simultanément des indicateurs financiers, pédagogiques et organisationnels. Ces enseignements offrent des repères utiles aux décideurs publics et responsables éducatifs pour consolider les dispositifs de pilotage et renforcer la gouvernance des établissements scolaires.

Toutefois, la recherche présente certaines limites. Basée sur une étude de cas unique et une période d'observation restreinte, elle ne permet pas de généraliser pleinement les résultats ni d'évaluer les effets à long terme de la transformation numérique et organisationnelle. En outre, les analyses reposent principalement sur des données qualitatives, sans mesure quantitative des gains de performance. Ces limites ouvrent des perspectives intéressantes pour de futures recherches, notamment par des comparaisons interrégionales, l'intégration de données quantitatives ou encore l'exploration plus approfondie des dimensions humaines et culturelles de l'appropriation des outils de contrôle de gestion dans le secteur public.

Références

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). "Performance management systems: a conceptual model." *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295.
- Drevet, B. (2011). "Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : un levier de performance ?" *Politiques et management public*, 28(4), 517-536.
- Fekkak, A. & Hasnaoui, R. (2024). *The emergence of management control systems in Moroccan regional education and training academies*. *African Journal of Business and Finance*. <https://revues.imist.ma/index.php/AJBF/article/view/54425>
- Fekkak, A. & Hasnaoui, R. (2025). *NPM as a fundamental paradigm of public sector management: The emergence of performance indicators*. *DREMO*. <https://journals.imist.ma/index.php/DREMO/article/view/3364>
- Fekkak, A. (2025). *Évaluation de la performance publique par les nouveaux outils de contrôle de gestion : Cas des AREF au Maroc* [Thèse de doctorat, Université Ibn Tofaïl, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion].
- Fekkak, A., & Hasnaoui, R. (2024). *Performance management using management control tools in RAET: Le pilotage de la performance par les outils de contrôle de gestion dans les AREF*. *African Scientific Journal*, 3(27), 998-1020. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14610069>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- **Gaya, H. J.** (2016). Developing a qualitative single case study in the strategic management realm: An appropriate research design? *The International Journal of Business and Management*, 4(1), 35–44.
- Hasnaoui, R., & Fekkak, A. (2021). *Balanced Scorecard, outil de Pilotage de la Performance des organisations : Cas des académies de l'éducation et de formation au Maroc*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- **Kotter, J. P.** (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- **Lewin, K.** (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). “Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions.” *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- **Millar, J.** (2020). Families, work and care: Qualitative longitudinal research and policy engagement. *Social Policy and Society*, 20(4), 629–634.
- Otley, D. (1999). “Performance management: a framework for management control systems research.” *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Oubal, M. & Nejeoui, A. (2020). La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les AREF marocaines : entre contraintes et opportunités. *Revue marocaine de management public*.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- **Råbu, M., & Binder, P.** (2024). The single case study is a crucial bridge between research and practice. *Journal of Contemporary Psychotherapy*.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Thomson, J. (2007). *Public sector accountability and performance measurement*. London: Routledge.
- **Thomson, R.** (2007). The qualitative longitudinal case history: Practical, methodological and ethical reflections. *Social Policy and Society*, 6(4), 571–582.