

Chapitre 34 :

**Le contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement
marocains : d'un outil de contrôle à un véritable levier de pilotage
de la performance éducative**

**Management Control in Moroccan Educational Institutions: From
a Control Tool to a Genuine Lever for Steering Educational
Performance**

MAKRANE Najat

Doctorante - Professeur d'Enseignement Secondaire Qualifiant
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Mohamed Premier - Oujda
Laboratoire de Recherche en Management Territorial,
Intégré et Fonctionnel (LARMATIF) - Maroc

Résumé

La transformation de la gouvernance publique et l'évolution des attentes adressées au système éducatif marocain renforcent la nécessité de disposer de mécanismes permettant de relier les ressources mobilisées, les processus de gestion, les résultats obtenus et les objectifs éducatifs. Dans ce contexte, le contrôle de gestion ne peut être réduit à une fonction de vérification budgétaire ou de production de reporting. Il peut devenir un dispositif de pilotage permettant d'éclairer la décision, de coordonner les acteurs et de soutenir l'amélioration continue des établissements d'enseignement. L'analyse du contexte marocain montre que les académies régionales d'éducation et de formation disposent déjà de certaines pratiques relevant du contrôle de gestion, alors même que la fonction n'est pas toujours institutionnalisée comme telle. Des travaux consacrés aux Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) soulignent notamment l'intérêt du Balanced Scorecard et la nécessité d'adapter les outils de gestion aux spécificités du secteur éducatif. L'étude montre toutefois qu'un véritable système de pilotage suppose de dépasser la logique des moyens et du contrôle pour intégrer des dimensions pédagogiques, organisationnelles, financières, sociales et qualitatives. Le chapitre propose ainsi un cadre multidimensionnel articulant ressources, processus, apprentissages, résultats éducatifs, équité et satisfaction des parties prenantes.

Mots-clés : contrôle de gestion ; établissements d'enseignement ; performance éducative ; pilotage ; tableaux de bord ; Balanced Scorecard ; AREF ; Maroc.

Abstract

The transformation of public governance and rising expectations regarding the Moroccan education system increase the need for mechanisms capable of linking resources, management processes, outcomes and educational objectives. In this context, management control should not be reduced to budget monitoring or reporting. It can become a steering mechanism supporting decision-making, coordination and continuous improvement. The Moroccan evidence indicates that Regional Academies of Education and Training already use practices related to management control, even though the function is not always institutionally formalized. Studies on Moroccan education organizations emphasize the potential of the Balanced Scorecard and the need to adapt management tools to the specificities of public education. The analysis shows that an effective steering system must move beyond a narrow focus on resources and compliance by integrating pedagogical, organizational, financial, social and quality dimensions. The chapter therefore proposes a multidimensional framework linking resources, processes, learning, educational outcomes, equity and stakeholder satisfaction.

Keywords : management control; educational institutions; educational performance; steering; dashboards; Balanced Scorecard; regional academies; Morocco.

Introduction

Le contrôle de gestion s'est progressivement éloigné d'une conception centrée exclusivement sur le contrôle budgétaire pour devenir un dispositif d'aide au pilotage. Dans les organisations publiques, cette évolution est particulièrement importante puisque la performance ne peut être appréciée uniquement à partir d'un résultat financier. Elle doit intégrer la qualité du service rendu, l'efficacité des processus, l'utilisation des ressources et la satisfaction des usagers. Les travaux sur le management public ont ainsi contribué à déplacer l'attention vers les résultats et la responsabilisation des gestionnaires.

Les établissements d'enseignement constituent un terrain particulièrement complexe pour cette évolution. Leur finalité est multidimensionnelle : transmission des connaissances, développement des compétences, accompagnement des élèves ou étudiants, inclusion, équité, réussite et préparation à l'insertion sociale et professionnelle. Une mesure de performance limitée aux dépenses, aux effectifs ou aux taux de réalisation budgétaire serait donc insuffisante pour rendre compte de la valeur produite par l'organisation éducative.

Au Maroc, cette problématique s'inscrit dans les transformations de la gouvernance du système éducatif. La vision stratégique 2015-2030 et la loi-cadre n° 51.17 ont renforcé les exigences de qualité, d'équité, de gouvernance et d'évaluation. Les travaux de l'OCDE (2015) sur l'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc montrent également l'importance de disposer de données de performance, de renforcer l'autoévaluation et d'améliorer l'accompagnement externe des établissements.

La littérature marocaine consacrée au contrôle de gestion dans le secteur éducatif montre par ailleurs que certaines pratiques existent déjà. Hasnaoui et Fekkak (2021) montrent que les académies régionales d'éducation et de formation utilisent certaines pratiques relevant du contrôle de gestion, tout en soulignant l'absence d'un service de contrôle de gestion pleinement structuré. Leur recherche propose notamment d'adapter le Balanced Scorecard¹ aux spécificités des AREF. D'autres travaux portant sur la perception du contrôle de gestion par les managers

¹ Le *Balanced Scorecard (BSC)*, ou *tableau de bord prospectif*, est un outil de pilotage qui permet de suivre la stratégie et la performance d'une organisation à partir d'indicateurs financiers et non financiers répartis selon plusieurs dimensions complémentaires (Kaplan et Norton, 1992).

éducatifs mettent en évidence les difficultés d'implantation d'un véritable système de contrôle dans les organisations éducatives marocaines.

La question centrale de ce chapitre est donc la suivante : comment le contrôle de gestion peut-il évoluer, dans les établissements d'enseignement marocains, d'un instrument principalement orienté vers le contrôle des moyens et la conformité vers un véritable levier de pilotage de la performance éducative ? Pour répondre à cette question, le chapitre examine successivement les fondements du contrôle de gestion et de la performance éducative, le contexte marocain, les limites des dispositifs instrumentaux et les conditions de construction d'un système de pilotage multidimensionnel.

1. Fondements théoriques du contrôle de gestion et de la performance éducative

Pour appréhender la manière dont les structures d'enseignement s'approprient les outils managériaux contemporains, il convient d'abord d'examiner la genèse conceptuelle du contrôle de gestion, dont l'évolution historique a profondément transformé les modes de régulation au sein des organisations publiques.

1.1. De la fonction de contrôle à une logique de pilotage

Cette mutation profonde du rôle attribué au contrôle de gestion dans la sphère publique se manifeste en premier lieu par l'abandon progressif des pratiques bureaucratiques traditionnelles au profit de modèles de gouvernance axés sur la responsabilisation.

1.1.1. Les transformations du contrôle de gestion public

Le contrôle de gestion peut être appréhendé comme un ensemble de mécanismes et de pratiques permettant aux responsables d'orienter les comportements et les décisions afin d'assurer une utilisation cohérente des ressources avec les objectifs de l'organisation. Dans sa conception traditionnelle, il repose principalement sur des instruments tels que la planification budgétaire, le calcul des coûts, l'analyse des écarts et le reporting. Ces outils permettent de suivre l'utilisation des ressources et de comparer les réalisations aux prévisions. Toutefois, l'évolution des organisations et de leur environnement a progressivement conduit à élargir le rôle du contrôle de gestion, qui ne se limite plus à une fonction de vérification, mais participe également au pilotage et à l'amélioration de la performance. Cette évolution rejoint les travaux sur le

management control et la gestion de la performance publique, qui mettent en évidence l'importance de dispositifs de contrôle utilisables par les responsables dans leurs processus de décision et de pilotage (Van Helden et Reichard, 2019).

Dans le secteur public, cette transformation est étroitement liée au développement des réformes inspirées du Nouveau Management Public (New Public Management). Ces réformes ont notamment favorisé l'introduction d'une gestion davantage orientée vers les résultats, avec une attention accrue portée à la définition d'objectifs, à la mesure de la performance et au suivi des résultats. Hood (1991) identifie parmi les principales caractéristiques du Nouveau Management Public l'importance accordée à des standards explicites, à la mesure de la performance et à un contrôle davantage orienté vers les résultats (outputs).

Cette évolution a également favorisé l'introduction, dans les organisations publiques, d'instruments et de pratiques inspirés du secteur privé. Toutefois, leur transposition ne peut être envisagée de manière automatique. Les organisations publiques poursuivent des objectifs multiples qui ne se réduisent pas à la recherche de rentabilité ou à la maximisation d'un résultat financier. Elles doivent également répondre à des exigences de qualité du service, d'équité, d'accessibilité et de responsabilité publique. Hood (1991) souligne d'ailleurs les tensions susceptibles d'exister entre différentes valeurs administratives, notamment entre les objectifs d'efficacité et d'équité.

Ainsi, le contrôle de gestion public doit être conçu comme un dispositif de pilotage adapté aux spécificités des organisations concernées. Les budgets et les indicateurs constituent des instruments importants, mais leur efficacité dépend également de leur capacité à soutenir l'interprétation des résultats, le dialogue entre les différents niveaux de responsabilité et l'apprentissage organisationnel. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas uniquement de mesurer la performance, mais également de produire une information suffisamment pertinente pour comprendre les résultats observés et orienter les décisions futures. Cette conception rejoint les travaux récents consacrés aux relations entre contrôle de gestion et management de la performance dans le secteur public, qui soulignent l'importance d'une approche contextualisée et adaptée aux caractéristiques des organisations publiques (Van Helden et Reichard, 2019).

1.1.2. Le passage du contrôle des moyens au pilotage des résultats

L'évolution des modes de gestion dans le secteur public s'inscrit dans une logique de transformation progressive du contrôle traditionnel des moyens vers une approche davantage orientée vers les résultats et la performance. Dans une conception classique, l'attention est principalement portée sur les ressources mobilisées, le respect des procédures et la conformité de leur utilisation. Si ces dimensions demeurent essentielles, elles ne permettent pas, à elles seules, d'apprécier l'efficacité réelle de l'action publique. Les approches issues du nouveau management public ont ainsi contribué à renforcer l'intérêt accordé à la mesure des résultats, à l'évaluation de la performance et à la responsabilisation des gestionnaires (Hood, 1991).

Dans cette perspective, le pilotage de la performance suppose d'établir un lien cohérent entre les moyens mobilisés, les activités réalisées et les résultats obtenus. Les ressources financières, humaines et matérielles constituent les *inputs* du processus, tandis que les activités et les actions mises en œuvre représentent les processus de transformation de ces ressources. Les résultats permettent ensuite d'apprécier les effets produits et le degré d'atteinte des objectifs fixés. Cette approche implique donc que l'analyse de la performance ne se limite pas au suivi de l'exécution budgétaire, mais cherche également à déterminer dans quelle mesure les ressources engagées contribuent effectivement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les travaux consacrés au management de la performance dans le secteur public soulignent précisément l'importance de relier la production d'informations sur la performance à leur utilisation effective dans la prise de décision et le pilotage des organisations publiques (Bouckaert et Halligan, 2008).

Dans le secteur de l'éducation, cette relation entre moyens et résultats présente toutefois une complexité particulière. En effet, l'augmentation des ressources consacrées à un établissement ou à un système éducatif ne se traduit pas automatiquement par une amélioration proportionnelle de sa performance. Celle-ci doit également être appréciée à travers des dimensions qualitatives et parfois difficiles à mesurer, telles que la qualité des apprentissages, la réussite scolaire, l'équité d'accès à l'éducation, la réduction des inégalités ou encore l'amélioration des conditions d'enseignement. La performance éducative s'inscrit par ailleurs dans une temporalité longue : certaines décisions ou certains investissements peuvent produire leurs effets plusieurs années après leur mise en œuvre. Cette spécificité justifie le recours à un ensemble diversifié d'indicateurs plutôt qu'à une mesure exclusivement financière ou quantitative.

Ainsi, le passage au pilotage des résultats ne signifie pas l'abandon du contrôle des moyens. Il suppose plutôt un élargissement de la démarche de gestion. Les informations relatives aux ressources utilisées doivent être mises en relation avec les activités réalisées et les résultats obtenus afin de permettre une appréciation plus complète de la performance. Cette approche rejoint les analyses de Bouckaert et Halligan (2008), qui montrent que le management de la performance dans le secteur public ne repose pas uniquement sur la production d'indicateurs, mais également sur la capacité des organisations à intégrer ces informations dans leurs processus de décision et de gestion.

Dans ce contexte, le rôle du contrôleur de gestion connaît également une évolution importante. Sa fonction ne consiste plus uniquement à produire des données chiffrées, à établir des budgets ou à constater des écarts entre les prévisions et les réalisations. Il devient progressivement un acteur du pilotage et du dialogue de gestion, chargé de transformer les données disponibles en informations utiles à la décision. Son intervention consiste notamment à mettre en relation différents indicateurs, à analyser les écarts observés, à identifier leurs causes possibles et à aider les responsables à déterminer les actions correctrices les plus appropriées.

Le contrôleur de gestion joue ainsi un rôle d'interface entre les données financières, les données opérationnelles et les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans le secteur éducatif, cette fonction revêt une importance particulière, dans la mesure où le pilotage doit concilier plusieurs exigences : efficacité dans l'utilisation des ressources, qualité du service éducatif, équité entre les bénéficiaires et atteinte des objectifs pédagogiques. La performance ne peut donc être réduite à une seule logique d'efficacité financière. Elle doit être envisagée comme une notion multidimensionnelle, tenant compte à la fois des ressources mobilisées, des processus mis en œuvre et des résultats produits, tout en reconnaissant les éventuelles tensions entre différentes valeurs de l'action publique, notamment entre efficacité et équité (Hood, 1991).

1.2. La spécificité de la performance éducative

Pour saisir pleinement cette réalité, l'évaluation de la réussite ne peut se limiter à une approche simpliste ; elle exige au contraire d'analyser la complexité des parcours d'apprentissage à travers de multiples dimensions.

1.2.1. Une performance multidimensionnelle

La performance éducative ne peut être réduite à un indicateur unique. Elle comprend notamment l'efficacité pédagogique, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, l'équité, la qualité de l'environnement d'apprentissage, la réussite des élèves et la capacité de l'établissement à améliorer ses pratiques. Cette pluralité explique les difficultés de conception des tableaux de bord éducatifs.

Dans son analyse consacrée au système éducatif marocain, l'OCDE (2015) met en évidence l'importance de renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance des établissements. Une telle démarche suppose la mise à disposition d'informations fiables, pertinentes et comparables permettant d'apprécier la qualité des services éducatifs et d'identifier les écarts de performance entre les différents établissements ou territoires. L'OCDE insiste également sur le rôle des systèmes d'information dans la collecte, l'organisation et la diffusion de ces données, afin de fournir aux différents acteurs des outils d'aide à la décision. Ces dispositifs peuvent ainsi soutenir aussi bien les processus d'évaluation interne, réalisés par les établissements eux-mêmes, que les mécanismes d'évaluation externe mis en œuvre par les autorités compétentes. Dans cette perspective, l'enjeu ne consiste pas uniquement à produire davantage de données, mais surtout à les structurer et à les exploiter de manière cohérente. Le suivi de la performance nécessite donc de transformer des informations souvent dispersées en indicateurs pertinents, susceptibles d'offrir une vision globale et intelligible de la situation des établissements et de contribuer à l'amélioration de leur pilotage.

1.2.2. Les indicateurs comme outils de pilotage de la qualité éducative

Les indicateurs constituent des instruments essentiels du pilotage de la performance, à condition qu'ils soient sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Leur utilité ne dépend donc pas de leur nombre, mais de leur capacité à fournir une information pertinente permettant de comprendre une situation, d'identifier les écarts observés et d'orienter la prise de décision. Une multiplication excessive d'indicateurs peut, au contraire, engendrer une surcharge informationnelle et rendre plus difficile l'identification des priorités. Dans le domaine éducatif, l'OCDE souligne ainsi l'importance de sélectionner des indicateurs en fonction des objectifs poursuivis et des besoins réels du système éducatif, plutôt que de privilégier uniquement les éléments les plus faciles à mesurer (OCDE, 2022).

Dans cette perspective, le tableau de bord éducatif doit privilégier un ensemble limité et cohérent d'indicateurs, directement reliés aux objectifs d'amélioration de l'établissement. Ces indicateurs peuvent notamment porter sur les apprentissages et la progression des élèves, à travers l'analyse des résultats scolaires et de leur évolution dans le temps, mais également sur l'assiduité, le redoublement, l'achèvement du parcours scolaire et les écarts de réussite entre les différentes catégories d'élèves. Cette dernière dimension est particulièrement importante, car l'évaluation de la performance éducative ne peut être dissociée des objectifs d'équité et d'inclusion.

L'évaluation doit également s'intéresser aux facteurs susceptibles d'expliquer les résultats observés. Le cadre proposé par l'OCDE (2024) pour l'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc prend ainsi en considération plusieurs dimensions complémentaires, notamment les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, le développement professionnel et la collaboration entre les enseignants, les ressources et l'environnement scolaire, ainsi que la gouvernance et le leadership de l'établissement. L'objectif est donc de dépasser une évaluation fondée exclusivement sur les résultats scolaires et de mieux comprendre les processus et les conditions qui contribuent à la performance éducative.

Toutefois, les indicateurs ne doivent pas être interprétés de manière isolée ou ponctuelle. Pour remplir pleinement leur fonction de pilotage, ils doivent être accompagnés de valeurs de référence, de seuils d'alerte et d'une analyse de leur évolution dans le temps. Une baisse temporaire d'un indicateur ne traduit pas nécessairement une dégradation durable de la performance. Elle peut, par exemple, être liée à un changement organisationnel, à la mise en œuvre d'une réforme ou à une phase d'investissement dont les effets ne seront visibles qu'à moyen ou à long terme. L'analyse des trajectoires apparaît ainsi plus pertinente qu'une lecture limitée à la comparaison d'un résultat avec une valeur cible à un moment donné.

Dans le contexte marocain, les indicateurs proposés par l'OCDE (2022) ont également vocation à soutenir un processus d'autoévaluation des établissements scolaires. À partir des informations disponibles, chaque établissement peut identifier ses points forts et ses difficultés, analyser les causes des écarts constatés, définir des priorités et élaborer un plan d'amélioration adapté à ses besoins. L'objectif n'est donc pas uniquement de mesurer ou de classer les établissements, mais d'utiliser les informations sur la performance comme un outil d'apprentissage organisationnel et d'amélioration de la qualité. L'OCDE recommande ainsi de privilégier un nombre limité

d'indicateurs communs, tout en laissant une certaine marge pour intégrer des indicateurs adaptés aux spécificités et aux priorités de chaque établissement.

Ainsi, le contrôle de gestion appliqué au secteur éducatif doit dépasser une logique exclusivement punitive ou de contrôle des écarts. Les indicateurs doivent avant tout constituer des outils d'aide à la compréhension, au dialogue et à la décision. Ils permettent de relier les résultats obtenus aux pratiques pédagogiques, aux ressources mobilisées et aux modes de gouvernance, afin d'identifier les leviers susceptibles d'améliorer la performance. Le tableau de bord devient alors un véritable instrument de pilotage et d'amélioration continue, permettant de suivre les évolutions, d'analyser les difficultés et d'ajuster progressivement les actions mises en œuvre.

2. Le contrôle de gestion dans le système éducatif marocain

Pour comprendre l'émergence de ces nouveaux impératifs managériaux dans la réalité nationale, il est nécessaire d'analyser l'évolution institutionnelle du système éducatif marocain à travers ses réformes structurelles.

2.1. Réformes de la gouvernance éducative et montée des exigences de performance

Cette dynamique de modernisation s'inscrit d'abord dans un cadre programmatif majeur qui redéfinit les orientations fondamentales de l'école publique marocaine.

2.1.1. Vision stratégique 2015-2030 et loi-cadre 51.17

La Vision stratégique de la réforme 2015-2030, élaborée par le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS), constitue un référentiel majeur de la réforme du système éducatif marocain. Elle place au cœur de cette réforme l'équité, la qualité et l'amélioration de la performance éducative, tout en soulignant l'importance d'une gouvernance plus efficace des établissements. Elle vise ainsi à favoriser une amélioration durable des résultats du système éducatif et à renforcer la capacité des différents acteurs à atteindre les objectifs fixés (CSEFRS, 2015).

Dans le prolongement de cette orientation, la loi-cadre n° 51.17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique a apporté le cadre juridique nécessaire à la mise en œuvre des principes et des objectifs de la réforme. Elle met notamment l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'éducation, l'efficacité du système, la responsabilisation des acteurs et le renforcement de la gouvernance. Elle inscrit ainsi la gestion du système éducatif dans une perspective davantage structurée autour de l'atteinte des objectifs et de l'amélioration des résultats (Royaume du Maroc, 2019).

L'articulation entre ces deux référentiels traduit une évolution vers une gestion davantage orientée vers les résultats et la performance. Cette évolution implique de disposer de mécanismes permettant de définir des objectifs, de mesurer les résultats obtenus, de comparer les réalisations aux prévisions et d'identifier les éventuels écarts afin d'engager des actions correctives. Dans cette perspective, le contrôle de gestion peut jouer un rôle déterminant au sein des établissements d'enseignement marocains. Il ne se limite plus au contrôle des ressources et au respect des procédures, mais peut contribuer au pilotage de la performance éducative, en fournissant aux responsables des informations et des indicateurs utiles à la prise de décision et à l'amélioration continue des résultats.

2.1.2. Décentralisation et gouvernance territoriale : vers un pilotage partagé de la performance éducative

La décentralisation de la gestion éducative a progressivement renforcé le rôle des AREF ainsi que celui des directions provinciales dans la planification, la gestion et le suivi des activités éducatives. Cette organisation vise notamment à rapprocher la prise de décision des réalités territoriales et à donner davantage de responsabilités aux niveaux déconcentrés. Toutefois, la multiplication des niveaux d'intervention central, régional, provincial et établissement scolaire rend nécessaire une meilleure articulation des responsabilités et des mécanismes de coordination. Dans ce contexte, la disponibilité d'informations fiables et régulièrement actualisées devient essentielle pour assurer le suivi des objectifs et des résultats. L'OCDE souligne d'ailleurs l'importance de renforcer les capacités des AREF en matière de planification, d'évaluation et d'analyse des systèmes éducatifs régionaux afin de favoriser une prise de décision davantage fondée sur les données et les résultats (OCDE, 2018). Le contrôle de gestion

peut ainsi constituer un dispositif de coordination entre les différents niveaux, à travers la définition d'objectifs, la mise en place d'indicateurs, le suivi des réalisations et l'analyse des écarts.

Cette dynamique est également associée au développement de la contractualisation, qui vise à établir une relation plus explicite entre les responsabilités confiées aux structures déconcentrées et les résultats attendus. Dans le cas des AREF, l'OCDE relève notamment l'intérêt d'une contractualisation avec le ministère autour d'objectifs de performance régionaux, en contrepartie d'une plus grande autonomie de gestion (OCDE, 2018). Dans cette perspective, l'étude de Hasnaoui et Fekkak (2021) montre que les AREF marocaines mobilisent déjà certaines pratiques relevant du contrôle de gestion, malgré l'absence d'un service de contrôle de gestion formellement institutionnalisé. Les auteurs proposent notamment l'adaptation du Balanced Scorecard aux besoins des AREF, des directions provinciales et des différents services, afin de renforcer le suivi de la stratégie et la coordination des actions entre les différents niveaux du système éducatif. Cette approche rejoint directement notre problématique : le contrôle de gestion peut contribuer à passer d'une logique de suivi administratif à une logique intégrée de pilotage de la performance, fondée sur des objectifs partagés, des indicateurs pertinents et une meilleure circulation de l'information entre les différents niveaux de responsabilité.

2.2. Les pratiques existantes de contrôle et de pilotage

La mise en œuvre opérationnelle de ces orientations stratégiques se traduit concrètement sur le terrain par l'utilisation d'instruments de gestion et de suivi budgétaire spécifiques.

2.2.1. Les instruments du pilotage de la performance éducative

Les budgets, le reporting et les tableaux de bord constituent des outils importants du contrôle de gestion dans les organisations publiques. Le budget permet principalement de programmer les ressources et les dépenses, de suivre l'exécution financière et de comparer les réalisations aux prévisions. Le reporting, quant à lui, facilite la remontée régulière d'informations vers les niveaux de responsabilité supérieurs. Toutefois, ces outils restent insuffisants lorsqu'il s'agit d'apprécier une performance multidimensionnelle, notamment dans les établissements publics où les résultats ne peuvent être réduits aux seuls aspects financiers.

Dans cette perspective, les tableaux de bord permettent de compléter l'information budgétaire en intégrant des indicateurs financiers et non financiers relatifs aux activités, aux processus, à la qualité des services et à l'atteinte des objectifs. Cette évolution correspond au passage d'une logique de contrôle des moyens vers une logique davantage orientée vers la performance. Les travaux consacrés aux établissements et entreprises publics marocains montrent d'ailleurs que les principaux outils utilisés pour mesurer la performance sont notamment l'approche budgétaire et les tableaux de bord, tout en soulignant les limites d'une approche exclusivement budgétaire (Taïbi et Benabdelhadi, 2021).

Dans ce contexte, le Balanced Scorecard constitue une approche intéressante puisqu'il permet d'élargir l'analyse de la performance au-delà des résultats financiers. Le modèle de Kaplan et Norton (1992) repose traditionnellement sur quatre perspectives : financière, usagers/clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Son intérêt réside dans la possibilité de relier les objectifs stratégiques à des indicateurs permettant d'en suivre la réalisation. Les recherches de Taïbi et Benabdelhadi (2021) montrent ainsi que l'utilisation du BSC pourrait contribuer à une mesure plus globale de la performance des établissements et entreprises publics marocains.

Cette approche apparaît également pertinente pour les AREF, dans lesquelles la performance ne peut être appréciée uniquement à travers l'exécution budgétaire. Elle doit également intégrer des dimensions liées à la qualité de l'enseignement, aux résultats et à la progression des élèves, à l'efficacité des processus administratifs ainsi qu'au développement des compétences. Des travaux consacrés spécifiquement aux AREF soulignent justement l'intérêt d'adapter le Balanced Scorecard aux spécificités du secteur éducatif et de compléter les outils traditionnels de pilotage.

Ainsi, l'enjeu n'est pas de remplacer les outils budgétaires par les tableaux de bord, mais de les articuler. Le budget renseigne sur les ressources mobilisées et leur utilisation, tandis que le reporting et les tableaux de bord permettent de suivre les activités, les résultats et les indicateurs de performance. Cette complémentarité peut contribuer à renforcer le pilotage, la responsabilisation des gestionnaires et la prise de décision au sein des établissements publics.

2.2.2. Évaluation interne et suivi externe des établissements

L'évaluation des établissements constitue un complément essentiel au contrôle de gestion. L'OCDE (2024) relève que les informations produites par les différentes inspections marocaines sont parfois fragmentées et qu'il manque aux autorités régionales et provinciales une conception globale de la qualité des établissements. Cette situation plaide pour une meilleure intégration des données financières, administratives, pédagogiques et organisationnelles.

L'autoévaluation peut jouer un rôle central dans cette intégration. Elle permet aux équipes de l'établissement de relier leurs résultats à leurs pratiques et de construire un plan d'amélioration. Le contrôle de gestion doit alors soutenir la réflexion plutôt que se limiter à vérifier la conformité.

3. Les enjeux de transformation du contrôle de gestion éducatif

L'évolution des modes de gouvernance au sein des organisations éducatives contemporaines nécessite de repenser en profondeur les outils de gestion pour répondre aux exigences croissantes d'efficacité et de transparence.

3.1. Les limites d'une conception strictement instrumentale

La transition d'un simple suivi bureaucratique vers un pilotage stratégique se heurte traditionnellement à des obstacles structurels et culturels majeurs qu'il convient d'analyser rigoureusement.

3.1.1. Fragmentation des données et insuffisance de coordination

Un premier obstacle structurel réside dans le cloisonnement informationnel qui caractérise fréquemment les structures d'enseignement. Comme le soulignent Sejjali et Achibane (2021), lorsque les indicateurs financiers, les dossiers administratifs, les données pédagogiques et le suivi des parcours des apprenants sont pilotés en silos étanches, l'analyste éprouve des difficultés manifestes à corréler les ressources mobilisées avec les acquis réels des élèves. Dès lors, l'intégration des technologies numériques ne constitue pas une solution miracle en soi ; elle doit impérativement s'accompagner d'une architecture de gouvernance partagée et de référentiels analytiques unifiés pour garantir la fiabilité de l'information (Mahir, 2024).

La modernisation des systèmes d'information éducatifs ne produit donc des effets escomptés que si elle est adossée à une stratégie globale d'harmonisation des processus décisionnels.

3.1.2. Risques de bureaucratisation et de contrôle-sanction

Une seconde limite tient à la dérive potentielle du contrôle de gestion vers un mécanisme purement discrétionnaire ou bureaucratique. L'analyse des pratiques managériales dans le contexte éducatif marocain met en lumière la complexité inhérente à l'institutionnalisation d'un véritable dispositif de pilotage, les acteurs locaux percevant souvent le contrôle à travers le prisme de la contrainte (Sejjali et Achibane, 2021). Lorsqu'un outil de gestion est perçu par les managers de terrain comme une modalité exclusive de coercition ou de sanction, il génère des attitudes de simple conformité formelle plutôt qu'une réelle dynamique d'apprentissage organisationnel (Byadi et Belatik, 2025).

Par conséquent, l'efficacité d'un système de pilotage moderne repose sur sa capacité à allier les dimensions techniques et comportementales pour accompagner le changement au sein de l'administration publique (Mahir, 2024).

Pour surmonter ces écueils, la doctrine managériale insiste sur la nécessité impérieuse de dissocier le contrôle de conformité, qui valide la stricte observance des règles normatives, du pilotage de la performance, orienté vers la compréhension causale des résultats et l'optimisation continue des actions (Byadi et Belatik, 2025). Cette distinction s'avère fondamentale dans la sphère éducative, où la réussite des parcours d'apprentissage dépend de multifonctionnalités complexes et de variables exogènes multiples (Sejjali et Achibane, 2021).

3.2. Vers un contrôle de gestion au service de la performance éducative

L'évolution des pratiques managériales dans le secteur de l'éducation impose de dépasser la simple logique de régulation budgétaire pour concevoir de véritables systèmes de pilotage stratégique. Cette mutation organisationnelle cherche à concilier les impératifs de la performance financière avec les exigences fondamentales de la qualité pédagogique (Sejjali et Achibane, 2021).

3.2.1. De la mobilisation des ressources à la performance éducative

La conception moderne d'un système de pilotage pertinent repose sur une mise en cohérence systémique reliant de manière étroite les ressources, les processus opérationnels et les résultats obtenus. Comme le souligne Mahir (2024), l'efficacité d'une organisation publique ne peut s'évaluer qu'à travers l'analyse croisée de ses intrants et de ses extrants.

- Les ressources : Elles englobent l'ensemble des moyens financiers, du capital humain, des infrastructures matérielles et des outils numériques mobilisés pour faire fonctionner l'établissement (Byadi et Belatik, 2025).
- Les processus : Ils regroupent l'organisation pédagogique, l'accompagnement personnalisé des apprenants, le suivi de l'assiduité, l'optimisation des équipements ainsi que la qualité de la coopération avec les familles et l'écosystème institutionnel (Sejjali et Achibane, 2021).
- Les résultats : Ils traduisent la performance finale de l'institution, se mesurant à travers la maîtrise des apprentissages, les taux de réussite, la lutte contre l'échec scolaire et la promotion de l'équité sociale (Mahir, 2024).

L'interdépendance de ces trois dimensions constitue le socle indispensable sur lequel s'appuie tout gestionnaire pour évaluer la pertinence des choix stratégiques adoptés sur le terrain.

3.2.2. Vers un système intégré de pilotage de la performance éducative

L'opérationnalisation de cette démarche d'intégration nécessite la mise en place d'un cycle de pilotage itératif et structuré. Ce cycle implique successivement la définition d'objectifs clairs, la sélection d'indicateurs pertinents, la collecte rigoureuse des données, l'analyse approfondie des écarts, la prise de décision corrective, le suivi de la mise en œuvre et la réévaluation continue des résultats (Byadi et Belatik, 2025). Dès lors, le tableau de bord ne se résume plus à un simple instrument passif de reporting hiérarchique, mais s'affirme comme un véritable support de dialogue stratégique et de concertation entre les différents acteurs éducatifs (Mahir, 2024).

Pour structurer efficacement cette démarche globale, la littérature en contrôle de gestion suggère d'adapter des outils éprouvés aux spécificités du secteur non marchand. À ce titre, le Balanced Scorecard offre une architecture particulièrement féconde, à condition d'être contextualisé

(Sejjali et Achibane, 2021). Dans le cadre des organisations éducatives, les axes traditionnels de cet outil doivent être repensés pour intégrer pleinement la spécificité des parcours des élèves, l'épanouissement des personnels, l'optimisation des processus pédagogiques ainsi que la mission d'intérêt général et sociale dévolue à l'établissement (Byadi et Belatik, 2025).

4. Proposition d'un cadre de pilotage adapté aux établissements marocains

L'opérationnalisation des concepts théoriques du contrôle de gestion au sein du système éducatif marocain nécessite la conception d'outils pratiques et contextualisés. Pour surmonter les rigidités administratives traditionnelles, il s'avère indispensable de formaliser une architecture de pilotage novatrice qui épouse les spécificités des structures d'enseignement et favorise une prise de décision éclairée.

4.1. Architecture d'un tableau de bord éducatif multidimensionnel

La mise en place d'un système d'information décisionnel performant repose sur l'élaboration d'un tableau de bord capable de croiser de multiples variables. Cette approche multidimensionnelle permet de dépasser la simple observation quantitative pour appréhender la complexité inhérente aux dynamiques scolaires et universitaires.

Afin de synthétiser ces différentes dimensions stratégiques, opérationnelles et qualitatives en un outil synthétique et immédiatement actionnable pour les équipes de direction, la proposition d'architecture est formalisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Proposition de tableau de bord multidimensionnel pour un établissement d'enseignement² marocain

Perspective	Exemples d'indicateurs	Finalité	Fréquence indicative
Ressources	Budget exécuté, coût/élève, absentéisme	Maîtrise et allocation des ressources	Mensuelle/trimestrielle
Processus	Réalisation des plans, délais, coordination	Efficience organisationnelle	Mensuelle/trimestrielle
Pédagogie	Acquis, réussite, assiduité, décrochage	Amélioration des apprentissages	Trimestrielle
Qualité/équité	Écarts, inclusion, climat, satisfaction	Qualité et justice éducatives	Semestrielle
Apprentissage organisationnel	Formation, innovation, coopération	Développement des capacités	Semestrielle

Source : Proposition de l'auteur, à partir de Kaplan et Norton (1992), Hasnaoui et Fekkak et l'OCDE (2015).

4.1.1. Les dimensions de la performance éducative : indicateurs financiers, organisationnels et pédagogiques

La structuration de cet outil de gestion s'articule autour de dimensions complémentaires permettant de cartographier l'activité de l'établissement. La première dimension se concentre sur l'optimisation des ressources en analysant l'exécution budgétaire, le coût complet par apprenant, le taux d'amortissement et d'utilisation des équipements, l'absentéisme du personnel ainsi que l'accessibilité aux supports d'apprentissage. La deuxième dimension évalue les processus internes à travers l'efficacité des circuits administratifs, le respect des échéances dans l'exécution des projets, la régularité des instances de concertation pédagogique, le suivi rigoureux des plans d'action et la fluidité de la coordination interservices (Byadi et Belatik, 2025).

Enfin, la troisième dimension mesure les extrants pédagogiques en suivant de près la progression des compétences, les taux de réussite aux certifications, les indicateurs d'abandon précoce, l'assiduité, l'impact des dispositifs de remédiation ainsi que la réduction des disparités de

² Le terme « établissement d'enseignement » couvre les structures scolaires et universitaires publiques auxquelles s'applique une logique de pilotage de la performance.

performance entre les cohortes d'élèves (Sejjali et Achibane, 2021). Néanmoins, ces mesures quantitatives exigent une lecture critique et nuancée, car elles dépendent fortement de variables contextuelles exogènes et socio-économiques.

La recherche d'une performance durable dans les institutions publiques impose toutefois de dépasser la simple efficacité gestionnaire pour intégrer des critères qualitatifs et sociétaux indispensables à la cohésion de l'action éducative.

4.1.2. Les dimensions qualitatives de la performance éducative

L'évaluation de la performance éducative moderne ne saurait faire l'impasse sur les impératifs d'équité sociale et de légitimité organisationnelle. C'est pourquoi le dispositif de pilotage intègre des indicateurs spécifiques mesurant les écarts de réussite inter-groupes, l'égalité des chances dans l'accès aux ressources technologiques, l'inclusion des publics fragiles, ainsi que les niveaux de satisfaction exprimés par les apprenants, les familles et le corps enseignant. Cette vigilance particulière permet d'éviter les effets pervers d'une gestion purement techniciste, où l'optimisation apparente des résultats quantitatifs masquerait une dégradation de l'équité ou une fracture interne au sein de l'établissement (Mahir, 2024).

Pour parachever cette vision globale, la qualité de l'environnement d'apprentissage fait l'objet d'un suivi spécifique axé sur le climat relationnel, le sentiment de sécurité, la participation active des élèves à la vie de l'établissement et la densité des réseaux de collaboration professionnelle entre enseignants. L'ambition ultime de ce cadre multidimensionnel est d'offrir aux équipes de direction un équilibre décisionnel propice à une amélioration continue de la qualité du service éducatif.

4.2. Conditions de réussite et recommandations

L'implantation d'un dispositif de contrôle de gestion au sein des institutions éducatives ne se réduit pas à une simple transposition d'outils techniques issus du secteur privé. Elle suppose la réunion de conditions organisationnelles et culturelles précises pour garantir son acceptabilité et son efficacité stratégique.

4.2.1. Gouvernance et culture de la donnée au service de la performance éducative

La viabilité d'un tel système de pilotage repose d'abord sur un triptyque de conditions institutionnelles, humaines et informationnelles indispensables à sa bonne régulation. La première condition est d'ordre structurel : elle exige une clarification rigoureuse des rôles et une répartition transparente des responsabilités entre les différents échelons de la gouvernance éducative (El Amrani et Bennani, 2022). La deuxième condition relève du capital humain, impliquant de renforcer les compétences des gestionnaires et des cadres dirigeants à travers des programmes de formation dédiés à l'analyse critique des indicateurs, au diagnostic des écarts et à l'exploitation opérationnelle des tableaux de bord. La troisième condition concerne l'architecture informationnelle, garantissant que les données collectées répondent à des critères stricts de fiabilité, d'accessibilité et d'interopérabilité (Mahir, 2024).

Pour que cette dynamique d'aide à la décision porte ses fruits, la fonction de contrôle de gestion doit occuper une position transversale et stratégique au sein de l'organisation, favorisant un dialogue constructif entre la direction, les services administratifs et les équipes pédagogiques. Son positionnement ne saurait être d'ordre inquisiteur ou coercitif ; au contraire, le contrôleur agit en tant qu'analyste facilitateur, fournissant aux responsables académiques une information structurée et contextualisée afin d'éclairer leurs choix sans empiéter sur leur autonomie pédagogique (Benmoussa et El Ouazzani, 2023).

L'efficacité de cette démarche managériale est par ailleurs tributaire d'une maîtrise rigoureuse des outils numériques et d'une co-construction active des indicateurs avec l'ensemble des parties prenantes.

4.2.2. Digitalisation et amélioration continue du pilotage éducatif

La transition numérique constitue un puissant catalyseur pour automatiser la consolidation des données et alléger la production des tableaux de bord, à condition qu'elle s'accompagne d'une véritable refonte des pratiques professionnelles. À cet égard, les établissements d'enseignement doivent se prémunir contre l'écueil de l'infobésité et de la multiplication anarchique des métriques sous prétexte que les technologies actuelles en facilitent la collecte. Chaque indicateur retenu doit impérativement répondre à une problématique de gestion précise et être adossé à un champ potentiel d'action corrective (Byadi et Belatik, 2025).

L'appropriation humaine demeure, en dernier ressort, la pierre angulaire de la pérennité du dispositif. Les acteurs de terrain doivent non seulement saisir la finalité stratégique du système, mais aussi participer activement à sa conception pour cesser de percevoir l'évaluation comme une contrainte bureaucratique. Lorsque ces conditions sont réunies, le contrôle de gestion transcende sa fonction première de surveillance pour s'ériger en un référentiel et un langage commun, unifiant harmonieusement les dimensions administrative, financière et pédagogique au service de la réussite éducative (Benmoussa et El Ouazzani, 2023).

Conclusion

Le contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement marocains ne devrait plus être envisagé uniquement comme une fonction de contrôle des moyens, de suivi budgétaire ou de production de reporting. Les transformations de la gouvernance éducative et l'exigence croissante de qualité rendent nécessaire un dispositif capable de relier ressources, processus, résultats et amélioration continue.

L'analyse documentaire montre que le Maroc dispose déjà de plusieurs éléments favorables : réformes de gouvernance, développement des mécanismes d'évaluation, pratiques de tableaux de bord et réflexions sur l'adaptation du Balanced Scorecard aux AREF. Toutefois, les travaux disponibles soulignent également les difficultés d'institutionnalisation, de coordination et d'appropriation du contrôle de gestion dans le secteur éducatif.

Le passage d'un outil de contrôle à un levier de pilotage suppose donc une transformation de sa finalité. Le contrôle doit servir la décision plutôt que la sanction ; les indicateurs doivent éclairer l'action plutôt que multiplier le reporting ; les données doivent être interprétées collectivement plutôt que simplement transmises. Dans cette perspective, la performance éducative doit être conçue comme une performance multidimensionnelle intégrant efficacité pédagogique, efficience, équité, qualité, satisfaction et capacité d'apprentissage organisationnel.

Le cadre proposé dans ce chapitre constitue une base conceptuelle qui pourrait être testée empiriquement dans les établissements marocains. Des recherches futures pourraient mesurer la maturité des systèmes de contrôle de gestion des établissements, analyser les différences entre niveaux d'enseignement et régions, et tester l'effet de l'utilisation des TB sur les performances éducatives. La transformation du contrôle de gestion apparaît ainsi moins comme l'introduction d'un nouvel outil que comme une évolution du mode de pilotage de l'établissement.

BIBLIOGRAPHIE

Baid, D. (2017). A study of management control systems (MCS) and school performance. *Management in Education*, 16(2), 92–106.

Benmoussa, K., & El Ouazzani, M. (2023). La gouvernance des établissements d'enseignement au Maroc : défis de modernisation et impératifs managériaux. *Revue Marocaine d'Administration Publique et de Développement*, 14(2), 112–130.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008a). Comparing performance across public sectors. In W. Van Dooren & S. Van de Walle (Eds.), *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72–93). Palgrave Macmillan.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008b). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.

Bouin, X., & Simon, F.-X. (s. d.). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*. Dunod.

Byadi, I., & Belatik, M. (2025). Le contrôle de gestion comme levier de performance organisationnelle dans le secteur marocain. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(11), 52–65.

Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2015). *École marocaine : perspectives d'avenir*. Rabat.

El Amrani, A., & Bennani, S. (2022). Digitalisation des processus et pilotage de la performance dans le secteur public marocain. *Journal of Economics and Management Research*, 8(3), 89–104.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.

Hasnaoui, R., & Fekkak, A. (2021). Balanced Scorecard, outil de pilotage de la performance des organisations : cas des académies de l'éducation et de la formation au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (2019). Universities: The difficult implementation of management control – Case of a Moroccan university. *International Journal of Innovation and Scientific Research*.

Mahir, S. (2024). Le contrôle de gestion : outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(11).

Ministère de l'Éducation nationale. (2019). *Loi-cadre n° 51.17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique*. Rabat.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *L'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc*. Éditions OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015–2030*. Rabat.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Examens de l'OCDE du cadre d'évaluation de l'éducation : Maroc*. Éditions OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2022). *How to select indicators that support the implementation of education policies*. OECD Publishing.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2024). *L'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc*. Éditions OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (s. d.). *Les indicateurs de l'éducation : Regards sur l'éducation*. OECD Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (s. d.). *Le nouveau contrôle de gestion : méthode socio-économique*. Dunod.

Sejjali, L. J., & Achibane, M. (2021). Le système de contrôle de gestion au service de la performance de l'Université publique marocaine : une analyse de la littérature. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(1), 203–228.

Taibi, H., & Benabdelhadi, A. (2021). Measuring the performance of PEs in Morocco: An exploratory study on the use of the Balanced Scorecard (BSC). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5).

Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2019). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 158–176.