

Le système de mesure et de pilotage de la performance globale pour les établissements du secteur d'enseignement public au Maroc : Cas des CPGE

The system of measurement and management of the global performance for the institutions of the public education sector in Morocco: Case of the CPGE

Basma EL GUEBDA, (Doctorante)

*Laboratoire des mathématiques appliquées à l'économie et à la gestion-MAEGE
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Ain sbaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Abdelwahad GOURCH, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des mathématiques appliquées à l'économie et à la gestion-MAEGE
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Ain sbaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	FSJES- Ain sbaâ 2634 «Route des Chaux et Ciments Beausite «Casablanca Université Hassan II de Casablanca, Maroc 0522343482
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL GUEBDA, B., & GOURCH, A. (2022). Le système de mesure et de pilotage de la performance globale pour les établissements du secteur d'enseignement public au Maroc : Cas des CPGE. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 468-484. https://doi.org/10.5281/zenodo.6969667
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 04, 2022

Published online: August 06, 2022

Le système de mesure et de pilotage de la performance globale pour les établissements du secteur d'enseignement public au Maroc : Cas des CPGE

Résumé

Le Nouveau Management Public est considéré comme une clé de voûte pour remédier aux lacunes et défis de l'ancien mode de gestion des organisations publiques. En effet, dans le contexte du NMP, la gestion de ces organisations repose sur plusieurs principes fondamentaux et pratiques généralement empruntés du secteur privé, et qui visent essentiellement la mesure et le pilotage de la performance. Cette notion subjective, polysémique et ambivalente, s'avère au carrefour d'une panoplie de domaines et admet donc de différentes dimensions. Par ailleurs, étant parmi les organisations étatiques les plus importantes au Maroc, la performance du système d'enseignement public est au centre des préoccupations de plusieurs acteurs, vu qu'il représente une locomotive de développement et un vecteur de création de valeur. C'est la raison pour laquelle que nous avons adopté comme terrain de recherche l'une des organisations du secteur d'enseignement public, à savoir les CPGE. En effet, dans le présent article et via 65 entretiens semi-directifs, nous menons une étude qualitative afin de déchiffrer les déterminants de la performance globale au sein des CPGE, selon la vision du corps professoral et administratif de ces établissements. Notre étude est basée sur une approche de proximité pour soulever les perceptions et perspectives de cette catégorie de parties prenantes, qui représente la moelle épinière de l'écosystème des centres CPGE et la force motrice de sa performance. In fine, ce travail a pour ultime objectif d'exposer les éléments clés du système de mesure et pilotage de la performance dans ce type d'organisation publique. Sans pour autant prétendre à une quelconque exhaustivité, il s'avère nécessaire d'admettre que l'ensemble des résultats de notre étude n'est pas la panacée. En effet, dans ce travail, on ne rapporte que la vision d'une catégorie des parties prenantes et que les résultats ne peuvent être généralisée pour les autres établissements d'enseignement marocain, vu l'hétérogénéité dans ce secteur.

Mot clés : NMP, performance globale, mesure de la performance, KPI, secteur d'enseignement public.

Classification JEL : C40, C42, I21

Type d'article : Recherche appliquée

Abstract:

The New Public Management is considered a keystone to remedy the shortcomings and challenges of the old way of managing public organizations. Indeed, in the context of NPM, the management of these organizations is based on several fundamental principles and practices generally borrowed from the private sector, and which are essentially aimed at measuring and managing the performance. This subjective, polysemous and ambivalent notion is at the crossroads of a wide range of domains and therefore has different dimensions. Moreover, as one of the most important state organizations in Morocco, the performance of the public education system is at the center of several actors' concerns, as it represents a development engine and a vector of value creation. This is why we have adopted one of the organizations in the public education sector, namely the CPGE, as our research field. In this article, through 65 semi-structured interviews, we conduct a qualitative study to decipher the determinants of global performance within CPGEs, according to the vision of the teaching and administrative staff of these institutions. Our study is based on a proximity approach to raise the perceptions and perspectives of this category of stakeholders, who represent the spinal cord of the CPGE ecosystem and the driving force behind its performance. The ultimate goal of this work is to expose the key elements of the performance measurement and management system in this type of public organization. Without claiming to be exhaustive, it is necessary to admit that the results of our study are not a panacea. Indeed, in this work we only report the vision of one category of stakeholders and the results cannot be generalized to other Moroccan educational institutions, given the heterogeneity in this sector.

Keywords: NMP, global performance, performance measurement, KPI, public education sector.

JEL classification: C40, C42, I21

Paper type: Applied research

Introduction

À l'instar des autres organisations du secteur public, les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) sont concernées par les programmes de réforme structurelle et organisationnelle des services publics, qui valorisent la transition d'une logique d'action administrative vers une logique d'action managériale (Arbaoui et Oubouali, 2018). Ces réformes ont été appelées le nouveau management public (NMP- New Public Management). Le NMP se caractérise par la marchandisation, la privatisation, le managérialisme, la mesure des performances et la responsabilité. Cet emploi d'attitudes corporatives dans l'administration publique est fondé sur certaines théories, principalement le choix public, l'analyse des coûts de transaction et la théorie du principal-agent (Cinquini et al., 2021).

Les pays originaires du NMP, à savoir la Grande-Bretagne et les États-Unis (c, sont fortement imprégnés par l'idéologie capitaliste auquel le NMP a généreusement emprunté. Ces méthodes de gestion publique, d'origine anglo-saxonne, se sont progressivement répandues dans tous les pays de l'OCDE et leurs partenaires (OCDE, 2001). Depuis le début des années 1990, le Maroc a entrepris plusieurs actions de refonte du système de contrôle et de gouvernance des organisations publiques. Ces actions visent à consolider davantage la performance, à améliorer leur transparence et à renforcer leur contribution au développement national.

Les dysfonctionnements qui caractérisent le système d'enseignement public ainsi que la complexité de son environnement affectent négativement ses performances, d'où le dispositif du NMP. Ce dernier n'est pas seulement un corpus de réformes normatives, mais plutôt un système catalysé par une idéologie et une stratégie bien définie. Les exigences croissantes pour devenir plus compétitif, efficient, efficace et responsable ont suscité un intérêt accru pour la mise en œuvre de mécanismes de contrôle visant à évaluer la performance des établissements d'enseignement public marocains.

Dans la vague de modernisation de l'appareil d'État, et dans une optique de mise en avant de la performance au sein du secteur d'enseignement public, le Maroc a parcouru plusieurs étapes depuis l'adoption de la Charte nationale de l'éducation et de la formation en 1999, jusqu'en l'élaboration de la vision stratégique 2015-2030, qui a permis de dresser les lignes directrices d'un "nouveau design managérial" ce qui dessine une nouvelle architecture du système d'enseignement public. L'engagement envers le NMP devient de plus en plus concret. D'où la mise en place du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), de l'Instance Nationale d'Évaluation du Système de l'Éducation et de la Formation (l'INESEF), et du Centre National des innovations pédagogiques et de l'expérimentation (CNIPE), dont la mission principale est de procéder à des évaluations régulières de la performance des établissements d'enseignement supérieur dans l'optique d'amélioration continue. Ces instances ont largement porté attention à l'enseignement primaire, secondaire et même supérieur à accès ouvert et à l'accès régulé, laissant de côté un autre type important d'établissement d'enseignement public à savoir les CPGE. Il est vrai que différents rapports ont été publiés concernant ces établissements, sauf qu'ils ne présentent que la vision de la haute autorité de tutelle, omettant alors, la moelle épinière de ce système et la force motrice de sa performance, notamment le corps professoral et administratif. Or, nombreux sont ceux qui ont confirmé que la performance est une notion multidimensionnelle, intégrant les intérêts des différentes parties prenantes. Par conséquent, l'évaluation de cette performance doit être globale et inclusive.

Composée de deux parties, une problématique intrigante s'impose alors : « **dans quelle mesure le corps professoral et administratif perçoit la performance globale de leurs établissements et comment ils pensent à configurer le système de mesure et pilotage de cette performance ?** »

À cet effet, cet article présente une contribution importante inspirée d'une réflexion profonde quant à la nécessité d'évaluer la performance des CPGE aux yeux du corps professoral et administratif de ces établissements et d'essayer d'extraire les paramètres à configurer dans le système de mesure et pilotage de cette performance à l'ère du NMP. Ainsi et afin de répondre à cette problématique, nous allons commencer par dresser un bref panorama concernant la notion de la performance globale ainsi que du terrain de recherche étudié en traitant le modèle et la question de recherche autour desquels tournent ce travail. Par la suite, nous allons aborder la méthodologie de recherche qui se base sur l'analyse des entretiens. Et avant de conclure l'article, une partie importante sera consacrée à la discussion des résultats de l'étude.

1. La revue de littérature

1.1 La notion de la performance globale

La notion de la performance globale a accompagné l'évolution des types de management, les différents objectifs des organisations ainsi que leurs structures. Selon Bessire (1999) « la performance peut être perçue à partir de plusieurs axes d'évaluation dont certaines variables sont difficilement cernables. » C'est la raison pour laquelle, différentes définitions de la performance existent, car chacune d'elles est liée à un contexte précis. (Bouquin et Pesqueux, 1999 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Bescos et *al.*, 2004 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995).

Il est vrai que pendant la genèse du concept de la performance dans le domaine du management, il ne concernait que l'aspect économique et faisait exclusivement référence à la rentabilité financière, sauf que les choses ont beaucoup changé depuis les années 90 avec la prédominance de la responsabilité sociétale des entreprises qui a inclus les différentes parties prenantes dans la prise de décision au sein de l'organisation. Cette nouvelle réalité a conduit les organisations à abandonner l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, en faveur d'une vision plus globale et inclusive.

Cette prise en compte de la pluralité des parties prenantes n'a qu'enrichi davantage cette notion. Une vision plus globale de la performance a commencé effectivement à se dessiner (Capron et Quairel, 2006), englobant les performances sociales, économiques et environnementales (Baret, 2006). Dans le même ordre d'idées, Pesqueux (2004) a considéré que la performance comme un « attracteur étrange », vu sa capacité à captiver et s'imprégner de plusieurs significations : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou sociale. C'est ainsi que la performance est devenue multidimensionnelle, dépassant de loin la seule dimension financière. Selon Bessire (1999) « la performance peut être perçue à partir de plusieurs axes d'évaluation dont certaines variables sont difficilement cernables. » D'où la performance globale, ou encore le système de performance globale.

Saulquin et Schier (2007) ont décrypté l'évolution de "la performance" sous forme d'une grille de lecture, qui trace la progression de cette notion dans trois plans avec un seul repère.

- De la performance financière à la performance organisationnelle

Dans le contexte du capitalisme financier ou actionnarial, la performance se matérialisait par la réalisation concrète d'une rentabilité financière plus élevée par rapport à la période précédente et/ou rapport aux concurrents. En d'autres termes, la performance était univoque ou unidimensionnelle. Cependant, la nouvelle « création de la valeur ajoutée » et l'introduction de « la responsabilité sociale des entreprises » ont été des nouvelles données qui ont permis d'évoluer le sens de la performance en lui donnant une vision plus large et globale. En effet, on assiste à un changement de pivot de la notion des actionnaires (shareholders) vers les parties prenantes (stakeholders).

Grâce à leurs travaux, certains auteurs (Kalika,1988 ; Kaplan et Norton, 1996; Morin et al., 1994) ont introduit la notion de la performance organisationnelle qui reflète une « vision plus large des résultats », prônant une approche globale pour piloter la performance, qui se base sur les mesures opérationnelles pour compléter le volet financier. Ainsi, la performance organisationnelle est une matrice de dimensions complémentaires à composantes antinomiques.

- De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Selon l'école classique, la performance financière est objective, vu qu'elle repose sur les indicateurs financiers, généralement quantitatifs, pour suivre et contrôler la rentabilité financière. Mais tant qu'il existe différentes parties prenantes dans l'organisation et donc une multitude de points de vue à prendre en considération, la notion de performance devient donc, une notion subjective. Elle a autant de sens et significations qu'il ya de parties prenantes, elle est donc soumise à différentes perceptions et « n'a d'importance et valeur que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire.

La multiplicité des parties prenantes et de leurs objectifs, généralement, contradictoires transforme la performance en une notion subjective et plurielle.

- De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

La performance comme outil de mesure est réductrice, car elle offre une « optique statique » de l'organisation visant à évaluer la performance économique. Dans un courant de pensée opposé, Saulquin et Schier (2007) contestent que la performance représente un « outil de management ». En effet, sous l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale, ces auteurs affirment qu'il existe une relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...). Dans cette perspective, la performance sociale s'ajoute à la performance économique pour devenir indissociable (Salgado, 2013). D'autant plus, une autre dimension commence à être introduite au-delà de la performance sociale, celle de la performance sociétale (Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004) qui est défini comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al., 2005) Ce qui renvoie à une autre vision plus large, celle de la performance globale.

1.2 Les outils de mesure de la performance :

Même si le caractère multidimensionnel la rend difficilement mesurable, de nombreuses méthodes ont vu le jour pour mesurer, analyser et chercher à comprendre les fondements de la performance.

Lebas (1995) avance que la performance est mesurable, relative et elle est un construit global. Loin de toute réduction qui peut s'abattre sur le concept et le borner dans une simple description, la mesure de la performance est primordiale, vu que « la performance n'existe que si on peut la mesurer » (Lebas, 1995). Sans omettre que la mesure doit être élargie et doit inclure différents domaines en prévoyant divers indicateurs financiers et non financiers : Indicateurs de performance ou Key Performance Indicators (KPI).

Les systèmes de mesure de la performance se sont historiquement développés comme un moyen de surveillance et de maintien du contrôle organisationnel, c'est-à-dire, d'assurer qu'une organisation poursuit des stratégies qui mènent à la réalisation de buts et d'objectifs généraux. Il est donc évident que l'absence d'une mesure appropriée des performances pouvait constituer un obstacle au changement et à l'amélioration.

Plusieurs ont tenté de proposer des modèles de pilotage de la performance globale, à l'instar de la pyramide des performances de Lynch et Cross (1991), du tableau de bord prospectif (BSC) proposé par Norton et Kaplan (1992), du modèle de pilotage de Morin et al. (1994), du modèle modulaire de Fitzgerald et Moon (1996), du prisme de la performance Neely (2002), du modèle de Reynaud (2003), etc. Sink (1991) suggère que la mesure de la performance est une fonction "mystérieuse... complexe, frustrante, difficile, stimulante, importante, abusive et mal utilisée". Le niveau de performance atteint par une entreprise est fonction de l'efficacité et de l'efficacité des actions qu'elle entreprend, et donc : la mesure de la performance peut être définie comme le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficacité d'une action. Zairi (1994) identifie que la mesure de la performance a été l'affectation systématique d'un certain nombre d'activités. Il suggère en outre que la fonction de la mesure est de développer une méthode pour générer une catégorie d'informations qui seront utiles dans une grande variété de problèmes et de situations.

Une très grande importance est donnée à la mesure et pilotage de la performance dans le secteur privé, quid du secteur public ? Et qu'en est-il pour le secteur de l'enseignement public dans le contexte marocain ?

1.3 La performance dans le secteur de l'enseignement

La performance du secteur de l'enseignement est une question qui préoccupe profondément les élèves, les parents, les enseignants, l'administration et les autorités.

La complexité de la performance de l'enseignement commence dès sa conceptualisation. On parle parfois de préparation à l'école, de réussite scolaire et de performance scolaire, mais en général, la différence entre les concepts ne s'explique que par la sémantique, car ils sont utilisés comme synonymes. Par convention, il a été convenu que la performance académique devrait être utilisée dans les populations universitaires et la performance scolaire dans les populations de l'éducation de base régulière et alternative.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que la performance académique est le résultat d'un apprentissage, suscité par l'activité pédagogique de l'enseignant et produit par l'élève. Dans une approche humaniste, Martinez (2007) affirme que la performance académique est "le produit donné par les étudiants et il est généralement exprimé par les notes scolaires". Il y a plus longtemps, Pizarro (1985) faisait référence à la performance académique comme une mesure des capacités indicatives et réactives qui expriment, de manière estimée, ce qu'une personne a appris à la suite d'un processus d'éducation ou de formation.

Pour Caballero et al. (2007), la performance académique implique d'atteindre les buts, les réalisations et les objectifs fixés dans le programme ou le cours qu'un étudiant suit. Ceux-ci s'expriment à travers les notes qui sont le résultat d'une évaluation qui implique la réussite ou l'échec de certains tests, matières ou cours. De leur côté, Torres et Rodríguez (2006 cité par Willcox, 2011) définissent la performance académique comme le niveau de connaissance démontré dans un domaine ou une matière par rapport à la norme, et elle est généralement mesurée à l'aide de la moyenne générale.

Ce sont des processus d'apprentissage promus par l'école qui impliquent la transformation d'un état donné, en un nouvel état, et ils sont réalisés avec l'intégrité dans une unité différente avec des éléments cognitifs et structurels. Les performances varient en fonction des circonstances, des conditions organiques et environnementales qui déterminent les compétences et les expériences.

La performance académique implique des facteurs tels que le niveau intellectuel, la personnalité, la motivation, les compétences, les intérêts, les habitudes d'étude, l'estime de soi ou la relation enseignant-élève. Lorsqu'il existe un écart entre le rendement scolaire et le rendement attendu de l'élève, on parle de rendement divergent. Un rendement scolaire

insatisfaisant est celui qui est inférieur au rendement attendu. Parfois, il peut être lié aux méthodes d'enseignement. (Marti, 2003).

"L'échec scolaire" ne se traite pas avec des examens et les systèmes scolaires ne s'améliorent pas en passant des tests sans arrêt. L'échec et le succès sont des concepts de marché qui n'ont jamais été considérés dans le monde de l'éducation et nous devons éviter la forte composante négative qu'ils impliquent. Nous avons observé un biais positiviste que Marin (2013) décrit avec ces mots : " Est étudié ce qui s'inscrit le mieux dans la méthode, ce qui est le mieux mesuré, tandis que ce qui n'est pas si facilement quantifiable est invisible ".

Baines et Taylor (2012) soulignent que ces dernières années, les universités britanniques se sont de plus en plus préoccupées de la gestion des performances. Cette tendance est principalement due aux exigences croissantes en matière de responsabilisation et d'engagement incité auprès du corps professoral et administratif en matière de création de valeur au sein de leurs établissements. Presque de pareilles études ont été menées par Pietrzak et al (2015) en Pologne et en Malaisie par Binden et al en 2014 aboutissant aux mêmes résultats.

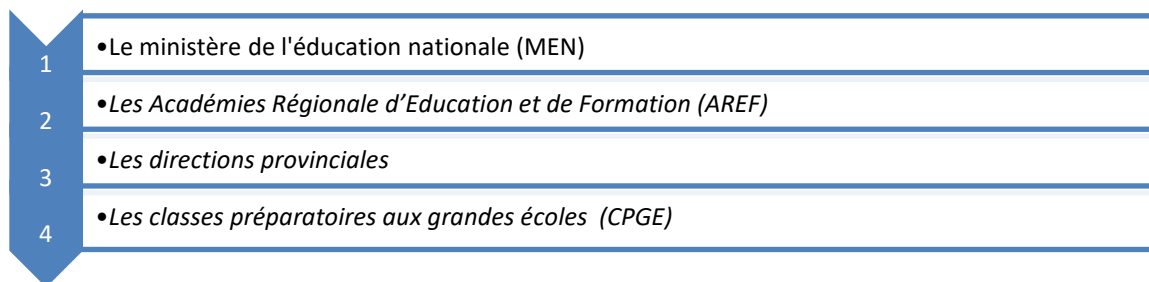
Le pilotage de la performance globale au sein des organisations publiques, notamment les établissements d'enseignement, donne naissance à des outils connexes de contrôle de gestion qui sont adaptés selon les objectifs poursuivis. L'utilisation des KPI en est l'un de ces moyens. L'origine des KPI dans l'éducation remonte à l'exigence de responsabilité des prestataires de services éducatifs envers les différentes parties prenantes (Wu et Cheng, 2012 ; Pugh et al 2005). Selon Wu et Cheng (*op. cit*) les KPI de l'éducation ont un objectif d'aider à communiquer à tous les membres de l'établissement d'enseignement l'importance d'une bonne performance organisationnelle et sa contribution à la direction souhaitée, motiver les membres à atteindre les objectifs de l'établissement ou promouvoir l'amélioration continue et la responsabilité envers toutes les parties prenantes, ce qui sert à un degré plus élevé de la performance globale . Selon Ball et Halwachi (1987) ; del Sordo et al (2012) ; Guthrie et Neumann (2014), les établissements d'enseignement agissent dans le but de créer et de communiquer des connaissances. Elles ont besoin d'un système de pilotage (Markić ,2014) qui soutienne ces objectifs et suive les performances. Ces auteurs précités considèrent tous l'utilisation des KPI comme un outil stratégique qui peut être utilisé par l'administration de ces établissements et d'autres parties prenantes pour saisir les aspects multidimensionnels.

À l'instar des études susmentionnées, une curiosité scientifique nous a poussé à identifier les déterminants de la performance dans le secteur de l'enseignement au niveau marocain

2. Présentation du contexte de l'étude et développement des questions de recherche :

« Au Maroc, le financement de l'éducation est très majoritairement fourni par l'État. Celui-ci alloue presque 22% de son budget, soit 7% du PIB » a déclaré l'ancien ministre de l'Éducation nationale du Royaume en 2021. Par ailleurs, Benmoussa a indiqué que le budget sectoriel de l'éducation pour l'année 2022 s'élève à 62,451 milliards de dirhams, affichant une augmentation de 6% (3,591 milliards de dirhams) par rapport à 2021. Ces deux constats ne font qu'accentuer l'importance et la sensibilité du secteur de l'éducation nationale publique, d'où l'importance et l'intérêt de mener notre étude dans ce secteur et précisément pour les centres préparatoires aux grandes écoles (CPGE) publics. Pour cette raison, il est, d'abord, primordial de commencer à comprendre la structure organisationnelle concernant notre terrain de recherche. Le cadre institutionnel d'organisation de l'enseignement scolaire est constitué selon la hiérarchie suivante figure 1 :

Figure 1 : La structure organisationnelle du secteur de l'enseignement public



Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur de la formation des cadres et de la recherche scientifique, Royaume du Maroc (2004)

2.1- Présentation des CPGE publics

Les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) dispensent une formation post-baccalauréat (arrêté ministériel N° 455.02 du 5 juin 2004). Elles dépendent du Ministère de l'Education Nationale. Le système des CPGE a pour mission de participer à la formation d'une élite nationale capable de piloter l'essor du pays pour lui faire gravir les échelons du progrès scientifique et technologique. Sur une durée de scolarité de deux ans, les CPGE dispensent des formations d'un niveau correspondant au premier cycle de l'enseignement supérieur. Conséquemment, les élèves y forgent des acquis solides leur permettant de s'approprier une méthodologie de travail basée sur l'organisation, l'investigation, la prise d'initiative personnelle et la persévérance ; de développer l'autonomie et les aptitudes de réflexion et de raisonnement ainsi que de communication aussi bien à l'écrit qu'à l'oral; de s'adapter aux différentes situations-problèmes; ainsi que de se familiariser progressivement avec les situations nécessitant un effort soutenu qui pourraient se présenter durant leurs formations ultérieures et pendant l'exercice de leurs professions. La qualité de la formation générale dispensée dans ces classes repose sur la pluridisciplinarité. Elle exige des élèves des CPGE une assiduité totale, indispensable pour décrocher une place aux concours d'accès aux plus prestigieux des instituts et des grandes écoles au Maroc et à l'étranger. Cela nécessite donc un fort engagement et un bon équilibre physique et psychique. En effet, contrairement à la plupart des étudiants au Maroc qui s'inscrivent dans les universités publiques directement après l'obtention du baccalauréat, les étudiants de CPGE doivent passer des concours nationaux ou français pour être autorisés à s'inscrire dans une des grandes écoles.

2.2.1- Études au sein des CPGE

La durée d'étude dans ces établissements s'étale sur deux années (extensibles à trois ou exceptionnellement quatre ans) qui jouent le rôle d'un cours préparatoire intensif (ou bachotage) dont l'objectif principal est de former les étudiants en vue de leur inscription dans l'une des grandes écoles. Ce qui implique que la charge de travail est l'une des plus élevées (29 à 45 heures de contact par semaine, avec jusqu'à 10 heures de travaux dirigés et de sessions d'examens oraux).

La formation en CPGE est étalée sur deux années scolaires. La première année est accessible à partir de l'année terminale du cycle de baccalauréat. Aucun redoublement n'est permis en première année des classes préparatoires aux grandes écoles. Aucun changement d'établissement n'est possible pour les élèves inscrits en première année des CPGE. Quant à la deuxième année des classes préparatoires aux grandes écoles, elle est accessible à partir de la première année des CPGE sur décision du conseil de classe de fin de première année. Le redoublement en deuxième année des CPGE est conditionné par la décision du conseil de classe de deuxième année et l'acceptation de la demande formulée en ce sens à l'établissement d'accueil. Le transfert des élèves de deuxième année des CPGE est régi par une note ministérielle qui fixe les conditions et la démarche à suivre.

2.2.2- Carte scolaire des CPGE :

Les efforts consentis par le ministère ont permis de doter la totalité des régions du Royaume de centres de CPGE. En effet, chacune des 12 Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) dispose d'un centre de CPGE ou plus, au total de 29 centres.

Le réseau des CPGE publiques est composé actuellement de 140 classes de 1^{ère} année et de 143 classes de 2^{ème} année ; soit un total de 283 classes réparties dans 29 centres abritant des CPGE, avec une moyenne de 30 étudiants par classe. La structure pédagogique des centres est déterminée en fonction du vivier de sélection (nombre de bacheliers de la zone de sélection) et de la capacité d'accueil de l'établissement. Celle-ci dépend en grande partie des locaux disponibles : salles d'enseignement général, laboratoire et salles spécialisées, internat. La structure minimale répond à des normes dont l'objectif est d'assurer une émulation suffisante au sein de l'établissement. Selon les cartes scolaires¹, les récentes rentrées scolaires enregistrent une augmentation au niveau du nombre des classes ainsi que des effectifs.

2.2- Le modèle conceptuel et développement des questions de recherche.

Dans le cadre du NMP, la volonté de modernisation du mode de management dans le secteur d'enseignement public doit se baser sur une forte concentration sur la performance des établissements d'enseignement en incluant les différentes parties prenantes, tout en remettant en cause le modèle administratif traditionnel. Dans cet esprit, le ministère de l'Éducation nationale, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), l'Instance Nationale d'Évaluation du Système de l'Éducation et de la Formation (l'INESEF) et le Centre National des innovations pédagogiques et de l'expérimentation (CNIPE) publient régulièrement différents rapports pour évaluer la performance –réalisations- des établissements de ce secteur ainsi que pour s'exprimer à propos de la stratégie élaborée ainsi que sur toutes les politiques publiques et les questions d'intérêt national concernant le système éducatif, ce qui met en lumière, pour l'ensemble des décideurs, acteurs et opinions publiques, des indicateurs se rapportant à la performance de ce système. Dans notre cas, les rapports publiés concernant les CPGE, traitent généralement que les réalisations quantitatives, notamment, l'effectif des étudiants, le taux de réussite, le taux de capacité d'accueil, etc. Or, la performance globale doit également, être reflétée par des critères qualitatifs. D'autant plus que, ces rapports sont principalement élaborés par l'administration des CPGE sur la base des indicateurs fixés par la haute hiérarchie centrale, sans prendre en compte la vision du corps professoral et administratif de ces organisations, car c'est à au niveau du ministère de tutelle où se fixe la stratégie à suivre et qui va être par la suite décliné pour les autres niveaux par voie hiérarchique (MEN → l'AREF → la direction provinciale → CPGE). D'ailleurs presque toutes les décisions sont émanées du niveau du sommet hiérarchique puis transféré au niveau ultérieur sous forme d'objectifs cibles à poursuivre et à réaliser. On peut donc conclure que la gestion au sein de ce secteur s'inscrit dans une approche purement descendante ; Top-Down (Meyers, Muras et Smith, 2008). Du coup, seule la vision de la haute hiérarchie est prise en compte, ce qui estompe et réduit la performance globale de ce genre d'établissement. Autrement dit, n'inclure qu'une seule catégorie des parties prenantes est une mise en avant d'une seule facette du prisme de la performance globale.

La cascade descendante est synonyme de cohérence tandis que la percolation ascendante est associée à l'agilité Fullan (1994), le défi critique alors, qui consiste à équilibrer les deux facettes. C'est-à-dire, parvenir à un juste équilibre entre les deux peut effectivement signifier l'optimisation du pilotage de la performance de l'organisation. C'est la raison pour laquelle,

¹ Le site cpge.ma

que dans notre étude, nous avons opté à inclure les diverses perspectives des autres parties prenantes. Étant donné qu'il existe déjà différents rapports d'évaluation de la performance des CPGE selon l'approche descendante, il est désormais nécessaire de remédier à d'autres facettes de la performance, afin de pouvoir aborder la notion de la performance globale. À cet effet, dans le cas présent, nous avons opté à mettre en lumière une partie prenante cruciale au sein des CPGE, notamment le corps professoral et administratif, qui sont considérés comme la moelle épinière de cet écosystème et la force motrice de sa performance.

Selon cette logique, notre étude a comme objectif fondamental de déterminer dans quelle mesure le corps professoral et administratif perçoit la performance globale de leurs établissements et comment ils pensent à configurer le système de mesure et pilotage de cette performance.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Description de l'échantillon

L'échantillonnage a été conçu de façon à représenter de manière satisfaisante la population sur laquelle est basée notre recherche, notamment le corps administratif et professoral des CPGE. Les 29 centres qui couvrent l'ensemble du Royaume sont tous régis par un cadre juridique : loi, notes et arrêtés ministériels qui descendent par voie hiérarchique et concernent la gestion et le fonctionnement de ces établissements. De ce fait, ces établissements partagent la même structure organisationnelle, le même mode de management, par ricochet, les mêmes critères d'embauche, les mêmes type et qualité de formation, les mêmes filières de spécialité, les mêmes débouchés, etc. On peut donc conclure que ces établissements sont équiprobables. Chaque centre de CPGE est doté d'un directeur, d'un directeur des études, un surveillant général, un économiste et un responsable bibliothécaire. Alors que l'effectif des enseignants peut varier légèrement d'un centre à l'autre. Notre étude s'est portée initialement pour l'ensemble des ressources humaines des centres, mais sauf 65 individus ont pu terminer toutes les questions de l'entretien.

3.2 Présentation du guide d'entretien

Le présent article se base sur une étude qualitative (Chapuis, 2015) qui s'articule autour d'une démarche hypothético-déductive tout en ayant recours à des entretiens semi-directifs (Huntington, 1988) qui ont été emmenés auprès de 29 centres CPGE au Maroc.

Le choix de cet outil peut être renforcé par l'objectif d'exploration que sous-entend cette étude, qui sera elle-même un point de départ et dont les résultats constitueront une base de connaissances plus solide pour de futures recherches. En effet, cette étude vise à explorer l'avis du corps administratif et professoral quant aux déterminants de la performance globale de leurs établissements et comment la mesurer.

À partir de cette logique, pour déterminer les déterminants de la performance globale des CPGE au sein des CPGE, le guide d'entretien est composé de deux grandes parties comme suit :

- I- Les informations générales
- II- La performance globale au sein des CPGE

3.3 La collecte de données et déroulement des entretiens

La réalisation d'entretiens semi-structurés nécessite beaucoup de soin et de planification avant, pendant et après les entretiens, en ce qui concerne la façon dont les questions sont posées et interprétées (Qu et Dumay 2011). C'est la raison pour laquelle, nos entretiens individuels ont été mis en place soit par des réunions directes avec les concernés ou via des appels téléphoniques. Ils ont eu lieu depuis le début Septembre 2020 jusqu'à la fin de décembre 2020. Chaque entretien durait en moyenne entre 45min et une heure et quelquefois dépassait même 1h30 min quand le répondeur est entièrement disponible et ouvert pour toutes

les questions. Toutefois, plusieurs personnes n'ont pas répondu à nos sollicitations et d'autres ont refusé par faute de temps ou par souci de confidentialité.

4. Résultats et discussion :

Les entretiens effectués avec les personnes concernées ont révélé de principaux résultats.

- La performance globale se manifeste dans plusieurs volets

Les interviewés estiment que la performance de l'établissement peut être reflétée dans plusieurs critères, dont la qualité de la formation offerte, la qualité des équipements dans l'établissement (outils et supports pédagogiques), ainsi que la qualité du vivier au sein des centres CPGE.

L'interviewé n°2 affirme que « *Le but de l'école ou de la performance académique est d'atteindre un objectif éducatif, l'apprentissage. À cet égard, il existe plusieurs composantes de l'unité complexe appelée performance* »

En effet, la formation offerte par les centres CPGE est parmi les meilleures formations au niveau national, elle procure des formations qui permettent l'accès aux grandes écoles de commerce ou de l'ingénierie marocaines ou françaises. Ces formations préparent donc les ingénieurs et les managers de demain. La qualité de la formation doit être accompagnée par la qualité des équipements, qui doivent être en mesure de servir à l'apprentissage des étudiants. Quant à la qualité du vivier, elle inclut la qualité des facilités, des dortoirs et des plats présentés dans les réfectoires.

L'interviewé n° 11 proteste que « *Souvent, on oublie que l'environnement étudiantin est un élément important de la performance de l'établissement scolaire. C'est une condition nécessaire pour parler de performance* »

D'autant plus, le taux de réussite et le niveau des étudiants sont considérés des signaux qui représentent la performance des établissements. En effet, l'amélioration du niveau des étudiants dès leur accès aux CPGE à leur sortie et les taux élevés de réussite interne² et externe³ exprime la performance globale de ce type d'établissement.

Par ailleurs, les interviewés s'accordent sur l'importance de l'efficacité de leur établissement, comme un critère de performance, surtout en ce qui concerne la suffisance de la capacité d'accueil pour éviter le problème d'encombrement des classes. L'efficacité économique des centres dépend également de la suffisance du temps alloué pour accomplir le programme ainsi que pour les séances des colles.

Selon l'interviewé n°31 « *Dans notre établissement, l'objectif est de former une élite nationale, ce qui ne peut être réalisé dans des espaces encombrés.* »

Selon les interviewés la performance globale est en fonction aussi de la valeur des ressources humaines. En effet le capital humain composé du corps professoral et administratif constitue un facteur nécessaire pour promouvoir les centres des CPGE. Le climat de travail prospère, et la mobilisation ou l'engagement des ressources humaines dans la réussite des étudiants sont un gage d'excellence.

La performance des CPGE a insufflé une certaine notoriété pour ces centres en leur donnant ainsi une grande légitimité auprès de différentes parties prenantes -étudiants, parents, recruteurs, MEN, etc.

² Le taux de réussite de la première à la deuxième année

³ Le taux de réussite dans les concours concernés après les deux années en CPGE.

- La performance globale est perçue de manière différente d'une catégorie interviewée à l'autre

La performance de l'établissement n'est pas perçue de manière identique par les interviewés. En effet, tandis que le corps administratif évoquait souvent le taux de réussite, le niveau des étudiants et la notoriété des centres, au cours des interviews, le corps professoral quant à lui abordait principalement la qualité de la formation, celle des équipements, l'importance de la suffisance de la capacité d'accueil et celle du temps alloué aux programmes.

L'ensemble des interviewés partagent le même avis concernant la valeur des ressources humaines comme élément inéluctable de la performance globale, mais rare, ont été ceux qui ont fait référence à la qualité du vivier.

- La recherche de la performance globale incite l'utilisation des indicateurs de performance.

À l'instar de plusieurs organisations publiques, les CPGE sont des établissements publics qui s'inscrivent dans l'optique du NMP, ce qui nécessite une gestion basée sur des principes inspirés du secteur privé, à savoir principalement l'utilisation des indicateurs de performance⁴, organisés dans des tableaux de bord. D'après notre enquête, tant que les interviewés sont préoccupés par la performance de leur établissement, tant qu'ils sont engagés à mesurer et à piloter la performance à travers l'utilisation des KPI. Ainsi, pour mesurer la performance globale des centres de CPGE, une batterie d'indicateurs de performance est mise en place à la disposition du corps professoral et administratif. Elle est, principalement, composée par des indicateurs financiers, utilisés essentiellement par les directeurs et les économistes, et des indicateurs non financiers qui s'avèrent le type d'indicateurs le plus utilisé par l'ensemble des interviewés. Ces indicateurs servent non seulement à la mesure des réalisations et par ricochet à effectuer des analyses benchmarking internes, par rapport au même centre –comparaison entre les réalisations du même centre dans un intervalle temporaire-, et externe avec les autres centres CPGE.

D'après l'interviewé n°28 : « *Je suppose que tout le monde dans l'établissement est bien conscient que le renouveau des organisations publiques basées sur l'approche de la performance est une vision stratégique qui nécessite plusieurs mécanismes et pratiques de gestion. Dans notre cas, les KPI sont très utilisés pour pouvoir suivre la performance de notre centre et de détecter les signaux inquiétants bien à l'avance.* »

Ils permettent d'offrir un moyen pour indiquer rapidement, clairement, et de manière objective, la santé de l'organisation. Ils montrent également si les actions d'amélioration ont donné les résultats escomptés et dans quelle mesure. Par conséquent, ils fournissent à la haute autorité de tutelle un outil de contrôle direct.

Les indicateurs de performance ne sont pas un but, mais un moyen d'atteindre une fin. La mise en œuvre n'est sensée que si l'organisation a décidé d'opter pour une "amélioration continue". Il s'agit d'une condition essentielle, car elle garantit que l'information présentée via le KPI sera effectivement utilisée. D'après cette logique, il s'avère que le recours aux KPI ne constitue pas uniquement une méthode pour mesurer la performance ex-post, mais également la performance ex-ante. Les KPI appropriés, concordants et pertinents forment un dispositif de veille, d'anticipation et de prévision. Autrement dit, ce type d'organisation est doté des signaux qui tirent des sonnettes d'alarme au cas où les indicateurs frôlent les seuils critiques fixés en dessus des seuils critiques réels, ce qui laisse une marge de manœuvre et permet de prévoir les solutions à adopter.

⁴ KPI : Key performance indicator

- L'inscription dans l'optique de performance globale nécessite la prise en compte de toutes les parties prenantes

En effet, quand les KPI sont soigneusement sélectionnés et clairement définis, ils peuvent être transmis aux niveaux supérieurs de gestion, éventuellement après agrégation, c'est-à-dire en rassemblant en un seul indicateur les KPI qui fournissent des informations détaillées et complémentaires. De plus, l'organisation devrait se concentrer sur un nombre limité des indicateurs les plus importants. La conception et le choix des KPI utilisés et leur signification sont fixés au sommet hiérarchique, à savoir le MEN. Or le corps professoral et administratif- considérés comme centres opérationnels- des CPGE n'est chargé que de leur déploiement.

L'interviewé n° 60 « Il est vrai qu'on utilise les KPI de manière régulière et que souvent, ce sont des indicateurs utiles, mais il fallait que les hautes autorités prennent en considération notre avis dans la phase de conception de ces indicateurs, ce qui peut même renforcer notre implication à l'égard de leur utilisation... »

D'après les interviewés, les différentes parties prenantes- corps professoral et administratif, MEN, AREF, direction provinciale, etc.- doivent se mettre d'accord sur leur importance et leur signification. De préférence, qu'ils choisissent les KPI à utiliser en étroite collaboration. De plus, les utilisateurs de ces indicateurs estiment qu'ils sont censés les déterminer eux-mêmes. Ce n'est qu'alors qu'ils se sentiront motivés pour travailler avec ces KPI. Afin de favoriser leur implication, tant lors de la mise en œuvre de ces indicateurs que par la suite, l'organisation à doit avoir des objectifs clairs pour tous. Les résultats doivent être montrés rapidement et la haute tutelle doit récompenser les progrès.

- La performance globale ne se réduit pas à sa mesure

La mesure n'est pas une fin en soi, mais un outil pour une gestion plus efficace. Les résultats de la mesure de la performance n'indiquent ce qui s'est passé, mais pas pour quoi cela s'est passé ni ce qu'il faut faire à ce sujet.

L'interviewé n° 38 « Il est méprisant de n'utiliser les indicateurs que pour mesurer seulement. On s'attend toujours à une certaine action à prendre après la mesure afin d'améliorer la situation. »

Pour qu'une organisation puisse utiliser efficacement les résultats de la mesure des performances, elle doit être capable de passer de la mesure au pilotage. Elle doit également être capable d'anticiper les changements nécessaires dans l'orientation stratégique de l'organisation et disposer d'une méthodologie pour effectuer des changements stratégiques. Ce concept est identifié comme la gestion/ management de la performance dans la littérature. Ainsi, la gestion des performances offre aux organisations la possibilité d'affiner et d'améliorer leurs activités de développement, ainsi qu'un retour d'information basé sur des spécificités plutôt que sur des généralisations et sont fondés sur des objectifs spécifiques dérivés du résultat souhaité des résultats de la mesure des performances.

D'après les entretiens effectués, plusieurs recommandations devraient être prises en compte dans le pilotage de la performance. En premier lieu, il faut traduire la vision organisationnelle en résultats clairs de résultats mesurables qui définissent le succès, et qui sont partagés dans l'ensemble de l'organisation ainsi qu'avec toutes les parties prenantes ; fournir un outil pour évaluer, gérer, et d'améliorer la santé et la réussite globales du système; continuer à passer d'une surveillance prescriptive, basée sur le contrôle et la conformité, à une surveillance continue et permanente tournée vers l'avenir; inclure des mesures de qualité, de coût, de la motivation et des compétences des employés, afin de fournir un système de gestion de la performance approfondi et prédictif ; et remplacer les modèles d'évaluation existants par une approche cohérente de la gestion des performances.

Compte tenu de la difficulté de ne pas avoir de consensus sur le concept de la performance du secteur de l'enseignement public, il est nécessaire de déterminer quels sont les facteurs qui l'affectent dans le contexte marocain. Indépendamment de ces difficultés, il est nécessaire d'identifier ces éléments, car ils constituent la base de l'élaboration de programmes et de plans d'amélioration de la performance globale et son pilotage. La prise en compte ou la détermination de ces facteurs devrait être basée sur leur caractère prédictif, c'est-à-dire leur degré d'impact sur les résultats et la bonne gestion de ces établissements. Mais les études existantes aboutissent rarement à des résultats concluants. Par conséquent, l'identification de ces déterminants ainsi que les paramètres pour configurer le système de pilotage de la performance repose généralement sur une combinaison d'expériences acquises dûment contrastées, une formulation d'intentions et l'énoncé de diverses propositions hypothétiques, qui ne sont qu'occasionnellement avalisées par des études strictement scientifiques (Murillo ; Román, 2010 ; Tiana-Ferrer, 2006). Même, s'il est nécessaire de jeter un coup d'œil aux modèles qui ont été formulés et mis en œuvre dans le monde entier dans l'enseignement public qu'il soit préscolaire, primaire, secondaire et supérieur et bien qu'ils soient différents les uns des autres, et peuvent donner des notions sur les facteurs fondamentaux de la performance globale de l'enseignement dans une optique de benchmark ou même d'inspiration, il ne faut pas négliger les spécificités du contexte marocain.

Conclusion

Polysémique qu'elle soit, la performance est une notion caractérisée par sa complexité tirée des différents contextes ou domaines qui la conceptualisent et de diverses dimensions où elle peut surgir, ce qui lui ajoute son caractère multidimensionnel. Elle est un « constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine » (Notat, 2007, cité par Melchior Salgado, 2013). Au cours des vingt dernières années, un certain nombre de modèles ont acquis une plus grande importance dans la mesure et le pilotage de la performance des organisations du secteur public, à l'exemple, de Lynch et Cross (1989), du tableau de bord prospectif (BSC) proposé par Norton et Kaplan (1992), du modèle de pilotage de Morin et al. (1994), du modèle modulaire de Fitzgerald et Moon (1996), du prisme de la performance Neely et al. (2002), du modèle de Reynaud (2003), etc.

Par ailleurs, il est important d'admettre que la performance globale est une notion basée sur une approche participative et sous-jacente du NMP. Ce qui nous a incités à chercher par rapport à la performance de l'une des organisations du secteur public, et précisément dans le d'enseignement public marocain, à savoir les centres de CPGE.

Il est vrai que plusieurs instances se sont depuis toujours, soucieuses d'instaurer les critères de la performance de ce type d'organisation et elles ont souvent partagé des rapports d'évaluation de la performance de ces établissements. Mais quand il s'agit des établissements de l'enseignement publics, l'écosystème est plus complexe et les parties prenantes sont plus nombreuses. À partir de ce raisonnement, on peut dire que la vision du corps professoral et administratif a longtemps été omise. Or, dans le contexte du NMP dont la performance globale est l'un des principaux fondements, la prise en compte des différentes parties prenantes est inéluctable. D'où l'intérêt de notre article.

On peut globalement déduire que les objectifs fixés pour cette étude ont pu être atteints. En effet, l'analyse des entretiens effectués pour le corps professoral et administratif des CPGE a permis en premier lieu de révéler les déterminants de la performance selon la perception de ces interviewés. Ces facteurs s'avèrent différents d'une catégorie à une autre. En second lieu, cette étude montre que tant que les personnes s'inscrivent dans l'approche de performance globale, tant qu'elles sont engagées à utiliser des indicateurs de performance (KPI) pour la

mesurer. Ces derniers sont très diversifiés et constitués par des indicateurs financiers, mais surtout par des indicateurs non financiers.

Enfin, d'après l'analyse de ces entretiens, on peut dire que le corps professoral et administratif est conscient que la mesure n'est pas une fin en soi, mais un outil pour une gestion plus efficace. Les résultats de la mesure de la performance du système d'enseignement supérieur n'indiquent ce qui s'est passé, mais pas pour quoi cela s'est passé ni ce qu'il faut faire à ce sujet pour que les erreurs d'hier ne se répètent pas dans le présent et dans le futur. C'est alors qu'ils ont présenté un ensemble de paramètres à prendre en considération pour passer de l'optique de la mesure vers celle du pilotage de la performance globale, au lieu de se contenter d'emprunter des autres systèmes et spécifiquement celui français.

On peut conclure que cette étude consolide qu'il n'a pas de solution "prête à l'emploi" pour l'enseignement public marocain et que ceci nécessite un développement intellectuel pour la conception et la mise en place d'un système de pilotage de la performance sur mesure et selon le contexte marocain.

Références

- (1) **Chapuis SM.**(2015), « Using semi-directive interview: An analysis of the power and social responsibility of researchers », *Proceedings of the 14th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, University of Malta, pp 282- 289
- (2) **Huntington H.P. (1988)**, « Observations on the Utility of the Semi-Directive Interview for Documenting Traditional Ecological Knowledge », *Artic*, Vol. 51, No. 3 , pp. 237-242
- (3) **Aggeri, F. et Labatut, J.** (2004), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie* , Vol.13, N°3, pp.5-37
- (4) **Arbaoui S. et Oubouali Y.** (2018), « Gouvernance et management de l'université au Maroc », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol 2, N° 1.
- (5) **Arrêté ministériel N° 455.02 du 5 juin 2004**
- (6) **Baret P.** (2005), « Évaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique? », *3e Congrès ADERSE*, Lyon, vol.1.
- (7) **Bescos P.-L., Cauvin E., Langevi NP. Et Mendoza C.** (2004), « Critiques du budget: une approche contingente », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol.10,N°1,juin, pp.165-185.
- (8) **Bessire D.** (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 5, vol. 2.
- (9) **Bouquin H. et Pesqueux Y.**(1999).Vingt ans de contrôle ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité Contrôle et Audit*.
- (10) **Bourguignon A.**(1995),« Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 61-66.
- (11) **Capron M. et Quairel-Lanoizelée F.** (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, pp 5-17
- (12) **Carroll A.** (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497-505.
- (13) **Cinquini L., Giovanna-Mauro S. et Pianezzi D.** (2021), « New public management between reality and illusion : analysing the validity of performance-based budgeting », *The British Accounting Review*, Vol 53.

- (14) **Fitzgerald L.** et **Moon P.**(1996), « Delivering the goods at TNT : the role of the performance measurement system », *Management Accounting Research*, Vol 7, N°4, pp 431-457
- (15) **Fullan M.** (1994), « Coordinating Top-Down and Bottom-Up Strategies for Educational Reform », *Systemic Reform: Perspectives on Personalizing Education*
- (16) **Germain C.** et **Trébucq S.** (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy* N° 1186, pp.35-41.
- (17) **Kalika M.** (1988), *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris.
- (18) **Kaplan R. S.** et **Norton D. P.** (1992), « The Balanced Scorecard – Measure that drive performance », *Harvard Business Review*, February, pp.71-79.
- (19) **Kaplan R. S.** et **Norton D. P.** (1996), « *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* », *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, USA.
- (20) **Lebas M.** (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269 ? , pp. 66- 71.
- (21) **Lorino P.** (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Éditions d'Organisation
- (22) **Lynch, R.L.** et **Cross, K. F.** (1991), *Measure Up –the Essential Guide to measuring Business Performance*, Mandarin, Londres.
- (23) **Lynn L.** et **Forbes M.** (2005), « How does public management affect government performance ? Findings from international research ». *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol 15 N° 4, pp 559-584
- (24) **Meyers D., Muras A. et Smith T.,** (2008), « Simple, Effective Performance Management: A Top-Down and Bottom-Up Approach », *The Journal of Corporate Accounting et Finance*, Vol 20, N° 1, pp 65-73
- (25) **Morin E. Savoie, A.** et **Beaudin, G.** (1994), *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.
- (26) **Murillo, F et Román, M.** (2010). « Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina ». *Revista iberoamericana de educación*, Vol 53, pp. 97-120.
- (27) **OCDE** (2001), « Le secteur public au XXIème siècle : repenser le leadership », *OCDE*, Paris
- (28) **Pesqueux Y.** (2004), « La notion de performance globale », *5ème Forum international sur "la performance globale de l'entreprise" ETHICS*, Carthage.
- (29) **Qu S et Dumay J** (2011), « The Qualitative Research Interview », *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol 8, N°3, pp 238-264.
- (30) **Salgado, M.** (2013), « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations ». HAL, Id : hal-00842219.
- (31) **Saulquin J.-Y.** et **Schier G.** (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°223.
- (32) **Sink S.**(1991), *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*, John Wiley & Sons inc., New York.
- (33) **Tiana-Ferrer A.**, (2006), « La evaluación de la calidad de la educación », *Transatlántica de educación*, N°1, pp 19-30
- (34) **Zairi M.** (1994), *Measuring Performance for Business Results*, Springer-Science+ Business Media, B.V.
- (35) **Martínez-Otero, V.** (2007), *Los adolescentes ante el estudio. Causas y consecuencias del rendimiento académico*. Madrid

- (36) **Pizarro, R.** (1985), Rasgos y actitudes del profesor efectivo, Chile
- (37) **Caballero, C., Abello, R. & Palacio, J.** (2007), « Relación de burnout y rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios en estudiantes universitarios », *Avances en Psicología Latino americana*, Vol 25, N°2, pp 98-111.
- (38) **Willcox, M. del R.** (2011), « Factores de riesgo y protección para el rendimiento académico: Un estudio descriptivo en estudiantes de Psicología de una universidad privada », *Revista Iberoamericana de Educación*, Vol 55, N°1, pp 1-9.
- (39) **Martí, E.** (2003), Representar el mundo externamente. La construcción infantil de los sistemas externos de representación. Madrid
- (40) **Marín, G.** (2013). Informe PISA. En: Gloria Marín y María Ángeles Llorente. Informe PISA y política educativa
- (41) **Ball R. et Halwachi J.** (1987), « Performance indicators in higher education »; *Higher Education, Department of Business and Management*, University of Stirling, Stirling, Scotland, N°16, pp 393–405
- (42) **Binden W., Mziu H., Suhaimi M.** (2014), « Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia », *International Journal of Information and Communication Technology Research*. Vol 4 N°1, pp 38-44
- (43) **Del Sordo C. , Orellia R, Padovania E. , Gardini S.,** (2012) ; « Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard », *Procedia Social and Behavioral Sciences* , Vol 46, pp 4793-4797
- (44) **Guthrie J et Neumann R** (2007), « Economic and non-financial performance indicators in universities », *Public Management Review*. Vol 9 N°2, pp 231-252
- (45) **Markić D.** (2014) , « A Review on the Use of Performance Indicators in the Public Sector » , *TEM Journal*, Vol 3 N°1, pp 22-28.
- (46) **Pietrzak M, Paliszkievicz J et Klepacki B** (2015) , « The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university », *Journal of Applied Knowledge Management*, Vol 3, N 1
- (47) **Pugh G., Coates G., et Adnett N.**(2005), « Performance Indicators and Widening Participation in UK Higher Education, » *High. Educ. Q.*, vol. 59, no. 1, pp. 19– 39
- (48) **Baines C. et Taylor J.** (2012), « Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard », *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 2.
- (49) **Wu C.-S. et Cheng R. J.-C.** (2012)., « A study on Key Performance Indicators (KPIs) for Basic Education in Taiwan », *International Conference: Innovative Research in a Changing and Challenging World*.

Annexe 1 : Numéro et qualité du répondeur

Numéro du répondeur	Qualité du répondeur
N° 2	Directeur
N° 11	Surveillant général
N° 31	Enseignant
N° 28	Econome
N° 60	Directeur d'études
N° 38	Enseignant