

**Université Cadi Ayyad**  
**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et**  
**Sociales - Marrakech**  
**UFR : Stratégie**

\*\*\*\*\*

**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion sous le**  
**thème**

---

**L'impact des pratiques du contrôle**  
**de gestion sur la performance**  
**des hôpitaux publics au Maroc**  
*Un essai de modélisation*

---

*Présentée et soutenue publiquement par :*

**Abdelghani BELAKOUIRI**

*Le 19 janvier 2013*

**JURY**

<b>Ahmed GRAR</b>	Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech (Président)
<b>Abdelmajid IBENRISSOUL</b>	Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Casablanca (Directeur de thèse)
<b>Sidi Mohammed RIGAR</b>	Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech
<b>Said OUHADI</b>	Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Marrakech
<b>Jamal BOUOYOUR</b>	Professeur à l'université de Pau et des Pays de l'Adour - France

## Résumé

Les hôpitaux publics Marocains – en tant qu'organisations complexes- traversent une phase décisive de leur existence. Les acteurs du système hospitalier public – décideurs, professionnels, financeurs et utilisateurs – déplorent tous les maux qui pèsent sur la performance de l'hôpital public aujourd'hui. Pénurie de professionnels, vétusté des équipements, insuffisance des budgets, clientélisme, corruption, démotivation du personnel, inefficience, qualité des soins déplorable et mécontentement des patients sont les maîtres mots dans toutes les discussions aussi bien dans les hôpitaux eux-mêmes qu'au niveau de l'administration centrale. Dans ces conditions, la récupération des outils de management par les organisations hospitalières est devenue une nécessité. L'objectif de cette recherche est d'essayer de modéliser le lien existant entre le design du système de contrôle de gestion des formations sanitaires marocaines et leur performance, à la lumière des variables de contexte. Le terme du système de contrôle de gestion doit être compris au sens, non seulement des attributs des outils le composant (un même outil pouvant être mis en œuvre de manières différentes et avoir plusieurs rôles), mais aussi du contexte d'utilisation de ces outils, c'est-à-dire du niveau de développement des techniques de management qui sont en cours dans l'hôpital (délégation, décentralisation, formalisation des systèmes d'information et de communication et l'existence d'une culture organisationnelle).

Une méthodologie quantitative a été mobilisée pour collecter, traiter et analyser les données relatives aux variables du modèle structurel et les hypothèses lui afférentes concernant les pratiques du contrôle de gestion et de son impact sur la performance hospitalière. L'objectif est de repérer les postulats théoriques qui traduisent soit le design du système de contrôle de gestion de l'hôpital, soit sa performance, soit les deux en même temps.

De fortes correspondances sont constatées entre le système de contrôle de gestion de l'organisation hospitalière, les variables du contexte et la performance. La correspondance du système de contrôle de gestion avec les variables (explicatives et expliquée) confirme la corrélation établie par la revue de la littérature. Enfin, il est démontré qu'en fonction des dimensions prises par les variables relatives au contexte, le système de contrôle de gestion influence la performance qui se révèle être dépendante aussi des facteurs contextuels.

<b>Mots clés:</b> hôpital, contrôle externe, complexité de l'activité, complexité des relations, système stratégique, contrôle de gestion, performance
--

**Summary:**

As complex organizations, Moroccan public hospitals are going through a critical stage in their history. Different stakeholders in the public hospital system - policy makers, professionals, funders and users - complain about the weakness of the performance of public hospitals today. Both local and national officials agree on shortage of professionals, outdated equipment, inadequate budgets, cronyism, corruption, low staff morale, inefficiency, dissatisfaction of patients as major aspects of hospitals. Under these conditions, It has become necessary for hospital organizations to regain adequate management tools.

The present study aims at constructing a model of the relationship between the design of the system of management control in Moroccan institutions of health, and their performance, in light of contextual variables. The term 'management control system' should not be understood only in terms of the attributes of the constituting tools (the same tool can be implemented in different ways and have multiple roles), but also in terms of the context of use of these tools, which means the degree of development of management techniques observed in hospitals (district, decentralization, formalization of information systems and communication, and the existence of an organizational culture).

A quantitative methodology is used to collect, process and analyze the data relating to the variables of the structural model and the hypotheses made with respect to management control and its impact on hospital performance. The objective is to identify the theoretical assumptions that reflect either the design of the management control system of hospitals or its performance, or else both.

The findings indicate strong connections between the management control system of hospitals, contextual variables, and performance. The correspondence between the management control system to the variables (explanatory and explained) confirms the correlation noticed in the literature. Finally, it is shown that, on the basis of the dimension of contextual variables, the management control system influences the performance, which has also been shown to be dependent on contextual factors.

<b>Keywords:</b> hospital, external control, complexity of the activity, complex relationships, strategic system, management control, performance.
--