

Le capital humain facteur déterminant de la qualité de service public au Ministère de l'Éducation Nationale du Maroc

Hafida Rachidi ^a Nezha El Mahmoudi ^b

^a Administratrice au Département de l'Éducation Nationale du Maroc et Docteur chercheur à l'Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, MAROC.

^b Formatrice au centre régional des métiers de l'éducation et de la formation, CASA SETTAT, MAROC

Auteur correspondant: Docteur Hafida RACHIDI, rachidihafida@yahoo.fr

Résumé

La qualité de service public est devenue une nécessité au département de l'Éducation Nationale du Maroc. La Direction des Ressources Humaines et de la formation des cadres a lancé une étude analytique quantitative et qualitative sur les contraintes et les conditions ergonomiques de travail ainsi que les besoins de ses fonctionnaires. La principale contrainte relevée s'est focalisée sur une actualisation discontinue du système informatique de la gestion intégrée du personnel, avec un taux d'insatisfaction de 61.76%. De même, le besoin le plus demandé est la formation continue en informatique, avec un taux de 85.29%. La nécessité d'analyser et développer les compétences des fonctionnaires ainsi que leurs satisfactions personnelles et professionnelles est une nécessité absolue.

Mots clés : Education, Ressource humaine, Service public, Qualité, Maroc.

Human capital, a determining factor in the quality of public service in Ministry of National Education of Morocco

Abstract

The quality of public service has become a necessity at the Ministry of National Education of Morocco. The Human Resources Department has launched a quantitative and qualitative analytical study on the constraints and ergonomic working conditions as well as the needs of its officials. The main constraint noted focused on the continuous non-updating of the integrated

personnel management IT system, with a dissatisfaction rate of 61.76%. Likewise, the most requested need, according to this analysis, is continuous training in IT, with a rate of 85.29%. The need to analyze and develop the personal and professional satisfaction of public servants is important.

Keywords: Education, Human Resources, Public Service, Quality, Morocco.

Introduction

Les composantes de la qualité administrative, telles la transparence, la simplicité, la réceptivité ou encore la célérité, sont des exigences spécifiques au service public. Certaines organisations publiques se lancent sur le chemin exigeant de la Qualité Totale, elles adoptent les concepts, méthodes et outils utilisés par les plus brillantes entreprises dans leur secteur. L'enjeu est d'afficher une volonté d'excellence et ainsi de montrer qu'un service public peut prétendre à la performance tout en respectant les spécificités de ses missions [Gueret-Talon, L., 2004]. Aux États-Unis, la mobilisation des technologies de mesure de la qualité tend maintenant à s'étendre à l'évaluation de la qualité des producteurs de services d'enseignement et à se déployer à l'échelle mondiale dans le but d'accroître l'efficacité des secteurs éducatifs [Vinokur, A., 2005]. Il s'agit, ainsi, d'inciter les agents publics à améliorer, en permanence, la qualité de leurs prestations [Chevallier, J., 2010].

La recherche de la qualité de service se doit d'être au cœur des préoccupations de l'administration publique marocaine et de ses fonctionnaires. Il y a une obligation de veiller à fournir un service public de l'éducation nationale dans toutes ses dimensions et pas uniquement en ce qui concerne celles liées aux contenus des enseignements.

La qualité de service au Département de l'Éducation Nationale du Maroc a connu un progrès remarquable, grâce aux importantes réformes et améliorations qui ont été menées depuis plus d'une dizaine d'années. La vision stratégique de la réforme 2015-2030 (vision 2030) s'est basée sur la qualité qui est l'un des quatre fondements de la nouvelle école [Vision stratégique, 2015].

En tant qu'institution publique agissant sur la base de deniers publics, le système éducatif marocain a par ailleurs une exigence de qualité vis-à-vis des contribuables qui le financent. Cette exigence de la qualité s'impose constitutionnellement aux employés publics ou aux fonctionnaires puisque l'article 155 de la constitution marocaine de 2011 stipule que les agents des services publics « exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité, et d'intérêt général » tandis que l'article 156 stipule que « les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation » [Constitution du royaume du Maroc, 2011].

En effet, le système éducatif marocain a déployé des efforts importants pour améliorer sa qualité de service, il a mis le point sur le développement de tous ses processus [stratégiques, opérationnel et de soutien] notamment ceux liés à la gestion des ressources humaines.

Cependant, malgré l'importance des moyens qui sont consacrés pour améliorer la qualité du service public dans le système éducatif, ce service reste encore à développer. Dans son rapport de décembre 2017, la cour des comptes marocaine a présenté des résultats non satisfaisants sur l'administration publique [Cour des comptes du Maroc, 2017]. Le faible niveau de mobilisation des ressources humaines a été révélé comme facteur important de cette situation [Cour des comptes du Maroc, 2017] [Cour des comptes du Maroc, 2018]. Ce ci est indiqué également dans le rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques sur le cadre d'évaluation de l'éducation [Maghnouj, S. et al, 2018].

Or, tout le monde s'accorde sur le rôle primordial qu'occupent les ressources humaines et leurs niveaux de qualification dans l'amélioration de la qualité de service. Il est donc primordial de continuer à réfléchir à un certain nombre d'actions ou de réformes pour améliorer la qualité de service public de l'éducation, notamment le développement des qualifications et des compétences de ses ressources humaines dans les administrations.

Dans ce cadre, il est intéressant de mettre l'accent, à partir de cette étude, sur les facteurs et les contraintes influençant le déroulement de travail et par conséquent la qualité de service public au niveau de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Education Nationale et de chercher les différentes pistes d'amélioration de ce service.

Méthodologie

Au début, il était indispensable de garantir l'engagement de la direction des ressources humaines dans cette étude. Monsieur le Directeur de la DRH a donné son accord favorable, après un entretien, pour l'élaboration de ce travail au sein de l'administration, afin d'améliorer la qualité des services et les conditions ergonomiques de travail.

Dans ce cadre, nous avons utilisé plusieurs sources de données pour trianguler les informations et collecter des renseignements spécifiques sur les pratiques de la gestion des ressources humaines. Par conséquent, nous avons adopté une analyse qualitative qui a mis l'accent sur la collecte de données, principalement verbales, en organisant des entretiens semi-structurés individuels et en groupe. Pour convertir ces informations collectées en chiffres, nous avons mené une analyse quantitative, basée sur des données statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire les principaux facteurs influençant la qualité de service public.

L'échantillon de cette étude est constitué de 50 fonctionnaires représentant les différents services de la DRH. Elle est menée sur une durée d'un mois et demi. L'observation directe des conditions de travail était, également, un élément essentiel de cette étude.

Notre méthodologie de travail s'est déroulée, alors, en deux étapes principales :

- ✓ La première étape s'est intéressée à l'identification des contraintes du bon déroulement du travail au sein de la DRH et la détermination des besoins des fonctionnaires ainsi que les conditions ergonomiques liées à l'accomplissement des tâches.

Des entretiens semi-structurés ont été menés avec chaque participant (e) qui a été invité à exprimer son point de vue concernant ses propres pratiques ainsi que celles de leurs commettants.

Les participants [e]s ont parlé, entre autres, des pratiques de gestion et de leur climat social, ils ont abordé la perception de leurs rôles et les défis auxquels ils doivent faire face quotidiennement.

- ✓ La deuxième étape a consisté à analyser les informations collectées, de présenter des données statistiques permettant d'avoir une vision sur les variables dominantes et de les prioriser. Il s'agit, par la suite, de proposer des actions correctives et préventives afin d'optimiser le fonctionnement interne à l'administration, à savoir, les procédures et les processus de traitement des actes administratifs, et de fournir un service de bonne qualité et satisfaisant aux attentes des fonctionnaires du ministère.

Dans cette étude, nous avons mené des discussions directes et simples, sans obligations hiérarchiques, avec les fonctionnaires pour les mettre à l'aise et avoir le maximum d'informations de leurs situations réelles de travail. Cette procédure directe de collecte de renseignements a augmenté la crédibilité et la validité des données obtenues.

Cadre théorique

Au sens matériel, le service public désigne toute activité destinée à satisfaire à un besoin d'intérêt général et qui, en tant que telle, doit être assuré ou contrôlé par l'administration, parce que la satisfaction continue de ce besoin ne peut être garantie que par elle [lexique des termes juridiques, 2010], au sens formel, le service public désigne un ensemble organisé des moyens matériels et humains mis en œuvre par l'Etat ou une autre collectivité publique, en vue de l'exécution de ses tâches.

Le service public est organisé autour de trois grands principes: la continuité du service public, l'égalité devant le service public, l'adaptabilité ou mutabilité et la transparence :

La continuité du service public : Tout service public doit fonctionner de façon normale et réglementaire, sans interruptions autres que celles prévues par la réglementation en cours, et en fonction des besoins et des attentes des usagers... [Constitution du royaume du Maroc, 2011].

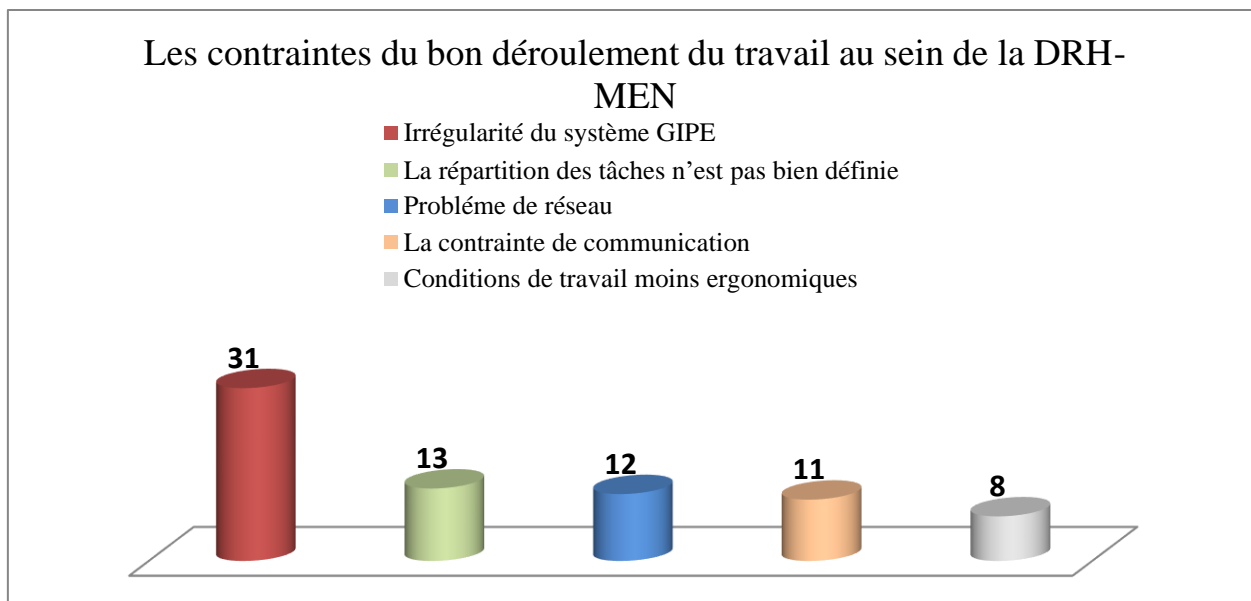
L'égalité devant le service public : lui aussi à valeur constitutionnelle. Chacun doit pouvoir bénéficier des services de l'administration sans se trouver pénalisé ou inférieur en raison de sa condition sociale, de son handicap, de son lieu de résidence, ou de tout autre motif tenant à sa situation personnelle ou à celle du groupe social auquel il appartient [Constitution du royaume du Maroc, 2011].

L'adaptabilité ou mutabilité. Lorsque les exigences de l'intérêt général évoluent, le service public doit s'adapter et ajuster les technologies aux besoins des usagers [Constitution du royaume du Maroc, 2011].

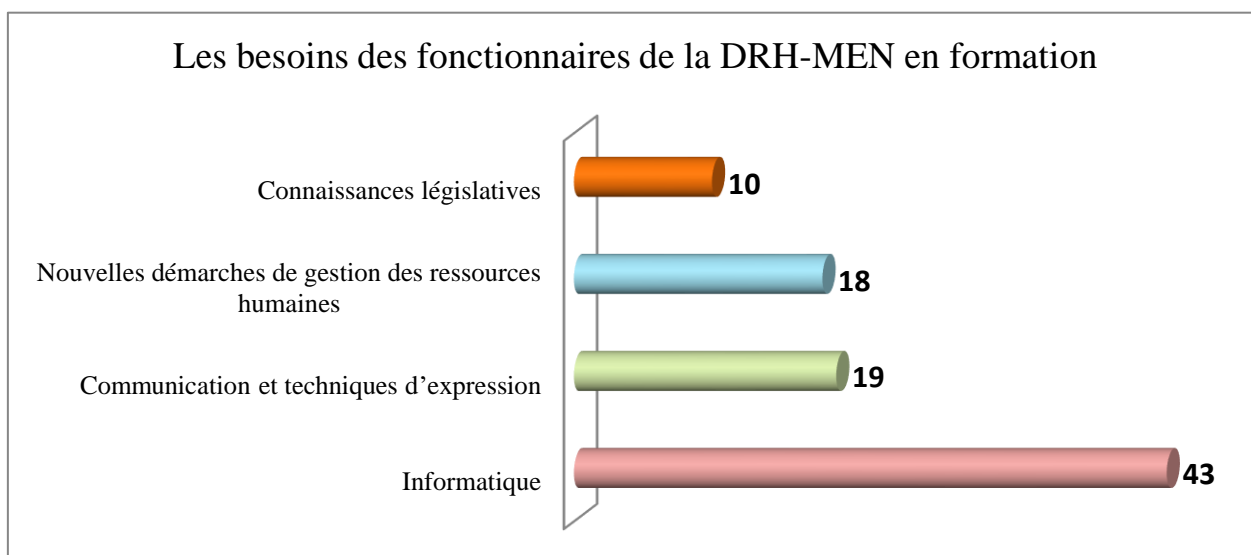
On trouve aussi le principe de la neutralité qui garantit le libre accès de tous aux services publics et implique l'impartialité des agents publics et l'interdiction de toute discrimination fondée sur les convictions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales ou tenant à l'origine sociale, au sexe, à l'état de santé, au handicap ou à l'origine ethnique [Constitution du royaume du Maroc, 2011].

Résultats

D'après les résultats de notre étude, 31 fonctionnaires enquêtés ont exprimé leur insatisfaction par rapport à la mise à jour irrégulière du système GIPE (système de gestion intégrée du personnel de l'état) et 13 personnes participantes à l'entretien ont révélé que, dans certains cas, la répartition des tâches n'est pas bien prescrite, ce qui augmente les contraintes de chevauchement des missions et des activités attribuées à chacun d'eux. De même, 12 fonctionnaires sujets de notre étude ont identifié la contrainte de réseau qui ne fonctionne pas toujours très bien et 11 personnes ont mis le point sur la faible communication entre services et non respect des procédures exactes du travail dans certaines situations. Alors que seulement 8 fonctionnaires ont abordé les conditions ergonomiques du travail qui sont moins adaptées.



Le besoin le plus frappant, signalé par les fonctionnaires, était la formation continue. Pratiquement, 43 fonctionnaires ont exprimé leurs besoins de formation continue en informatique, 19 personnes d'eux ont mentionné l'importance de développer des compétences en communication et techniques d'expression. De même, 18 fonctionnaires qui ont participé à cette étude ont mis le point sur la nécessité d'adaptation de leurs capacités aux nouvelles techniques et méthodes de gestion des ressources humaines et 10 parmi eux ont mis l'accent sur le besoin de la mise à niveau des connaissances législatives.



Discussion

L'amélioration de la qualité des services publics nécessite principalement le renforcement des compétences des ressources humaines, ainsi que leurs conditions de travail. Dans l'administration

comme dans l'entreprise, il faut chercher à valoriser la ressource humaine [Jabès, J., Zussman, D., 1990]. Ce sujet a été traité, également, à fond par Holcman en 2007 [Holcman, R., 2007]. En France, Chevallier a indiqué que, depuis la fin des années 1980, la gestion des ressources humaines est devenue, comme ailleurs, l'un des axes privilégiés des politiques de réforme administrative [Chevallier, J., 1996].

Au Maroc, plusieurs études, comme celles citées précédemment, ont mis en lumière l'importance de la valorisation du capital humain, dans le but d'augmenter la performance des administrations publiques. De ce fait, au Ministère de l'Education Nationale, le défi que la direction des ressources humaines devra relever est de taille: améliorer la productivité et la qualité de service dans un contexte de changements sociaux et économiques qui épuisent de plus en plus la capacité d'adaptation des fonctionnaires. Ce ci nécessite, par conséquent, l'amélioration du portefeuille des compétences de ses fonctionnaires et leurs conditions ergonomiques et répondre à leurs besoins.

La direction des ressources humaines et de la formation des cadres dispose d'un service d'accueil, d'information et de communication, qui est mis à la disposition du personnel du ministère pour toute réclamation et demande d'information et service, cette unité accueille un nombre très important des fonctionnaires du ministère de différentes régions. Le nombre des visites est arrivé en 10 jours à 6175 visiteurs, ces visiteurs ont déclaré que la majorité des réclamations et actes administratifs ne pouvaient être résolus qu'au niveau central.

Cette situation a poussé la DRH, d'une part, à la réorganisation de ce service et de ses attributions pour répondre aux attentes des usagers [enseignants et administrateurs...] via le lancement d'un service GRH NET destiné à la réception et le traitement des réclamations sur le net. Ce ci, pour satisfaire les besoins de ses fonctionnaires et minimiser le nombre des visites et des déplacements. D'autre part, la DRH a mis le point sur la nécessité de l'amélioration des conditions de travail et le développement des compétences des fonctionnaires pour garantir un service de bonne qualité par le lancement de plusieurs projets visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

Les résultats de notre étude ont révélé, également, plusieurs contraintes qui ralentissent l'exécution des tâches des fonctionnaires de la DRH, il s'agit d'une mise à jour irrégulière du système GIPE, une répartition des tâches dans certaines situation peu précise et/ ou certains tâches ne sont pas adaptés aux compétences des personnes qui les exécutent, un réseau qui ne fonctionne pas toujours convenablement. Bien que la communication soit un outil incontournable dans les administrations, celle-ci fait parfois défaut entre les services de la DRH.

Toutes ces contraintes et difficultés de travail sont dues principalement au nombre énorme des dossiers à traiter au niveau central, du fait que la DRH était responsable de la gestion de la carrière

de tous les fonctionnaires du Ministère au niveau national. De ce fait, le Ministère a accentué ses efforts sur l'accélération du processus de la déconcentration et le transfert de la gestion de la majorité des actes administratifs aux AREFS (Académies Régionales de l'Education et de la Formation). Ainsi, la DRH a adopté une nouvelle solution informatique MASIGH (Mise à niveau du système d'information de la gestion des ressources humaines de l'éducation nationale) pour faciliter la gestion de la carrière des fonctionnaires. Ce nouveau système est généralisé au niveau national et régional mais il nécessite encore une consolidation des capacités et des compétences des fonctionnaires au niveau régional pour une gestion totale des actes administratifs. Par conséquent, la poursuite de la régionalisation avancée et du processus de la déconcentration administrative, dans les domaines précédemment identifiés, nécessitent le partage d'une même culture de performance et de responsabilité entre tous les niveaux. Pour faire fonctionner harmonieusement et de manière efficiente une gouvernance redéfinie par des textes récents (dans une logique de déconcentration/décentralisation), il est donc nécessaire de renforcer les capacités des managers du système éducatif. Ce besoin en formation a été révélé au cours de l'analyse des nécessités des fonctionnaires.

Sans doute, la réussite de la transition de l'administration vers une autre ouverte, compétitive passe obligatoirement par l'amélioration de la qualité de ses fonctionnaires et donc exige le relèvement du niveau de leurs qualifications. Or, un enregistrement de base solide constitue le socle sur lequel toute formation ultérieure détermine le degré d'adaptabilité tout au long de la vie active des fonctionnaires. C'est pourquoi leurs formations, sensibilisations et développement de leurs compétences sont des exigences importantes [Bouchez.J.P., 2003].

Dans ce contexte, toutes les stratégies de développement mises en avant par les différents experts reconnaissent que la formation contribue directement à la croissance du revenu, en améliorant les qualifications et les capacités productives de la force du travail. D'où, un examen continu des besoins du personnel de la DRH en matière de formation est nécessaire, ce qui permet une réorganisation des formations et ateliers interne et externe. Ainsi l'instauration d'un centre de documentation au sein de la DRH, accessible à tous, est indispensable. Idem pour l'encadrement et l'accompagnement des fonctionnaires par leurs responsables, qui sont capables de les guider à acquérir des connaissances liées à leur travail et les encourager à choisir la formation appropriée pour améliorer leurs capacités [Bouchamma.Y., 2012].

De même, une communication interne bien adaptée entre entités est nécessaire, en faisant appel aux réunions périodiques et même en organisant des teams buildings, ce qui peut bien améliorer les relations interpersonnelles et faciliter l'échange et la collecte des données et par conséquent diminuer le temps perdu au cours du traitement des dossiers.

D'un autre coté, parmi les facteurs démotivants au travail, déclarés par les fonctionnaires de la DRH, il y a une répartition diverse des tâches dans certaines situations. Dans ce cas, les fonctionnaires devraient savoir exactement ce qu'on attend d'eux pour mieux adapter leurs comportements aux attentes de la direction. Dans le cadre du PROCADEM (Projet de Renforcement des Capacités institutionnelles du système éducatif marocain dans la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation au Maroc), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a mis le point sur la nécessité d'une connaissance fine des tâches, des fonctions et des responsabilités liées aux emplois, de l'environnement et les conditions du travail pour les tenir dans un registre de description (un cahier des emplois) [ACDI, 2008]. Cette cartographie des emplois permet certes, de déterminer les passerelles logiques de passage d'un emploi à l'autre dans le cas d'évolution verticale, mais également en termes de progression transversale, ce qui est révélé par Chaminade [Chaminade.B., 2006]. Signalant que, la DRH a élaboré, en 2011, un Référentiel d'Emplois et des Compétences de tous les cadres du Ministère (corps administratif et pédagogique), dans le cadre du PROCADEM. Une mise à jour de ce document est encours. Il est important, alors, de le mettre en application et régler ces contraintes déclarées par les fonctionnaires.

De même, le rendement devrait être relié à une récompense financière importante, en fonction de la quantité et la qualité du travail. Il est important, également, de créer un milieu dans lequel les fonctionnaires peuvent éprouver un sentiment de fierté et d'appartenance. Dans ce cas, l'adoption du principe de rotation du personnel intéressé par autres tâches permet de développer les compétences, de diminuer la monotonie du travail et de rénover la motivation du personnel. Les fonctionnaires satisfaits ont un taux d'absentéisme inférieur. Egalement, l'amélioration des conditions ergonomiques au travail permet une satisfaction personnelle et professionnelle sérieuse. Sachant que, l'ergonomie porte sur tout ce qui influence la performance de l'individu et notamment les facteurs physiques (bruit, lumière, chaleur...) et les facteurs psychosociaux (stress, motivation, sentiment de contrôle sur son environnement,...) [Smolik.H.J., 2002]. Mounassif, Benghabrit et Laraqui ont montré qu'il s'agit de détailler leurs capacités -aptitudes et limites- pour améliorer les performances au travail. Il s'agit, aussi, d'étudier leurs conditions de travail pour les améliorer et de les corriger [Mounassif. M. et al, 2002].

De ce fait, l'analyse de la situation du travail, de l'attitude des fonctionnaires en situation du travail mental, des performances de la réalisation de la tâche, l'étude quantitative et qualitative de la production (nombre d'erreurs ou des omissions dans diverses situations), permettent de bien

évaluer et améliorer les conditions de travail et par conséquent d'augmenter le rendement en terme de qualité et quantité.

Ainsi, le développement professionnel étant un élément vital pour la survie et la croissance du système éducatif, les institutions doivent soigneusement planifier et mettre en œuvre des programmes de développement professionnel pour se débrouiller de différentes pressions. Pour réussir, les programmes de développement professionnel doivent tenir en compte à la fois des avantages du personnel et de l'institution.

Toutes ces mesures nécessitent le développement d'un dispositif de suivi des plans d'actions établis pour l'amélioration des compétences aux nouveaux postes, le suivi des formations et de la bonne exécution des tâches en terme de qualité et du temps de travail pour chaque service fourni. De même, l'orientation individualisée est la meilleure méthode d'amélioration du rendement des fonctionnaires, la critique de son rendement est nécessaire, elle doit être constructive, motivante, précise et présentée avec prévenance [ACDI, 2008]. Pareillement, la responsabilisation individuelle entraîne une prise de conscience importante du rôle de chacun dans la collectivité, en recherchant l'efficacité de l'équipe et en déléguant les responsabilités. La qualité, alors, devient l'expression tant individuelle que collective du respect du soi et des autres et génère un esprit de solidarité [ACDI, 2008].

Conclusion

Face aux défis importants du développement économique et social du Maroc, la culture de l'administration publique doit évoluer pour s'inscrire dans une logique de gestion par la performance et par les résultats mais aussi de service à la population qui devient au fur et à mesure de plus en plus exigeante sur la manière dont sont utilisés les deniers publics.

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management en éducation nationale. De plus, l'efficacité finale du contrôle de la qualité ainsi que la charge du travail des individus dépendent de multiples conditions techniques et organisationnelles. Ces conditions ergonomiques devraient être améliorées en fonction des besoins des fonctionnaires. La récompense financières et la mise en action du référentiel d'emplois et de compétences sont devenues une nécessité vitale permettant un bon déroulement du travail et un outil de motivation participant à l'amélioration du service publique à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Education Nationale du Maroc.

Références

ACDI (Agence Canadienne de Développement International). (2008). *Le référentiel d'emplois et de compétences. Projet ACDI au Maroc*. Maroc.

Barouch, G., Chavas, H. (1990). « Le rôle et la place de la ressource humaine dans la modernisation de la fonction publique française », *PMP*, n° 2, p. 133 sq.,

Bouchamma.Y. (2012). *Pratiques de leadership dans les écoles efficaces des régions défavorisées du Canada*. *Education Research International*. Article ID 712149, 16 pages.

Bouchez.J.P. (2003). *La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation*. *Ressources humaines*. Éditions d'Organisation. ISBN : 2-7081-2844-2

Chaminade.B. (2006). *Cartographie des emplois*. *Editions Afnor*. France.

Chevallier, J. (1996). La politique française de modernisation administrative, *in L'État de droit, Mélanges Braibant*. Dalloz, p. 74 sq.

Chevallier, J. (2010). Révision générale des politiques publiques et gestion des ressources humaines. *Revue française d'administration publique*, 136(4), 907- 918

Conseil supérieur de l'éducation de la formation et de la recherche scientifique du Maroc. (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015-2030. Pour une école de l'équité de la qualité et de la promotion*. Maroc.

Constitution du royaume du Maroc. (2011). *Dahir n° 1-11-91 du 27 Chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution*. Maroc.

Cour des comptes du Maroc. (2017). *Synthèses du Rapport public annuel*. Maroc.

Cour des comptes du Maroc. (2018). *Synthèses du Rapport public annuel*. Maroc.

Jabès, J. et Zussman, D. (1990). « Le management des ressources humaines : une comparaison entre la fonction publique et l'entreprise », *PMP*, n° 2, p. 15 sq ;

Gueret-Talon, L. (2004). Management par la Qualité: et si le service public devenait une référence sur le marché?. *Politiques et Management Public*, 22(2), 39-54.

Holcman, R., (2007). « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la GRH ». *RFAP*. n° 123, p. 40 sq.

Lexique des termes juridiques, (2010). 17^{ème} Edition Dalloz

Maghnouj, S., Bélanger, J., Clarke. M., Fordham, E., Kitchen, H., McGregor, I. (2018). Examen de l'OCDE du cadre d'évaluation de l'éducation. Maroc. *Éditions OCDE*. Paris. France.

Mounassif.M., Benghabrit.D. et Laraqui.C. (2002). *L'anthropométrie dans une démarche ergonomique*. Actes du congrès d'Ergonomie et métrologie des ambiances. Maroc: La société marocaine d'hygiène, de sécurité au travail.

Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental. La Gouvernance des Services publics. 2013.

Smolik.H.J. (2002). *Du danger au risque*. Actes du congrès d'Ergonomie et métrologie des ambiances. Maroc: La société marocaine d'hygiène, de sécurité au travail.

Vinokur, A. (2005). Mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des secteurs éducatifs. *Cahier de la recherche sur l'éducation et les savoirs*. 83-108.