

Le modèle GOVPRO-Maroc : une proposition conceptuelle pour la gouvernance de projet des établissements scolaires publics marocains

The GOVPRO-Morocco Model: A Conceptual Proposal for Project-Based Governance of Moroccan Public School Establishments.

Auteur 1 : HAJJI Daoud,

Auteur 2 : M'BARKI Mohamed Amine,

Daoud HAJJI 1, (0009-0002-4508-2647*, Doctorant.)

1 Université Abdelmalek Essaâdi / École Nationale de Commerce et de Gestion , Tanger-Maroc

Mohamed Amine M'BARKI 2, (Enseignant-Chercheur.)

2 Université Abdelmalek Essaâdi / École Nationale de Commerce et de Gestion , Tanger-Maroc

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

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

Pour citer cet article : HAJJI .D & M'BARKI .M (2026), « Le modèle GOVPRO-Maroc : une proposition conceptuelle pour la gouvernance de projet des établissements scolaires publics marocains », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 017.



DOI : 10.5281/zenodo.22148869

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La réforme de la gouvernance scolaire au Maroc, portée par la Vision stratégique 2015-2030, la loi-cadre n° 51.17 et la loi n° 59.21 relative à l'enseignement scolaire, confère au directeur d'établissement un rôle croissant de chef de projet, sans que les outils conceptuels permettant de penser cette fonction n'aient encore été pleinement stabilisés. Une revue de littérature intégrative antérieure, mobilisant un protocole PRISMA adapté sur un corpus de sources issues de Web of Science et de Scopus, a mis en évidence ce vide théorique et l'absence d'un cadre intégrateur reliant les différentes dimensions de la gouvernance scolaire de projet (Hajji et M'Barki, 2026). Le présent article se situe dans le prolongement direct de ce travail : il ne vise pas à reproduire la revue de littérature déjà publiée, mais à en tirer les enseignements pour construire un modèle théorique original. En mobilisant le nouveau management public, le leadership transformationnel, la théorie des parties prenantes, le cycle PDCA et l'approche par les ressources, l'article propose le modèle GOVPRO-Maroc, structuré en six dimensions complémentaires : planification stratégique et projet d'établissement (D1), gouvernance numérique (D2), démarche qualité (D3), gestion des parties prenantes (D4), communication de projet (D5) et gouvernance de l'intelligence artificielle comme variable modératrice conditionnelle (D6). L'article adopte un paradigme post-positiviste pragmatique et un raisonnement abductif, conformément à Creswell et Plano Clark (2018), et présente la démarche de construction conceptuelle du modèle ainsi qu'un ensemble de propositions de recherche formalisées, dont l'ancrage réglementaire est explicité au regard des dispositions récentes de la loi n° 59.21. Le modèle est présenté comme une proposition conceptuelle exploratoire, non encore stabilisée, dont la validation empirique constitue un prolongement direct de la thèse doctorale dans laquelle s'inscrit ce travail. L'article discute les apports théoriques et managériaux du modèle, les met en perspective avec les constats récents de l'évaluation externe des écoles pionnières conduite par l'Instance nationale d'évaluation, ainsi que ses limites, et présente les perspectives de validation empirique par un design mixte séquentiel explicatif auprès des chefs d'établissement de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Mots clés : gouvernance scolaire ; chef d'établissement ; gestion de projet ; modèle conceptuel ; Maroc ; loi 59.21.

Abstract

The reform of school governance in Morocco, driven by the 2015-2030 Strategic Vision, framework law n° 51.17, and law n° 59.21 on school education, increasingly positions the school director as a project manager, although the conceptual tools needed to think through this function remain unstabilized. A prior integrative literature review, using an adapted PRISMA protocol on a corpus drawn from Web of Science and Scopus, identified this theoretical gap and the absence of an integrative framework linking the various dimensions of project-based school governance (Hajji & M'Barki, 2026). This article builds directly on that earlier work: rather than reproducing the already published literature review, it draws on its findings to construct an original theoretical model. Mobilizing New Public Management, transformational leadership, stakeholder theory, the PDCA cycle, and the resource-based view, the article proposes the GOVPRO-Morocco model, structured around six complementary dimensions: strategic planning and the school improvement project (D1), digital governance (D2), quality management (D3), stakeholder management (D4), project communication (D5), and artificial intelligence governance as a conditional and moderating variable (D6). The article adopts a pragmatic post-positivist paradigm and abductive reasoning, following Creswell and Plano Clark (2018), and presents the conceptual construction process of the model together with a set of formalized research propositions, whose regulatory grounding is made explicit in light of the recent provisions of law n° 59.21. The model is presented as an exploratory conceptual proposal, not yet stabilized, whose empirical validation constitutes a direct continuation of the doctoral thesis in which this work is situated. The article discusses the theoretical and managerial contributions of the model, situates them against recent findings from the external evaluation of pioneer schools conducted by the National Evaluation Authority, and its limitations, and outlines prospects for empirical validation through a sequential explanatory mixed-methods design among school directors in the Tanger-Tétouan-Al Hoceïma region.

Keywords : school governance; school director as project manager; project management; conceptual model; Morocco; law 59.21.

Introduction

Depuis le lancement de la Vision stratégique 2015-2030 pour l'école marocaine, élaborée par le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS, 2015), la gouvernance des établissements scolaires publics connaît une transformation profonde. Le levier 15 de la Vision, consacré à une gouvernance performante, a été traduit juridiquement par la loi-cadre n° 51.17 (2019), puis précisé par la loi n° 59.21 relative à l'enseignement scolaire, adoptée le 27 janvier 2026 et promulguée le 11 février 2026 (Bulletin officiel n° 7485), qui redéfinit un ensemble d'obligations et de dispositifs applicables aux acteurs de l'éducation nationale. Ces textes convergent vers une même orientation : faire du directeur d'établissement scolaire un véritable chef de projet, chargé de piloter le projet d'établissement intégré (PEI), la gouvernance numérique via la plateforme MASSAR, la démarche qualité, la mobilisation des parties prenantes internes et externes, ainsi que la communication autour des projets pédagogiques et institutionnels.

Cette évolution normative n'a toutefois pas été accompagnée d'un cadre théorique intégrateur permettant de penser, de façon cohérente, l'ensemble des dimensions de cette gouvernance de projet. Une revue de littérature intégrative antérieure, fondée sur un protocole PRISMA adapté et mobilisant un corpus de 58 sources scientifiques issues de Web of Science et de Scopus via le portail IMIST-CNRST, a permis de documenter ce vide de façon systématique (Hajji et M'Barki, 2026). Bien que les travaux existants aient largement traité, séparément, la Nouvelle Gestion Publique et la redevabilité post-bureaucratique, la gouvernance multiniveaux et les parties prenantes, ainsi que le leadership scolaire assimilé au management de projet, la plupart d'entre eux se sont concentrés sur une seule de ces dimensions à la fois, tandis qu'aucun ne propose de cadre reliant explicitement ces dimensions au rôle de chef de projet du directeur d'établissement. Ce vide relève simultanément de quatre types de lacunes. Sur le plan théorique, la littérature ne théorise pas le directeur comme intégrateur de ressources, alors même que l'approche par les ressources et les capacités dynamiques le permettraient. Sur le plan méthodologique, le corpus international mobilise très majoritairement des études qualitatives et des revues de littérature (65 % du corpus), au détriment des designs quantitatifs longitudinaux (12 %), ce qui limite la validation empirique généralisable des relations postulées. Sur le plan contextuel, une recherche croisée sur Web of Science et Scopus ne recense que six articles portant spécifiquement sur le terrain marocain de la gouvernance scolaire, soit environ 12 % du corpus retenu, ce qui documente un déficit de visibilité

internationale des travaux marocains au sein de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Sur le plan appliqué, enfin, la gouvernance de l'intelligence artificielle scolaire demeure un cluster émergent et non intégré aux cadres existants, en dépit de la recommandation n° 1/2026 du CSEFRS. Le présent article ne vise pas à reproduire cette revue de littérature, mais à en prolonger les apports en proposant un modèle théorique original, capable de traiter simultanément ces quatre types de lacunes.

Cette absence de cadre intégrateur n'est pas propre à la littérature académique, ni à la seule recherche disciplinaire en management. Elle est corroborée par une thèse de doctorat récente, proche par son terrain mais distincte par son objet : Bergeron (2022, Université du Québec à Montréal) documente empiriquement, à partir de trente-huit entretiens semi-dirigés, la représentation des rôles mobilisés par les directions de collèges et de lycées marocains dans le pilotage du projet d'établissement, sans toutefois proposer de modèle de gouvernance multidimensionnel validé empiriquement, son objet relevant d'une perspective interprétative distincte de la construction d'un cadre intégrateur. Les documents institutionnels les plus récents, tels que le rapport prospectif Al-Madrassa al-Jadida du CSEFRS (2024) et la Feuille de route 2022-2026 du ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports, appellent eux-mêmes à une gouvernance scolaire plus autonome, plus responsabilisante et davantage articulée autour du projet d'établissement, sans pour autant proposer d'architecture conceptuelle unifiée susceptible d'outiller le directeur dans l'exercice quotidien de ses missions de chef de projet. Le modèle GOVPRO-Maroc entend combler ce double vide, académique et opérationnel. L'objectif de cet article est ainsi de proposer un modèle théorique intégrateur, capable d'articuler de façon cohérente les six dimensions de la gouvernance de projet exercée par le directeur d'établissement scolaire marocain, et de formuler, à partir de ce modèle, un ensemble de propositions de recherche destinées à en outiller la validation empirique ultérieure.

La question de recherche qui structure cet article est la suivante : comment modéliser, de façon intégrée, la gouvernance de projet exercée par le directeur d'établissement scolaire marocain, à partir des cadres théoriques mobilisables en sciences de gestion ? Pour y répondre, l'article est structuré en cinq parties. Après ce cadrage introductif, la première partie présente les piliers théoriques mobilisés pour construire le modèle. La deuxième partie expose le positionnement épistémologique et la démarche méthodologique de construction conceptuelle. La troisième partie

présente le modèle GOVPRO-Maroc, ses six dimensions et leur ancrage réglementaire, ainsi qu'un ensemble de propositions de recherche. La quatrième partie discute les apports et les limites du modèle à la lumière des données institutionnelles disponibles. La cinquième partie conclut et ouvre sur les perspectives de validation empirique.

1. Cadrage théorique

Le modèle GOVPRO-Maroc s'appuie sur cinq corpus théoriques complémentaires, mobilisés non pas de façon exhaustive, comme le ferait une revue de littérature, mais de façon ciblée, en fonction de leur pertinence pour construire chacune des dimensions du modèle

1.1. Le nouveau management public (NMP)

Le nouveau management public constitue le cadre matriciel de la réforme de la gouvernance scolaire marocaine. Il postule le transfert, vers les unités de terrain, d'une autonomie de gestion accompagnée d'une obligation de résultats et d'une culture de performance. Appliqué à l'établissement scolaire, le NMP justifie la centralité du projet d'établissement (PEI) comme outil de pilotage stratégique local (dimension D1 du modèle) et l'introduction d'outils de reporting numérique (dimension D2). Ce postulat trouve une traduction juridique directe dans les articles 90 à 93 de la loi n° 59.21, qui consacrent la subsidiarité, la contractualisation entre l'autorité gouvernementale, les académies régionales d'éducation et de formation et les établissements, ainsi que la reddition de comptes comme principes organisateurs du système éducatif.

1.2. Le leadership transformationnel

Le modèle de Bass et Avolio (1994) éclaire la posture attendue du directeur d'établissement en tant que chef de projet : au-delà de la gestion administrative, il s'agit de mobiliser les équipes autour d'une vision partagée, de stimuler l'engagement intellectuel des enseignants et de personnaliser l'accompagnement des acteurs. Cette dimension irrigue transversalement les six composantes du modèle, en particulier la gestion des parties prenantes (D4) et la communication de projet (D5). Elle rejoint l'engagement n° 10 de la Feuille de route 2022-2026, qui vise un directeur au leadership renforcé, capable de mobiliser les équipes autour du projet d'établissement.

1.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) fournit le socle conceptuel de la dimension D4 du modèle. Elle invite à considérer l'établissement scolaire non comme une organisation refermée sur sa hiérarchie administrative, mais comme un nœud de relations avec des parties prenantes

multiples : enseignants, parents d'élèves, collectivités territoriales, partenaires associatifs et institutionnels. La qualité de la gouvernance de projet dépend, dans cette perspective, de la capacité du directeur à identifier, hiérarchiser et mobiliser ces parties prenantes. Cette exigence trouve un ancrage réglementaire explicite dans les articles 36 et 37 de la loi n° 59.21, qui rendent obligatoires les associations de parents ou de tuteurs, de vie scolaire et de sport scolaire au sein de chaque établissement, et instituent une commission nationale permanente chargée de la médiation et du développement de ces associations.

1.4. Le cycle PDCA et la démarche qualité

Le cycle Plan-Do-Check-Act de Deming (1986) structure la dimension D3 du modèle, relative à la démarche qualité. Il propose une lecture cyclique et itérative du pilotage de projet, cohérente avec les exigences de la norme ISO 21001 applicable aux organismes éducatifs, et permet d'articuler la planification du PEI, sa mise en œuvre, son suivi et son ajustement continu. Cette logique cyclique est désormais consacrée par les articles 106 à 108 de la loi n° 59.21, qui instituent une évaluation annuelle du rendement pédagogique, administratif et de la gouvernance des établissements sur la base de référentiels qualité, assortie d'un classement annuel publié par les académies régionales et d'un label qualité. Le label « écoles pionnières », institué par le décret n° 2.24.144 (2024), en constitue une illustration institutionnelle concrète, dont le référentiel d'évaluation repose sur une logique proche du cycle PDCA.

1.5. L'approche par les ressources (RBV)

L'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991 ; Teece, 2018) éclaire la dimension D6 du modèle, relative à la gouvernance de l'intelligence artificielle. Elle invite à considérer les capacités numériques et technologiques de l'établissement comme des ressources potentiellement stratégiques, dont la valeur dépend de la capacité du chef de projet à les mobiliser, à les faire évoluer et à les articuler avec les autres dimensions du modèle. Contrairement aux dimensions D1 à D5, la dimension D6 ne dispose à ce jour d'aucun ancrage législatif dédié : la loi n° 59.21 renforce l'intégration des technologies de l'information et de la communication et les systèmes d'information de gestion (articles 99 à 102), sans toutefois traiter spécifiquement de la gouvernance de l'intelligence artificielle. Seule la recommandation n° 1/2026 du CSEFRS relative à la gouvernance de l'intelligence artificielle dans l'enseignement scolaire (14 avril 2026) esquisse, à ce stade, un cadre de référence encore non stabilisé. C'est ce déficit de maturité réglementaire et pratique qui

justifie le traitement de D6 comme une variable modératrice conditionnelle et exclusivement qualitative dans le modèle GOVPRO-Maroc. Ce constat gagne à être mis en perspective avec des cadres internationaux plus avancés, tel le règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle (Union européenne, 2024), qui classe les systèmes d'IA utilisés en contexte éducatif parmi les usages à haut risque : cette comparaison illustre l'écart de maturité réglementaire entre le contexte marocain et certains contextes internationaux, et renforce l'argument en faveur d'un traitement encore prudent, conditionnel, de la dimension D6.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement épistémologique

L'article s'inscrit dans un paradigme post-positiviste pragmatique, mobilisant un raisonnement abductif au sens de Creswell et Plano Clark (2018). Ce positionnement se justifie par la nature de l'objet étudié : la gouvernance de projet des établissements scolaires marocains est à la fois un phénomène socialement construit, dépendant des perceptions et pratiques des acteurs de terrain, et un objet susceptible d'être appréhendé au moyen d'indicateurs mesurables. Le raisonnement abductif permet un mouvement itératif entre les cadres théoriques mobilisés et les observations issues de la pratique professionnelle de l'auteur, praticien-chercheur exerçant lui-même la fonction de directeur d'établissement dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Ce choix méthodologique est motivé par exclusion des deux positionnements alternatifs. Un paradigme positiviste pur, mobilisant un raisonnement hypothético-déductif, aurait supposé de tester statistiquement des relations déjà stabilisées dans la littérature, ce qui n'est pas envisageable à ce stade puisque le modèle GOVPRO-Maroc n'a, par définition, pas encore été validé empiriquement. À l'inverse, un paradigme purement constructiviste ou interprétativiste, mobilisant un raisonnement strictement inductif, aurait cantonné l'article à une description contextualisée et non généralisable des pratiques de gouvernance de projet, sans ambition de formaliser des propositions de recherche transférables à d'autres établissements. Le raisonnement abductif, tel que théorisé par Dubois et Gadde (2002) sous la forme d'une combinaison systématique entre théorie et empirie, et précisé par Timmermans et Tavory (2012) comme mode privilégié de construction théorique, offre un compromis adapté à un article de nature conceptuelle : il permet de mobiliser des cadres théoriques établis (section 1) tout en les recombinaisonnant, à la lumière d'observations de terrain et du cadre réglementaire national le plus récent, pour construire un modèle original et testable. Cette posture rejoint également la

logique de la recherche engagée (Van de Ven, 2007), qui valorise l'allers-retours entre le monde académique et le monde professionnel, cohérente avec la posture de praticien-chercheur assumée par l'auteur .

2.2. Démarche de construction du modèle

Le modèle GOVPRO-Maroc a été construit selon une démarche de modélisation conceptuelle en trois étapes. La première étape a consisté à identifier, à partir de la revue de littérature intégrative antérieure, les dimensions de la gouvernance scolaire de projet insuffisamment articulées entre elles dans la littérature existante. La seconde étape a consisté à mobiliser, pour chacune des dimensions retenues, un ou plusieurs cadres théoriques mobilisables en sciences de gestion (section 1), et à en vérifier la cohérence avec le cadre réglementaire national le plus récent, en particulier la loi n° 59.21. La troisième étape a consisté à formaliser les relations entre dimensions sous forme de propositions de recherche, présentées en section 3.3, destinées à être testées empiriquement dans le prolongement direct de ce travail.

2.3. Design empirique envisagé (perspective)

La validation empirique du modèle GOVPRO-Maroc n'a pas encore été réalisée à ce stade et ne constitue pas l'objet du présent article. Elle est envisagée, dans le cadre de la thèse doctorale dans laquelle s'inscrit ce travail, selon un design mixte séquentiel explicatif, combinant des entretiens semi-directifs exploratoires auprès de chefs d'établissement, d'inspecteurs et de responsables académiques, puis une enquête quantitative traitée par équations structurelles (PLS-SEM) portant sur les dimensions D1 à D5 du modèle. La dimension D6, en raison de son caractère conditionnel et de la maturité encore limitée des pratiques d'intelligence artificielle dans les établissements marocains, restera traitée de façon exclusivement qualitative et ne sera pas intégrée au modèle confirmatoire. Le terrain retenu est la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, choisie pour son hétérogénéité territoriale et les disparités d'infrastructures documentées par les rapports institutionnels récents. Cette perspective est développée en section 5.

3. Résultats : le modèle théorique GOVPRO-Maroc

3.1. Architecture générale du modèle

Le modèle GOVPRO-Maroc propose une lecture intégrée de la gouvernance de projet de l'établissement scolaire marocain à travers six dimensions complémentaires, résumées dans le

tableau 1. Chaque dimension correspond à un champ d'action du directeur en tant que chef de projet et mobilise un ancrage théorique spécifique.

Tableau N°1 : Architecture générale du modèle

Dimension	Intitulé	Ancrage théorique principal
D1	Planification stratégique et projet d'établissement (PEI)	Nouveau management public
D2	Gouvernance numérique (MASSAR, ESISE, GRESA...)	Nouveau management public
D3	Démarche qualité	Cycle PDCA (Deming)
D4	Gestion des parties prenantes	Théorie des parties prenantes (Freeman)
D5	Communication de projet	Leadership transformationnel
D6	Gouvernance de l'intelligence artificielle (variable modératrice conditionnelle)	Approche par les ressources (RBV)

Source : élaboré par les auteurs

3.2. Ancrage réglementaire des dimensions

Au-delà de son ancrage théorique, chacune des dimensions du modèle GOVPRO-Maroc trouve un point d'appui, à des degrés divers, dans le corpus normatif marocain, en particulier dans la loi n° 59.21 récemment promulguée. Ce double ancrage, théorique et réglementaire, renforce la validité de contenu du modèle et facilite son appropriation par les acteurs institutionnels. Le tableau 2 synthétise cette correspondance.

Tableau N°2 : Ancrage réglementaire des dimensions

Dimension	Textes de référence principaux	Statut
D1	Art. 33 (PEI, cadre contractuel) ; art. 90-91 (subsidiarité, contractualisation), loi n° 59.21	Ancrage stabilisé
D2	Art. 99 (intégration TIC) ; art. 100-102 (systèmes d'information), loi n° 59.21	Ancrage stabilisé
D3	Art. 106-108 (évaluation, classement, label qualité), loi n° 59.21 ; décret n° 2.24.144 (2024)	Ancrage stabilisé

D4	Art. 36-37 (associations obligatoires, commission nationale parents/tuteurs), loi n° 59.21	Ancrage stabilisé
D5	Art. 90-93 (autonomie, guides de procédures), loi n° 59.21 ; engagement 10, Feuille de route 2022-2026	Ancrage stabilisé
D6	Recommandation n° 1/2026 du CSEFRS (texte non contraignant) ; aucun article dédié dans la loi n° 59.21	Cadre en cours de stabilisation

Source : élaboré par les auteurs

Ce tableau met en évidence une asymétrie assumée du modèle : les dimensions D1 à D5 bénéficient d'un ancrage réglementaire relativement stabilisé, tandis que la dimension D6 demeure adossée à un texte non contraignant, la recommandation n° 1/2026 du CSEFRS. Cette asymétrie conforte le choix méthodologique de traiter D6 comme une variable modératrice conditionnelle, exclue du modèle confirmatoire, en attendant la stabilisation du cadre réglementaire correspondant.

3.3. Relations entre dimensions et propositions de recherche

Le modèle postule que les dimensions D1 à D5 constituent le socle opérationnel de la gouvernance de projet, tandis que D6 agit comme une variable modératrice conditionnelle, dont l'influence dépend du niveau d'appropriation numérique de l'établissement et de la stabilisation du cadre réglementaire encore en cours. Sur cette base, six propositions de recherche sont formulées, destinées à être testées dans le prolongement empirique de ce travail ; elles sont détaillées ci-dessous puis synthétisées dans le tableau 3 :

P1 : Une planification stratégique formalisée du PEI (D1) est positivement associée à la perception, par le directeur, de sa capacité à piloter le projet d'établissement.

P2 : Le niveau d'appropriation des outils de gouvernance numérique (D2) modère la relation entre planification stratégique (D1) et pilotage effectif du projet.

P3 : La formalisation d'une démarche qualité de type PDCA (D3) est positivement associée à la perception de maîtrise du cycle de projet.

P4 : Le niveau de mobilisation des parties prenantes (D4) est positivement associé à la perception de légitimité du directeur en tant que chef de projet.

P5 : La qualité de la communication de projet (D5) est positivement associée à l'adhésion des parties prenantes internes et externes.

P6 : L'effet des dimensions D1 à D5 sur le pilotage de projet est modéré par le niveau de gouvernance de l'intelligence artificielle (D6), cette modération étant conditionnelle à la stabilisation du cadre réglementaire.

Tableau N°3 : Synthèse des propositions de recherche du modèle GOVPRO-Maroc

Proposition	Dimension(s) concernée(s)	Relation postulée
P1	D1	Une planification stratégique formalisée du PEI est positivement associée à la perception, par le directeur, de sa capacité à piloter le projet d'établissement.
P2	D1 → D2	Le niveau d'appropriation des outils de gouvernance numérique modère la relation entre planification stratégique et pilotage effectif du projet.
P3	D3	La formalisation d'une démarche qualité de type PDCA est positivement associée à la perception de maîtrise du cycle de projet.
P4	D4	Le niveau de mobilisation des parties prenantes est positivement associé à la perception de légitimité du directeur en tant que chef de projet.
P5	D5	La qualité de la communication de projet est positivement associée à l'adhésion des parties prenantes internes et externes.
P6	D1 à D5 → D6	L'effet des dimensions D1 à D5 sur le pilotage de projet est modéré par le niveau de gouvernance de l'intelligence artificielle, cette modération étant conditionnelle à la stabilisation du cadre réglementaire.

Source : élaboré par les auteurs

4. Discussion

4.1. Apports théoriques et managériaux

Sur le plan théorique, le modèle GOVPRO-Maroc contribue à combler le vide identifié par la revue de littérature intégrative antérieure, en proposant un cadre intégrateur reliant six dimensions jusqu'ici traitées de façon disjointe dans la littérature. Il opérationnalise, dans le contexte spécifique de l'école publique marocaine, des cadres théoriques mobilisés séparément dans d'autres secteurs (nouveau management public, théorie des parties prenantes, approche par les ressources). Sur le plan managérial, le modèle offre au directeur d'établissement une grille de lecture structurée de ses missions de chef de projet, susceptible d'orienter les dispositifs de formation continue des centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation (CRMEF), organisés par le décret n° 2.11.672 (2011), ainsi que les outils d'auto-évaluation de la gouvernance scolaire. Il éclaire également, en creux, les critères désormais mobilisés pour l'accès aux postes de direction, tels que fixés par l'arrêté n° 1283.25 (2025), qui associe explicitement l'évaluation périodique de la performance des directeurs aux dimensions de pilotage de projet couvertes par le modèle.

4.2. Mise en perspective avec les données institutionnelles disponibles

Bien que le modèle GOVPRO-Maroc n'ait pas encore fait l'objet d'une validation empirique, certains constats issus de l'évaluation externe de la phase expérimentale du projet des écoles pionnières, conduite par l'Instance nationale d'évaluation auprès du CSEFRS (INE-CSEFRS, 2025) sur près de 626 établissements primaires, offrent une première mise en perspective indirecte de la pertinence du modèle. Concernant la dimension « leadership et gestion », qui recoupe largement la dimension D1 du modèle GOVPRO-Maroc, le score national s'établit à 80 points, mais l'écart interrégional atteint jusqu'à 27 points sur l'indicateur relatif à la tenue des réunions hebdomadaires de suivi du projet d'établissement, le score du partage pédagogique (62 points) contrastant nettement avec celui, plus élevé, du suivi formel du dispositif (91 à 94 points). Ce constat conforte la proposition P1 du modèle, en suggérant que la formalisation du PEI est davantage acquise que son animation pédagogique effective. De façon convergente, la dimension relative aux relations avec les parents et tuteurs affiche un score global de 82 points, mais une fragilité de la vie associative structurée (77 points, avec 10 % d'établissements sans association active et 41 % sans programme d'activités formalisé), contrastant avec une communication informelle jugée forte (91 points). Ce résultat national corrobore, à une échelle plus large, le constat théorique qui fonde la

dimension D4 du modèle : la mobilisation des parties prenantes demeure davantage relationnelle qu'institutionnalisée, ce qui invite à approfondir empiriquement la proposition P4.

4.3. Limites et perspectives de validation empirique

Ce travail présente une limite assumée et explicitement revendiquée : le modèle GOVPRO-Maroc constitue, à ce stade, une proposition conceptuelle exploratoire, non encore stabilisée, dont la validation empirique n'a pas été réalisée. Aucune des six propositions de recherche formulées en section 3.3 n'a fait l'objet d'un test statistique ou qualitatif à ce jour ; les éléments de mise en perspective présentés en section 4.2 relèvent de données nationales agrégées et non d'un test direct du modèle. Une seconde limite tient au périmètre volontairement circonscrit de la validation confirmatoire envisagée, restreinte aux dimensions D1 à D5, la dimension D6 étant traitée exclusivement par une démarche qualitative en raison de l'immaturité du cadre réglementaire et des pratiques de terrain. Enfin, la validité externe du modèle reste, à ce stade, explicitement limitée à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, dont l'hétérogénéité territoriale ne préjuge pas d'une généralisation immédiate à l'ensemble du territoire national. Cette validation constitue le prolongement direct de la thèse doctorale dans laquelle s'inscrit cet article, à travers un design mixte séquentiel explicatif auprès des directeurs d'établissements de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.

Conclusion

Cet article a proposé le modèle GOVPRO-Maroc, un cadre théorique intégrateur reliant six dimensions de la gouvernance de projet de l'établissement scolaire marocain : planification stratégique et projet d'établissement (D1), gouvernance numérique (D2), démarche qualité (D3), gestion des parties prenantes (D4), communication de projet (D5) et gouvernance de l'intelligence artificielle comme variable modératrice conditionnelle (D6). Construit à partir d'un raisonnement abductif mobilisant le nouveau management public, le leadership transformationnel, la théorie des parties prenantes, le cycle PDCA et l'approche par les ressources, ce modèle prolonge une revue de littérature intégrative publiée antérieurement, sans en reproduire le contenu, et l'articule pour la première fois avec les dispositions de la loi n° 59.21 récemment promulguée.

Sur le plan des recommandations, ce travail suggère aux autorités éducatives d'intégrer le référentiel des six dimensions dans les dispositifs de formation continue des directeurs d'établissement, notamment au sein des CRMEF, et invite les chercheurs en sciences de gestion à investir la validation empirique des propositions formulées. Il suggère également que la stabilisation attendue du cadre réglementaire de la gouvernance de l'intelligence artificielle scolaire, amorcée par la recommandation n° 1/2026 du CSEFRS, mériterait d'être suivie de près, dans la mesure où elle conditionne directement l'opérationnalisation de la dimension D6 du modèle. Sur le plan des perspectives, la suite de la thèse doctorale dans laquelle s'inscrit cet article sera consacrée à cette validation empirique, à travers des entretiens semi-directifs exploratoires suivis d'une enquête quantitative traitée par équations structurelles, auprès des directeurs d'établissements scolaires de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.

BIBLIOGRAPHIE

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bergeron, D. (2022). [Thèse de doctorat sur la représentation des rôles des directions de collèges et de lycées marocains dans le pilotage du projet d'établissement]. Université du Québec à Montréal.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2015). Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion : Vision stratégique de la réforme 2015-2030.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2024). Al-Madrassa al-Jadida : un nouveau contrat social pour l'éducation (Rapport n° 7/2024).
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2026). Recommandation n° 1/2026 relative à la gouvernance de l'intelligence artificielle dans l'enseignement scolaire (14 avril 2026).
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Hajji, D., & M'Barki, M. A. (2026). La gouvernance des établissements scolaires au Maroc : outils et ressources à l'usage du chef de projet, une revue intégrative de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 7(08), 341-355.
- Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique [INE-CSEFRS]. (2025). Évaluation externe de la phase expérimentale du projet des écoles pionnières.
- Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports. (2022). Feuille de route 2022-2026 : 12 engagements pour une école publique de qualité.

- Royaume du Maroc. (2011). Décret n° 2.11.672 du 23 décembre 2011 portant création et organisation des centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation (Bulletin officiel n° 6018).
- Royaume du Maroc. (2019). Loi-cadre n° 51.17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique (Bulletin officiel n° 6805).
- Royaume du Maroc. (2024). Décret n° 2.24.144 du 8 juillet 2024 instituant le label « Écoles pionnières ».
- Royaume du Maroc. (2025). Arrêté n° 1283.25 du 19 mai 2025 fixant les conditions et modalités d'occupation des postes de direction des établissements scolaires (Bulletin officiel n° 7505).
- Royaume du Maroc. (2026). Loi n° 59.21 relative à l'enseignement scolaire, adoptée le 27 janvier 2026 et promulguée le 11 février 2026 (Bulletin officiel n° 7485).
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186.
- Union européenne. (2024). Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (Règlement sur l'IA). *Journal officiel de l'Union européenne*.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.