



Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

**Laboratoire de Recherche : Etudes et Recherche en Management des
Organisations et des Territoires (ERMOT)**

**Thèse pour l'obtention du Doctorat
En Sciences Economiques et Gestion**

Sous le thème :

Gestion et évaluation de la performance des universités
publiques marocaines : une approche par les parties prenantes
Cas de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Présentée et soutenue par :

M. Zouheir BOUSSOUF

Sous la direction du Professeur :

M. Abdelhamid SKOURI

Le jury de soutenance se compose de :

Pr. Abdelhamid SKOURI	P.E.S- FSJES-FES	Président
Pr. Hamid SLIMANI	P.E.S- FSJES-FES	Rapporteur
Pr. Sanae BENJELLOUN	P.H- FSJES-FES	Rapporteur
Pr. Mostafa OUBRAHIMI	P.H- FP-KHOURIBGA	Rapporteur

Année universitaire: 2020-2021

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Dieu tout puissant pour m'avoir donné le courage, la force et la patience pour achever ce travail. Merci pour avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur émérite Abdelhamid SKOURI pour la confiance qu'il m'a accordée et pour m'avoir initié à la recherche. Il fut pour moi un directeur de thèse attentif et disponible malgré ses nombreuses charges. Sa compétence, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance m'ont beaucoup appris. Très humblement, je voudrais lui dire merci pour son soutien pendant mes périodes de doute et pour ses encouragements répétés. Il a su supporter, avec grand cœur, mes maladresses, et m'a appris à être plus autonome tout au long de cette recherche. J'adresse toute ma gratitude à tous les autres Professeurs et Enseignants de l'ancien laboratoire de recherche Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations (EDETTO), qui ont contribué à améliorer ma réflexion et à structurer le cheminement de la thèse. Pour les échanges d'idées et l'ambiance de travail amicale, je remercie tous mes autres collègues chercheurs.

J'exprime tous mes remerciements à l'ensemble des acteurs de l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès qui, en dépit de leurs responsabilités et de leurs charges, ont accepté de me rencontrer et de partager avec moi leurs expériences, leurs avis, leurs angoisses et leurs questionnements, sans limites et sans réserves. Sans leurs contributions, cette recherche n'aurait pu aboutir.

Mention spéciale à mes collègues au travail qui m'ont supporté et m'ont permis de me consacrer à ma thèse. Du plus profond de mon cœur je voudrais leur dire merci pour m'avoir tant encouragé.

Enfin, les mots les plus simples étant les plus forts, j'adresse toute mon affection à ma famille, et en particulier à mes parents et ma femme et mes enfants. Leur soutien quotidien indéfectible, leur confiance, leur tendresse, leur amour me portent et me guident tous les jours.

A tous, j'adresse mes plus vifs remerciements.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
LE CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE	7
LES MOTIVATIONS ET L'INTERET DE LA RECHERCHE	9
LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	9
CHAPITRE 1.....	15
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	15
SECTION 1- L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC ET SON EVOLUTION.	17
SECTION 2- ORGANISATION DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	22
SECTION 3- LE SYSTEME DE CONTROLE.	37
SECTION 4- LES CONTRAINTES ET DEFIS DE L'UNIVERSITE MAROCAINE.	50
CONCLUSION	58
CHAPITRE 2.....	60
CADRE THÉORIQUE DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE	60
SECTION 1 : LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES.....	60
SECTION 2 : LES APPROCHES THEORIQUES EXPLICATIVES DE LA PERFORMANCE	70
SECTION 3. LES DIFFERENTES MODELES DE MESURE ET D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	83
CONCLUSION	98
CHAPITRE 3.....	99
CADRE EPISTÉMO-MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	99
SECTION. 1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	99
SECTION 2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	107
CONCLUSION	123
CHAPITRE 4.....	124
PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	124
SECTION 1 : LES DIMENSIONS DE LA GESTION DU SYSTEME UNIVERSITAIRE	124
SECTION 2. LES CONFIGURATIONS DES SYSTEMES UNIVERSITAIRES ET LA QUESTION DE LA PERFORMANCE...	163
SECTION 3. L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE ET LA QUESTION DE LA PERFORMANCE	167
SECTION 4. LA QUESTION DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE : QUELLE (S) CONCEPTION (S) ?.....	182
CONCLUSION	195
CONCLUSION GENERALE	198
BIBLIOGRAPHIE.....	204
ANNEXES.....	217
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	267
TABLEAUX.....	267
FIGURES.....	267
TABLE DES MATIERES	268

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
ANEAQ	Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité
UM	Université Marocaine
PP	Parties Prenantes
TB	Tableau de Bord
BSC	Balance Scor Card
BO	Bulletin Officiel
CA	Conseil d'Administration
SMART	Spécifiques, Mesurable, Atteignable, ayant un Responsable et Temporellement
MPP	Modèle de pilotage de la performance
LMD Docto	Licence Master Doctorat
CMD	Contrôle modulaire de la dépense
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CU	Conseil universitaire
CG	Conseil de gestion
CE	Conseil d'établissement
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
EEP	Entreprises et Etablissements Publics
EP	Etablissements Publics
EPA	Les établissements publics à caractère administratif
EPIC	les établissements publics à caractère industriel et commercial
CDMT	Contrat de dépense à moyen terme
PPBS	Planning Programming Budgeting System
NGP	Nouvelle Gestion Publique
NPM	New Public Management
LOLF	La loi organique relatif à la loi des finances
C.G.N.C	le Code Général de la Normalisation Comptable
DSSI	Base de données du Ministère
VP	Vice-président
VD	Vice doyen et directeur
MCU	Membre du conseil de l'université
CS	Chef de service
SG	Secrétaire général
CM	Chargé de mission
MC	Membre du conseil
EC	Enseignant chercheur
DG	Directeur
SND	syndicat
PES	Professeur d'enseignement supérieur
PH	Professeur habilité
PESA	Professeur d'enseignement supérieur assistant
CNRST	Centre national de la recherche scientifique et technique
MESRSFC	Ministère d'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de formation des cadres

PU	Plan d'urgence
NTIC	Nouvelles techniques d'information et de communications
GID	Gestion intégrée de la dépense
SIG	Système d'information de gestion
SAGE	Logiciel de gestion intégré au service économique
APOGE	Logiciel des Affaires pédagogiques de gestion étudiantes
SIMARECH	Système d'information marocain de la recherche
PPP	Partenariat Public Privé
CDG	Contrôle de gestion
CRC	Cours régionales des comptes
CC	Cours des comptes
MF	Ministère des finances
RCB	Rationalisation des choix Public
IMIST	l'institut marocain de l'information scientifique et technique
ONOUSC	L'Office National des Œuvres Universitaires Sociales et Culturelles
LOES	La loi organique relative à l'enseignement supérieur (n°01-00)
TP	Trésorier payeur
ENT	Intra net
SIRech	Système d'information de la recherche
WIFI	réseau sans fil
ERP	programme de gestion intégrée
PGI	progiciel de gestion intégré
SGI	système global d'information
EST	Ecole supérieur de technologie
FST	Faculté des sciences et techniques
FSDM	Faculté des sciences Dhar el mahraz
FLDM	Faculté des lettres Dhar el mahraz
FSJES	Faculté des sciences juridiques, économique et sociale
FLS	Faculté des lettres saiss
FMP	Faculté de médecine et de la pharmacie
FPT	Faculté poly disciplinaire de Taza
ENCG	Ecole nationale de commerce et de gestion
ENSA	Ecole nationale des sciences appliquées
ENS	Ecole normale supérieur
CHARIAA	Faculté de chariaa
CI	Cité d'Innovation
SG	Secrétaire général
VEA	Valeur Economique Ajoutée
ONEF	l'Observatoire National de l'Emploi et de Formation
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
CNE	Conseil National de l'Environnement
RSO	la responsabilité sociétale d'organisation
GRH	Gestion des ressources humaines
USMBA	Université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès
CMP	Cadre de mesure de la performance

SMP	Système de mesure de la performance
OVAR	Méthode instrumentation des outils de pilotage de la performance
HEC	Haute études commerciales
NVIVO	Logiciel de traitement des données qualitatives

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gestion de l'enseignement supérieur et l'évaluation de la performance de ses composantes (les universités) est devenu un sujet brûlant dans différents pays du monde qu'ils soient développés ou émergents. Les mutations, en cours, des processus économiques, technologiques et sociaux expliquent l'importance reconnue à l'université comme acteur important face aux nouveaux enjeux sociétaux et économiques.

Le contexte général de la recherche

Les universités se trouvent, plus que jamais, au centre des préoccupations non seulement des universitaires et des responsables politiques, mais aussi des opérateurs économiques et de la société dans son ensemble. Le passage à l'économie du savoir, l'importance reconnue au capital humain et immatériel de façon générale, enfin, les mutations économiques et technologiques en cours depuis près de trois décennies et la révolution actuelle du digital (avec ses nombreux impacts), sont autant de facteurs qui justifient toute l'importance reconnue aux universités ainsi que les tentatives entreprises pour « réformer » le secteur de l'enseignement supérieur.

Face à ces considérations externes, liées à l'environnement, des contraintes importantes pèsent sur l'organisation et le fonctionnement des universités, notamment le phénomène de la massification et ses implications à la fois pédagogiques et organisationnelles, les besoins grandissants en ressources (humaines et financières) permettant de répondre aux exigences actuelles et futures liées aux missions (classiques et nouvelles) de l'université, l'impératif d'agir au plan de la culture qui prévaut au sein de la communauté des acteurs universitaires pour répondre aux nouvelles attentes, les implications organisationnelles des mutations en cours au regard de la problématique de la performance dans ses relations avec les questions de l'autonomie et du contrôle, etc. Autant de facteurs qui renvoient largement à l'organisation et à la gestion des universités.

Toute réflexion sur la problématique de la performance des universités et sur ses déterminants exige de prendre en considération, en plus de la nature systémique des universités, l'absence

d'un consensus autour d'une définition précise de la performance et de son évaluation. Les universités occupent une place importante dans l'économie et dans la société, leurs missions sont en pleine évolution et leurs parties prenantes de plus en plus diversifiées. De ce fait, elles sont appelées à poursuivre une multitude d'objectifs souvent complémentaires, mais parfois antagonistes.

Confrontées à un environnement particulièrement contraignant et évolutif, aux exigences / risques liés à l'internationalisation et à la hausse des coûts (la recherche scientifique et l'impératif de diversification de l'offre pédagogique coûtent de plus en plus cher), les universités sont, partout, poussées à faire évoluer leur mode de gestion et à adopter un style entrepreneurial fondé sur le développement de l'initiative. Cela suppose, en plus des compétences managériales et entrepreneuriales, une véritable autonomie de gestion et une adhésion à la culture véhiculée par les outils de gestion.

C'est là un mouvement de fond qui concerne les universités, de par le monde, et auquel les universités marocaines n'échappent pas. L'objectif, partout affiché, étant la modernisation des universités et celle-ci passe par la gestion, donc :

- L'implémentation, au sein des universités, de systèmes de gestion inspirés de ceux en vigueur dans l'entreprise (New Public Management);
- L'ouverture sur la culture de l'évaluation et de la performance (programmation triennale glissante, démarche qualité, élaboration du projet de performance, ...) ;
- Le développement et l'utilisation des technologies numériques et du digital ;
- L'orientation du marché ;
- La réforme du système pédagogique ;
- Le changement du statut des enseignants - chercheurs ;
- Etc.

Les universités se trouvent, ainsi, poussées à opérer des transformations sur tous les plans : l'organisation, la gouvernance, la pédagogie, la recherche, les relations, ... une manière de justifier leur rôle et de convaincre de leurs missions et responsabilités éducatives, scientifiques, économiques et sociales.

Au Maroc, comme ailleurs, le vent de la réforme souffle sur les différentes composantes du système d'enseignement supérieur. Ainsi, le processus de réformes, initié en 1999 par l'adoption de la charte nationale, s'est prolongé par un plan d'urgence couvrant la période

2009-2012 et qui a consacré la démarche de la contractualisation, l'approbation , en 2015, de la loi organique relative à la loi des finances n° 130-13 et la loi cadre n°17.51 et pour aboutir, en 2019, à la réforme du système d'éducation, de formation et de recherche scientifique. Ces réformes interviennent dans un contexte marqué, du reste, par l'ouverture du secteur de l'enseignement supérieur à la concurrence. Cette ouverture s'est caractérisée par la création d'universités privées, la mise en place du régime du partenariat public- privé dans l'enseignement supérieur et l'implantation de structures universitaires étrangères (le phénomène de la délocalisation). Le processus en cours de développement de l'enseignement à distance utilisant les technologies numériques vient renforcer la concurrence. C'est dans ce contexte que l'université publique est appelée à opérer les changements nécessaires et à veiller sur sa performance.

Les motivations et l'intérêt de la recherche

Depuis son approbation en 2015, la loi organique relative à la loi de finances « LOLF »¹ a accordé de l'importance à la notion de performance publique et établi la nécessité des contrôles à priori et à posteriori de la gestion des établissements et administrations publics. Ces derniers sont, ainsi, appelés à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats base d'octroi de crédits de budget, désormais alloué par application d'un contrat programme par projet réalisé. Une telle logique est inscrite dans un système de gestion. Ce dernier est, au cœur des programmes de réforme de l'enseignement supérieur. Et la gestion de l'enseignement supérieur devient un sujet brûlant puisque considérée comme une panacée pour la modernisation de l'université. En effet, dans un contexte marqué par l'accroissement de la taille des universités (donc de leurs besoins en financements et de la complexité des budgets), l'augmentation des effectifs et du nombre des parties prenantes, on convient que les universités ne peuvent pas être livrées à elles-mêmes et qu'elles doivent être gérées.

La problématique de la recherche

Le présent travail se focalise sur la question de la gestion de l'université publique au Maroc et sur sa performance reconnue, aujourd'hui, comme exigence pour répondre à la montée de la concurrence, à la progression des besoins (du fait de la croissance démographique et de la hausse du coût de la formation et de la recherche) mais aussi des attentes (celles des personnes, des territoires et de l'économie).

¹La loi organique relative à la loi de finances n°130-13 ; ministère d'économie et des finances MAROC 2015., s. d.

Pour aborder l'étude de la gestion et de l'évaluation de la performance de l'université, nous nous sommes basés sur un cadre théorique regroupant le courant du Nouveau Management Public et la théorie des parties prenantes. Un tel choix se justifie par le fait que les deux permettent d'appréhender la question de la performance en essayant de croiser les regards portés par les parties concernées. A cet égard, l'accent sera particulièrement mis sur les acteurs internes de l'université. Ce choix nous permettra, par ailleurs, de mieux appréhender la portée de l'approche gestionnaire dans le contexte universitaire marocain. Tant les spécificités des universités divisent la communauté des chercheurs entre ceux qui prônent la possibilité de la transposition dans le contexte universitaire de la gestion (empruntée au secteur privé) et de son instrumentation et ceux qui considèrent que les universités ne sont pas gérables.

C'est à ce niveau et par rapport à ces considérations que se situe notre problématique que l'on formule ainsi :

Comment les parties prenantes de l'université publique marocaine perçoivent-elles la question de la performance et quels sont les facteurs qui influencent le système de gestion et d'évaluation de la performance universitaire ?

Pour traiter cette question – problématique, nous articulerons nos développements autour des points suivants :

1- La nature et les spécificités de l'université.

Au travers cette question nous cherchons, à présenter les différents aspects relatifs à l'université marocaine, notamment :

- L'environnement de cette université (contrainte, enjeux et défis) ;
- L'organisation, le mode de fonctionnement et de gouvernance de l'université ;
- Les différents dispositifs du contrôle exercé au sein de cette université.

2- La question des indicateurs de mesure de la performance de l'université.

Dans ce cadre, l'université mesure leur performance à partir des indicateurs de mesure relative aux différents domaines d'activité universitaires :

- ✓ Les indicateurs relatifs à la gouvernance
- ✓ Les indicateurs relatifs à la formation
- ✓ Les indicateurs relatifs à la recherche scientifiques et la coopération

- ✓ Autres indicateurs relatives à la vie des étudiants

3- Les parties prenantes clés de la performance universitaire.

Afin d'évaluer la performance universitaire nous allons considérer l'approche des parties prenantes comme cadre adéquat pour analyser les différentes perceptions des parties prenantes clés de la performance universitaire et pour cela nous nous focalisons sur les parties prenantes qui ont des relations directes avec la question de la performance, en l'occurrence :

- Les enseignants - chercheurs ;
- Les responsables des services administratifs ;
- Les managers (vice-président ; doyens ; directeurs) ;
- Les chargés des missions ;
- Les syndicats ;
- Les membres du conseil de l'université ;
- Personnels administratifs

4- La démarche et les outils de gestion de la performance universitaire.

Dans ce cadre, nous posons la question des outils de gestion que les universités marocaines, peuvent mobiliser dans leur système de management, pour atteindre leur performance. Les points suivants méritent toute notre attention :

- Les différents outils de gestion, qui permettent d'atteindre des objectifs ; d'améliorer le mode de management (plan pluriannuel, manuel des procédures ; organigramme officiel ; le contrôle interne, audit interne, le statut propre du personnel, etc.)² ;
- Le changement des pratiques traditionnelles de gestion et de leur dimension culturelle (le passage vers la gestion axée sur les résultats et la performance) ;
- Les marges de manœuvre des managers universitaires et les compétences requises.

5- Les configurations des systèmes universitaires qui permettent de soutenir la performance.

² Voir l'article n°8 de la loi 69-00, relative au contrôle financier de l'Etat des entreprises et des établissements publics

Au niveau de ce point, nous cherchons, de voir dans quelle mesure, la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités) permet-elle de soutenir la performance :

- L'enseignement ;
- La recherche scientifique ;
- La gouvernance ;
- Relations des universités ;

6- *Les perceptions que les parties prenantes ont des questions relatives à la performance universitaire.*

La définition de la performance est naturellement complexe en raison du caractère multidimensionnel du concept. Appliquée à l'université, la complexité est encore plus marquée en raison de la nature de l'université et de ses missions. La mobilisation de l'approche des parties prenantes permet de prendre connaissance et d'analyser leurs perceptions en ce qui concerne :

- Les différentes dimensions de la gestion de l'université ;
- La configuration des systèmes universitaires ;
- L'environnement de l'université ;
- Les facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement la performance de l'université marocaine ;
- La performance universitaire publique.

Pour répondre à la problématique de recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative pour expliquer et de comprendre la réalité à partir du discours des acteurs universitaires et d'une recherche documentaire. Dans ce cadre, les items des guides d'entretiens utilisés s'inspirent du cadre théorique mobilisé. Par ailleurs, dans la mesure où nous n'avons pas cherché à comparer ni à classer les universités marocaines, nous avons choisi la méthode de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel et dans ce cadre, nous avons opté pour l'étude du cas de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. L'analyse d'un seul cas porte, certes, des limites mais elle permet d'analyser l'adoption concrète de système de gestion de la performance et d'identifier les conditions qui caractérisent le processus d'introduction d'un tel système.

En somme, la collecte des données nécessaires pour répondre à notre question de recherche s'est faite comme suite :

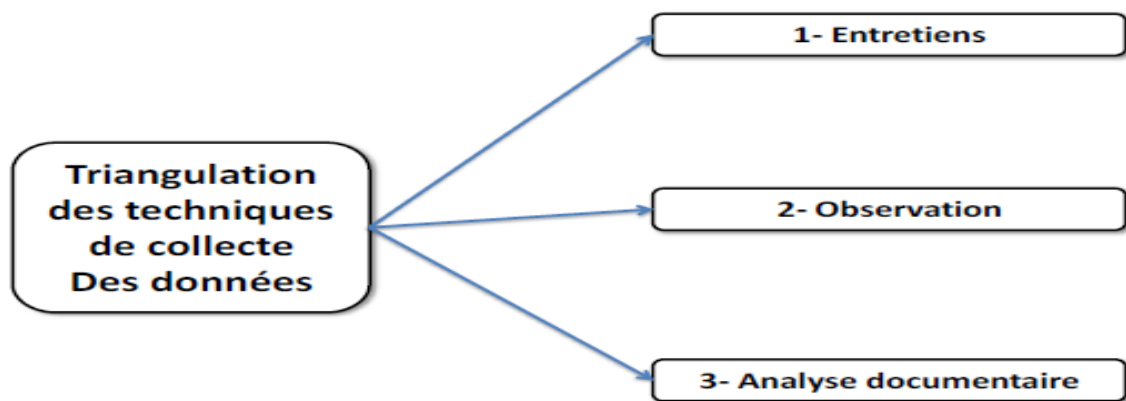
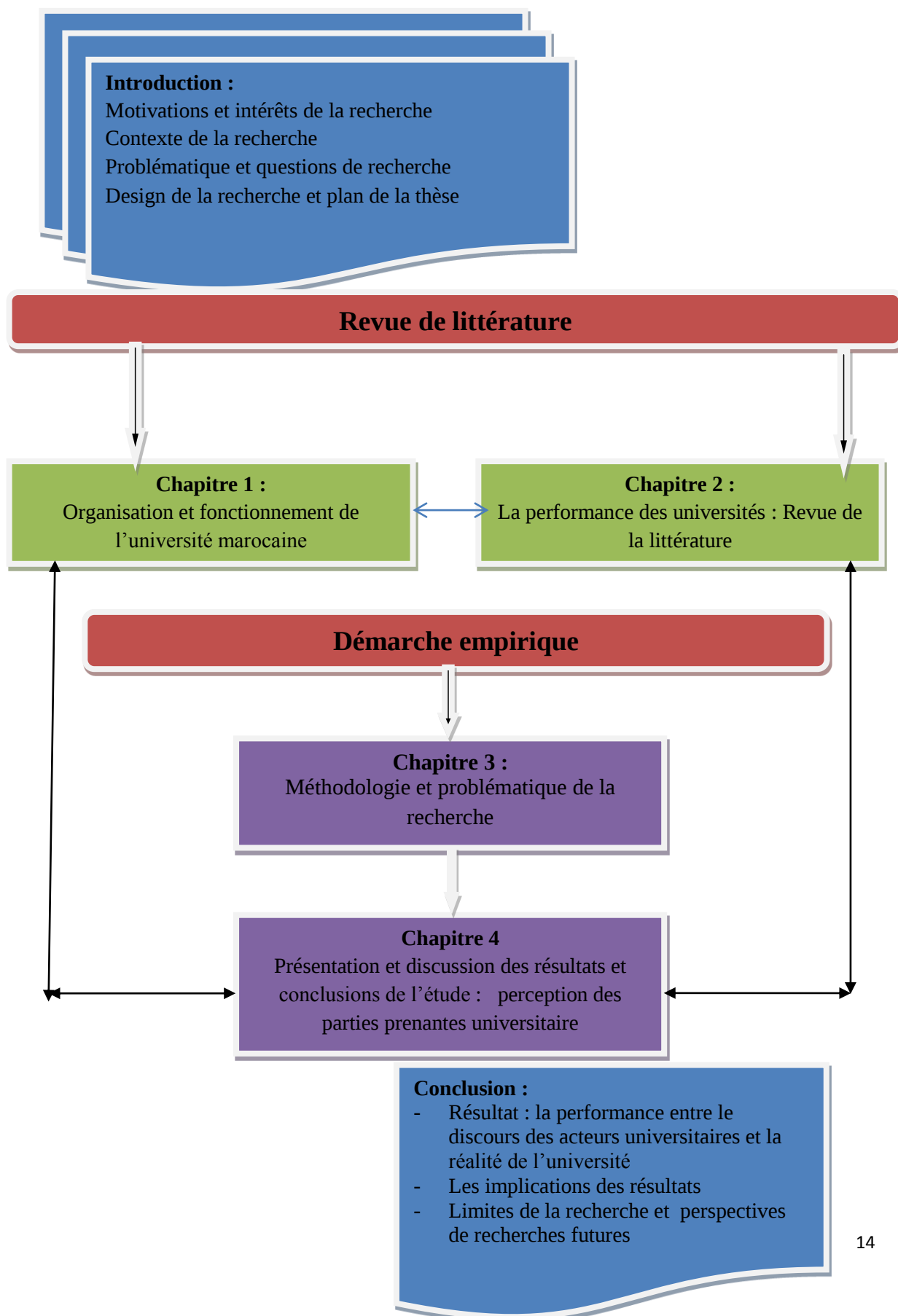


Figure 1 : Triangulation des techniques de collecte des données

Nous nous sommes basées, également, sur la triangulation des représentations par l'adoption d'une perspective multi-acteurs : (président d'université, vice-président, doyens, directeurs, chargé de mission, responsables administratifs, enseignants, étudiants, entreprises, etc.), ce qui nous a permis de renforcer la validité interne de la démarche. Telle est la démarche méthodologique utilisée pour analyser et comprendre la perception que les parties prenantes de l'université ont de la performance.

La Figure n° 2 ci-après détaille le plan que nous allons suivre dans ce travail pour répondre à notre question de recherche.

Figure n°2 : Design de recherche



CHAPITRE 1

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITE MAROCAINE

Introduction

A l'instar des autres composantes du secteur public, les universités ont fait face, depuis le lendemain de l'indépendance, à des mutations importantes de leur environnement. Divers facteurs ont contribué à nourrir l'ambition de les réformer. L'évolution progressive vers un enseignement de masse, la nécessité de répondre aux besoins nés de l'évolution démographique, de la tendance vers le remplacement de l'État par le secteur privé en tant qu'employeur principal des diplômés, des compressions dans le financement de l'État et de l'émergence de nouvelles approches, telles que New Public Management (NPM).

Le développement du système d'enseignement supérieur, au Maroc, s'est concrétisé par la création de nouvelles universités réparties sur le territoire national pour accompagner le processus de la régionalisation. Ce mouvement d'expansion s'est accompagné d'une diversification des institutions et des filières de formation et- d'une croissance importante des effectifs d'étudiants mais aussi du personnel enseignant et administratif³. Trois tendances marquent, aujourd'hui, l'évolution du système d'enseignement supérieur au Maroc, l'encouragement du secteur privé d'enseignement supérieur, le développement du partenariat public – privé et l'ouverture à la collaboration internationale.

Ce mouvement s'est appuyé sur un important arsenal juridique réglementant le secteur. Les réformes et programmes lancés ont couvert le champ pédagogique mais aussi organisationnel. La promulgation de la LOLF a marqué un tournant dans le fonctionnement des universités appelées à s'inscrire dans une gestion axée sur les résultats. Ce processus a été accompagné par l'organisation d'une multitude de contrôles mettant les universités sous pression pour fournir des informations⁴ sur leur fonctionnement. Une avancée intéressante a été entreprise

³ Les universités gèrent aujourd'hui plus de 909 632 étudiants, 14 000 enseignants, 6 000 administratifs, 824 départements, 2 740 filières, 1 337 structures de recherche.

⁴ Les informations relatives aux données budgétaires (taux d'engagement ; taux de paiement ; le report ou le reste à mandater et situation de la trésorerie) et pédagogiques (nombre des étudiants inscrits et taux

dans le cadre du programme d'urgence pour apprécier le rendement des universités à travers la mise en place d'indicateurs de suivi⁵ traduisant, ainsi, une certaine préoccupation de la performance dans l'enseignement supérieur.

Aujourd'hui, l'enseignement supérieur est reconnu comme secteur stratégique pour le développement socio-économique du pays. La prise de conscience manifeste de son importance mais aussi des contraintes qu'il connaît et des défis qu'il doit relever, explique l'importance du mouvement actuel en faveur de sa réforme.

Nous chercherons, dans le présent chapitre, à mettre en évidence les principales caractéristiques de l'organisation et du fonctionnement de l'université marocaine ainsi que ses enjeux et ses défis.

- La première section met en évidence l'évolution du système de l'enseignement supérieur au Maroc par la présentation de sa structure et de l'arsenal juridique qui le régit.
- La deuxième section aborde la dimension organisationnelle de l'université par référence aux enseignements de la théorie des organisations.
- La troisième section présente les différents types de contrôles auxquels l'université marocaine est assujettie.
- Enfin, la quatrième section met en évidence les contraintes et les défis qu'affronte, aujourd'hui, l'université marocaine.

d'encadrement pédagogique et administratif et la capacité d'accueil) et recherches scientifiques (thèses soutenues ; articles publiés ; brevet d'invention déposé au niveau national et international) etc .

⁵ Indicateurs relatives à la réalisation des programmes (la capacité d'accueil ; l'amélioration de l'offre de l'enseignement ; la bonne gouvernance ; la promotion de la recherche scientifique ; 10 000 ingénieurs et 3300 médecins etc).

Section 1- L'enseignement supérieur au Maroc et son évolution.

Le système d'enseignement supérieur, au Maroc, s'est développé par vagues depuis le lendemain de l'indépendance du pays. La première université moderne, l'université Mohamed V, fut créée en 1957. Le processus de création d'universités, donc d'extension du secteur d'enseignement supérieur s'est déclenché avec la création de nouvelles universités réparties sur le territoire. Ce mouvement marque, ainsi, un processus de décentralisation des institutions d'enseignement supérieur. Il s'est traduit par l'extension et la diversification de l'offre. A la fin de l'année 2000, le Maroc comptait 14 universités et 73 établissements couvrant les différentes régions du pays.

1.1. Structure du système d'enseignement supérieur

Aujourd'hui, le système d'enseignement supérieur se caractérise par trois composantes :

1. Un secteur d'enseignement public qui comprend deux sous- systèmes :
 - a. Les universités sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.
 - b. Des établissements sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques.
2. Un secteur d'enseignement privé : universités et établissements créés à l'initiative privée.
3. Un secteur d'enseignement créé sous la forme de fondations à but non lucratif lancées dans le cadre de la dynamique internationale de l'enseignement supérieur.

Ces différents établissements sont soumis à la tutelle pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.

Cette loi⁶ fixe, dans son article premier, l'objet de l'enseignement supérieur, à savoir :

- La formation des compétences et leur promotion ainsi que le développement et la diffusion des connaissances dans tous les domaines du savoir ;

⁶ Loi N° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur .

- La contribution aux progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel de la Nation, en tenant compte des besoins du développement économique et social ;
- La maîtrise et le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire, par la recherche et l'innovation ;
- La valorisation du patrimoine culturel marocain et le rayonnement de ses valeurs ancestrales

Cette loi⁷ définit également les missions des universités, notamment :

- La contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;
- La formation initiale et la formation continue ;
- Le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;
- La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- La recherche scientifique et technologique ;
- La réalisation d'expertises ;
- La contribution au développement global du pays ;
- La contribution à la promotion des valeurs universelles.

Les universités ont vocation normale à dispenser tous enseignements et formations initiales et à préparer et délivrer les diplômes y afférents. Elles organisent des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs.

1.2. La réglementation de l'enseignement supérieur

Sur le plan réglementaire, l'année 2000 a été marquée par la promulgation de la loi 01-00 qui a introduit une réforme globale du système d'enseignement.

Parmi les aspects fondamentaux couverts par cette réforme, nous citons la gouvernance à la fois du système d'enseignement au niveau central et des universités au niveau régional. La relation gouvernance – performance des universités étant établie, nous présentons, dans ce qui suit, les lignes générales de cette réforme.

⁷Loi N° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur Dahir n° 1-00-199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
Chapitre 1. Article 3.

Ainsi au niveau central, la loi 01-00 définit, la gouvernance en ces termes. Elle « renvoie au pilotage et aux visions déployées pour le guidage de la réforme et du mode opératoire de sa mise en œuvre »⁸.

La loi attribue, à la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNCES), des prérogatives en matière de gouvernance. Les missions assignées à la commission consistent à :

- Création d'établissements publics et privés ;
- Détermination des critères et mécanismes de validation réciproque des programmes d'études et de leur accréditation ;
- Proposition des régimes des études et des examens ;
- Dynamisation de solidarité et de l'entraide financière ;

Quant à la Commission de Coordination de l'Enseignement Supérieur Privé (CCESP), elle s'est vue attribuer l'autorisation d'ouverture des établissements de l'enseignement supérieur privé ainsi que leurs demandes d'accréditation, l'instauration de normes de qualité pour l'enseignement supérieur privé, l'élaboration de stratégies et de plans d'action pour le développement du secteur privé.

Enfin, le Conseil de Coordination (CC), s'est vu confier l'attribution de prérogatives de gouvernance de l'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'université pour se prononcer sur les demandes d'accréditation présentées par les établissements, sur les projets de création de filières de formation et/ou de recherche ainsi que sur l'ouverture de tout nouvel établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités.

Qu'en est-il des universités ?

La Dahir de 1975 relatif à l'organisation des universités dispose dans son article 2 « Les universités constituent des établissements publics dotés de la personnalité morale et de

⁸CSEFRS – INE, (2018), L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert. DECRET N° 2.01.2330 DU 22 Rabiû 11423 (4 JUIN 2002) fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur ainsi que les modalités de désignation de ses membres.

l'autonomie budgétaire telles que déterminées par le présent dahir. Elles sont placées sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur »⁹.

La réforme du système d'enseignement introduite par la loi 01- 00 a abordé les différentes dimensions de l'organisation, du fonctionnement et du développement de l'université marocaine dans le contexte du 21^{ème} siècle. Ainsi :

- Au plan de l'autonomie, l'université s'est vue dotée des prérogatives nécessaires à son développement dans le cadre de ses attributions en termes d'activités pédagogiques, de recherche et de services à rendre à la société. La loi lui a permis de gérer ses propres projets, programmes et de prendre des initiatives innovantes. Elle a, également, introduit de nouveaux mécanismes d'inspiration managériale dans la mesure où les responsables sont recrutés sur la base de projets de développement, et où la gestion incombe à un Conseil disposant de prérogatives élargies. Parallèlement à cette autonomie, la loi a renforcé la redevabilité de l'université par le biais de trois mécanismes : l'autoévaluation, l'évaluation et l'accréditation.
- Au plan de l'ouverture, la loi a permis à l'université de s'ouvrir sur son environnement, d'acquérir des fonds propres, de développer son offre de diplômes, d'investir dans des capitaux de sociétés, de créer des structures et instances qui complètent et renforcent son organigramme, de concevoir et de soumettre ses programmes d'études, de diversifier ses partenariats au niveau national et international. En outre, cette loi donne à l'université la possibilité de développer ses forces positives, de mieux s'ancrer dans la vision du développement de sa région, de renforcer ses structures organisationnelles, de s'inscrire dans des projets d'enseignement et de recherche en harmonie avec les stratégies locales et nationales et en gardant une option pour bénéficier des alliances internationales.
- A partir de 2009, soit près d'une décennie après la mise en application de la loi 01-00, l'université est entrée dans l'ère de la contractualisation de ses relations avec l'Etat. Ce principe, introduit par le programme d'urgence (2009- 2012), devait se baser sur des objectifs précis, des moyens identifiés et des ressources affectées. La mise en application de ce principe a été accompagnée par une tentative de conception d'une batterie d'indicateurs permettant de rendre compte de l'état des progrès réalisés et d'apprécier le rendement des différentes universités.

⁹Dahir portant loi n° 1-75-102 du 13 safar 1395 (25 février 1975) relatif à l'organisation des universités. Article 2.

L'adoption de cette politique de contractualisation devait renforcer les principes d'autonomie universitaire et de gouvernance des universités. Elle annonçait, ainsi, l'émergence d'un nouveau mode de gestion axé sur les résultats, corollaire de la redevabilité.

En somme, la réforme de l'enseignement supérieur a donné aux universités, une autonomie par rapport au gouvernement. Elle s'est, ainsi, inscrite dans le cadre des réformes du secteur public adoptées, depuis les années 1980 du siècle passé, par différents pays du monde. L'autonomie, synonyme d'indépendance par rapport au contrôle direct des autorités publiques, a été préconisée comme un moyen d'amélioration des performances des prestations de services. La question de l'autonomie et de l'ouverture est au cœur du débat contemporain sur la réforme universitaire et les relations État-université. Au Maroc, cette question devait être renforcée par l'adoption de la politique de contractualisation. Cela annonçait l'émergence d'un nouveau mode de gestion axé sur les résultats, corollaire de la redevabilité.

Qu'en est-il de la réalité des universités ?

Dans quelle mesure les universités ont-elles réussi à mettre en place un système de management de la performance universitaire ?

Et, comment ont-elles pu exploiter les marges de manœuvres autorisées par la loi pour améliorer les performances universitaires ?

En principe, cette réforme était porteuse d'une certaine dynamique gestionnaire au sein des universités. Cette dynamique devait se baser sur un certain nombre de pré-requis et exigeait la réalisation d'un certain nombre de préalables, notamment :

- La publication des textes d'application de la loi ;
- La construction de dispositifs stables de suivi ;
- La conception d'un système d'information adéquat reflétant les différents aspects de la gestion de la pédagogie, des activités de recherche et des relations de l'université et pouvant fonder des systèmes de reportings des performances des universités ;
- La formation de ressources humaines motivées pour s'impliquer activement et participer à l'implémentation de règles de management de la performance.

Le cadre réglementaire étant spécifié, il convient de présenter l'organisation de l'université marocaine.

Section 2- Organisation de l'université marocaine

L'étude de la structure de l'université, de son mode de fonctionnement et de son rôle n'a cessé de susciter l'intérêt des chercheurs en théorie des organisations. Les recherches, principalement anglo-saxonnes, montrent que sur les six dernières décennies, l'université a été approchée de différentes manières et à partir de différents angles d'éclairage sans pour autant aboutir à un consensus sur la manière dont elle devrait être considérée (Beyer et Lodahl, 1976).

L'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales qui ont marqué la fin du 20^{ème} siècle a largement contribué au développement du débat et des recherches sur l'université, un débat qui prend une importance toute particulière actuellement.

2.1. Les principales approches de l'université

L'université, en raison de sa nature et de ses missions, se caractérise par la superposition de différentes formes d'organisations qui reflètent les spécificités de ses activités classiques. Celles-ci, en l'occurrence, l'enseignement et la recherche, diffèrent du point de vue organisationnel mais sont entrelacées. L'enseignement constitue une activité opérationnelle. Quant à la recherche, elle est, en principe, organisée sous forme de projets impliquant des équipes et des partenaires et dans le cadre d'unités de recherche, de laboratoires, etc.

A cette division, il convient d'ajouter, une deuxième division entre la présidence de l'université où se concentrent les activités administratives et les établissements où s'effectuent la recherche et l'enseignement, en plus des activités administratives.

L'application à l'université de l'approche organisationnelle traduit une évolution vers une l'application des principes et outils de gestion.

Historiquement, divers modèles d'université correspondant à différentes étapes de l'histoire ont été décrits par les auteurs. Se référant au cas français, Musselin (2001) a synthétisé une large partie de ces travaux dans son ouvrage¹⁰. Ces travaux réunissent quatre modèles : le modèle bureaucratique, le modèle collégial, le modèle politique et le modèle de l'anarchie organisée. Plus récemment, un autre modèle a capté l'intérêt des théoriciens et des responsables de l'université, c'est celui de l'université entreprenante (ou entrepreneuriale).

¹⁰Christine Musselin. La longue marche des universités françaises. Presses Universitaires de France, pp.218, 2001

2.1.1. Le modèle collégial

Au cours des années 1960, les universités étaient vues comme des entités collégiales, et leurs processus décisionnels étaient basés sur la recherche de consensus et impliquaient des discussions continues entre pairs. Les universités étaient, ainsi, vues comme des communautés autorégulées sans gestion extérieure, ni bureaucratie hiérarchique. C'est dans ce sens que P. Goodman¹¹ (1962) parlait de « Community of Scholars » et que J.D. Millett¹² (1962) utilisait l'expression « Academic Community » pour caractériser les universités.

2.1.2. Le modèle politique ou l'université comme une arène politique

Contrairement à cette image idyllique de l'université, les recherches entreprises au cours des années 1970, caractérisaient l'université d'arène politique où s'affrontent différentes fractions dans un contexte de rareté de ressources. La résolution des conflits internes était liée à l'intervention de facteurs externes (le financement externe, entre autres). J.V. Baldridge¹³ (1971) l'un des représentants de ce courant s'est concentré sur l'analyse du pouvoir et des conflits au sein de l'université en se fondant sur un modèle d'organisation rationaliste. D'autres auteurs se sont fondés sur les « modèles d'anarchie ». Ainsi, Karl Weick¹⁴ (1976) a caractérisé les organisations universitaires comme des « systèmes faiblement couplés ».

Quant à M.D. Cohen et J. March¹⁵ (1974), ils ont parlé d'« anarchie organisée ». L'attention de ces auteurs s'est focalisée sur ce qu'ils considéraient comme manque de coordination au sein des universités. Les systèmes faiblement couplés de Karl Weick décrivaient un manque de réglementation, un contact minimal entre la direction et le personnel académique, un manque de congruence entre la structure et les activités, des différences dans les méthodes, les objectifs et les missions entre les différentes parties ou composantes de l'université, enfin, une faible transparence dans l'organisation.

L'expression « anarchie organisée » signifiait, aux yeux de Cohen et March, que la gestion était plus ou moins impossible et serait par nécessité « faible » ou purement symbolique. La marge de manœuvre pour la gestion serait très réduite. Une gestion réelle par l'utilisation du

¹¹Goodmann, P. (1962) *The Community of Scholars*, New York:Wiley

¹²Millett, J. D. (1962) *The Academic Community*, New York: McGraw-Hill

¹³Baldridge, V. (1971). *Power and conflict in the university*. New York, NY: John Wiley.

¹⁴Weick, Karl (1976) 'Educational Organizations as Loosely Coupled Systems', *Administrative Science Quarterly* 21, 1-9

¹⁵Cohen, M. D. and March, J (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill.

pouvoir, de la gestion politique ou de la gestion bureaucratique serait inefficace. M.D. Cohen and J. March sont allés jusqu'à évoquer l'expression « Leadership de la folie ».

L'expression « anarchie organisée » n'a pas échappé aux critiques des analyses qui ont vu le jour dans les années 1980, même si beaucoup d'entre elles, ont confirmé les explications proposées pour l'anarchie organisée. Dans ce sens, R. Birnbaum¹⁶ (1988) a présenté une vision cybernétique de l'anarchie organisée. Pour lui, le terme cybernétique renvoie au fait que les organisations académiques sont en général autorégulées. C'est pourquoi, à son avis, il s'agit d'organisations efficaces mais où le « management musclé » se révélerait inefficace. Les universités et les instituts de recherche sont, ainsi, perçus comme des organisations qui ne permettent qu'une gestion symbolique. Ces deux modèles, celui de l'anarchie et l'idée d'une gestion faible des universités continuent encore de dominer une grande partie de la littérature dédiée à l'université.

2.1.3. L'université entreprenante

Les années 1990 ont vu l'apparition d'un nouveau type de recherche répondant aux changements qui ont marqué l'environnement des universités, notamment les réductions du financement public, le nombre croissant d'étudiants, la mondialisation des systèmes d'enseignement supérieur, le développement du secteur privé d'enseignement supérieur, les exigences de valorisation économique des résultats de la recherche scientifique et du rapprochement entre les universités et le monde des entreprises, etc.

Les chercheurs ont fait valoir que pour réagir de manière adéquate aux changements de leur environnement, les universités doivent développer des stratégies, adopter une gestion stratégique et des critères d'efficacité, réduire les dépenses et évaluer la qualité de la recherche et de l'enseignement. Ils montraient, ainsi, que l'ancien modèle d'université collégiale traditionnelle devait céder la place à une université entreprenante qui ressemble plus à une entreprise.

En réaction à cette nouvelle conception, les chercheurs ont mis en garde contre l'abandon des « anciennes » valeurs collégiales et leur remplacement par l'adoption de valeurs managériales et entrepreneuriales. Dans son ouvrage. *Creating Entrepreneurial Universities* B.R. Clark's¹⁷ (1998) a analysé le développement de cinq universités dans cinq pays différents et a affirmé

¹⁶ Birnbaum, R. (1988) *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass

¹⁷ Clark, B. R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities* London: Pergamon

que les changements dans les universités en réponse à des influences extérieures dépendaient des facteurs suivants: (i) un noyau professionnel et administratif renforcé, (ii) une périphérie étendue et développée, (iii) une structure de financement diversifiée, (iv) une relation étroite et stimulante avec des éléments clés de la société environnante et (v) une culture entrepreneuriale enracinée dans les universités mêmes.

Ces facteurs devaient être combinés, et pour Clark, cela signifiait que le changement dans les universités serait incrémental. L'analyse de ces changements a suscité de nombreux programmes de recherche vers la fin du 20^{ème} siècle sur les facteurs de résistance, les modes de pilotage et les conditions de contribution de l'université aux changements. Parmi les thèmes qui ont suscité l'intérêt des universitaires (chercheurs et responsables), des pouvoirs publics, mais aussi d'autres parties prenantes de l'université (en l'occurrence les opérateurs économiques), il convient de citer tout le « mouvement » autour du modèle de la triple hélice des relations université-industrie-gouvernement développé par H. Etzkowitz et L. Leydesdorff.¹⁸ (1997).

2.2. L'université comme bureaucratie professionnelle (Henry Mintzberg)

Pour étudier la structure de l'organisation universitaire, beaucoup d'auteurs se référant aux travaux développés par Mintzberg autour de la bureaucratie professionnelle.

2.2.1. Description de la bureaucratie professionnelle universitaire

Selon Mintzberg (1987), « On retrouve [la bureaucratie professionnelle] généralement dans les systèmes scolaires, les services sociaux, les cabinets comptables, et les entreprises industrielles possédant une main-d'œuvre très qualifiée ». Comme dans le cas de l'hôpital, il est devenu quasiment incontournable de recourir au modèle de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg pour qualifier l'organisation universitaire » (Juban et Bartoli, 2013)

Ce type de structure correspond à des organisations animées par des opérationnels très qualifiés (les enseignants-chercheurs) qui assurent directement la production de l'organisation et exercent, ainsi, une influence importante sur le fonctionnement au quotidien. De plus, ces opérationnels poursuivent leurs buts professionnels spécifiques, ce qui se traduit au niveau de l'organisation par des buts peu opérationnels, tandis qu'un certain flou entoure la prise de décision stratégique.

¹⁸Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. eds (1997) Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations London: Thomson Learning

2.2.2. Rôle et importance du centre opérationnel

Le centre opérationnel tel qu'il est défini par Mintzberg (1987) « inclut tous les employés qui produisent eux-mêmes les biens et les services de base de l'organisation ou en soutiennent directement la production ». Dans le cadre de la bureaucratie professionnelle, le centre opérationnel regroupe les professionnels qui contrôlent eux-mêmes leur propre travail et qui agissent de manière relativement isolée de leurs collègues et de leurs supérieurs.

Afin de coordonner ses activités, une bureaucratie professionnelle s'appuie sur « la standardisation des compétences ». L'importance de l'expertise professionnelle dans la structure universitaire est rendue nécessaire à la fois par la complexité des savoir-faire requis par l'activité de l'enseignement et de la recherche ainsi que par son caractère non strictement répétitif et relativement autonome. Autrement dit, un enseignant universitaire peut se rapporter généralement à un corpus connu et plus ou moins standardisé mais sa propre expertise lui donne la nécessité d'innover et de faire face à des imprévus.....

Dans une bureaucratie professionnelle, il n'y a pas de place pour des mécanismes de coordination centralisés tels que la surveillance par un supérieur hiérarchique, ou le respect stricte des procédures de travail, etc. Pichault et Nizet (2000) considère qu'une certaine autonomie des opérateurs existe dans la mesure où les enseignants universitaires poursuivent des buts spécifiques « inspirés plus par des préoccupations professionnelles que par des missions propres à l'ensemble de l'organisation. Ces différentes préoccupations ne peuvent se traduire au niveau des buts généraux de l'organisation que par des formulations ambiguës et peu opérationnelle ». La standardisation des qualifications est donc nécessaire pour garantir cette large autonomie de travail.

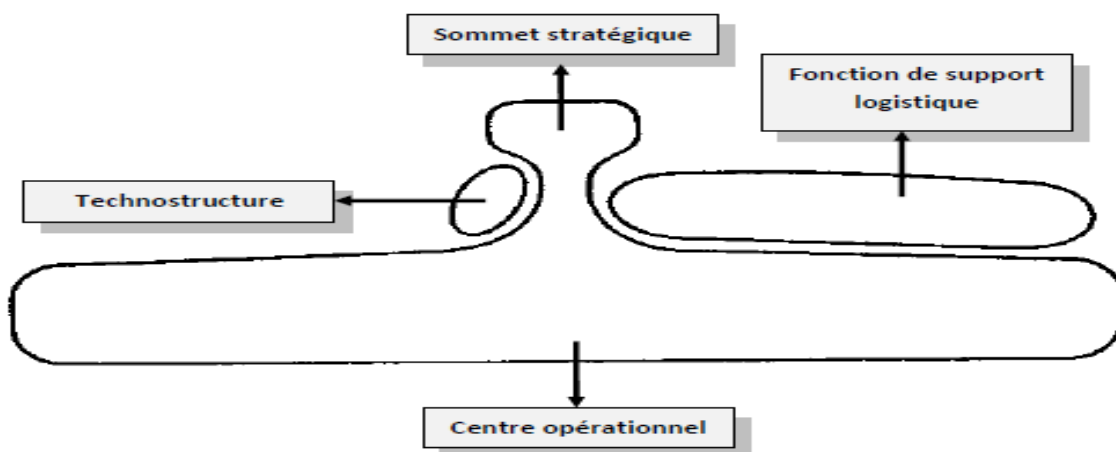


Figure 3 : La bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1995)

La conception de Mintzberg de la bureaucratie professionnelle (Fig. 3) montre la présence d'un sommet stratégique au sein d'une structure aplatie avec une ligne hiérarchique mince, un ensemble de fonctions de support logistique et une technostructure qui reste minimale.

Une part importante du personnel de l'université est constituée d'enseignants et/ou chercheurs. Ces derniers possèdent une expertise très pointue sur laquelle l'université s'appuie pour organiser leur travail. Ils font partie de ce que Mintzberg appelle « le centre opérationnel ».

Dans cette structure, le sommet stratégique est représenté par la présidence (Président de l'université, Vice-présidents, Chefs des établissements). Cette composante fondamentale de l'organisation universitaire joue plusieurs rôles, notamment, la direction de l'université, sa représentation à l'égard des tiers, la présidence des conseils et l'exécution de leurs délibérations, etc. Le sommet stratégique intervient principalement dans les orientations stratégiques de l'organisation, l'attribution et/ou la répartition des ressources et la coordination entre les différents composants de l'université autour d'objectifs communs.

La fonction de support logistique est représentée par l'ensemble des personnes qui fournissent un soutien logistique aux professionnels et leur procurent les services nécessaires à leurs activités. Et si les professionnels bénéficient d'une grande autonomie dans l'organisation, le personnel de support en est souvent réduit à une mission simple et spécifique : celle de servir les activités des professionnels (les secrétaires généraux, les agents techniques, etc.).

2.2.3. L'université comme une bureaucratie professionnelle

Si l'université, conformément à la configuration organisationnelle de Mintzberg, est une bureaucratie professionnelle, on ne peut nier que les facultés, les écoles ou les instituts au sein de cette même organisation sont eux aussi considérés comme des bureaucraties professionnelles. Ces organisations ont leurs propres structures qui ont quasiment les mêmes composantes fondamentales que la grande bureaucratie professionnelle qu'est l'université. Ainsi, elles ont leur propre sommet stratégique, leur propre personnel de support fonctionnel et toujours une technostructure très faible. Le centre opérationnel est le même : tout enseignant et/ou chercheur fait partie, en premier lieu, de l'université à laquelle il appartient ;

ensuite il est appelé à opérer dans la composante de son domaine où il remplit les obligations de son métier.

2.3. Fonctionnement de l'université marocaine.

L'étude de mode de fonctionnement d'un établissement public suppose la présentation des différents organes de gouvernances au travers l'étude de textes juridiques qui encadrent la gestion de ces établissements¹⁹.

Il convient de souligner, à cet égard, il est important de souligner avec les auteurs du que les universités marocaines fonctionnent, depuis 2002, avec une organisation minimale définie par la loi 01- 00²⁰. Une telle organisation se trouve, aujourd'hui, inadaptée aux exigences et aux défis que l'université affronte.

2.3.1. La gouvernance universitaire

Les universités marocaines sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie budgétaire. Placées sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur (MESFCRS). Chaque université peut comprendre, outre les services communs du rectorat²¹, trois types d'établissements universitaires : des facultés, des écoles et/ou des instituts spécialisés de recherche. Les facultés et écoles préparent aux diplômes nationaux relevant de leur spécialité, alors que les instituts spécialisés réalisent les travaux de recherche de leur compétence.

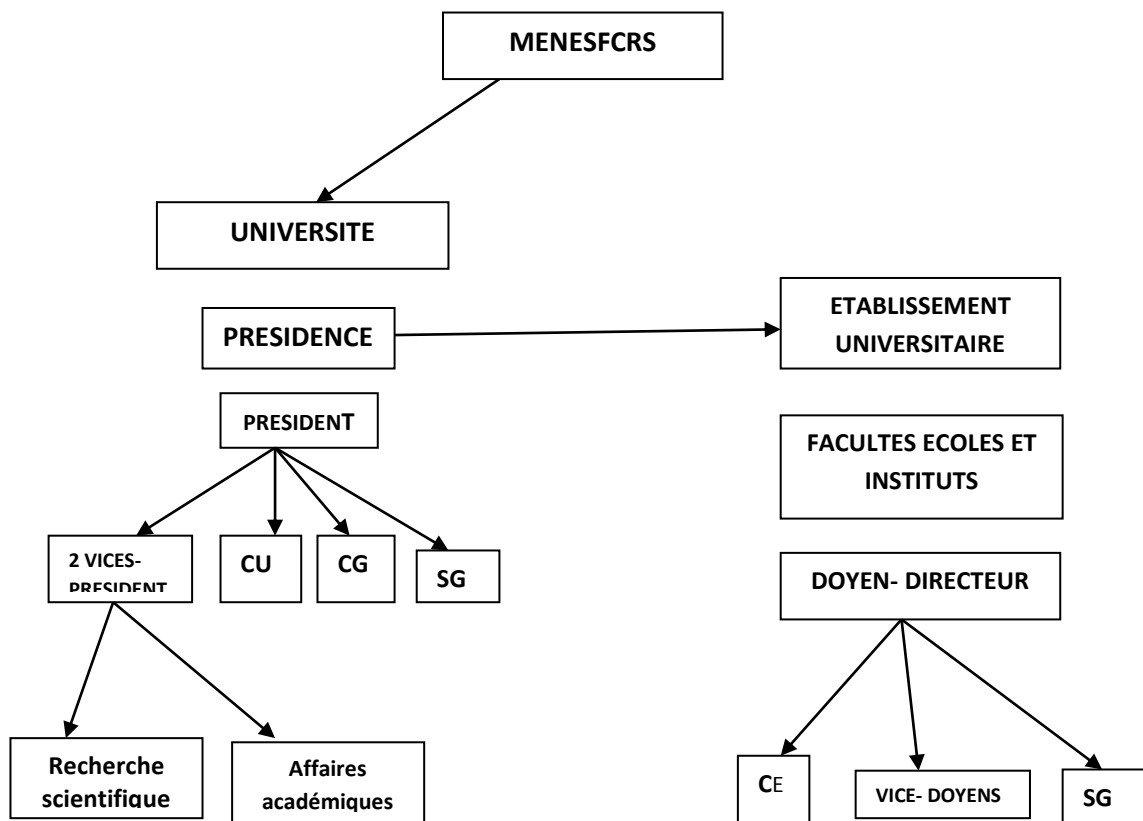
Comme dans la majorité des systèmes universitaires qui fonctionnent selon le modèle administratif traditionnel, l'organisation universitaire marocaine est très hiérarchisée. La répartition des rôles et des tâches est liée à une division de l'autorité explicitée dans les textes régissant le système universitaire. Étant donné que les universités marocaines ont le même organigramme et que ce dernier n'est pas complètement défini, nous présentons un schéma synthétique des principales composantes du fonctionnement administratif d'une université marocaine.

¹⁹ La loi 01-00

²⁰ Voir le projet du futur organigramme des universités marocaines Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 14. Janvier 2020.en annexe n°4

²¹ Ex- nom de la présidence des universités marocaines

Figure 4 - Schéma des principales composantes du fonctionnement administratif de l'université marocaine.



Source : élaboré par nos soins (inspiré des textes officiels)

La gestion de l'université marocaine est régie par les dispositions de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur²². Ladite loi a apporté plusieurs améliorations importantes que ce soit en matière de gestion ou de missions confiées à l'université. Ainsi, l'université jouit, en tant qu'établissement public, de la personnalité morale, de l'autonomie pédagogique, scientifique, culturelle (Article 5), administrative et financière (Article 4) sous la tutelle de l'Etat. La gestion de l'université est assurée par plusieurs organes dont on cite ci-après :

2.3.2. Le président et les vice-présidents

²²LOES dans le reste du texte.

2.3.2.1. Le président

Avant la réforme, l'université était dirigée par un recteur choisi parmi les professeurs de l'université, proposé par l'autorité gouvernementale chargée par l'enseignement supérieur et nommé par dahir. La LOES a introduit des changements majeurs que ce soit en matière de désignation du président ou de ses attributions.

Après appel à candidature et présentation d'un projet de développement de l'Université²³, le président est choisi parmi les trois candidats proposés par le comité d'étude des candidatures²⁴, puis nommé par dahir pour un mandat de 4 ans renouvelable une fois (article 15). Il est chargé, entre autres, des tâches suivantes : la conclusion des accords et des conventions, la coordination entre les établissements universitaires composant l'université, la nomination et l'affectation du personnel enseignant et administratif et l'ordonnancement des dépenses et des recettes de l'Université²⁵ (article 16).

2.3.2.2. Les vice-présidents

Le Président est assisté de deux vice-présidents, nommés par l'autorité de tutelle sur proposition du président de l'Université, à condition que l'un d'eux soit un professeur de l'enseignement supérieur.

L'un des deux vice-présidents est chargé des affaires de la recherche scientifique, de la coopération, du partenariat et notamment de :

- La recherche scientifique : collège doctoral, structures de recherche, montage et suivi de projets de recherche ;
- la valorisation de la recherche : veille technologique, propriété intellectuelle, incubateur et pépinières d'entreprises, parc scientifique, interface de prestation de services, recherche contractuelle, formation continue non diplômante ;

²³ Nous avons consulté, entre autres, le projet de développement de l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès présenté par son président actuel. Le projet, de plus de 100 pages, présente en premier un état des lieux de l'université et propose des pistes de développement basés sur les axes Restructuration, Animation et Gouvernance

²⁴ Le décret relatif au comité d'étude des candidatures en fixe la composition : deux personnalités du monde socio-économique, deux professeurs d'universités dont au moins un appartenant au CU.

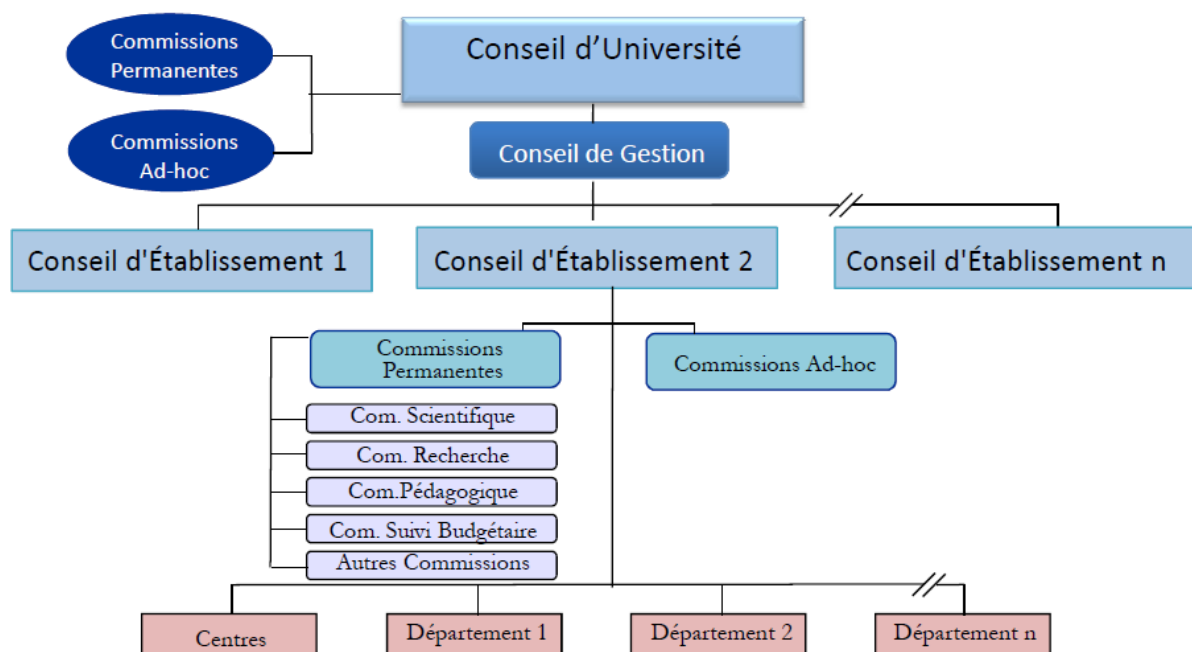
²⁵ Les pouvoirs d'ordonnancement peuvent, totalement ou partiellement, peuvent faire l'objet d'une délégation par le président aux doyens et directeurs d'établissements universitaires notamment en ce qui concerne le budget de fonctionnement et développement.

- La coopération : relations internationales, partenariat.
- L'autre vice-président est chargé des affaires académiques, estudiantines et de la modernisation de l'Université et notamment de ce qui suit :
- Les affaires académiques et pédagogiques : ingénierie pédagogique, suivi et évaluation des programmes pédagogiques, gestion des diplômes, bibliothèque universitaire, bases de données documentaires ;
- Les affaires estudiantines et sociales : accueil et orientation des étudiants, insertion et suivi des lauréats, la prospective, les statistiques, assistance à la formation, activités estudiantines, culturelles, sportives et sociales ;
- La formation continue et l'informatique à l'Université : formation continue diplômante, formation ouverte, formation à distance.

2.3.3. Le Conseil de l'Université

La réforme a transformé la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil d'université. Avant la loi 01-00, le conseil fût constitué par deux groupes de membres : le premier groupe est composé des chefs d'établissement, les représentants du personnel enseignant, des étudiants et des membres extérieurs choisis par le Recteur. Le deuxième groupe est formé par les représentants de l'autorité gouvernementale.

Figure 5 : Organes de gouvernance universitaire



Depuis la réforme, le conseil d'université ne compte plus parmi ses membres le deuxième groupe et la présence des membres extérieurs n'est plus laissée à l'appréciation du dirigeant de l'université.

2.3.3 .1.Composition et désignation des membres

Une nouvelle composition du Conseil de l'Université alliant participation et ouverture :

Tableau 1 : les membres du conseil de l'université

Membres de droit	Membres Elus	Membres Désignés
Le Président de l'université • Le Président de la région • Le Président du conseil des oulémas • Le Président de la communauté urbaine ou le président de l'assemblée provinciale ou préfectorale du siège de l'université • Le ou les directeurs des AREF concernées • Les chefs d'établissements universitaires	3 représentants élus par et parmi les enseignants-chercheurs de chaque établissement universitaire • 3 représentants élus par et parmi les personnels administratifs et techniques de l'université • 3 représentants élus par et parmi les étudiants de l'université	7 représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé. • 1 chef d'établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas de l'université.

Source : élaboration sur la base de la loi n° 01-00 article 9

L'université est gérée et administrée par un CU comprenant (article 9):

- Le président de l'université : son mode de désignation et ses attributions ont été traitées ci- dessus ;
- Le président de la région concernée et le président de la communauté urbaine concernée de la région ou le président de l'assemblée provinciale ou préfectorale du siège de l'université : ceci confirme le fait que l'université doit désormais contribuer au développement régional ;
- Le président du conseil des oulémas de la région : ce qui constitue une sorte de garantie que l'enseignement supérieur soit dispensé dans le cadre du respect des

principes et valeurs de la foi islamique qui président à son développement et à son évolution (Article 1) ;

- Le ou les directeurs des académies régionales d'éducation et de formation concernées : la présence de tels acteurs n'est qu'une confirmation du fait que l'université constitue souvent une suite logique de l'enseignement secondaire ;
- Sept représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé : La présence d'acteurs économiques et sociaux constitue un moyen de palier le risque que l'université soit déconnectée du monde socio-économique. De même, la représentativité de l'enseignement privé au sein du conseil de l'université peut être vue comme une incitation à un partenariat public/privé ou au pire à une forme de coopération.
- Trois représentants des enseignants-chercheurs, trois représentants du personnel et trois représentants des étudiants : il s'agit d'impliquer tous les acteurs dans la gestion et dans les projets de développement de l'université.
- Les chefs d'établissement universitaires de l'université concernée : l'université ne doit pas être vue comme un conglomérat d'établissements universitaires, toutes les facultés doivent adhérer à un projet commun de développement.
- Un chef d'établissement d'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'université.

Par ailleurs, La LOES autorise le président à faire appel, à titre purement consultatif, à toute personne jugée qualifiée et pouvant contribuer à la bonne marche et au développement de l'université.

2.3.3.2. Attributions et fonctions

Le CU avait un rôle exclusivement consultatif aussi bien dans le domaine pédagogique, de recherche, budgétaire, ainsi que dans le recrutement et l'avancement du personnel.

Aujourd'hui, il prend des mesures, il a désormais un rôle exécutif dans la gestion de l'Université, dans l'offre de formation, approuve les projets de création des filières de formation et de recherche, répartit les crédits entre les différents établissements composant l'université, fixe les régimes d'indemnités complémentaires désormais possibles pour le

personnel de l'université, peut créer en son sein des commissions permanentes et des commissions ad hoc²⁶.

Le CU est doté de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'université. Il organise au moins deux²⁷ sessions par an, où sont soumis à approbation :

- le plan d'action de l'Université pour 4 ans ;
- les modalités de ventilation du budget ;
- les principales réformes introduites ou en projet ;
- les procédures d'avis sur les demandes d'accréditation (critères mis en place) ;
- les procédures d'approbation ;
- les projets de création de filières de formation et de structure de recherche ;
- les procédures de mise en place d'allocation d'indemnités complémentaires existantes ou à venir²⁸.

2.3.3.3. Elargissement des attributions du Conseil de l'Université

Le Conseil de l'université entant que « parlement de l'université », exerce ses pouvoirs démocratiquement, et prend des décisions relatives aux questions de la gestion de la performance universitaire par exemple à travers les différentes décisions prises en matière de l'approbation du budget et l'adoption de l'organigramme officielle et par l'adoption des critères et des indicateurs de répartitions budgétaires et ainsi par la promulgation de décision qui promouvoir la recherche scientifique et la conclusion des conventions et contrats . En plus de fonctions déjà énoncées, le Conseil de l'Université assure d'autres attributions, à savoir :

- Prise de toutes mesures visant à améliorer la gestion de l'université ;
- Proposition de toutes réformes des formations assurées au sein de l'université et prise de toutes mesures de nature pédagogique visant à améliorer la qualité de la formation ;
- Avis sur les demandes d'accréditation présentées par les établissements ;
- Approbation des projets d création de filières de formation et de recherche ;
- Adoption du projet de budget de l'université ;

²⁶Kleiche-Dray M. et Belcadi S., op. cit.

²⁷ Le CU se réunit soit sur convocation du président ou à la demande écrite du tiers au moins de ses membres, aussi souvent que les besoins de l'université l'exigent.

²⁸Kleiche-Dray M. et Belcadi S., op. cit.

- Répartition des crédits entre les différents établissements universitaires, les services d'université et les services communs de l'université ;
- Définition des mesures visant à améliorer l'orientation et l'information des étudiants et à encourager l'organisation des activités culturelles et sportives ;
- Approbation des accords et conventions ;
- Proposition de la création d'établissements universitaires ;
- Approbation de la création des centres proposés par les conseils d'établissement
- Acceptation des dons et legs ...

Si les attributions du Conseil de l'Université concernent les questions de la gestion des affaires de l'université en général, quelles sont les attributions du Conseil de Gestion de l'université ?

2.3.4. Le Conseil de Gestion

Le Conseil de Gestion émane du CU sur la base de la parité entre les membres désignés et les membres élus. Il est chargé des questions administratives et financières. Il est composé de :

- Cinq membres de droit : le Président de l'Université en tant que président de ce conseil ; deux chefs d'établissements universitaires (désignés, par rotation, pour une année universitaire, au début de l'année universitaire considérée, par le Président de l'Université) ; le président de la région ; le président de la commune urbaine ou le président du conseil provincial.
- Cinq membres élus (par leurs pairs élus au Conseil de l'Université, pour une durée d'une année universitaire renouvelable une fois) : un professeur de l'enseignement supérieur ; un professeur habilité ou un professeur agrégé ; un professeur de l'enseignement supérieur assistant ; un représentant des fonctionnaires administratifs et techniciens ; un représentant des étudiants.

2.3.5. La gestion des établissements universitaires

Créés par décret, les établissements universitaires²⁹ prennent la forme de facultés, d'écoles ou d'instituts. Avant la réforme, chaque établissement était dirigé par un doyen ou directeur et constituait une entité autonome à l'intérieur de l'Université. Aujourd'hui, La LOES considère que les établissements universitaires constituent des structures d'enseignement supérieur et de

²⁹EU dans le reste du texte

recherche de l'Université et que par voie de conséquence toute décision stratégique concernant les fonctionnements des établissements doit être soumise à l'approbation du CU.

Le chef d'établissement est nommé après un appel ouvert à candidature parmi les professeurs d'enseignement supérieur pour une durée de 4 ans renouvelable une fois. Les candidats présentent notamment un projet de développement de l'établissement universitaire concerné à un Comité (désigné par l'autorité gouvernementale sur proposition du Président de l'Université) ; le projet est ensuite soumis à examen du CU qui présente la liste de trois candidatures à la tutelle.

Le chef d'établissement assure le fonctionnement de l'EU et coordonne les activités : il préside le conseil d'établissement³⁰, gère le personnel affecté à l'établissement, veille au bon déroulement des enseignements, négocie les accords et conventions de coopération soumise à l'approbation du CU.

Le CE était composé de membres de droit (du chef de l'Etablissement, du vice-doyen ou directeur-adjoint, des professeurs de l'enseignement supérieur, des chefs de départements), de membres élus (des représentants des autres corps d'enseignants chercheurs, des représentants des étudiants), de membres proposés par le chef d'établissement et désignés par le recteur. Désormais, il comprend aussi des représentants des personnels administratifs et techniques, des membres désignés parmi des personnalités extérieures.

Le CE avait un rôle consultatif sur les programmes, l'organisation des enseignements et de la pédagogie et sur le fonctionnement de l'établissement. Désormais, il assure la gestion de l'établissement et peut formuler des propositions au CU. Ainsi, le CE adopte les projets de création de laboratoires, élabore les régimes des études, des examens et des contrôles de connaissances qu'il soumet à l'approbation du CU, propose à ce dernier les mesures à même d'améliorer l'insertion professionnelle des diplômés et crée en son sein des commissions permanentes dont une commission dédiée à la recherche, une commission pédagogique, une commission de suivi budgétaire et une commission scientifique et le cas échéant des commissions ad hoc.

Après l'étude du système d'enseignement supérieur public et de ses caractéristiques organisationnelles, force est de relever son inadaptation aux défis actuels et futurs ainsi

³⁰ CE dans le reste du texte

qu'aux exigences de la performance d'un secteur considéré, à juste titre, comme une des priorités nationales.

A l'issu de cette section nous avons constaté que l'université et ses établissements fonctionne d'une manière démocratique mais le choix du président et du doyen parmi les trois candidats retenu par la commission de sélection des chefs des établissements universitaires est guidé malheureusement par les considérations politique et de la tendance générale de la politique nationale ce qui entrave et qui touche le principe d'égalité des chances et aussi il faut noter que la plus par des présidents et chefs des établissements universitaires n'ont aucune expériences dans la manière de gérer les deniers publics, d'où la nécessité de la formation des présidents et chefs des établissements dans les domaines de la gestion des affaires financière publique. Et que la question de la performance universitaire est toujours aborder dans la table de différentes réunions des instances de décision (CU, CG, CE...).

Avant de présenter ces défis, nous traitons, le système de contrôle de l'université marocaine.

Section 3- Le système de contrôle.

Le contrôle et l'évaluation constituent une dimension importante de la réforme du secteur public et de la politique de l'enseignement supérieur. Selon la loi 01-00 portant organisation du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc « Le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe »³¹

L'importance cruciale de l'étude de la question du contrôle réside dans le fait que, au regard de notre thématique de recherche, la notion de contrôle – qui est intimement liée à celle d'autonomie – renseigne sur la marge de manœuvre sur le plan décisionnel au sein de l'organisation publique. La question de la relation contrôle – autonomie – performance au sein des organisations publiques a suscité l'intérêt des chercheurs qui se sont intéressés aux effets des réformes visant à donner aux organisations publiques plus d'autonomie par rapport aux gouvernements ou ce que certains auteurs appellent «agencification» et qui implique que les organisations publiques sont placées indépendamment du contrôle direct des autorités politiques et qui s'inscrit dans cette perspective de passage à la «nouvelle gestion publique»

³¹ARTICLE 77 DE LA LOI 01-00.

(Dunleavy et Hood, 1994³²) et du contrôle gouvernemental à un état de régulation (Majone, 1996³³).

Nous consacrons cette section à aux différents types de contrôles étatiques sur les universités

3.1 : Les contrôles externes

Le contrôle externe se réfère à une mission assurée par des institutions extérieures à l'université et aux établissements universitaires. Nous distinguons à ce niveau le contrôle financier (3.1.1), le contrôle parlementaire (3.1.2), le contrôle de la cour des comptes (3.1.3) et d'autres types de contrôles externes auxquels peuvent être soumises les universités marocaines (3.1.4)

3.1.1- Le contrôle financier

Le contrôle financier se présente comme une démarche qui vérifie que les moyens alloués aux entités publiques sont régulièrement dépensés et présentés dans des états financiers reflétant une image fidèle des opérations financières. Il se distingue des autres types de contrôle étant donné que c'est un contrôle permanent, a priori ou d'accompagnement ou à postériori, qui se doit normalement de prévenir les divers risques financiers.

3.1.1.1- principes directeurs

Les principes directeurs suivants ont guidé la réforme du contrôle financier :

- la généralisation du contrôle à toutes les entreprises publiques, quel que soit le pourcentage de la participation publique et la nature juridique de l'entreprise. Ainsi, le contrôle financier de l'État s'applique désormais aux entreprises et établissements publics suivants, qui font l'objet d'une nouvelle classification introduite par la loi 69-00 dans ses articles 1 ; 4 et 5. Les établissements publics (EP) : l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics, dont les universités,
- la modulation du contrôle qui sera adapté surtout en fonction des critères de transparence de la gestion,
- la dynamisation du contrôle dans la mesure où ce dernier sera un élément motivant pour tirer l'entreprise vers le haut

³²Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management, *Public Money & Management* 14, 9-16.

³³ Majone G. (1996). *Regulating Europe*, London: Routledge

- la clarification des pouvoirs au sein de l'établissement public : elle vise à distinguer trois fonctions au sein de l'établissement public incompatibles les unes avec les autres dans le cadre d'une approche centrée sur le gouvernement de l'établissement public. En premier lieu, la fonction d'orientation, assurée par le conseil d'administration et portant, principalement, sur la fixation des objectifs. En deuxième lieu, la fonction de gestion, exercée par l'équipe dirigeante et garante de la qualité du management. Enfin la fonction de contrôle et d'évaluation, assurée par les organes de contrôle et visant la prévention du risque et l'évaluation des performances. Selon ce modèle, le contrôle financier est appelé, avec les autres organes de contrôle internes et externes de l'établissement public, à remplir cette dernière fonction sans, pour autant, empiéter sur les prérogatives des organes d'orientation et de gestion.
- la pertinence du contrôle qui s'attachera surtout à évaluer les résultats et à prévenir les risques.

3.1.1.2- typologie des contrôles financiers

La loi de finance prévoit quatre types de contrôles : le contrôle préalable, le contrôle de performance, le contrôle conventionnel et le contrôle contractuel.

- Le contrôle préalable (contrôle de régularité): Contrôle applicable aux établissements publics sous la forme d'un contrôle a priori exercé par le Ministère des Finances, un contrôleur d'État et un trésorier payeur. Il est conduit par le Trésorier payeur et est signé conjointement avec le directeur de l'établissement sur les moyens de paiements. Il porte généralement sur :
 - Les budgets ;
 - Les états prévisionnels pluriannuels ;
 - Le statut du personnel ;
 - L'organigramme fixant les structures organisationnelles et leurs attributions ;
 - Le règlement fixant les règles et modes de passation des marchés ;
 - Les conditions d'émission des emprunts et de recours aux autres formes de crédits bancaires, telles qu'avances ou découverts ;
 - L'affectation des résultats.

Sauf dérogation accordée par le ministère des finances, les fonds disponibles des établissements publics sont déposés au Trésor³⁴.

- Le contrôle de performance ou d’accompagnement : il est applicable aux établissements publics remplissant les conditions d’éligibilité prévues par la loi et aux sociétés d’État à participation directe. Ce contrôle est exercé par le Ministre des Finances avec pouvoir limité d’approbation (plan pluriannuel, budget et affectation des résultats) et le contrôleur d’État sans pouvoir de visa a priori, et ne faisant plus intervenir le Trésorier payeur. C’est un contrôle a posteriori conduit par le contrôleur d’État qui conserve certaines attributions prévues par le contrôle a priori. A cet effet, la loi confère au contrôleur d’État un rôle de pilotage et d’évaluation : il se prononce sur la conformité de la gestion de l’organisme à la mission et aux objectifs assignés et sur les performances économiques et financières de celle-ci. Les organismes soumis à ce type de contrôle doivent en contrepartie se doter d’instruments de gestion et instituer un comité d’audit. Les décisions du conseil d’administration ou de l’organe délibérant, portant sur les actes ci-après, ne sont définitives qu’après leur approbation par le ministre chargé des finances (Art11 de la loi 69-00) :
 - Les budgets ;
 - Les états prévisionnels pluriannuels ;
 - L’affectation des résultats.
- Le contrôle conventionnel : il s’agit d’un contrôle optionnel relevant du pouvoir discrétionnaire de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation. Il concerne les participations indirectes et majoritaires de l’État, à travers les sociétés d’État à participation indirecte et les filiales publiques. C’est un contrôle exercé a posteriori par un commissaire du gouvernement nommé par le Ministre des finances.
- Le contrôle contractuel : c’est un contrôle financier exercé a posteriori par un commissaire du gouvernement dans le cadre des dispositions du contrat de concession conclue entre l’État et l’entreprise concessionnaire.

Le contrôle financier exercé au sein de l’université marocaine par le ministère des finances, touche la gestion budgétaire et financière. Depuis l’octroi des dotations budgétaires à l’exécution

³⁴ARTICLE 7 de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l’Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

du budget, en passant par le visa du budget et le visa des dossiers des paiements. Le contrôle financier reste rigide et entrave le principe de l'autonomie financière de l'université³⁵.

3.1.2- Le contrôle parlementaire

Les actions de tous les établissements publics marocains, y compris les universités publiques, constituent une composante de la politique économique et sociale des pouvoirs publics. Ainsi, c'est par rapport à cette politique que les actions de ces établissements sont évaluées par le pouvoir législatif.

Le contrôle parlementaire est, donc, un contrôle politique pris en charge par les instances parlementaires et qui a pour objet la conformité de la gestion et de la rentabilité aux impératifs de l'intérêt général.

Comme dans les toutes démocraties du monde, le parlement marocain constitue un puissant contre-pouvoir qui représente la volonté du peuple.³⁶ Il veille aussi à la promotion de la transparence voire de l'efficacité dans la gestion des affaires publiques. La loi suprême lui a ainsi conféré de larges prérogatives qui lui permettent de jouer pleinement son rôle.

L'objectif du contrôle parlementaire est de contraindre le gouvernement à rendre publiquement des comptes sur l'exécution du budget que le parlement lui a confié.

L'effectivité du contrôle parlementaire doit être vérifiée au stade du vote initial de la loi de finances de l'année (à priori) ainsi qu'au cours de l'exécution, et enfin lors du vote de la loi de règlement.

Le contrôle parlementaire intervient à trois niveaux :

- Le contrôle indirect (Apriori) au cours de la discussion et de l'approbation du budget général de l'Etat. Il s'agit d'un contrôle à postériori qui s'effectue notamment lors du vote du projet de la loi de règlement³⁷. Il concerne l'examen et l'adoption de la Loi de Finances qui constituent le fondement du contrôle des finances publiques³⁸. Il offre l'occasion aux parlementaires de prendre connaissance de l'action gouvernementale et

³⁵La loi 01-00.

³⁶Généralement, les députés sont élus au suffrage universel dans le cadre d'élections régulières. Au Maroc la composition du parlement est bicamérale, la constitution de 2011 dispose selon l'article 70 que le parlement « vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques ». La Constitution Marocaine 2011

³⁷HARAKAT, M. 2010. Les finances publiques à l'épreuve de la transparence et de la performance, p. 347.

³⁸HARAKAT, M. 2011. Les finances publiques et les impératifs de la performance: le cas du Maroc. Paris, Harmattan, p. 273.

de s'informer, par le biais des documents budgétaires, des dispositions de la loi des finances, de même qu'il se prononce sur l'opportunité de l'opération financière.

- Le contrôle en cours d'exécution des budgets. Ce contrôle s'exerce pendant l'exécution de la Loi de Finances et suppose que les députés suivent de manière permanente l'utilisation des crédits autorisés. Ce dernier est assuré par le rapporteur général et les rapporteurs spéciaux désignés par la Commission des Finances dont le pouvoir consiste tout au long de l'année budgétaire à superviser sur pièce et sur place l'emploi des crédits du budget ministériel dont ils sont en charge. Ce contrôle donne à la commission des finances la possibilité de convoquer des ministres dépeniers pour fournir des explications sur l'exécution de la loi de Finances par voie de questions orales ou écrites³⁹. Par ailleurs, le vote de la Loi de Finances rectificative constitue une autre occasion pour les parlementaires d'exercer leur contrôle et faire le point sur l'état des comptes budgétaires.
- Le contrôle à posteriori consiste en un contrôle par voie de questions orales ou écrites adressées par les parlementaires aux autorités gouvernementales de tutelle.

Cependant, force est de constater que « l'intérêt manifesté par les parlementaires à ce sujet de loi, ainsi qu'aux documents l'accompagnant demeure faible au vu des possibilités offertes aux parlementaires de questionner le gouvernement sur les réalisations des objectifs ainsi que les multiples problématiques qui sont soulevées dans le rapport de la Cour des comptes sur l'exécution de la loi de finances »⁴⁰.

L'opinion générale est que les compétences de fond du parlement en matière d'approbation du projet de loi de règlement sont importantes, mais qu'elles sont entravées par des phénomènes politiques. Les spécialistes relèvent que les projets de loi de règlement sont souvent discutés et votés par un nombre très faible de parlementaires et en un temps réduit.

Ce type de contrôle est occasionnel, il permet de donner une idée sur les questions de nature urgente relatives aux universités, posées par les parlementaires aux membres du gouvernement, mais son impact reste faible.

³⁹On assiste chaque mercredi à un nombre significatif de questions, qui ont un caractère financier, posées par les députés.

⁴⁰A. SERHANE, Contrôle parlementaire et loi de règlement cas du Maroc, International Symposium the Changing Role of parliaments in Budget Process : Experiences of PIUC Countries and EU Member States. 23-25 septembre 2010 Afyonkarahisar.

3.1.3- Le contrôle de la cour des comptes

La cour des comptes est l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du royaume. Son indépendance est garantie par la constitution. Nous découvrons, dans ce paragraphe, l'objet de son contrôle (3.1.3.1) ainsi que l'impact de son intervention (3.1.3.2).

3.1.3.1. Objet des contrôles

La cour des comptes a pour mission la protection des principes et valeurs de bonne gouvernance, de transparence et de reddition des comptes de l'État et des organismes publics. Elle est chargée d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution des lois de finances. Elle s'assure, entre autres, de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes soumis à son contrôle en vertu de la loi et en apprécie la gestion⁴¹.

La cour des comptes assiste le parlement dans les domaines de contrôle des finances publiques. Elle répond aux questions et consultations en rapport avec les fonctions de législation, de contrôle et d'évaluation, exercées par le Parlement et relatives aux finances publiques. Elle soumet à S.M. le Roi un rapport annuel sur l'ensemble de ses activités, qu'elle transmet également au chef du gouvernement et aux présidents des deux Chambres du parlement. Ce rapport est publié au bulletin officiel du royaume. Un exposé des activités de la cour est présenté par son premier président devant le parlement. Il est suivi d'un débat⁴².

Les cours régionales des comptes sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de la gestion des régions et des autres collectivités territoriales et de leurs groupements. Elles sanctionnent, le cas échéant, les manquements aux règles qui régissent les opérations financières publiques (Article 149).

La cour des comptes et les cours régionales sont donc des juridictions financières qui ont des attributions juridictionnelles et non juridictionnelles. Par attributions juridictionnelles nous entendons jugements des comptes, gestion des faits et la discipline budgétaire et financière.

Par attributions non juridictionnelles nous entendons contrôle de la gestion des organismes publics ;

- Evaluation des projets publics et assistance du parlement en matière d'évaluation des politiques publiques ;

⁴¹Article 147 de la constitution marocaine 2011.

⁴²Article 148, Ibid.

- Contrôle de l'emploi des fonds publics ;
- Contrôle de l'emploi des fonds collectés par appel à la générosité publique ;
- Contrôle des comptes des partis politiques et des dépenses électorales ;
- Contrôle des déclarations obligatoires du patrimoine ;
- Déclaration générale de conformité et rapport sur l'exécution de la loi de finances (Loi de règlement)⁴³ .

3.1.3.2. Impact des interventions de la cour des comptes

Les interventions des juridictions financières telles qu'elles étaient présentées par la nouvelle constitution, contribuent à l'instauration des principes de la nouvelle gouvernance des établissements publics à travers⁴⁴ :

- Le renforcement de la transparence financière et de la bonne gouvernance : à travers la gestion et optimisation des ressources ; la consécration du principe de la reddition des comptes et le reporting (Rapport annuel d'activités présenté à SM le Roi et publié au bulletin officiel, référés du premier président, rapport sur l'exécution de la loi de finances, Déclaration générale de conformité, rapports particuliers, Lettres des Présidents de Chambres...)
- Le renforcement de la culture de gestion basée sur les résultats à travers la recherche de l'efficacité et de l'efficience au niveau des entités publiques contrôlées ; ainsi que le renforcement de la gestion des finances publiques axée sur les résultats et la performance
- Le renforcement de la démocratie à travers le renforcement de la gestion de proximité (contrôle des collectivités locales); le contrôle des comptes des partis politiques; le contrôle des dépenses des campagnes électorales et l'assistance au Parlement (examen des lois et des règlements, établissement du rapport sur l'exécution des lois de finances accompagné d'une déclaration générale de conformité, réponse aux demandes de précisions formulées par les présidents des 2 chambres du Parlement...).

Le contrôle de la gestion de la performance des universités marocaines exercé par la juridiction financière du royaume est considéré par la plupart des gestionnaires des deniers publics comme un contrôle de qualité qui possède un impact fort sur la performance ; qui lié

⁴³KERS, L. Dispositif de contrôle des finances publiques, rôles et places des acteurs et évolution des interventions. CAFRAD (Centre Africain De Formation Et De Recherche Administrative Pour le Développement).

⁴⁴Ibid.

la responsabilité à la reddition des comptes et sanctionnent toutes les tentatives de fraude et donne des recommandations et fait le suivi de ces dernières.

3.1.4 Autres types de contrôles externes

A l'instar des autres établissements publics, les universités publiques marocaines peuvent faire objet d'autres types de contrôles externes. Nous en citons : les contrôles effectués par des cabinets indépendants, les contrôles exercés par les instances chargées de la bonne gouvernance et le contrôle social.

3.1.4.1. Les contrôles effectués par les cabinets indépendants

Il s'agit d'un contrôle privé exercé par des auditeurs indépendants s'effectuant sur les entités publiques. Ce contrôle revêt la forme de missions de différentes natures : audit de projets ou de programmes, audit d'un service public déterminé. Il peut être soit Légal (Commissariat aux comptes selon les dispositions de la Loi 17/96 relative à la Société anonyme), soit contractuel (contrat constituant les termes de référence d'une mission d'audit).

Plusieurs missions d'évaluation internes à l'Etat ou externalisées sont effectués pour évaluer les politiques, projets, programmes ou de simples marchés publics :

- Evaluations effectuées par le Conseil Economique et Social, Conseil Supérieur de l'Enseignement, Banque Al Maghreb, Haut-commissariat au Plan...
- Audit des marchés dépassant 05 millions de DH (décret des marchés publics);
- Evaluation des résultats des opérations cofinancés par plusieurs organismes publics et qui est généralement prévue par la convention de financement ;
- Appréciation des résultats atteints par les projets lancés par les agences de développement.

3.1.4.2. Les contrôles exercés par les instances en charge de la bonne gouvernance

Selon les dispositions de l'article 154 de la Constitution, les services publics sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité...Ainsi, plusieurs instances ont été créées par la Constitution, chargées de la protection de la bonne

gouvernance, du développement humain et durable et de la démocratie participative⁴⁵. On en cite quelques-uns :

- Le médiateur : institution nationale indépendante et spécialisée qui a pour mission, dans le cadre des rapports entre l'administration et les usagers, de défendre les droits, de contribuer à renforcer la primauté de la loi et à diffuser les principes de justice et d'équité, et les valeurs de moralisation et de transparence dans la gestion des administrations, des établissements publics, des collectivités territoriales et des organismes dotés de prérogatives de la puissance publique
- Le conseil de la communauté marocaine à l'étranger ayant pour but de garantir leurs droits et préserver leurs intérêts, ainsi qu'à contribuer au développement humain et durable de leur pays d'origine et à son progrès.
- L'autorité chargée de la parité et de la lutte contre toutes formes de discrimination;
- L'Instance nationale de probité et de lutte contre la corruption;
- Le conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique qui constitue une instance consultative chargée d'émettre son avis sur toutes les politiques publiques et sur toutes les questions d'intérêt national concernant l'éducation, la formation et la recherche scientifique, ainsi que sur les objectifs et le fonctionnement des services publics chargés de ces domaines. Il contribue également à l'évaluation des politiques et programmes publics menés dans ces domaines.
- Le conseil de la jeunesse et de l'action associative qui est chargé d'étudier et de suivre les questions intéressant ces domaines et de formuler des propositions sur tout sujet d'ordre économique, social et culturel intéressant directement les jeunes et l'action associative, ainsi que le développement des énergies créatives de la jeunesse, et leur incitation à la participation à la vie nationale, dans un esprit de citoyenneté responsable.

3.1.4.3. Les inspections générales du ministère de tutelle

Les Inspections Générales des Ministères (IGM) émanent de l'administration de l'organisme public. Elles dépendent directement du ministère et leur incombe la mission d'informer le ministre sur le fonctionnement des services. Les interventions des IGM portent explicitement

⁴⁵ARTICLES 162- 170de la constitution marocaine 2011.

sur la gestion financière des ministères concernés. Leurs attributions portent sur le contrôle, l'audit-évaluation, l'investigation – enquête ainsi que l'étude et le conseil⁴⁶.

3.1.4.4. Le contrôle social

L'idée du contrôle social est que toute organisation productive opérant dans une société, doit apporter des avantages et des bénéfices à cette dernière. Si tel n'est pas le cas, l'organisation se trouvera automatiquement exclue du système social en perdant tout son pouvoir et se verra remplacer par une autre institution sociale susceptible d'être plus utile pour la société. Dans ce cadre apparaît l'importance du contrôle social.

Il désigne le contrôle opéré par l'opinion publique (citoyens, presses, partis politiques, universités, associations,...), et constitue un contrôle global et multidisciplinaire allant du bas en haut de la pyramide sociale. Au Maroc, ce contrôle est peu formalisé.

Il porte généralement sur l'utilisation des deniers publics, la dénonciation des pratiques irrégulières et propositions d'amélioration de certaines conditions sociales et autres propositions de nature à améliorer la vie des citoyens.

Pour conclure cette sous-section, on peut dire que les universités publiques marocaines sont soumises à l'ensemble des contrôles externes qui concernent les établissements et entreprises publiques. Ces contrôles visent à s'assurer que les actions et résultats réalisés par ces organismes sont adaptés aux stratégies nationales de développement et qu'ils sont réalisés conformément aux règles de gestion en vigueur.

Ce type de contrôle, bien qu'il s'avère nécessaire et utile au pilotage de la performance publique en général et universitaire en particulier, doit être complété par un autre type de contrôle : le contrôle interne.

3.2 - Les contrôles internes

Le contrôle interne désigne le contrôle qui émane de l'administration et qui se manifeste notamment par la hiérarchie. Il est opéré à tous les niveaux de la hiérarchie sur les fonctionnaires subordonnés en vue d'évaluer la qualité de leur gestion et de leurs tâches ainsi que leurs performances.

⁴⁶ Ibid.

Nous distinguons, à ce niveau, le contrôle comptable (3.2.1), le contrôle par les instances élues (3.2.2) et le contrôle de la qualité (3.2. 3).

3.2.1. Le contrôle comptable

Le contrôle comptable exprime la reconnaissance d'un droit de surveillance au profit de l'administration centrale des finances qui a toujours eu un droit de regard sur la gestion des services publics par l'intermédiaire des comptables publics vérifiant la validité des opérations de dépenses.

- Est ordonnateur public de recettes et de dépenses, toute personne ayant qualité au nom d'un organisme public pour engager, constater, liquider ou ordonner soit le recouvrement d'une créance, soit le paiement d'une dette.
- Est comptable public, tout fonctionnaire ou agent ayant qualité pour exécuter au nom d'un organisme public des opérations de recettes, de dépenses ou de maniement de titres, soit au moyen de fonds et valeurs dont il a la garde, soit par virements internes d'écritures, soit encore par l'entremise d'autres comptables publics ou de comptes externes de disponibilités dont il ordonne ou surveille les mouvements⁴⁷.

La séparation, entre ces deux derniers, constitue l'une des règles fondamentales de la comptabilité publique, car elle vise à délimiter le champ d'action des uns et des autres. Par cette séparation, l'ordonnateur dispose du pouvoir de statuer et de prendre des décisions qui engageaient les finances publiques, alors que le comptable dispose du pouvoir d'exécuter ces décisions et d'empêcher celles qui tenteraient de sortir du cadre de la légalité budgétaire.

Le contrôle comptable s'opère en matière de recettes et de dépenses. Les comptables sont tenus d'exercer le contrôle de la régularité de la perception et de l'imputation ainsi que la vérification des pièces justificatives. En matière de dépenses, les comptables assignataires sont tenus d'exercer le contrôle de la validité⁴⁸.

3.2.2- Le contrôle des instances élues : Conseils d'Université et d'Etablissements

Les Conseils d'Université et/ ou d'Etablissements universitaires constituent des organes de gouvernance de ces derniers. Ces conseils exercent donc un contrôle de conformité des actions aux décisions adoptées.

⁴⁷ARTICLE 3, Décret royal n° 330-66 du 21/04/1967 (10 moharrem 1387) portant règlement général de comptabilité publique.

⁴⁸HARAKAT, M. 2013 Op. cit., p. 298

3.2.3- Le contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité désigne les techniques d'organisation concourant à rendre conforme à un standard la production de biens ou de services.

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est une démarche visant la mise à niveau des établissements d'enseignement supérieur, par une mise en conformité avec les normes standards en matière d'enseignement, de recherche, d'organisation, de gestion et d'évaluation.

L'évaluation est, en fait, un outil d'aide à la décision pour le développement de l'université dans tous les domaines d'activité : enseignement, recherche, gouvernance administrative et sociale (cadre de vie des étudiants). Elle vise, entre autre, à : valoriser l'image de l'université ; conforter l'université comme lieu de formation de qualité ; contribuer à rendre plus attractive ses formations; stimuler l'innovation pédagogique des enseignants et la mutualisation des bonnes pratiques, permettre à chaque enseignant de mieux appréhender les conditions d'étude des étudiants et leur perception de l'enseignement et d'identifier les faiblesses du dispositif de formation et les moyens d'y remédier⁴⁹ .

La démarche de la qualité dans l'enseignement supérieur consiste à se baser sur un ou plusieurs référentiels existants présentant le plus souvent les grandes lignes de modèles qualité adaptés aux réalités de l'enseignement supérieur. Six modèles principaux se démarquent, à savoir le Prix Deming de la Qualité, le Malcom Baldrige National Academy Award, les normes ISO 9000, le modèle de l'European Foundation for Quality Management, Le Prix Français de la Qualité et l'European Quality Improvement System⁵⁰ .

Pour conclure cette section, il est important de souligner que les divers contrôles auxquels les universités marocaines sont soumises, sont de nature externe. Ils visent la protection des deniers publics et la mise de l'ordre dans leur utilisation et dans leur gestion. L'utilité de ces contrôles est évidente car ils permettent, en principe, d'éviter les dérapages budgétaires et le gaspillage des deniers publics.

Cela étant, dans la pratique, ce type de contrôle s'est transformé en une véritable machine bureaucratique ne garantissant pas la simplification des procédures de gestion de la dépense

⁴⁹BERKANE, Y. (2005).Le financement de l'enseignement supérieur en Algérie: Contraintes et perspectives. *Revue Sciences Humaines*, (23). P 6

⁵⁰SYLIN, M., & DELAUSNAY, N. (2006). Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : Quels choix méthodologiques fondamentaux ? 8ème Biennale International de l'éducation et de la formation, p 12.

publique. De plus, ce système de contrôle pose la question cruciale de la combinaison de la responsabilité et de l'efficacité dans les organisations publiques.

En conséquence, l'université marocaine est interpellée pour mettre en place des mécanismes et une instrumentation de gestion à même de compléter les contrôles déjà mentionnés et de répondre aux exigences non seulement de la mesure mais aussi et surtout du management de la performance. La question est d'autant plus importante et actuelle que l'université affronte un certain nombre de contraintes et se trouve, plus que jamais appelée, à relever divers défis liés à l'évolution de l'économie et de la société marocaine dans un contexte mondial en pleine mutation.

Section 4- Les contraintes et défis de l'université marocaine.

Les diverses analyses de la situation actuelle et à venir de l'université marocaine, actuellement disponibles, mettent en évidence les contraintes et les défis auxquels celle-ci se trouve confrontée. Elles mettent également l'accent sur les contraintes et les exigences d'adaptation de l'université aux mutations de son environnement en vue de prendre en charge ses missions et de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes.

4.1. Les contraintes de l'université marocaine

4.1.1. Contrainte liée à la massification de l'enseignement supérieur

Malgré l'extension du système d'enseignement supérieur et la création, depuis 1975, d'universités nouvelles réparties sur le territoire national, la massification a constitué la caractéristique principale de ce secteur. Cela a contribué au renforcement du caractère dual du secteur marqué par l'existence d'un enseignement supérieur à accès régulé (celui des écoles et FST des EST et des FMP) et celui du secteur à accès ouvert. Pour illustrer le paradoxe de la massification du système d'enseignement supérieur, une analyse comparative du Maroc avec d'autres pays, notamment émergents, s'impose.

Selon les données de l'UNESCO, ce taux est de 31,96% au Maroc en 2016 ce qui veut dire que le système marocain n'accueille dans le cycle supérieur qu'environ 32% des jeunes âgés entre 18 ans et 22 ans.

4.1.2. Contrainte liée au sous-encadrement pédagogique

L'encadrement pédagogique est primordial pour la réussite du système pédagogique adopté au Maroc, en l'occurrence le système LMD qui suppose des contrôles continus et des évaluations

régulières, non seulement des enseignements, mais surtout du travail personnel de chaque étudiant. et qui suppose un encadrement adapté. Les besoins en personnel enseignant se sont, par ailleurs, accentués du fait de la diversification des offres et des parcours de formation exige également un encadrement académique diversifié en compétences et spécialités pour construire une cohérence pédagogique.

Les données montrent que le sous-encadrement pédagogique était et demeure un défi structurel. En 2016, le taux d'encadrement universitaire a atteint 57 étudiants par enseignant chercheur au lendemain de la publication de la Vision Stratégique alors qu'il était de moins de la moitié (26 étudiants par enseignant-chercheur) au début de la mise en œuvre de la Charte (2000).

4.1.3. Contrainte liée à l'infrastructure

L'infrastructure est primordiale pour l'opérationnalisation de l'architecture LMD qui requiert un enseignement en classes à effectifs réduits et sur une organisation en semestres, en modules et fondée sur une compensation à la fois transversale et verticale. Cette faiblesse de la capacité d'accueil en nette déphasage avec une déferlante venue estudiantine, a induit une sur-utilisation de cette capacité dont le taux d'utilisation dépasse toutes les normes pour un enseignement supérieur de qualité.

4.1.4. Contrainte liée au financement

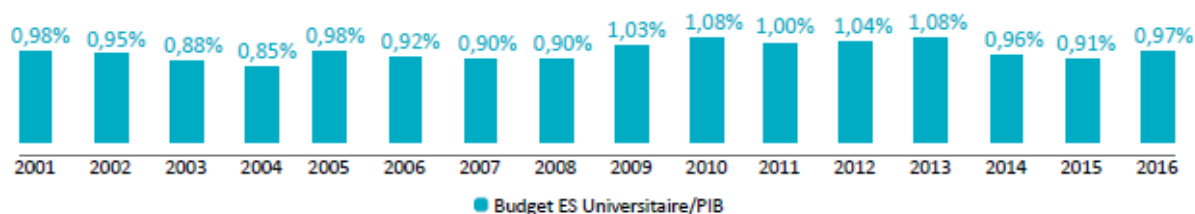
Le développement de la qualité du système universitaire est entravé par la massification et l'insuffisance du taux d'encadrement et des infrastructures. Deux dimensions qui dépendent directement des allocations financières de l'état.

L'État demeure le principal pourvoyeur de fonds aux universités⁵¹. Les fonds publics constituent la principale ressource de l'université publique (entre 70 et 97%). Cette dépendance de l'université à l'égard du financement public traduit la faible autonomie des universités ce qui impacte négativement leur capacité à développer leurs ressources propres et à valoriser leur capital tant matériel qu'humain. Cette faible autonomie concourt à une complexité et à une lenteur de la gestion financière.

⁵¹ Cet effort public a été soutenu et les crédits alloués à l'enseignement supérieur universitaire ont connu une augmentation importante depuis la réforme de 2003, particulièrement entre 2009 et 2017. Il est passé de 7,5 milliards de dirhams courants à plus de 10 milliards de dirhams courants⁵¹. Cependant, les budgets consentis n'ont que peu augmenté comparativement à l'augmentation de l'effectif des étudiants.

L'indice qui compare le budget global alloué à l'enseignement supérieur universitaire à la richesse nationale (PIB) reste en deçà de 1% durant toute la période, sauf pendant les années de mise en œuvre du Programme d'Urgence. Cet indice a même diminué à un niveau très bas en 2015, atteignant 0,91%.

Figure 6 : Graphique du Budget de l'Enseignement Supérieur Universitaire rapporté au PIB (à prix courants)



Source : Données des Lois de finances et du Département de l'Enseignement Supérieur – Traitement INE-CSEFRS, 2017⁵².

Cette problématique interroge la capacité des universités à résorber les déficits en infrastructure et en encadrement dans le cadre de la réforme et de former des lauréats dotés de qualifications et de compétences capables d'une part de répondre aux attentes de l'ensemble des secteurs productifs et d'autre part, de permettre au modèle de développement marocain de relever les défis nationaux et mondiaux, auxquels il est confronté.

4.1.5. Contrainte liée à l'autonomie des universités

L'instauration de l'autonomie de l'université est un processus amorcé sans qu'il soit renforcé. Plusieurs aspects essentiels pour le développement des universités comme la décentralisation n'ont pas été suivis par la promulgation des textes réglementaires adéquats. Il en est de même avec la gestion du patrimoine et les ressources humaines.

L'article 7 de la loi 01-00⁵³ permet à l'université de valoriser son capital et de diversifier ses ressources notamment par la création de sociétés filiales ou des prises de participations, mais ces dispositions demeurent non appliquées.

4.1.6. Contrainte organisationnelle

Le fonctionnement du conseil d'université, instances décisionnelles est entravé par la lourdeur de son fonctionnement qui s'explique par le nombre pléthorique de membres qui le

⁵² Idem

⁵³ La loi portant organisation de l'enseignement supérieur au Maroc.

composent ce qui complique le processus de décision et empêche cette instance de jouer son double rôle d'organe de gestion de stratégie.

A ceci s'ajoutent une faible coordination entre les stratégies de développement des présidences d'université et les projets des chefs d'établissements ainsi que l'absence d'organigramme-type pour les exécutifs des universités et des établissements d'enseignement supérieur.

Ces difficultés sont accrues par le fait que les membres du conseil de l'université, dans leur majorité, représentent leurs établissements (collèges internes d'établissements).

Au côté de ces contraintes majeures entravant une bonne gouvernance du conseil de l'université, il y a lieu de souligner la faible participation des parties prenantes externes à l'université (représentants des collectivités locales des entreprises et des partenaires sociaux). Ce qui prive l'université de ce regard externe et de cette force de proposition indispensable à un meilleur ancrage l'université dans son environnement.

4.1.7. Contrainte liée aux conditions et modalités de choix des responsables universitaires

La procédure de recrutement du président de l'université est similaire à celle des chefs d'établissements universitaires qui lui est rattaché. Cette situation conduit souvent, du fait des décalages temporels des mandats, à des situations où cohabitent deux types projets de développement (parfois incompatibles) celui de l'université et ceux des établissements. Cela prive l'université d'un fonctionnement unitaire et risque de constituer une source d'incohérence de la politique de l'université.

Chaque établissement de l'université dispose de son personnel propre, de son organisation pédagogique et administrative et de ses instances délibératoires spécifiques ce qui limite la mobilité interne et la mutualisation des ressources.

4.1.8. Contrainte liée au système d'information

Le suivi des performances de la gestion administrative et pédagogique sont tributaires de l'existence d'un système d'information global, harmonisé et répondant aux exigences de la gestion du parcours de l'étudiant, condition de base du système LMD.

Les universités marocaines utilisent le système Apogée, mais de manière partielle pour la plupart d'entre elles. Cela prive le système d'enseignement supérieur dans son ensemble de l'information nécessaire (l'historique des données) permettant d'assurer le suivi de la réforme

et de suivre la mobilité des étudiants. Cette situation se trouve compliquée du fait du manque de motivation des utilisateurs finaux du système d'information. Autant de facteurs qui expliquent cette contrainte liée à un système d'information embryonnaire dans la plupart des universités marocaines.

4.2. Les enjeux et les défis de l'université marocaine

L'enseignement supérieur a pour finalité de promouvoir l'individu, de former les compétences de produire le savoir et de le diffuser. Il constitue un vecteur privilégié de création de la richesse matérielle et immatérielle et contribue à la croissance économique et au développement du pays et se trouve, de ce fait, hissé au rang de priorité de la politique étatique. De plus, la formation, la recherche et l'innovation constituent les vecteurs d'insertion dans la société de la connaissance.

4.2.1. Les enjeux de l'université marocaine

L'enjeu primordial de l'enseignement supérieur est celui de réussir la formation de ressources humaines compétentes dans tous les domaines et capables de piloter le changement structurel du pays. A cet égard, les universités sont appelées à gagner le pari d'articuler trois impératifs cristallisant les enjeux majeurs :

- Fournir aux apprenants les atouts et les aptitudes intellectuelles et professionnelles nécessaires à leur vie active et limiter, ainsi, toute déperdition de capital humain ;
- Assurer la formation des compétences de qualité et la production de connaissance et du savoir nécessaires à un développement harmonieux du pays ;
- S'aligner sur les standards de qualité et les normes d'un enseignement supérieur efficace et efficient dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation de l'éducation. Les universités marocaines sont, ainsi, interpellées pour assurer les conditions de transmission des connaissances et savoirs nécessaires au renforcement des compétences des étudiants et à leur insertion dans l'économie du 21^{ème} siècle.

4.2.2. Les défis de l'université marocaine

La qualité de l'enseignement supérieur est un tout et se reflète à différents niveaux. Elle renvoie aux questions de cohérence et de gouvernance du système, à la qualité de la formation (enseignement et recherche scientifique) et à la valorisation des enseignants- chercheurs.

4.2.2.1. La cohérence du système de l'enseignement supérieur

La cohérence de la configuration du système de l'enseignement supérieur et l'articulation de ses différentes composantes est un autre défi, eu égard à l'histoire de ce système et à ses contraintes structurelles. Cela suppose un mécanisme d'articulation constitué de passerelles entre les formations qui puisse faciliter la mobilité des étudiants entre ces formations.

Un autre défi en matière de cohérence réside dans la nécessité d'unifier d'un système qui se trouve actuellement fragmenté (coexistence d'établissement dépendant de différentes tutelles).

4.2.2.2. L'instauration d'une gouvernance proactive et redevable

Les systèmes d'enseignement supérieur, à travers le monde, sont engagés dans de profonds changements basés sur une gouvernance fonctionnant sur le principe de la décentralisation comme vecteur de mobilisation des universités et cadre de renforcement du principe de reddition des comptes. Cela renvoie à une conception de l'autonomie qui suppose que l'État est responsable de l'élaboration de la politique globale, de la régulation, de la réglementation, de l'évaluation, et du financement. Il s'agit d'un rôle qui laisse la place à un contrôle accompagnateur où les conditions de gestion au niveau de l'université seraient réunies⁵⁴. Ce qui rend la gouvernance effective c'est l'existence préalable d'un organigramme définissant les missions de chaque entité administrative et responsabilisant les acteurs.

L'autonomie de l'université est confrontée au défi de disposer des mécanismes de responsabilisation pour améliorer la performance. La transition vers l'autonomie des universités nécessite un accompagnement de la tutelle à travers le transfert des compétences et du patrimoine tout en mettant en place les mécanismes viables de réussite. Le défi pour l'université consiste dans l'articulation entre une autonomie redevable et sa liberté à concevoir sa politique.

4.2.2.3. La mise en place du numérique dans les universités

Sur le plan pédagogique, les universités peuvent surmonter le défi de la massification et des risques liés aux crises (sanitaires, entre autres) grâce aux technologies numériques concevoir des MOOC, assurer le tutorat les étudiants, concevoir des enseignements à distance). Cela

⁵⁴Le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (2018), la gouvernance territoriale du système d'éducation et de formation à l'horizon de la régionalisation avancée

requiert l'établissement des procédures de validation des cours ou des contenus pédagogiques à travers un service pédagogique que l'établissement offre à l'étudiant.

4.2.2.4. Le développement des ressources humaines

La Vision Stratégique 2015-2030⁵⁵ préconise à court terme de mettre en place un programme d'action visant la formation et le recrutement de 15 000 enseignants-chercheurs à l'horizon 2030. Toutefois, force est de constater que la politique publique n'affichait pas une action claire, cohérente et prospective pour renforcer le capital humain universitaire et assurer sa relève.

Cette absence de politique est factuellement perceptible à travers au moins quatre paramètres :

- La dégradation continue du taux d'encadrement depuis la réforme en 2000 et même après la mise en œuvre de la Vision en 2014,
- L'inversion durant une décennie-et-demi de la pyramide des âges et des grades,
- Un faible indice de parité malgré une mince amélioration et
- L'incongruence d'opérations publiques entreprises avec les objectifs de ces réformes.

C'est en l'occurrence le cas de l'opération des départs volontaires en 2005 à peine 4 ans après la réforme par la Charte, l'opération de transformation des postes d'administratifs ayant un doctorat en poste d'enseignant-chercheur et enfin, l'instauration de l'opération de recrutement par contractualisation des doctorants avec le démarrage de la Vision.

4.2.2.6. Défi de l'internationalisation

Les universités marocaines font actuellement face au défi de l'internationalisation de l'éducation, de la formation et de la recherche.

Les universités les plus prestigieuses, du monde sont érigées comme des références normatives. Différents instruments ont été créés pour évaluer les performances des universités et leurs établissements (l'assurance qualité, l'accréditation, les enquêtes standardisées, les normes d'assurance qualité et les classements internationaux).

⁵⁵La Vision préconise la création de 15 000 postes d'enseignants-chercheurs à l'horizon 2030 afin de répondre aux besoins en cadres des structures de recherche tant pour remplacer les départs à la retraite que pour stimuler la recherche dans les domaines prioritaires, même si ces ressources renforceront la capacité académique et pédagogique des institutions.

Au Maroc, l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance de la Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ), opérationnelle depuis 2016, est fortement attendue en vue de de l'assurance qualité et de l'accréditation des leviers de la performance et de l'internationalisation des universités marocaines.

L'apport de l'ANEQ est également crucial pour ce qui est de l'optimisation et la valorisation du processus d'accréditation des filières de formation.

Pour ce qui est des classements internationaux, on assiste à leur multiplication. Chacun de ces classements focalise sur une dimension de l'université. Ainsi, le classement de Shanghai (ARWU) cible l'excellence en recherche, celui du Times Higher Education (THE) cible la qualité de la formation et de la recherche et le Webometrics Ranking of World Universities⁵⁶ porte sur la visibilité des sites webs des universités. C'est ainsi que chaque classement offre un champ sur lequel l'accent est mis pour classer les universités.

Les débats, critiques et réserves suscités par ces systèmes de classement conçus des universités disposant de ressources, de revenus et de biens importants, a poussé à publier des palmarès adaptés à d'autres régions, tel que celui de l'Afrique, (Webometrics Ranking of African Universities).

Tout en encourageant la performance, le classement sert le marché mondial de l'éducation et son opération de marketing, à une ère du néolibéralisme. Il ennoblit quelques universités et en sanctionne plusieurs, surtout celles relevant du service public dans les pays en développement.

Ainsi, les classements et leurs critères font l'objet de plusieurs critiques. Selon Eloire Fabian⁵⁷ «le classement de Shanghai impose, hors de tout débat démocratique, une vision normative de ce qu'est une "bonne" université⁵⁸,

Face aux évolutions qui surviennent dans l'enseignement supérieur au niveau mondial, les universités marocaines sont appelées à instaurer un modèle de progression basé sur des choix

⁵⁶Initié par le laboratoire cybermetrics du Conseil Supérieur de la recherche scientifique en Espagne.

⁵⁷Eloire Fabian. « Le classement de Shanghai, histoire, analyse et critique. ». L'Harmattan. L'homme et la société. 2010/4, n° 178, pages 17 à 38, p. 18

⁵⁸Eloire Fabian. « Le classement de Shanghai, histoire, analyse et critique. ». L'Harmattan. L'homme et la société. 2010/4, n° 178, pages 17 à 38, p. 18

clairs, des objectifs explicites, et des processus de réalisation clairs. Un modèle porté par la communauté universitaire et soutenu par la politique de l'État.

4.2.2.7. Le défi du financement

L'enseignement supérieur dépend largement des allocations de financement de l'Etat. Or celles-ci s'avèrent insuffisantes pour surmonter les contraintes structurelles de la capacité d'accueil du système ouvert et de l'encadrement, en raison des déficits actuels liés à la massification et à la sous-qualité.

La diversification de ses sources de financement et le développement de ressources propres (la formation continue, les produits et bénéfices provenant des travaux de recherche, et des prestations de services, notamment des travaux d'expertises, les prises de participations et les créations d'entreprises valorisant des produits de leur activités, l'exploitation ou la cession des brevets) constitue, à côté de la défiscalisation des universités, un défi.

Conclusion

L'université marocaine est assez proche du modèle organisationnel complexe, de bureaucratie professionnelle, à travers, la multitude des objectifs et des attentes des parties prenantes et par la prédominance du centre opérationnel (enseignants). Elle est assujettie à une panoplie de contrôles, pour la majorité de nature externe, avec un objectif redondant, protéger les deniers publics et mettre de l'ordre dans leur utilisation et dans leur gestion. Ce qui montre d'une part, la dépendance de l'université marocaine de la tutelle, et d'autre part, que ce contrôle n'est pas suffisant pour assurer le pilotage de la performance de l'université dans son acception globale et multidimensionnelle.

L'université est confrontée à une multitude de contraintes et se trouve, plus que jamais appelée, à relever des défis liés à l'évolution de l'économie et de la société marocaine dans un contexte mondial en perpétuelle mutation. Elle est interpellée pour mettre en place des mécanismes et une instrumentation de gestion à même de compléter les contrôles déjà mentionnés, de les orienter vers la gestion et la performance et de garantir un espace d'autonomie de gestion. Ce système doit répondre aux exigences de mesure et de management de la performance. Cela requiert des actions à différents niveaux ; celui du système de gouvernance, en vue de délimiter les pouvoirs entre la régulation étatique et le

système de management des universités, celui du système d'information institutionnel pour le pilotage des universités et leur évaluation et celui, enfin, du contrôle pour garantir l'autonomie de gestion permettant de concilier conformité et performance.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE

Introduction

La gestion et l'évaluation de la performance des universités est une problématique d'actualité qui reste difficile à traiter en raison d'une part de la difficulté à la définir de manière exhaustive dans le contexte du secteur public, particulièrement dans les universités et d'autre part, en raison des exigences de l'adaptation des modèles d'évaluation de la performance conçus pour le secteur privé au contexte universitaire.

Le présent chapitre expose, dans une première section, la question de la performance universitaire. La deuxième section sera consacrée aux approches explicatives de la performance. Enfin, la troisième section présentera les modèles d'évaluation de la performance.

Section 1 : La performance des universités

L'amélioration de la performance des universités est reconnue comme une exigence pour évoluer dans le contexte actuel. Ainsi, le contrôle et l'évaluation sont les principaux secrets de la survie et de la réussite d'une organisation. Les universités, établissements de recherche et d'enseignement, doivent être évaluées. Les résultats des activités des universités englobent un large spectre (les diplômés, les professeurs, les chercheurs et les planificateurs, les publications scientifiques, ainsi que la satisfaction des étudiants, des parents, et du personnel administratif). Ce qui explique la complexité de la question de la gestion et de l'évaluation de la performance.

La performance est un concept très largement utilisé dans le langage courant, qui, du fait de son caractère commun, ne fait généralement pas l'objet d'un essai de définition⁵⁹. En l'absence d'une définition concise, la performance est introduite dans tous les secteurs de la

⁵⁹Teil, A. (2002), Défi de la performance et vision partagée des acteurs : Application à la gestion hospitalière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté de droit Université Jean Moulin – Lyon 3. P.39

vie économique et sociale, sans pour autant faire l'objet d'une vision partagée par l'ensemble des parties concernées. Elle est, ainsi, utilisée pour désigner les critères d'appréciation d'une activité, que celle-ci relève de l'action publique ou privée.

Cette section vise à cerner la question de la performance dans le contexte du secteur public, principalement les universités au travers d'une part. A cet effet, l'accent sera mis sur l'étude théorique de l'approche de la performance (1.1) et sur la vision classique des critères de la performance (1.2), et sur la performance du secteur public (1.3).

1.1. La performance : approche théorique complexe

Le mot performance est en effet, directement lié à la pratique sportive. Il apparaît au XIX^{ème} siècle pour caractériser les résultats des athlètes. Pourtant, lorsqu'on le transfère au monde des organisations, il s'avère problématique.

La caractérisation de la performance d'un établissement universitaire conduit questionner la notion même de performance :

- S'agit-il d'une seule performance (le classement international), ou au contraire de performances multiples, correspondant à différents niveaux : la formation ; la recherche scientifique ; la gouvernance, etc. ?
- La performance est-elle caractérisable à un moment donné, ou doit-elle au contraire être constante sur une période ?
- Doit-on entendre par performance une performance individuelle ou revêt-elle une dimension collective (celle de l'équipe c'est-à-dire à l'ensemble des établissements universitaires) ?
- La performance est-elle la même au regard des moyens financiers des universités ?
- etc.

Ces questions révèlent toute la complexité de la performance universitaire.

D'autant plus complexe si l'on intègre les caractéristiques premières de ces organisations, comme, par exemple, la possibilité de les voir évoluer dans la sphère publique ou privée, et même au sein de ces deux ensembles.

Nous avons cherché au niveau de cette première section une triple finalité : d'une part, clarifier la notion de performance au sein des organisations ; d'autre part, les fondements de

la performance publique, et finalement, la définition de la performance dans le contexte universitaire.

1.1.1. La performance : concept ; dimensions et critères

Quel sens faut-il donner à la notion de performance ?

Cette notion regroupe de nombreuses significations, en fonction des domaines dans lesquels elle est utilisée. De plus, son application au management des organisations engendre de nouveaux usages, qui ont évolué au cours du temps. Dit autrement, le mot performance entraîne des représentations sociales différentes dans l'espace et dans le temps.

En dépit de l'abondance des écrits dans le domaine, il n'y a eu ni consensus, ni unanimité sur la définition de la performance et sur les méthodes de sa mesure. La littérature en sciences de gestion révèle que la performance est une notion polysémique, ambiguë, subjective, complexe, multidimensionnelle et dynamique.

1.1.1.1 . La notion de performance

1.1.1.1. La performance: une notion polysémique

Ondoyante et protéiforme⁶⁰, la performance semble être devenue le nouveau mot d'ordre dans tous les domaines. Depuis sa première apparition, ce concept n'a pas cessé de subir des modifications d'ordre sémantique. Le terme de performance connaît aujourd'hui un engouement qui s'accompagne d'une certaine imprécision dans son usage⁶¹.

Le concept de performance constitue un mot qui est largement contextuel. Un mot complexe, un "mot éponge" ou "mot-valise"⁶². A l'instar de l'éponge qui absorbe toute l'eau qu'elle rencontre mais se vide une fois pressée, le mot performance s'enrichit de tous les sens qu'on lui donne et pourtant, il n'en restitue aucune signification. Bref, la performance est sujette à plusieurs interprétations en fonction des situations où elle est utilisée.

Selon Bourguignon⁶³, la performance serait fonction de la représentation de la réussite variable selon les organisations et selon les acteurs. Selon la position occupée par les acteurs, ce résultat prend un sens différent.

⁶⁰ Heilbrunn, B. et al. (2004), La performance, une nouvelle idéologie? La Découverte, P.5.

⁶¹ Dominique, B. (1999) Définir la performance, Revue Comptabilité- Contrôle- Audit, pp 127-150

⁶² Gilbert, P. & Parlier, M. (1992) La compétence : du mot- valise au concept opératoire. Actualités de la formation permanente, n° 116, janvier-février 1992.

⁶³ Bourguignon A., (1995) Définir la performance : une simple question de vocabulaire, Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet-août 1995.

Bien que ses dimensions soient très larges, la performance a été reconnue surtout dans une perspective d'évaluation économique et financière. Cette version réduite s'explique probablement par l'exploitation de l'aspect « résultat » dans l'interprétation de la performance tel qu'«accomplir une action». Pourtant, si l'aspect financier reflète une « réalité » dans l'organisation, il faut reconnaître que le contexte organisationnel implique à la fois plusieurs aspects différents dont chacun peut aussi se considérer comme une « réalité ». Pour cette raison, la performance ne se limite pas au terme financier, elle pourrait être liée à différentes « réalités » contextuelles. Il apparaît, en effet, difficile de limiter cette notion. et les différents spécialistes qui s'y sont intéressés ont en donné chacun une définition propre. Mais beaucoup d'entre eux s'accordent sur le fait que la performance d'une entreprise est l'ensemble des éléments qui vont assurer sa pérennité et son évolution.

1.1.1.2. La performance : une notion ambiguë

Dans un ouvrage intitulé "Dynamique du contrôle de gestion", Khemakhem⁶⁴ a insisté sur la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance. L'auteur précise que "Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion".

De son côté, Morin⁶⁵ affirme que la performance ne peut avoir de signification en soi, elle ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui s'y réfèrent dans leurs rapports avec l'organisation.

Ainsi, en dépit des efforts des managers, des chercheurs et des consultants, le concept de la performance est loin d'être démystifié. Sur le plan pratique, il est difficile pour une organisation de se montrer performante en tout point, en tout lieu, en tout temps et sur tous les plans.

1.1.1.3. La performance : une notion subjective

Le concept de performance se réfère à un contexte, à un objectif, à un résultat attendu. Il est « connoté » et sa définition varie a priori selon les observateurs et en fonction du contexte⁶⁶. De plus, la performance n'est jamais complètement atteinte, ce qui amène à la notion de « faire

⁶⁴ Khemakhem, A. (1977), La dynamique du contrôle de gestion, Dunod.

⁶⁵ Morin, E. M ; (1989), "Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations", Thèse de doctorat, Faculté d'Etudes Supérieures, Université Montréal.

⁶⁶ Rapport de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (2004), sous le thème «Comment-accroître-les- performances-par-un-meilleur-management », p.26, consulté sur: <http://www.fnep.org>.

mieux et plus » qui introduit mécaniquement des outils de mesure. Enfin, la performance n'est envisageable que dans la comparaison qui permet de la mesurer de l'évaluer et cela suppose l'utilisation de référentiels.

D'après Desreumaux⁶⁷, la difficulté quant à la mesure des performances réside dans la pluralité des objectifs poursuivis voire dans l'absence de consensus entre acteurs sur leur nature ou leur contenu véritable. Cette difficulté ouvre la voie à la pluralité des interprétations et aux divergences d'évaluation.

La performance est un jugement qui ne peut être séparé des systèmes de valeur, des positions occupées au sein de l'organisation, des intérêts, des croyances, des formations, des limites culturelles et des idiosyncrasies personnelles des évaluateurs qui l'utilisent.

La diversité des parties prenantes et l'hétérogénéité des attentes et des enjeux font de l'analyse de la performance d'une organisation un exercice partial. De ce fait, ce concept est entaché de subjectivité et ne peut pas avoir de signification que pour ceux qui y font appel dans leurs relations avec les organisations. C'est ce qui nous a mobilisé la théorie des parties prenantes, pour étudier la question de la performance des universités marocaines.

1.1.1.4. La performance : une notion multidimensionnelle

Quelles performances recherchons-nous dans une organisation ?

Chaque organisation répond à cette question d'une certaine manière et chaque évaluateur donne une réponse qui répond à ses préoccupations. Faire face aux concurrents, optimiser les relations avec les fournisseurs, menés à bien des relations avec les partenaires, ...sont autant d'éléments à prendre en compte. Les réponses varient d'une organisation à l'autre. Pour certaines, la performance est exclusivement financière et se mesure par le retour sur investissement. Pour d'autres, la performance est avant tout technique et réside dans la capacité à innover. D'autres intègrent les exigences nouvelles liées au développement durable et à la responsabilité sociale en tant que critères de performance des organisations. En somme, la performance est une notion multidimensionnelle qui comporte plusieurs facettes (économique, technique, commerciale, sociale, voire environne mentale ou sociétale) et sa mesure intègre désormais des exigences liées aux enjeux divers portés par les organisations.

⁶⁷Desreumaux A. (1998), Théorie des organisations. Editions Management et Société

Elle peut, par ailleurs s'apprécier sur des horizons de temps différents. Cela explique la nécessité de recourir simultanément à plusieurs critères pour l'estimer d'une part, et la préférence faite par de nombreux auteurs au « pluriel » considérant qu'il n'y a pas une mais des performances. Une organisation est alors jugée performante si elle l'est à tous les niveaux. : on parle alors de performance globale.

La performance est un matériau composite, qui s'appuie sur de nombreuses disciplines. Sa mesure ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts et objectifs poursuivis par les organisations. Il s'agit d'un construit large qui englobe des questionnements sur les résultats stratégiques, commerciaux, financiers, opérationnels, sociaux,... au sein de l'organisation.

Selon Voyer⁶⁸, être performant consiste « à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondants aux objectifs de l'organisation, de faire de façon efficiente les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles liées à l'utilisation des ressources et à la qualité du processus ». Il s'agit de faire mieux et plus en fonction des conditions internes et externes de l'organisation.

La référence à la littérature de gestion actuellement disponible met l'accent sur l'interdépendance entre les aspects économique, social, managérial et politique de la performance d'une organisation. Elle considère que la perspective économique aussi souhaitée soit- elle dans le monde des affaires, ne peut à elle seule, rendre compte complètement de la performance de l'organisation. Celle- ci est à la fois multidimensionnelle et globale et cela explique sa complexité.

1.1.1.5. La performance : une notion complexe

Comme le remarque Bourguignon⁶⁹, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la complexité du mot.

Il en est de même de la question de la mesure, car il n'existe pas de modèle d'évaluation unique applicable à toutes les organisations et à tout temps. La mesure consciencieuse de la

⁶⁸Voyer, P., (1999), Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance ; Presse Universitaire de Québec, Québec.

⁶⁹Bourguignon, A. (1995) Op.cit.

performance d'une organisation est fonction des buts et des objectifs déterminés dans les plans stratégiques. Ces buts et objectifs nécessitent des indicateurs spécifiques et adaptés aux réalités de chaque organisation.

Puisqu'il n'existe pas de conceptualisation précise de l'organisation, il est peu concevable qu'il existe une conceptualisation claire d'une organisation performante. Parler de la performance organisationnelle complique davantage la compréhension et l'appréhension de la performance. Une organisation est par nature complexe. Les sources de sa complexité peuvent être liées à la fois à la multiplicité des parties prenantes et aux relations qu'elles entretiennent entre elles et avec l'environnement. Par conséquent, la performance ne peut que se soumettre aux contingences de l'organisation en question. Aucune organisation ne peut optimiser simultanément les performances économiques, commerciales et sociales. Ces dimensions étant pour partie contradictoires et les attentes des parties prenantes ne peuvent être toutes satisfaites en même temps et de la même façon.

La performance est une notion subtile et complexe qui ne peut se laisser enfermer dans un cadre défini. Pour l'appréhender, il s'avère utile de marquer une « rupture » avec toute tentative de fourniture d'un modèle universel et unique de réussite.

1.1.1.6. La performance : une notion dynamique

La performance est loin d'être une notion figée. Elle est une notion subtile qui ne peut être enfermée dans un cadre défini. Faire une performance signifie implicitement opérer une trouée dans le réel ; elle renvoie à ce qui excède le passé, ce quelque chose qui est maintenant et qui n'a jamais été avant⁷⁰.

Être performant évolue dans le temps au même titre que les buts et les objectifs de l'organisation. La performance est l'objet d'une amélioration continue. Pour Richard Sennett⁷¹, il est impossible de poursuivre des objectifs de long terme dans une société qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat. De même, le processus commence avec l'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les points faibles. À cet égard, la forte variabilité du niveau des objectifs à atteindre, ainsi que des indicateurs utilisés pour une période rend difficile l'interprétation de certains résultats rapportés dans les rapports annuels. La performance ne

⁷⁰Heilburnn, B. et al.(2004), La performance : une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux. La Découverte, Paris. P.11.

⁷¹ Sennett, R. (2000), Le travail sans qualité. Les conséquences de la flexibilité, Albin Michel, Paris. Cité par Heilburnn, B. et al. (2004) Op. Cit.

peut être unique, elle dépendra d'une « convention »: celle qui préside à sa définition, à la définition des objectifs et des indicateurs utilisés pour les évaluer.

Les critères et les méthodes de mesure de la performance ne sont pas des données immuables et figées. Ils sont conçus en fonction de priorités stratégiques et opérationnelles au niveau de l'environnement, de la conjoncture, de la nature du système de production et des caractéristiques structurelles, organisationnelles, sociales, technologiques de l'entreprise. Au même titre que les produits, les procédés, les équipements, les processus de production, les critères de performance ou les méthodes d'évaluation doivent ainsi être considérés comme des "artefacts"⁷².

L'accélération du rythme des innovations technologiques entraîne une obsolescence rapide des systèmes d'organisation, des moyens de production, des méthodes et pratiques de travail et des compétences, etc. Ce qui rend toute définition de la performance sujet à évolution.

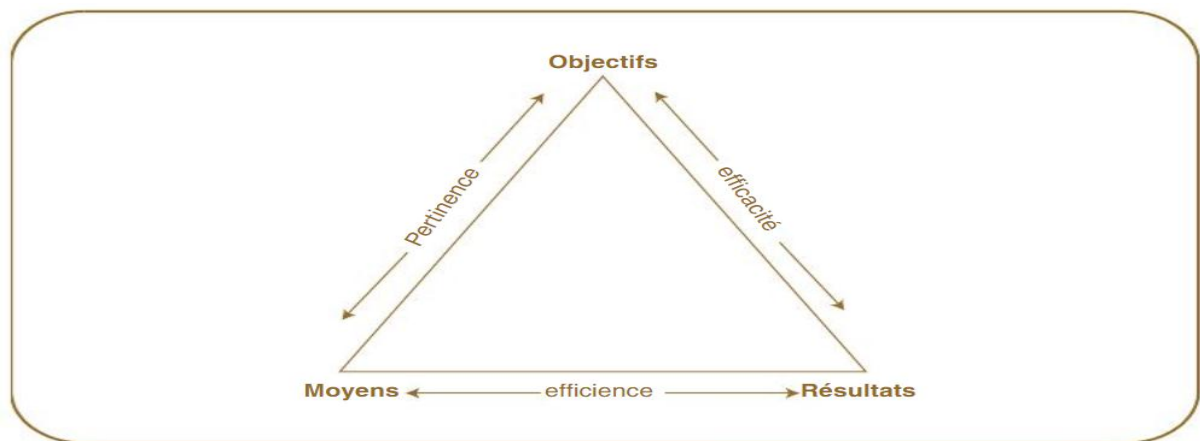
La performance ne peut être que dynamique, contingente et relative à un environnement social, culturel, économique, politique, juridique, ... donné.

1.2. La vision classique des critères de performance...

Traditionnellement, la performance a été envisagée comme la combinaison de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience (figure 9). L'association de ces trois éléments met en évidence la performance d'une organisation. Elle est représentée sous la forme d'un triangle dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats. L'intersection entre ces éléments permettant de définir les critères de la performance : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

⁷² Barraud, D. V. (1999); "Contribution à l'étude de lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation ; Thèse de doctorat, Science de Gestion ; Université Toulouse 1.

Figure 9- Les critères de performance



Source : Winand, Mathieu, Zintz, Thierry, Beckers, Pierre-Olivier⁷³

Avant même de chercher à chiffrer la performance, la pertinence de sa mesure doit être interrogée. Ce mécanisme vise à relativiser les objectifs au regard des moyens mobilisés (qu'il s'agisse des moyens humains, financiers ou encore techniques). Ce premier questionnement est central, car il conditionne directement la qualité des mesures de la performance. Par exemple, des objectifs mal déterminés pourraient générer des effets négatifs : comme l'absence de motivation (en cas d'objectifs trop facilement atteignables) ou, plus fréquemment, la frustration (en cas d'objectifs inaccessibles). Ensuite, une première mesure consiste à évaluer l'efficacité des actions. L'efficacité mesure le rapport entre l'objectif, préalablement fixé, et le résultat observé. La mesure d'efficacité est une mesure traditionnelle, qui rejoint les notions de résultat et de succès évoquées précédemment. Néanmoins, la performance ne peut se réduire au concept d'efficacité. L'efficience complète ce triptyque. L'efficience est appréhendée comme le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Cette mesure met en évidence l'optimisation des moyens mobilisés pour l'action.

En effet, la performance d'une organisation peut être résumée par l'association des critères de cohérence, d'efficacité et de pertinence. Notons que si cette conception de la performance est développée, son application reste encore soumise à de nombreuses difficultés. Pour s'en convaincre, il suffit de revenir sur la notion d'objectif : la multiplicité des objectifs (stratégiques / opérationnels ; financiers / non financiers ; de qualité / de délai, etc.) peut apporter de la confusion. De la même façon, les organisations peuvent éprouver des

⁷³ Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives. Editeur: De Boeck Supérieur. Année de Publication: 2017, page 16.

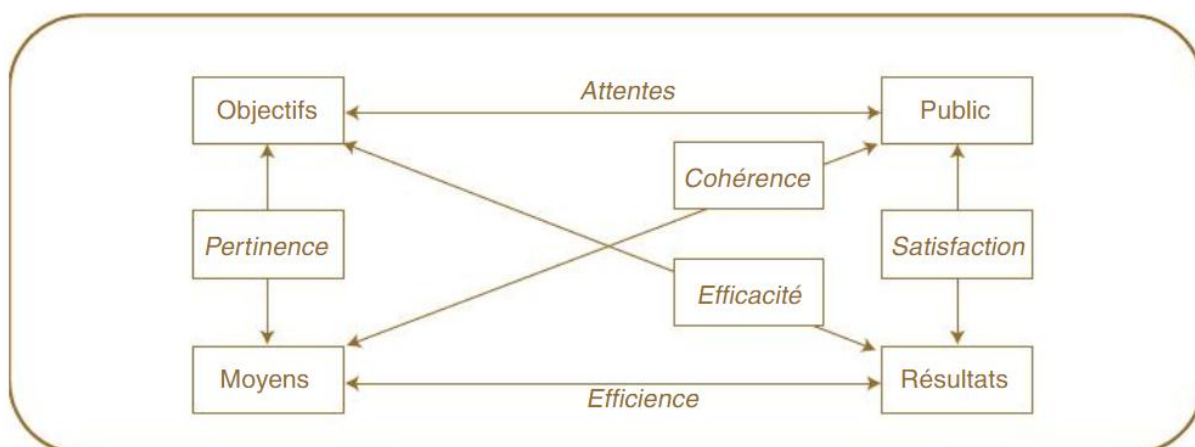
difficultés à fixer leurs objectifs, à les prioriser et à les faire descendre au sein de leur structure.

1.3. La performance dans le secteur public

La seconde vision enrichit la notion de performance en intégrant le fait que les organisations peuvent aussi agir sur le secteur public et, ainsi, développer des activités non marchandes. Dès lors, une question se pose : faut-il mesurer la performance d'une organisation publique comme celle d'une organisation opérant sur le secteur privé ?

Afin de proposer une formalisation qui intègre les enjeux de l'action publique, l'évaluation de la performance fait appel à un quatrième élément : les usagers. L'insertion des usagers (ou clients) dans la mesure de la performance fait apparaître deux nouveaux critères de performance : la mesure des attentes des usagers et celle de leur satisfaction (figure 10).

Figure 10- La performance dans les organisations publiques



Source : Winand, Mathieu, Zintz, Thierry, Beckers, Pierre-Olivier⁷⁴

Ainsi, les systèmes de performance implantés dans les organisations publiques ne se cantonnent pas à une seule mesure de la rentabilité financière de leurs activités, mais aussi à une évaluation de la qualité du service, de la satisfaction des usagers, de la pertinence d'une politique publique ou encore de l'efficience dans la réalisation des missions. Cette évolution est aujourd'hui essentielle, car de nombreuses organisations publiques sont soumises à l'obligation de mettre en place des systèmes de performance. Nous pouvons ici évoquer le cas des universités marocaines, avec la mise en place, en 2013, de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) qui oblige les

⁷⁴ Winand, Mathieu, Zintz, Thierry, et al. (2017) « Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives ». Editeur: De Boeck Supérieur. page17.

établissements publics notamment les universités à instaurer une programmation pluriannuelle (trois ans) de leurs budgets, ou encore la globalisation des crédits ; la contractualisation et l'autonomie pour réaliser un niveau de performance élevé.

Ces deux visions de la performance permettent de mieux formaliser la notion de performance et d'intégrer certaines spécificités des organisations publiques. Quel que soit le secteur d'application, la performance se fonde sur le principe d'amélioration continu : les objectifs sont fixés en amont et leur atteinte permet d'améliorer l'action. Cette perspective est défendue par Lorino⁷⁵ : « Est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Donc, après avoir présenté la notion de performance dans le secteur privé et public, *comment peut-on définir la performance universitaire dans le contexte marocain ?*

Après avoir présenté dans la première section l'aspect théorique concernant la performance universitaire, nous abordons, dans la prochaine section (2), les approches théoriques explicatives de la performance (Nouveau Management Public et les parties prenantes), et puis dans une troisième section on présentera les modèles de gestion et d'évaluation de la performance organisationnelle.

Section 2 : Les approches théoriques explicatives de la performance

Le concept de la performance est qualifié, par tous ceux qui l'ont abordé, de complexe et multidimensionnel nécessitant un regard critique et une contextualisation en vue d'appréhender les possibilités d'adaptation, au contexte de l'université, de l'instrumentation de gestion et de la culture qui la sous-tend et la fonde.

D'où l'intérêt de mobiliser le courant du nouveau management public qui prône l'extension à l'université des outils de gestion inspirés du secteur privé et de l'approche des parties prenantes pour mettre en évidence et analyser la conception que les acteurs organisationnels et les parties prenantes ont de la performance universitaire. C'est ce nous aborderons dans la section suivante.

2.1 : Le courant du Nouveau Management Public

Dès les années 80, l'amélioration de performance des organisations publiques, y compris les universités est devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion

⁷⁵Lorino, P.(2001). Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences (deuxième édition). Éditions d'Organisation.page 537

publique regroupées sous le terme du " Nouveau Management Public". Il s'agit d'une nouvelle approche importée du secteur privé devant permettre de dépasser les contraintes, en termes de performance et de rendement, que connaît le secteur public.

A travers cette section, nous essayerons, dans un premier temps de présenter l'émergence du Nouveau Management Public. Nous présenterons également une revue sur les apports et les principes de ce Nouveau Management Public.

2.1.1. L'émergence du Nouveau Management Public

Le rôle de l'Etat dans le contexte du changement de l'enseignement supérieur se caractérise souvent par l'emploi de certains termes tels que « réformes néolibérales », « managérialisme », ou New Public Management (NPM). Ce terme, attribué initialement à Christopher Hood (1991) et généralement traduit en français par « nouvelle gestion publique ». Elle est considérée comme un ensemble de pratiques de gestion qui répondent aux exigences de performance et de rationalisation des ressources.

L'esprit du Nouveau Management Public est d'introduire, dans le contexte du secteur public, de notions nouvelles pour ce secteur, en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Il s'agit, en d'autres termes, de développer une culture de la performance et de l'évaluation dans le secteur public. Cependant, plus de 30 années après, le NMP soulève aujourd'hui, la question de son utilité et son apport à l'organisation publique⁷⁶.

Dans le contexte marocain, certaines réformes⁷⁷ ont été entreprises en s'inspirant des apports du NMP.

Parler de performance c'est parler de gain en productivité, en innovation, dégager davantage de valeur ajoutée, mobiliser les personnes autour d'objectifs ambitieux...

Le nouveau management public a « conquis » les différents du monde où l'exigence de réforme et de rationalisation du secteur public et de l'action étatique en général s'est faite sentir. Cependant, contrairement à la Grande Bretagne, à l'Australie et aux Etats Unis d'Amérique, qui étaient à l'origine de l'émergence du NPM dans les années 1980, la France

⁷⁶ K. Lahjouji, K. El Menzhi. (2018) « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? ». hal-01801445 page 3.

⁷⁷ La loi organique relative à la loi des finances n°130-13, la loi 69-00 portant sur le contrôle financier de l'état sur les établissements publics, la contractualisation, la globalisation des crédits, la constitution de 2011, Etc.

est considérée parmi les pays qui ont résisté aux idées de cette nouvelle doctrine et a plutôt privilégié le développement de son modèle de réformes publiques centrées essentiellement sur les principes de modernisation et de décentralisation⁷⁸.

Selon Braun (1999), les chercheurs qui se sont intéressés à l'enseignement supérieur, partagent l'idée selon laquelle le changement de la logique de gouvernance universitaire est basé principalement sur les principes du NPM qui privilégient le management par objectifs, la contractualisation, l'orientation service, l'efficacité, l'autonomie institutionnelle, etc. En passant en revue des expériences de plusieurs pays en la matière, Braun révèle que les succès et les échecs des différentes stratégies mises en place par cette nouvelle gestion publique sont expliqués essentiellement par des facteurs politico-institutionnels qui sont dans la plupart des cas de spécificités locales relatives au degré d'intervention institutionnelle et politique de chaque pays⁷⁹.

Entre le travail d'un manager du secteur public et celui du privé, les différences des pratiques semblent relativement limitées, elles sont plutôt et en grande partie semblables voire convergentes sur certains points (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008).

2.1.2. Le Nouveau Management Public : Principes et Apports

Dans la plupart des pays développés, les organisations publiques sont soumises à des injonctions destinées à faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en lien avec l'adoption de pratiques rattachées au secteur privé. Le NMP est ainsi devenu un concept dominant en ce qui concerne la réforme des organisations publiques (Pollitt et Bouckaert, 2004).

Parallèlement à la diffusion mondiale, du NMP, de nouveaux concepts émergent, notamment la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), l'Etat néo-wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011) ou la Gouvernance de l'ère digitale (Dunleavy et al. 2006)... Malgré ce foisonnement conceptuel, le NMP continue de se diffuser à l'échelle mondiale. Inspiré des théories du choix public⁸⁰ qui mettent l'accent sur les effets pervers de l'intervention publique

⁷⁸ Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). "Public Management Reform: A Comparative Analysis", Oxford: Oxford University Press

⁷⁹ Dans son analyse, Braun évalue, de manière comparative, plusieurs modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur parmi lesquels celui de la France, de l'Italie, de l'Allemagne, de la Suisse, des Etats unis d'Amérique, de la Grande Bretagne et des Pays Bas.

⁸⁰ Gordon Tullock a donné la définition suivante à cette théorie (1976) : « L'objectif est de comprendre comment fonctionnent les processus de décision qui gouvernent la production et l'allocation de biens publics : défense, justice, solidarité, redistribution, réglementation..., en tenant compte des motivations et des intérêts

et considèrent que la solution aux problèmes sociaux réside plutôt dans le marché, ce mouvement a pris des figures très différentes d'un pays à l'autre. Il existe cependant des composantes majeures du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques et qui renvoient à la recherche d'une performance accrue (Politt, 2002). Néanmoins, il existe trois éléments principaux dans toute réforme liée au NMP dont la recherche de performance est un enjeu unanime (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

- Le managérialisme : l'atteinte de la performance exige d'abord la recherche d'une maîtrise du coût des actions publiques⁸¹. Si les premières expériences concernant le NMP s'intéressaient essentiellement à la rationalisation des dépenses, la maîtrise des coûts reste, pour ce courant, une mesure cruciale (Boyne, 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005, Diefenbach, 2009).
- La responsabilisation : cet axe associe la recherche de la performance à la responsabilisation où l'attention est accordée aux acteurs⁸². Il se traduit par la mise en place de structures autonomes, redevables de leurs actions et de leurs résultats⁸³. La responsabilisation se montre ainsi une volonté pour inculquer dans les organisations publiques une culture de performance et inspirer des pratiques de management pertinentes.
- La contractualisation : l'orientation actuelle s'intéresse davantage à intégrer les organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, notamment les partenariats public/privé ce qui engendre l'inclusion de l'action publique et du travail public dans une large sphère de parties prenantes (Boyne, 2003).

La doctrine du NMP fait référence à sept principes (Hood, 1995) : (i) la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit; (ii) l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ; (iii) une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ; (iv) une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût; (v) un mouvement vers un contrôle des organisations

particuliers des différents acteurs (citoyens, fonctionnaires, représentants politiques, hommes de gouvernement), de leurs systèmes de contrainte, de sanction ou de récompense qui influencent leur action individuelle et de voir comment leurs actions influent sur le « bien-être » de la société ».

⁸¹ KIRKPATRICK et AL., 2005 cité par Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012). "Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? ", Management international, Vol. 16, n°3, pp. 10-24.

⁸² KIRKPATRICK et AL., 2005, " The New Managerialism and Public Service Professions" Change in Health, Social Services and Housing, Palgrave Macmillan, March 2005

⁸³ Barberis P. (1998), "The new public management and a new accountability", Public Administration, vol. 76, n° 3, pp. 451-470

publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire; (vi) un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (ou plus contrôlables) ; (vii) la mise en avant de la mesure du résultat.

A travers ces principes, le NMP met l'accent sur l'efficacité, la qualité et sur l'effectivité des prestations fournies (Laufer et Burlaud, 1983 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001) en adoptant de nouvelles pratiques de gestion, par exemple : orienter la dette publique vers les dépenses d'investissement.

C'est dans le sens d'ancrer une culture de performance que le NMP a émergé. Il a apporté un soutien idéologique à la gestion du secteur public en fournissant un ensemble d'outils disponibles pour le transfert vers de nouveaux environnements. Le NMP met l'accent sur les objectifs et la mesure de la performance plutôt que sur le respect des règles (Hughes, 1994, Hood, 1991). Contrairement au langage traditionnel de l'administration publique qui évoque des images de règles, de règlements et de processus de prise de décision léthargiques (Donald J. Savoie, 2016).

Tableau n° 2 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités Politiciens / administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar A⁸⁴. et Berthie L.

Certains parlent du modèle de l'Etat-stratège pour évoquer la nouvelle forme d'organisation du système administratif français apparue dans les années 1990 et qui retrace les relations entre les administrations centrales et les services territoriaux de l'Etat (Bezes, 2005). Des relations fondées principalement sur la séparation entre les fonctions stratégiques (pilotage et contrôle) et les fonctions opérationnelles (exécution et mise en œuvre des politiques

⁸⁴ Amar A. et Berthie L., « Nouveau management public : Avantages et limites », p.3

publiques). Ces transformations renvoient à deux principales dimensions, la première est politique (mesures ministérielles et décisions politiques) et la deuxième est idéale (commissions de réformes et dispositifs d'expertise de certains hauts fonctionnaires qui préconisent le NPM).

Le développement de la concurrence et son extension au champ de l'enseignement supérieur et de la recherche pousse à la quête de la compétitivité et de l'attractivité. C'est dans ce contexte que le paradigme gestionnaire pénètre la sphère de l'enseignement supérieur et renouvelle les outils traditionnels du management public universitaire en mettant en avant le caractère hybride public-privé et la nécessité de créer un nouveau mode de management fondé sur la recherche de la performance, le renforcement de la capacité de pilotage et un accroissement de l'autonomie

Les auteurs n'ont, cependant, pas manqué de souligner les dangers dont serait porteuse une application tous azimuts du NPM à l'enseignement supérieur public. L'accent est mis sur les risques liés à l'immobilisme et à la transformation des établissements en entreprises qui fonctionneraient uniquement selon des critères de rentabilité (Braun, 1999)

Dans une perspective de NPM et depuis le renforcement de l'autonomie des universités avec la loi 01-00, la gouvernance de ces universités renvoie aux rôles prépondérants des parties prenantes et leur positionnement dans la prise de décision et dans leur participation au fonctionnement organisationnel. « L'analyse de la gouvernance des universités doit désormais emprunter aux enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes » (Leroux et Pupion, 2012).

Dans ce mouvement de réformes et de métamorphose des politiques d'enseignement supérieur et de recherche, le management des universités semble être de prime abord affecté et concerné par les exigences d'adaptation et de régulation engendrées par les nouvelles données environnementales. De ce fait, il n'est plus possible aujourd'hui d'élire des dirigeants universitaires uniquement sur des performances académiques mais plutôt sur la base de compétences managériales acquises (Demichel, 2000).

Après la présentation du courant de nouveau management public, et pour évaluer la performance organisationnelle de l'université marocaine, nous avons choisi la théorie des parties prenantes, comme approche pour étudier la perception des acteurs sur la performance universitaire marocaine.

Quelles sont les parties prenantes clés de la performance dans les universités marocaines ? Pour répondre à cette question, on va traiter dans un premier temps, la typologie de ces parties prenantes, et dans un deuxième temps on va procéder à la hiérarchisation de ces groupes d'acteurs, pour les prendre en considération lors de l'entretien au niveau de l'étude de terrain.

2.2. La théorie des parties prenantes

Les parties prenantes peuvent être définies comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). La littérature en management stratégique considère que les PP contribuent à déterminer la performance globale des organisations qui se conçoivent comme un ensemble d'intérêts coopératifs ou divergents (Donaldson, Preston, 1995), le pilotage de cette performance suppose, en conséquence, d'arbitrer et de gérer cette diversité. Ce problème est accru dans le cadre d'une organisation de type bureaucratie professionnelle où les questions de management des parties prenantes et de coordination de l'action collective se posent de façon cruciale.

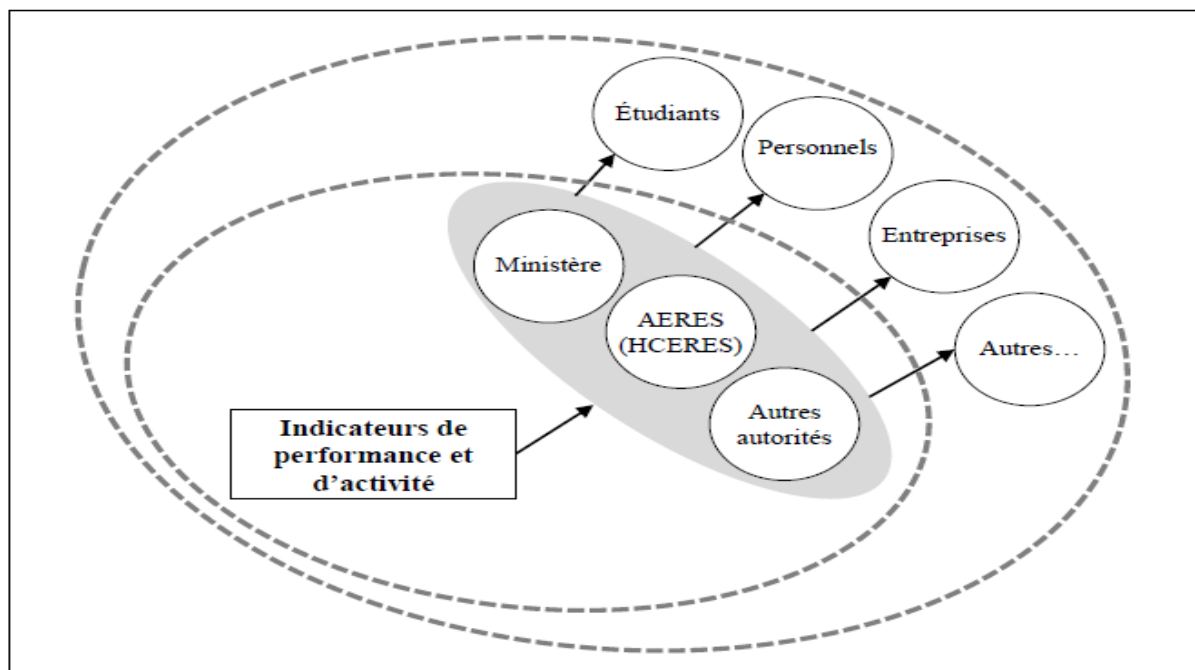
La théorie des parties prenantes contribue à l'exploration de ces problèmes en apportant, notamment, la notion de typologie qui permet d'étudier l'influence de chaque type de PP sur le management de l'organisation.

La référence à la situation dans les pays développés montre que si l'université a gagné en autonomie et en responsabilités de gestion le rôle de plus en plus important reconnu aux différentes parties prenantes internes et externes de l'université aux plans de ses activités, ses missions et stratégies contribue à transformer la gestion. L'autonomie donne, en effet, d'avantage de place aux parties prenantes et l'accroissement des responsabilités, consécutive de cette autonomie, leur donne une légitimité à revendiquer des attentes spécifiques et au minimum un droit de regard sur la performance des établissements.

Cela étant, si les parties prenantes sont multiples, il apparaît que les indicateurs de performance produits par l'université ne le sont qu'à destination des autorités de tutelle, (le Ministère et les agences d'évaluation). Ainsi, alors que des indicateurs portent sur divers groupes de parties prenantes externes et internes, dont en premier lieu les étudiants et les personnels, ils ne sont jamais produits à destination de ces parties prenantes mais bien en réponse aux exigences de *reporting* et d'évaluation imposées par les autorités de tutelle. L'ensemble des indicateurs établis par l'université passe donc par le prisme des exigences

tutélaires avant de renseigner les destinataires légitimes mais secondaires que sont les étudiants, les personnels et les autres parties prenantes de l'université.

Figure 7 : Les parties prenantes destinataires des indicateurs de performance de l'université



Source : Jean-Francis ORY⁸⁵.

La situation actuelle des systèmes de contrôle n'est pas en mesure de contrôler et de piloter la performance de l'université de façon globale car la stratégie n'adopte pas un regard suffisamment élargi sur les parties prenantes et leurs attentes, mais reste focalisée sur la satisfaction des exigences des autorités de tutelle et d'évaluation et la production des indicateurs associés. La gouvernance de l'université doit prendre en compte cette évolution qui conduit à réformer le modèle hiérarchisé traditionnel de l'administration publique décrit par Weber par une gouvernance « *qui permette aux dirigeants de pleinement exercer leurs responsabilités et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes* » (Côme, 2013).

L'université, organisation professionnelle stable (mais évoluant dans un environnement complexe) décrite par Mintzberg (1979) s'est transformée en une organisation complexe (Hofstede, 1978 ; Burlaud, 2008) en raison notamment de la place prépondérante prise par ses nombreuses parties prenantes, rendant difficile la définition des objectifs à poursuivre et donc

⁸⁵ Jean-Francis ORY. (2015) « Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable », Thèse de doctorat, page 72.

la mise en œuvre d'un système de contrôle ou de gestion de la performance (Hofstede, 1981). En ne prenant en compte que les attentes de l'État, les objectifs poursuivis sont simples mais la performance n'est pas mesurée dans la globalité de ses dimensions et ne rend donc que très partiellement compte de ce qui est attendu de l'université. Les indicateurs étant largement contraints ou imposés par les autorités de tutelle, ils ne sont pas définis en fonction d'objectifs issus de stratégies propres visant à répondre aux attentes des autres parties prenantes de l'université. L'évolution de la gouvernance de l'université vers une forme entrepreneuriale (Clark, 1998, 2001) impose de déplacer les objectifs de performance vers les parties prenantes et de faire évoluer le système de contrôle en conséquence. Cela impose à l'université de concilier les attentes parfois contradictoires de ses parties prenantes, leur prise en compte est à la fois complexe à réaliser et porte en elle des germes de conflits (Berland et De Rongé, 2013 ; Brovelli, 2013). La performance est d'autant plus subjective qu'elle porte sur de multiples dimensions. Pour Quairel (2006) « *le système d'évaluation de performances ne peut être considéré comme un instrument neutre : il est influencé par le jeu des acteurs et il influence lui-même ce jeu* ». L'université ne peut se considérer comme performante que si les parties prenantes l'estiment ainsi, ceci place les parties prenantes au cœur de la performance et oblige à les identifier puis les hiérarchiser, de façon à déterminer les priorités et fixer des objectifs cohérents entre eux et réalisables. Ainsi, conformément à Bouquin et Kuszla (2013), les facteurs clés de succès seront pertinents car définis en fonction de l'influence des parties prenantes concernées dans la pérennité de l'organisation, et la satisfaction des parties prenantes à leur égard permettra à l'université d'être véritablement performante.

Une hiérarchisation de ces parties prenantes est alors indispensable pour distinguer celles dont l'importance est telle que la satisfaction de leurs attentes puisse être un des facteurs clés de succès de l'université, faisant de la prise en compte de ces parties prenantes des leviers de la performance des établissements et permettant d'obtenir une position avantageuse sur le marché de la formation de l'enseignement supérieur et de la recherche tout en répondant aux enjeux multidimensionnels de sa performance.

Deux types de parties prenantes sont alors identifiés :

- D'une part les clients qui reçoivent⁸⁶ le service : les étudiants, le corps professoral, le personnel, les anciens étudiants, etc. ;

⁸⁶ Notons que si Hafner envisage ces « clients » comme destinataires du service, ils en sont aussi co-producteurs.

- D'autre part les parties prenantes qui jugent de façon extérieure l'efficacité de l'université et ont un impact ou des effets directs sur celle-ci en fonction de ses succès et échecs : si dans le contexte américain il s'agit du législateur, des administrateurs, donateurs, organismes de financement, *etc.*, on peut dans le contexte marocain y associer les autorités de tutelle et d'évaluation, les collectivités...

Hafner (1998) considère que l'identification des « clients » et autres parties prenantes clés ainsi que la nécessaire compréhension de leurs besoins est la première étape dans l'élaboration de mesures axées sur ces parties prenantes. C'est ce que nous essayerons de discuter pour le cas du Maroc.

2.2.1. La configuration des parties prenantes dans la gestion de l'université

Les parties prenantes ont chacune des attentes spécifiques, qui peuvent être différentes encore si on considère des sous-groupes plus détaillés (les attentes d'un étudiant de première année au regard de l'université ne sont pas toutes identiques à celles d'un étudiant en fin de master), c'est pourquoi les parties prenantes doivent à la fois être définies et classifiées. La définition proposée par Freeman (1984) est enrichie par Clarkson (1995)⁸⁷ qui considère que , les parties prenantes représentent les individus ou les groupes d'individus qui possèdent ou prétendent posséder des droits ou des intérêts dans les activités, passées, présentes ou futures d'une organisation.

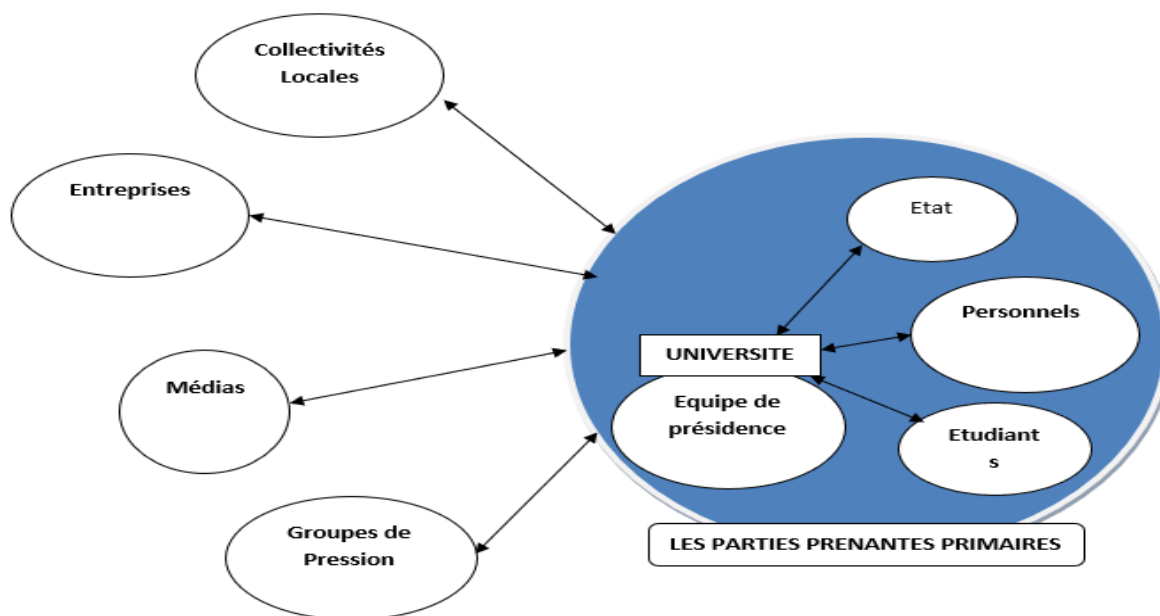
Une classification classique et simple a consisté à distinguer les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. Cette classification, réalisée par Freeman (1984) a été développée par Carroll et Näsi (1997), qui distinguent:

- Les parties prenantes internes comprenant des groupes tels que le personnel, les étudiants et les dirigeants ;
- Les parties prenantes externes comprenant les consommateurs, les concurrents (autres universités), le gouvernement, les groupes de pression (syndicats), les médias, la collectivité et l'environnement.

⁸⁷ "Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective."

L'équipe présidentielle est pour Leroux et Pupion (2012) le groupe central car il a en charge les relations avec les autres parties prenantes et assure la gestion de celles-ci, c'est l'équipe présidentielle qui élabore et met en œuvre la stratégie, c'est à elle que revient la prise en compte des parties prenantes dans le pilotage. En s'inspirant de la représentation schématique des parties prenantes de Freeman (1984), nous pouvons représenter de la façon suivante les parties prenantes de l'université marocaine :

Figure 8 : Les groupes de parties prenantes dans la gestion de l'université



Source : élaboré par nos soins (Liste non exhaustive)

Cela étant, si une telle typologie permet de mettre en évidence les parties prenantes principales de l'université, elle ne suffit pas à hiérarchiser ces parties prenantes de façon à identifier celles dont l'importance est telle que la satisfaction de leurs attentes puisse être un des facteurs clés de succès de l'université, faisant de la prise en compte de ces parties prenantes des leviers de la performance des établissements.

2.2.2. La classification des parties prenantes

Une hiérarchisation entre les parties prenantes requiert des critères permettant de les caractériser. A cet égard, Mitchell, Agle et Wood (1997) considèrent qu'une partie prenante possède au moins un de ces trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence.

La capacité d'une partie prenante à imposer sa volonté à l'organisation lui confèrera le pouvoir et sa position sociale lui confèrera la légitimité. Ces deux attributs, associés au

caractère urgent ou non du délai acceptable de réaction de l'organisation face aux revendications d'une partie prenante, lui permettront de posséder un niveau d'influence et d'importance plus ou moins élevé face à celle-ci. Plus une partie prenante possèdera d'attributs, plus ce niveau d'influence sera élevé et son importance prise en considération par l'organisation.

Une typologie par attributs a permis aux auteurs de déterminer l'importance des parties prenantes sur la base de sept catégories de parties prenantes classées selon leur possession des attributs de pouvoir, légitimité et urgence vis-à-vis de l'organisation considérée. Ces sept catégories sont partagées en trois groupes en fonction du nombre d'attributs possédés :

- Un attribut : parties prenantes latentes ("*latent stakeholders*")
- Deux attributs : parties prenantes en attente ("*expectant stakeholders*")
- Trois attributs : parties prenantes définitives ("*definitive stakeholders*")

Au regard de cette typologie, il est alors possible de classer les parties prenantes de l'université selon leur degré d'importance pour l'université :

- *Personnel et étudiants et dirigeants : partie prenante définitive.*

Des nuances peuvent cependant être apportées. Ainsi, Leroux et Pupion (2012) considèrent pour le cas français, que les personnels enseignants ont davantage de légitimité que les personnels non-enseignants, cela peut s'expliquer à la fois parce que la légitimité universitaire est portée par les enseignants-chercheurs produisant et transmettant le savoir, mais aussi par leur nombre et leur représentativité au sein des différents conseils universitaires, associée à la faculté d'influencer significativement l'élection du président ; les étudiants ont quant à eux moins de pouvoir, même si celui-ci reste important notamment par leur place aux sein des différents conseils.

- Parties prenantes secondaires de l'université : parties prenantes latentes ou en attente.
Les collectivités et les entreprises peuvent être qualifiées de parties prenantes discrétionnaires du fait de leur légitimité, tandis que les médias et groupes de pression – dès lors qu'ils sont externes à l'université - ne peuvent au mieux posséder qu'un ou deux des attributs légitimité et urgence.

Conformément à Leroux et Pupion (2012), nous écartons volontairement l'État de cette classification parties prenantes définitives / latentes, car nous centrons notre analyse sur la

part d'autonomie de gestion exercée par les universités. Retenir cette classification des parties prenantes de l'université nous permet de justifier le choix effectué dans la suite de cette thèse pour tenir compte de façon rationnelle des parties prenantes dans la définition de sa stratégie, dans sa gestion et sa communication. Les attentes satisfaites des parties prenantes définitives pourront être des leviers de performance multidimensionnelle pour l'université.

La clarification des objectifs à poursuivre est alors indispensable, d'une part en raison des dimensions multiples de cette performance, d'autre part car les attentes des parties prenantes peuvent être conflictuelles. Une fois ces leviers de performance identifiés, il est envisageable de poursuivre une démarche visant à leur instrumentation de façon à les intégrer au système de gestion et d'évaluation de l'université.

Au travers des objectifs qu'elle poursuit l'université doit, d'une façon générale, chercher à satisfaire ses usagers. Il s'agit de répondre aux attentes exprimées par les étudiants, satisfaire les demandes de formation et répondre aux besoins des entreprises, les anticiper tant au niveau de la qualification des futurs salariés embauchés que des recherches réalisées. Il s'agit de répondre à des besoins aussi variés que ceux associés au cadre de vie, aux conditions de travail des étudiants et personnels, à l'employabilité... En outre, de par la diversité de leurs missions et fonctions, les activités des universités ont des impacts sur une multiplicité d'acteurs individuels et collectifs (tutelle, région, étudiants, employeurs, syndicats d'enseignants et d'étudiants, associations). Fixer des objectifs visant à satisfaire les attentes d'un ensemble de parties prenantes aux demandes nombreuses et parfois antagonistes complexifie l'énonciation d'une stratégie. Cette multiplicité des parties prenantes et donc des finalités à poursuivre rendent de fait la mise en œuvre d'un système de pilotage par objectifs délicate, voire impossible (Hofstede, 1981).

Les différentes parties prenantes concernées (professionnels du métier, tutelles...) abordant la performance de l'université de façon différente, l'évaluation de celle-ci est problématique car elle doit intégrer les attentes différentes au sein d'un modèle théorique de la performance adapté.

La prise en compte des attentes des parties prenantes doit permettre de dépasser les limites et difficultés de mise en œuvre inhérentes à la complexité de l'organisation, et fournir ainsi à l'université les moyens de répondre de façon effective et efficiente à ses besoins en matière de contrôle et de pilotage de la performance.

L'université publique marocaine est confrontée à une forte évolution de son fonctionnement et de son environnement. A la double mission traditionnelle de production et de diffusion du savoir, s'ajoute de nouvelles missions issues de sa responsabilité en tant qu'acteur régional, économique et social dans son territoire. Elle est appelée à « rendre compte » à diverses parties prenantes. Cela fonde, de l'avis de nombreux auteurs, la nécessité d'adopter les principes du nouveau management public et de redéfinir la notion de performance universitaire et des modes de son contrôle.

Section 3. Les différents modèles de mesure et d'évaluation de la performance organisationnelle

Dans cette section on va essayer d'aborder les différents modèles de mesure de la performance et en suite on va présenter le processus d'instrumentation de la performance dans les organisations, notamment dans les universités.

3.1. Les modèles de mesure de la performance

Enjeu central des organisations publiques et privées contemporaines et de la recherche en gestion⁸⁸, la performance, nous l'avons vu plus haut, n'existe pas en soi et qu'elle est fonction de grilles et modèles d'analyses partagés par les parties prenantes de l'organisation. Elle peut donc être déclinée en fonction des intérêts de chacun : individuelle, collective, économique, sociale, écologique... Malgré la variété des modalités envisageables pour appréhender la performance, son absorption par le contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique⁸⁹ : (i) Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité, (ii) le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes, (iii) le modèle du *Balanced Scorecard*.

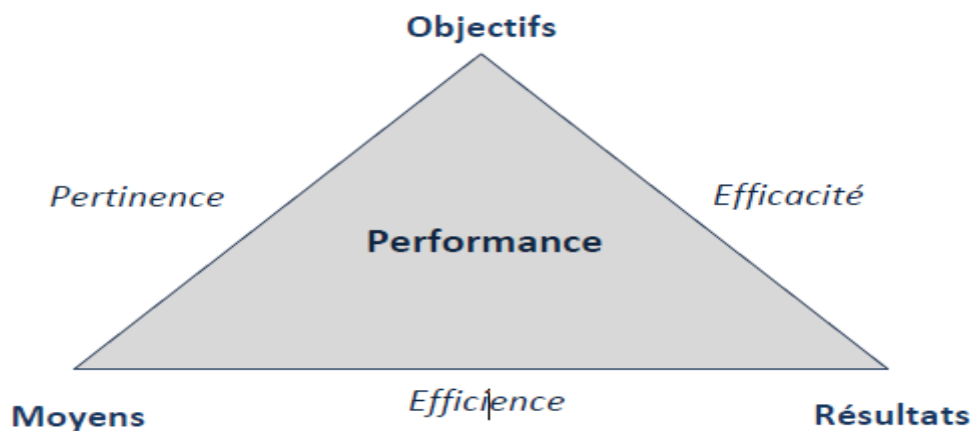
⁸⁸ GAUZENTE C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 2, juin, p. 146.

⁸⁹ MIDWINTER A. (1994), « Developing Performance Indicators for Local Government: The Scottish Experience », *Public Money and Management*, Vol. 14, n° 2, pp. 37-43.

3.1.1 - Le modèle EEE

Selon Demeestere⁹⁰, toute organisation vise à être performante et s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. La performance peut être représentée par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats. C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficacité et l'efficacéité de l'organisation (figure 11). Ainsi, on parle d'économie pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, d'efficacéité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficacité pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

Figure 9 : Le triangle de la performance



Source : Demesteere (2005)

a) L'économie - ou budgétisation⁹¹, rapproche les objectifs des moyens. Elle renvoie au suivi du coût des facteurs de production d'un service particulier sans prise en compte du résultat. C'est la dimension la moins controversée de la performance. Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés.

Ses axes d'analyse sont la budgétisation, la définition de plans d'action et l'identification des leviers de gestion. Elle mesure également a posteriori l'écart entre les objectifs annoncés et les moyens mobilisés. La plupart du temps, on parle d'économie pour souligner que l'on se focalise sur le coût des moyens mobilisés.

b) L'efficacéité rapproche les résultats des objectifs. Le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. Les axes d'analyse visent à constater et expliquer les écarts entre le prévu et le réalisé. Après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir des actions correctives pour mieux atteindre les objectifs en fixant des seuils d'alerte ou en re-planifiant les activités.

⁹⁰ DEMEESTERE R. (2005), *Le Contrôle de gestion dans le secteur public*, 2^{ème} édition, LGDJ, Paris.

⁹¹ BARTOLI A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris.p.82

c) *L'efficience* met en relation résultats et moyens : les finalités de l'action sont laissées de côté. La question n'est plus de savoir si l'on a réussi à faire ce que l'on désirait, mais si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale, c'est-à-dire sans gaspillages. L'analyse des résultats peut inciter à redimensionner les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus. Les axes d'analyse consistent à jouer sur la flexibilité du budget, envisager le redéploiement du personnel ou la réorganisation des services. L'efficience est définie par les économistes de deux manières⁹² : (i) l'efficience technique, qui renvoie au coût par unité produites (la collecte d'une tonne de déchet, l'heure d'enseignement dans le secondaire...) et (ii) L'efficience allocative, qui renvoie au degré d'alignement des services sur les préférences des usagers. La première définition est la plus communément admise⁹³.

3.1.2 - Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes*

Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes* fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre *outputs* (produits, livrables) et *outcomes* (impacts, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats »⁹⁴. Les *outcomes* sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les *outputs* désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type *outcome*. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les *inputs*, l'efficience est le ratio entre *outputs* et *inputs*, les *outcomes* incluent l'efficacité. Selon Boyne G.A⁹⁵ ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE.

Bien adaptée aux entreprises de services, la notion de *Throughputs* (processus ou activités) vient souvent compléter ce modèle. Les *throughputs* renvoient à ce qui se passe au cours de la production ou de la réalisation du service⁹⁶. Les mesurer suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service : qualification du personnel, fiabilité des

⁹² JACKSON P. (1982), *The Political Economy of Bureaucracy*, Philip Allen, Oxford.

⁹³ TOMKINS C.R. (1987), *Achieving Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edimburgh.

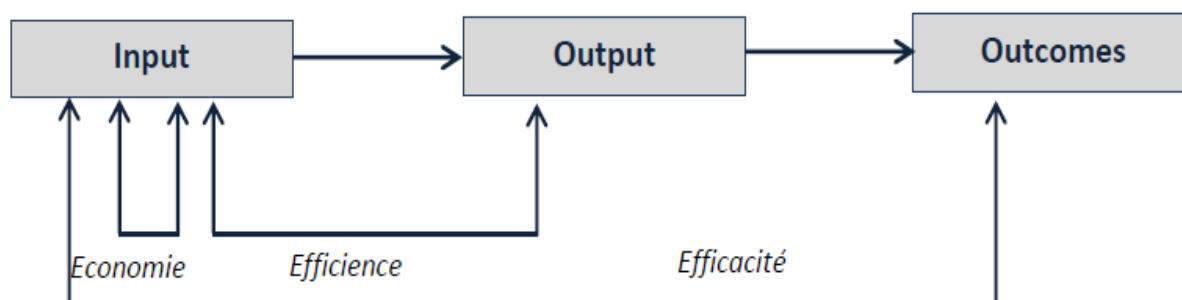
⁹⁴ RAMANATHAN K.V. (1982), *Management Control in Non Profit Organizations*, Wiley and Sons, New York.

⁹⁵ BOYNE G.A. (2002), « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », *Public Money and Management*, Vol. 22, n° 2, p.18

⁹⁶ FITZGERALD L., JOHNSTON R., BRIGNALL S., SILVESTRO R. et VOSS C. (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*, Cima, London.

machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final.

Figure 10 : Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes*



Les deux modèles précédents, autorisent en principe de mêler les trois principales dimensions théoriques de la performance identifiées par Morin et *al.* (1994)⁹⁷ :

1) Une approche économique, centrée sur la notion d'objectifs énoncés principalement en termes financiers et économiques et fixés par les propriétaires et dirigeants⁹⁸. Cette approche économique de la performance est la plus influente dans les organisations privées et se traduit par la popularisation d'indicateurs mesurant principalement la valeur financière créée pour l'actionnaire⁹⁹.

2) Une approche sociale, qui intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Le postulat de cette approche est que l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers (Gauzente, 2000 :147).

3) Une approche systémique qui met l'accent sur la conciliation des approches précédentes et insiste sur la nécessité pour l'organisation de remplir ses objectifs « sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres »¹⁰⁰. Ces deux dernières approches mettent l'accent sur les ressources internes de l'organisation et considèrent que les employés, les compétences tangibles et intangibles contribuent aux avantages compétitifs de l'organisation et donc indirectement à sa performance financière. Ces approches de la performance peuvent être intégrées dans les modèles précédents, d'une part au niveau des

⁹⁷ MORIN E.M., SAVOIE A. et BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

⁹⁸ GAUZENTE C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 2, juin, p.147

⁹⁹ LEVRATTO N. et PAULET E. (2005), « Les indicateurs de performance par la création de valeur dérivants d'une lecture idéologique de l'entreprise ? », *Communication au colloque international « gouvernance d'entreprises »*, Université de Mons-Hainaut et HEC Montréal, 9 et 10 mai.

¹⁰⁰ GEORGOPOULOS B.S. et TANNENBAUM A. (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol. 22, p. 535

modes de mesure de l'efficacité et, d'autre part, au niveau de l'importance accordée aux mesures d'outcomes et de throughputs dans l'appréciation de la performance globale.

En pratique néanmoins, les organisations privilégient le plus souvent les mesures économiques, financières et d'outputs car elles sont les plus faciles à produire¹⁰¹. Elles reposent sur des données présentes dans les systèmes d'information mêmes les plus sommaires de l'organisation. En sus plus de cette facilité d'accès aux informations comptables et productives, la montée en puissance du capitalisme financier a conduit les dirigeants à se focaliser principalement ou exclusivement sur la performance financière de l'entreprise.

En réaction à ces réductions de la notion de performance, certains auteurs insistent sur la nécessité pour l'organisation de définir une véritable politique de la mesure de performance¹⁰² et de tenter « d'équilibrer » le système de description d'activités entre [les différents] types de mesures plutôt que d'affecter des ressources très importantes à certaines mesures en négligeant les autres » (Malleret, 1999).

C'est dans ce contexte qu'émerge le troisième modèle d'analyse de la performance : le *Balanced Scorecard* développé par Kaplan et Norton.

3.1.3 - Le *Balanced Scorecard*

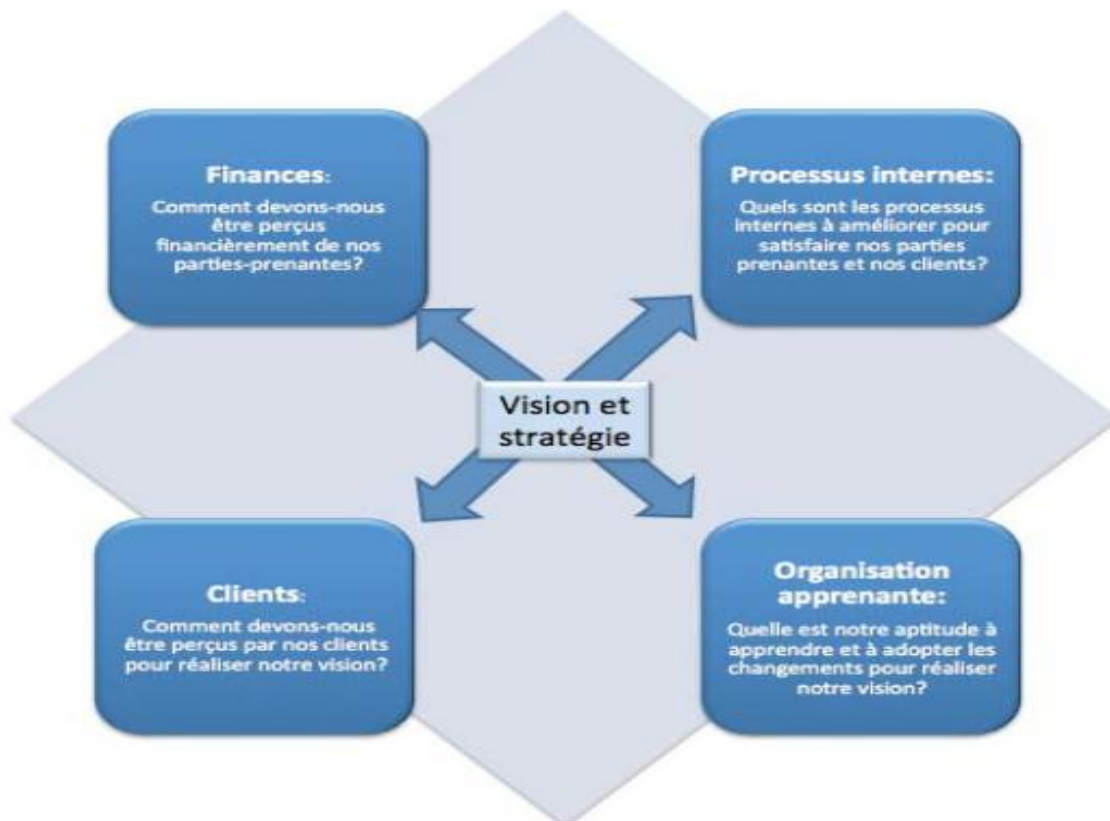
Un des systèmes les plus appliqués de nos jours est le tableau de bord prospectif encore appelé tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1996)¹⁰³.

Figure 11 : modelé de tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996)

¹⁰¹ MALLERET V. (1999), « Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service », *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n° 5, pp. 71-96.

¹⁰² BOUCKAERT G. et HALLIGAN J. (2008), *Managing performance. International comparisons*, Routledge, London.p.27.

¹⁰³ KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.



Source : Mira THOUMY¹⁰⁴.

Cet outil permet aux administrateurs d'une institution de la gérer au-delà des données financières selon un cadre structurel en quatre perspectives (Radnor et Barnes, 2007) :

- La perspective financière : traduisant comment les actionnaires voient l'organisation et incluant des indicateurs tels que la rentabilité, le retour sur investissement, la valeur de l'action, etc.
- La perspective interne : incluant des indicateurs de compétence de processus tels que les coûts, la qualité, la productivité, etc.
- La perspective du client : incorporant la vision du client de l'entreprise et comportant des indicateurs de satisfactions du client comme les délais d'attente, le niveau de service, etc.
- La perspective de l'expansion et de l'apprentissage continu : dimension qui met l'accent sur la capacité de l'organisation à s'améliorer et créer de la valeur en se basant sur des indicateurs de ressources (humaines et infrastructure) comme la satisfaction des employés, le niveau de formation, etc.

¹⁰⁴ Mira THOUMY. L'interaction entre le système de gestion de la performance et le système de gestion de la qualité dans le centre hospitalier universitaire page 34

Les quatre perspectives du modèle sont interdépendantes, ce qui permet de classer ce dernier dans les approches causales. En effet, les objectifs financiers restent le but ultime vu qu'ils sont directement tributaires des résultats, les trois autres constituent des moyens. Bien que les quatre perspectives soient inter-reliées, une certaine chaîne causale du tableau de bord prospectif s'en dégage et débute avec les indicateurs de l'axe « expansion et apprentissage » qui impactent les indicateurs de l'axe « processus internes ». Ces derniers ont des conséquences directes sur les indicateurs de la perspective des « clients » qui se répercutent sur les « résultats financiers »¹⁰⁵.

La force de ce modèle réside dans son intégration des différentes catégories de performance organisationnelle du côté structurel et dans son jumelage à un cadre procédural par lequel il devient un système¹⁰⁶.

Le cadre procédural est composé de quatre étapes¹⁰⁷ :

- Traduction de la vision en ayant une vision unique de la vision qui peut s'opérationnaliser à tous les niveaux hiérarchiques ;
- Communication de la stratégie verticalement et horizontalement et la mettre en lien avec les objectifs départementaux et individuels ;
- Planification d'activité ;
- Rétroaction et apprentissage suivi d'un ajustement selon la stratégie.

Il est considéré comme un outil de pilotage de stratégie allant au-delà des limites des SMP traditionnels¹⁰⁸ mais il est surtout utilisé dans les organisations à but lucratif et ne tient pas directement compte des fournisseurs et de la communauté qui peuvent impacter la performance d'une organisation¹⁰⁹. Bien qu'il garde quelques lacunes, le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton a été modifié et adapté pour répondre aux besoins de système de performance dans le secteur public, notamment dans les universités publiques.

¹⁰⁵ Radnor, Z. et Barnes, D. (2007). "Historical analysis of performance measurement and management in operations management." *International Journal of Productivity and Performance Management*.

¹⁰⁶ Folan, P. et Browne, J. (2005). "A review of performance measurement: Towards performance management." *Computers in Industry*.p.18.

¹⁰⁷ Kaplan, R. et Norton, D. (1992). "The balanced scorecard - measures that drive performance." *Harvard Business Review*: p.71.

¹⁰⁸ Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. (2001). "L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain." Paris, Editions Liaisons.

¹⁰⁹ Kennerley, M. (2002). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems." *International Journal of Operations & Production Management*.. p.24.

Au terme de la présentation des différents modèles de mesure de la performance organisationnelle, on constate que le modèle proposé par Kaplan et Norton est l'approche qui a fait le plus d'adeptes. Le modèle est logique et s'applique à toutes sortes d'organisations notamment les universités. Enfin, il propose une vision équilibrée de la performance organisationnelle.

L'étape suivante consiste à traiter le processus d'instrumentation de la performance organisationnelle.

3.2. Le processus d'instrumentation de la performance organisationnelle

Le paragraphe suivant présente les démarches de mise en place d'un pilotage de la performance. L'objectif des développements suivants est, d'une part, de montrer l'importance de ces méthodes pour la future existence de l'outil et, d'autre part, d'indiquer qu'il n'existe pas de méthode universelle.

3.2.1 Instrumenter la performance : une question de méthode ?

Le déploiement d'une instrumentation de la performance au sein des organisations universitaires doit être appréhendé comme une véritable gestion de projet. En effet, une telle démarche implique de nombreux acteurs : le président ou les chefs des établissements universitaires (qui peuvent jouer le rôle d'initiateur), le contrôleur de gestion (qui pourra endosser le rôle du porteur de projet), mais aussi le responsable des affaires financières, le responsable des systèmes d'informations ou encore de la communication (qui pourront apporter une aide technique). Peuvent s'ajouter à cette liste : des organisations partenaires, des syndicats, les différentes parties prenantes. Ces différents acteurs pourraient être associés, même temporairement, au projet. Or, ils auront des intérêts différents et, donc, des représentations divergentes de l'outil à construire pour évaluer et piloter la performance. Dès lors, afin de développer des représentations partagées de la performance, le projet devient un élément essentiel qui conditionne directement le fonctionnement futur des outils de pilotage de la performance. La création d'un système de gestion de la performance doit s'accompagner d'une gestion du changement. Afin de ne pas associer l'implantation d'un outil de pilotage de la performance à des enjeux uniquement techniques (choix des indicateurs) ou technologiques (choix d'un progiciel de gestion), Fernandez (2011)¹¹⁰ rejoint cette perspective et propose une méthode de construction et d'implantation des outils de gestion. La méthode GIMSI

¹¹⁰Fernandez, A. (2011)., Les nouveaux tableaux de bord des managers. Eyrolles, Éditions d'Organisation.

(généralisation, information, méthode, système, individualité) se développe en quatre grandes étapes :

- **Phase 1 : L'identification.**

Cette première étape vise à approfondir l'environnement et la structure de l'organisation. Il s'agit d'identifier l'établissement en termes de marché (clientèle, concurrence, environnement), de ressources (financières, techniques et humaines), de management (délégation contre centralisation des pouvoirs), de culture (impacts des valeurs sur la structure) et de stratégie (positionnement des produits), mais aussi d'analyser en interne les métiers, les processus et les activités critiques de l'organisation. Au final, cette première étape détermine la portée du projet, le niveau d'engagement de la direction, les vecteurs et les freins au projet (internes et externes).

- **Phase 2 : La conception.**

Cinq étapes aboutissent à la création d'un système de pilotage de la performance :

- a) La définition des objectifs que l'organisation souhaite piloter ;
- b) La construction du tableau de bord sur les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation ;
- c) Le choix des indicateurs¹¹¹ (identification des informations nécessaires, de leur méthode de calcul, de leur mise en forme) ;
- d) La collecte des informations par la mise en place d'un reporting permettant de rassembler les données nécessaires à l'outil ;
- e) La construction du système global de la performance en veillant à la cohérence entre les différents tableaux de bord.

- **Phase 3 : La mise en œuvre.**

Cette troisième phase comporte deux volets. Le premier est technique. Il consiste à sélectionner un outil informatique support à l'instrumentation de gestion. Le second est organisationnel. Il ambitionne de déployer au sein de l'organisation le système de pilotage de la performance.

- **Phase 4 : Le suivi.**

Cette dernière phase vise à contrôler les performances des actions entreprises par l'organisation, mais elle doit aussi permettre de vérifier le bon fonctionnement de l'outil. Il s'agit ici de veiller à la cohérence entre l'organisation et les outils de pilotage. Dès lors, tout changement (organisationnel ou stratégique) entraîne une évolution du système de pilotage de la performance. Concrètement, la

¹¹¹Un indicateur de performance est défini comme une information chiffrée, exprimée sous des formes et des unités variées, pertinente pour le gestionnaire

création d'un audit du système de pilotage doit permettre d'organiser un suivi permanent du système d'évaluation de la performance.

En résumé, cette méthodologie a comme avantage de ne pas focaliser l'attention des managers sur les seuls enjeux instrumentaux de la performance, tels que le choix et la définition des indicateurs ou la sélection d'un logiciel (Drevet, 2008)¹¹². Or, de nombreuses organisations pensent en premier lieu à répondre à la question du « comment » davantage qu'à la question du « pourquoi ».

3.2.2 Deux illustrations

Dans le cadre de cette seconde section, deux méthodes d'implantation sont présentées : la méthode OVAR (objectifs-variables d'actions-responsabilités) et la méthode préconisée par les tenants du Balanced Scorecard.

3.2.2.1. La méthode OVAR

La méthode OVAR a été initiée par les travaux de chercheurs d'HEC Paris au début des années 1980 (Fiol, 2004 ; Giraud et coll., 2004)¹¹³. Fondée sur un management participatif, cette démarche décrit les principes de construction d'un tableau de bord de pilotage de la performance.

La méthode OVAR ambitionne de piloter la performance en reliant la stratégie définie par la direction générale et les plans d'actions mis en œuvre au sein des différents niveaux hiérarchiques. Concrètement, elle repose sur une méthodologie composée de trois étapes :

3.2.2.1.1 Définition des objectifs

L'analyse des missions confiées à un manager doit permettre de définir les principaux objectifs sur lesquels la performance sera jugée (indicateurs de coût, de chiffre d'affaires, de qualité, etc.). À ce stade, ces objectifs sont fixés en concertation avec les membres de la direction générale pour que ces derniers relaient, à des niveaux hiérarchiques inférieurs, la stratégie suivie par l'organisation.

¹¹²Drevet, B. (2008). Instrumentaliser la performance des organisations sportives : apports du contrôle de gestion. In Management du sport. Théories et pratiques, sous la direction d'E. Barget et D. Vailleau. DeBoeck.

¹¹³Fiol, M. (2004). Renforcer la cohérence d'une équipe. Paris : Dunod.

Giraud, F., Saulpic, O., Bonnier, C. et Fourcade, F. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance (deuxième édition). Gualino.

3.2.2.1.2 Déterminer les variables d'actions

L'objectif de cette deuxième étape est d'identifier clairement les facteurs qui vont influencer la performance des responsables. Pour être pertinentes, les variables d'actions doivent :

- Entretenir un lien de causalité avec les objectifs définis ;
- Être contrôlables par les responsables (un responsable ne pouvant pas être jugé sur des critères dont il ne maîtrise pas l'évolution) ;
- Être synthétique ; les variables d'actions ne sont pas exhaustives, les variables d'actions sélectionnées conditionnent directement la réalisation de l'objectif.

Au final, le choix des indicateurs précise les composants de la performance. La sélection de l'indicateur est ici primordiale. Il s'agit, pour les managers, de distinguer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

3.2.2.1.3 Définir les responsabilités

La dernière étape consiste à appliquer des responsabilités pour chacune des variables d'actions, et donc pour chaque indicateur de performance. L'objectif de cette étape est de responsabiliser les managers sur les finalités de leurs actions, et donc sur la réalisation de leur performance.

Le tableau 4 propose une application, fictive, de la méthode OVAR. L'objectif est ici de montrer comment organiser la démarche pour une université qui souhaiterait développer un système de pilotage de la performance en son sein¹¹⁴.

Tableau N°4 : Application de la grille OVAR

¹¹⁴Les indicateurs sur les variables d'action permettent de maîtriser les éléments qui permettront aux managers d'atteindre les objectifs fixés.

Objectifs	Indicateurs sur objectifs	Variables d'action	Responsabilité	Indicateurs sur les variables d'action
Amélioration de la gestion des Ressources Humaines de l'université.	Améliorer le taux d'encadrement dans les établissements à accès ouverts qui connaissent une pression très forte de la demande et le rationaliser dans les établissements à accès régulé. Exemple : (58 pour cent du taux d'encadrement dans les établissements à accès ouvert en 2020 pour les enseignants permanents).	Recrutement des Enseignants	Ministère de tutelle et La présidence et les établissements universitaires,	Taux d'encadrement pédagogique
		Recrutement des Administratifs	la direction des ressources humaine	Taux d'encadrement administratif
		Inscription des Etudiants	Scolarité	Nombres des étudiants inscrits

3.2.2.2.La méthode BSC

Le Balanced Scorecard est souvent mobilisé pour structurer l'architecture des tableaux de bord stratégiques. Néanmoins, au cours de leurs travaux, Kaplan et Norton proposent aussi une démarche de construction de l'outil. Ainsi, en conclusion de leur ouvrage *Le tableau de bord prospectif* (2006)¹¹⁵, ils décrivent une méthode d'implantation des outils de pilotage de la performance.

Cette démarche est composée de quatre grandes étapes.

3.2.2.2.1 Définir l'architecture du système de pilotage de la performance

Cette première étape clarifie les parties de l'organisation que se voit confier le tableau de bord. Kaplan et Norton évoquent une unité opérationnelle », dans laquelle il est facile d'implanter des mesures financières. Une fois cette entité sélectionnée, ses liens avec la direction générale sont explicités. Trois éléments sont alors précisés : les objectifs financiers de l'unité, les grandes orientations de l'entreprise et, enfin, les liens avec les autres unités de l'organisation. Cette orientation permet de ne pas traiter un cas isolé mais, à l'inverse, de saisir la complexité de l'environnement (ce dernier pouvant devenir source d'opportunités ou de contraintes).

3.2.2.2.2 .Générer un consensus autour des objectifs stratégiques

La première étape donne lieu à une synthèse qui sera diffusée aux principaux cadres de l'unité au cours de l'étape même. Cette synthèse (précisant le projet, les missions et la stratégie de l'entreprise et de l'unité) est alors discutée dans le cadre d'entretiens. Ces derniers enrichissent la réflexion en proposant une première liste d'objectifs et de mesures, qui sera discutée avec les membres de la direction générale. Au final, le comité exécutif sélectionne les objectifs applicables sur les axes du tableau de bord stratégique de l'unité.

3.2.2.2.3.Sélectionner et concevoir les mesures

Aidés du chef de projet, les responsables de l'unité se réunissent pour établir une liste d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte de l'objectif stratégique. Il s'agit de déterminer

¹¹⁵Kaplan, R.S. et Norton D.P. (2006). *Le tableau de bord prospectif* (quatrième édition). Éditions d'Organisation.

trois à quatre indicateurs par axe. Cette proposition est communiquée et discutée par les membres du comité exécutif.

2.2.2.2.4.Implanter l'outil

Le développement au sein de l'organisation repose sur la possibilité effective de déployer ces mesures. Les bases de données et l'état du système d'information sont ici étudiés. Ce processus donne naissance à la création d'un nouveau système d'information, qui soutiendra le système de pilotage de la performance. Kaplan et Norton préconisent d'intégrer l'outil au système de management de l'organisation. Ainsi, les informations procurées par le tableau de bord prospectif seront très rapidement mobilisées pour focaliser l'action des managers sur les priorités de l'organisation.

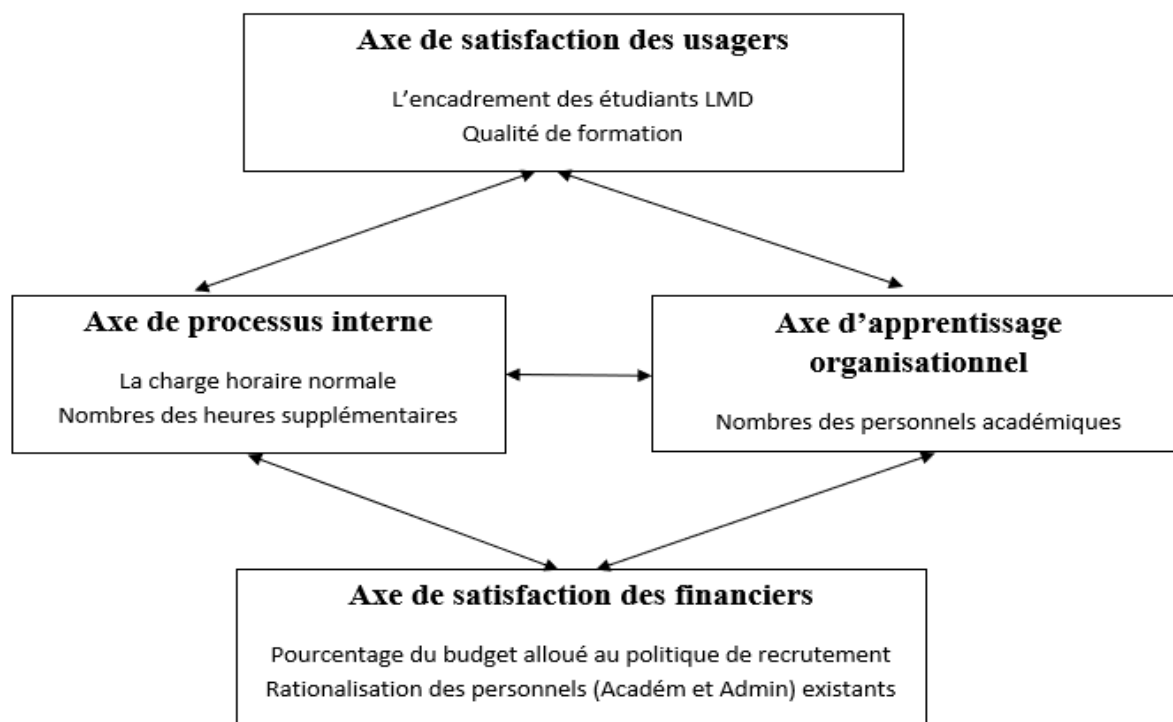
Au final, la méthode proposée par ces auteurs renverse la logique préconisée dans le cadre de la méthode OVAR. Cette dernière est fondée sur une démarche « bot tom-up », où l'implication des managers est centrale dès le commencement de la démarche. La méthode proposée par le BSC, orientée « top-down », fait porter l'attention sur le poids de la stratégie (et plus précisément de sa diffusion) et sur le rôle de la direction générale (via les comités exécutifs).

Un tel constat est renforcé par l'ouvrage de Kaplan et Norton (2007)¹¹⁶, dans lequel les auteurs insistent sur la nécessité « d'aligner » l'outil sur la stratégie, mais aussi « d'aligner » le siège social et les unités opérationnelles, les fonctions supports et les services partagés.

En reprenant le cas évoqué précédemment (mise en place d'une politique visant à l'amélioration de la gestion des Ressources Humaines de l'université), la figure 14 propose l'architecture d'un tableau de bord prospectif qui pourrait émerger de la démarche de construction décrite.

¹¹⁶Kaplan, R.S. et Norton D.P. (2007). L'alignement stratégique. Eyrolles, Éditions d'Organisation.

Figure N° 12 : Formalisation d'un Balanced Scorecard



Source :élaborer par nos soins

En somme, le concept de performance imprègne, aujourd'hui, de nombreux discours d'acteurs, mais il demeure encore délicate à appréhender. Dans un premier temps, la première section a permis de clarifier les fondements de cette notion, en précisant ses significations et en détaillant les dimensions de la performance et ses critères d'évaluation. Dans un second temps, le processus d'implantation des systèmes de performance a été exploré. Ces descriptions insistent sur l'importance du processus de création des systèmes de pilotage et confirment aussi la multiplicité des enjeux de la formalisation d'un des systèmes de pilotage de la performance.

L'exposé des modèles de mesure de la performance, nous amène à ressortir un ensemble des constats qui entourent la question de la performance dans le secteur public et dont l'analyse s'avère importante pour la clarification de la question de la performance dans l'université.

La complexité de cette dernière provient essentiellement de : l'évolution des missions de l'université publique à cause des attentes de multiples parties prenantes, ainsi que l'accroissement de contraintes environnementales. La performance universitaire devient

polysémique et multidimensionnelle et son pilotage nécessite un modèle d'évaluation de la performance de type Tableau de Bord Prospectif (BSC) qui est considéré comme outil de pilotage de la performance dans notre terrain de recherche (les universités).

Conclusion

Ce deuxième chapitre était dédié à l'étude du cadre théorique de la performance universitaire. Nous avons traité dans la première section la performance des universités et dans une deuxième section nous avons traité les approches théoriques explicatives de la performance. Et dans une troisième section nous avons présenté les différents modèles de mesure et d'évaluation de la performance organisationnelle.

Une fois le contexte de l'université marocaine est caractérisé et la notion de performance présentée à travers une revue de littérature, mais aussi de par la présentation des modèles de mesure présentés au niveau du deuxième chapitre, il convient ensuite de boucler le présent travail par un troisième chapitre consacré à la présentation de la méthodologie de recherche à suivre dans ce travail de recherche.

CHAPITRE 3.

CADRE EPISTÉMO-MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre la conception de la performance universitaire au Maroc, à porter, ensuite, une réflexion sur la perception des parties prenantes vis-à-vis le système de gestion et d'évaluation de la performance universitaire.

Les informations recueillies au travers des recherches bibliographiques nous ont permis dans un premier temps de délimiter le champ conceptuel de notre recherche et de mettre en évidence les repères conceptuels et théoriques à mobiliser pour l'étude de la performance de l'université marocaine. Les conclusions de la recherche documentaire requièrent, bien entendu, une confrontation avec la réalité du terrain pour vérifier, tout d'abord, dans quelle mesure les concepts mobilisés peuvent être « actionnés » compte tenu des spécificités du contexte d'étude. Une telle confrontation permet également de rendre compte des avis et positions des acteurs et parties prenantes de l'université à l'égard de la question de la performance. La question est d'autant plus importante que l'université marocaine se trouve « à la croisée des chemins ». Les mutations en cours ainsi que les challenges actuels et à venir ayant révélé les limites du modèle en place depuis plus de deux décennies.

Dans ce chapitre, nous essayerons d'expliquer notre démarche de collecte des données et la méthodologie de recherche adoptée.

Nous détaillerons en premier lieu notre posture épistémologique constructiviste qui nous a semblé le plus approprié, à la fois pour la thématique nouvelle de la gestion et l'évaluation de la performance dans les universités marocaines (section 1). Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche qualitative basée sur l'étude des cas (section 2).

Section. 1. Cadre épistémologique de la recherche

La présente section sera consacrée dans un premier temps à la présentation de la question problématique qui a guidé notre réflexion (1.1) pour justifier, dans un deuxième temps, le choix du paradigme constructiviste (1.2).

1.1. Design et Problématique de la recherche

1.1.1. Problématique centrale de la recherche

Notre recherche sera focalisée sur **la gestion et l'évaluation de la performance de l'université marocaine.**

Nous avons situé notre recherche à la fois dans le cadre du courant du Nouveau Management Public (NPM) et aussi de l'approche des parties prenantes. Ce qui va nous permettre d'étudier l'utilité d'introduire des nouveaux outils de gestion inspirés du secteur privé pour répondre aux exigences de la performance universitaire. Ce choix se justifie, pour nous, par 'explique par le fait que ces approches, appréhendent la question de la performance d'une manière différente selon la perception de chaque acteur (interne ou externe).

En ce qui concerne l'université publique marocaine, deux constats émergent :

- La complexité grandissante de l'environnement externe et interne qui devrait se traduire par l'ambiguïté de la notion de performance universitaire et son mode de pilotage et d'évaluation, ainsi que par la pluralité des acteurs universitaires. Autant de facteurs qui complexifient la question de la gestion et de l'évaluation de la performance de l'université marocaine,
- La transformation des modes de gestion et de contrôle légitimée par les orientations stratégiques en termes de gouvernance (réformes du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc, loi organique relative aux lois de finances).

Nous nous intéressons, dans le cadre de ce travail à la conception et aux représentations que des acteurs ont des facteurs qui influencent, à la fois, le système de gestion et le système de la performance universitaire. Nous nous intéressons également aux exigences de changement.

Ceci nous conduit à nous interroger sur les pratiques de gestion existantes dans les universités marocaines, et sur les changements possibles qui peuvent développer le système de gestion et d'évaluation de la performance de l'université et permettre à cette dernière de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes de s'adapter aux défis et enjeux actuels et à venir.

C'est à ce niveau et par rapport à ces considérations que se situe notre problématique que l'on peut formuler ainsi :

Comment les parties prenantes de l'université publique marocaine perçoivent - elles la question de la performance et quels sont les facteurs qui influencent le système de gestion et d'évaluation de la performance universitaire ?

1.1.2. Les questions dérivées de la recherche

Afin d'aborder cette question de recherche, nous avons scindé la question problématique en plusieurs sous - questions de recherche :

Question 1. Quelle est la nature de cette université ?

Au travers cette question nous cherchons, de présenter les différents aspects relatifs à l'université marocaine, notamment :

- L'environnement (contrainte et enjeux et défis) ;
- L'organisation (bureaucratie professionnelle) ;
- Le mode de fonctionnement et de gouvernance ;
- Les différents dispositifs du contrôle exercés.

Question 2. Quelles sont les parties prenantes clés de la performance universitaire ?

Afin d'évaluer la performance universitaire nous allons considérer l'approche des parties prenantes comme cadre adéquat pour analyser les différentes perceptions des parties prenantes clés de la performance universitaire et pour cela nous allons choisir les catégories des parties prenantes qui ont des relations directes avec la question de la performance :

- Les enseignants ;
- Les responsables et les managers ;
- Personnels administratifs
- Etudiants ;

- Les syndicats ;
- Les entreprises ;
- Les membres des associations ;
- Les membres des conseils et instances ;

Question 3. *Comment gérer la performance universitaire et par quels outils de gestion ?*

A travers cette question, nous cherchons à aborder la question des outils de gestion que les universités marocaines, peuvent mobiliser dans leur système de management, pour atteindre leur performance, à travers les points suivants :

- Les différents outils de gestion qui permettent aux universités, d'améliorer leur mode de management (plan pluriannuel, manuel des procédures ; organigramme officiel ; contrôle interne, audit interne, le statut propre du personnel, etc.)¹¹⁷ .
- Le changement des cultures et des pratiques traditionnelles de gestion (le passage vers la gestion axée sur les résultats et la performance) ;
- Les marges de manœuvre des managers universitaire et leurs compétences requises ;

Question 4. *Quelles sont les configurations des systèmes universitaires qui permettent de soutenir la performance ?*

Dans ce point, nous cherchons, de voir dans quelle mesure la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités) permet-elle de soutenir la performance au niveau de :

- L'enseignement ;
- La gouvernance ;
- La recherche scientifique ;
- Relations des universités ;
- Autres.

¹¹⁷ Voir l'article n°8 de la loi 69-00, relative au contrôle financier de l'Etat des entreprises et des établissements publics

Question 5. Dans le cadre de l'évaluation de la performance, quelles sont les perceptions des parties prenantes vis-à-vis les questions de la performance universitaire ?

A ce niveau, la définition de la performance universitaire est complexe, d'une part, par la nature multidimensionnelle de la performance et d'autre part, par la nature organisationnelle complexe de l'université marocaine (bureaucratie professionnelle, question des liées aux objectifs et à la pluralité des acteurs. Dans le cadre de l'approche des parties prenantes dans ce travail de recherche, l'évaluation de la performance universitaire, sera faite au travers, la perception de ces parties prenantes autour des questions (thématiques) relatives à la performance universitaire, en l'occurrence :

- Les dimensions de la gestion de l'université ;
- La configuration des systèmes universitaires ;
- L'environnement de l'université ;
- Les facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement la performance de l'université marocaine ;
- La performance universitaire publique ;

Après avoir présenté la problématique de notre travail de recherche, nous traiterons dans le paragraphe qui suit, le positionnement épistémologique de notre recherche.

1. 2 : Positionnement épistémologique de la recherche

Par rapport à la posture scientifique, nous adoptons pour cette recherche le paradigme constructiviste et l'investigation abductive. Nous, justifions les raisons de ce choix à travers deux axes.

1.2.1. Paradigme constructiviste

Selon que le chercheur a une vision plutôt positiviste, interprétativiste ou constructiviste de la réalité, la nature de la connaissance qu'il vise, et donc son objet de recherche, seront différents¹¹⁸. Le paradigme positiviste considère que la réalité a une essence propre comme disait son fondateur Auguste Comte « que le mot positif désigne le réel »¹¹⁹.

¹¹⁸THIETART, R.-A. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod., p 39.

¹¹⁹ LE MOIGNE, J.-L. (2012). Les épistémologies constructivistes. Que sais-je ? Paris, Presses universitaires de France, page 5.

Deux hypothèses sont sous-jacentes à ce paradigme :

1. L'hypothèse ontologique : “la réalité essentielle de la réalité existentielle”. La connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la réalité, une réalité postulée indépendante des observateurs qui la décrivent.

2. L'hypothèse déterministe qui postule qu'il existe quelque forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, détermination elle-même susceptible d'être connue¹²⁰ ce qui veut dire que, selon l'approche positiviste, les lois existent même si elles ne sont pas toutes découvertes.

Dans cette perspective, l'objet de recherche consistera essentiellement en une interrogation des faits. Le chercheur élabore son objet de recherche à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité¹²¹. Cette vision est ainsi penchée vers la recherche d'explications, vers une recherche des causes et des relations entre les lois. On rend compte des relations entre les faits sociaux. Ainsi, l'objet de la recherche concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux¹²².

Sous une approche interprétative, la réalité est essentiellement mentale et perçue, et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants. L'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale¹²³. Les théories interprétatives cherchaient à dépasser un cadre de recherche fortement imprégné des théories structuro-fonctionnalistes en focalisant l'attention sur les schémas d'interprétation des individus. Selon elles, les pratiques de gestion sont construites par les acteurs sociaux et, par conséquent, peuvent être modifiées par ces derniers¹²⁴.

Selon le Paradigme constructiviste, la réalité est à construire à partir est d'après sa propre expérience “un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement”¹²⁵. Il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions

¹²⁰ LE MOIGNE, J.-L. 2012. *Les épistémologies constructivistes*. Paris, Presses universitaires de France, p. 12.

¹²¹ THIETART, R.-A. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, p. 41.

¹²² BEN AISSA, H. 2001. *Quelle méthodologie De Recherche Appropriée Pour Une Construction De La Recherche En Gestion*. Communication : Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval Québec, 14-15 juin 2001. p. 7.

¹²³ THIETART, R.-A. 2014. Op.cit, p. 42.

¹²⁴ BEN AISSA, H. Op. cit. p11.

¹²⁵ Ibid. p 12

mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. Par conséquent, la connaissance que propose le constructivisme est une connaissance à la fois contextuelle et relative, mais surtout finalisée, en ce qu'elle traduit une forte intentionnalité. Construire un objet sous cette perspective revient à élaborer un projet finalisé. Ce projet trouve sa genèse dans l'identification d'un besoin de transformation des modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné (mode d'action, de pensée...) ¹²⁶.

Notre orientation de recherche s'inscrit dans cette mouvance : il ne s'agit pas de tester une théorie mais de construire une représentation théorique de la réalité. La réalité n'existe pas par elle-même mais passe par le prisme du chercheur et celui des acteurs de l'organisation.

L'objectif final de notre thèse est de construire une perception et représentation des parties prenantes autour de la question de la gestion de la performance des universités marocaines : Il y a interaction entre l'objet de recherche et le chercheur car la connaissance construite est à la fois :

- contextuelle, car elle est propre au contexte dans lequel évolue l'université marocaine ;
- relative, non absolue car la connaissance construite n'est ni indépendante ni totale ;
- finalisée, car des objectifs de résultats sont fixés au début de la recherche.

1.2.2. Choix du mode de raisonnement : une investigation abductive

Alors que la déduction est un moyen de démonstration adapté au paradigme positiviste à travers le test d'hypothèses, les méthodes d'investigation inductives et abductives sont jugées cohérentes avec la voie de l'exploration et notamment le paradigme constructiviste. En effet, le raisonnement déductif, consiste à tirer des conclusions à l'aide d'une règle générale et d'une observation du terrain. C'est avant tout un moyen de démonstration. Le raisonnement inductif quant à lui, consiste à trouver la règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. En d'autres termes, un raisonnement déductif ira du général au particulier alors qu'un raisonnement inductif tendra à remonter du particulier au général ¹²⁷. Des raisonnements intermédiaires tels que l'abduction ou la démarche hypothético-inductive peuvent être mobilisés pour répondre à la complexité des situations rencontrées sur le terrain ¹²⁸.

¹²⁶ THIETART, R.-A. 2014. Op.cit., p 44.

¹²⁷ Gavard-Perret (dir), M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. 2008. Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson Education, paris. p. 15.

¹²⁸ Ibid. p. 29.

L'abduction consiste à « élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence », et constitue un processus d'interprétation¹²⁹. Ainsi la portée de ces raisonnements n'est pas la même. Si la déduction présente un caractère démonstratif, un raisonnement hypothético-inductif ou abductif ne débouchera pas sur une démonstration mais plutôt sur une ou plusieurs propositions valides.

La méthode inductive n'est pas adaptée au contexte de notre recherche, au contraire de la méthode d'investigation abductive qui est la mieux à même de répondre à la problématique posée car elle permet les allers- retours fréquents entre les hypothèses et le terrain, entre le matériau empirique recueilli et la théorie. Elle consiste, en mobilisant les concepts, les fondements théoriques et la littérature associée à l'objet de la recherche, à s'appuyer sur ces connaissances pour proposer, suite à la confrontation avec le terrain, de nouvelles conceptualisations et propositions valides.

Dans notre recherche, à partir du cadre théorique et de l'observation du terrain au sens large (c'est-à-dire un constat porté sur la situation des universités au regard du système de gestion et de l'évaluation de la performance, sur le contexte dans lequel elles évoluent, sur les modifications de leurs missions...), sont confrontées à l'observation du terrain dans une démarche de recherche compréhensive (étude des cas), permettant de formuler des propositions de réponse à une situation concrète pour laquelle un système de gestion va être performant. L'objectif de la recherche est donc de structurer son système d'observation pour produire une interprétation de la réalité et proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides.

En somme, notre méthodologie (positionnement épistémologique) s'inscrit sous une démarche qualitative à caractère exploratoire. Le paradigme constructiviste est adapté à notre démarche où la connaissance est à construire à partir des représentations de la cognition de la population interviewée. Le raisonnement abductif adopté trouve, ainsi, sa légitimité, dans les allers- retours entre les ressources théoriques et les réalités représentées par les données issues des guides d'entretien.

¹²⁹ DAVID, A. 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry, France, p.3.

Après avoir énoncé le design et le choix épistémologique de notre recherche, nous présentons, dans la section suivante, l'approche méthodologique adoptée ainsi que la démarche de la collecte et de traitement des données.

Section 2. Approche Méthodologique de recherche

Notre processus de recherche est ancré dans une analyse contextuelle, basée sur l'étude de cas pour aborder la question de la gestion de la performance de l'université marocaine. L'étude de cas est, aujourd'hui, reconnue comme stratégie de recherche à part entière qui peut être utilisée à des fins d'exploration, de description ou d'explication¹³⁰. Ce projet de thèse propose d'étudier la perception des parties prenantes des universités marocaines, de la gestion et l'évaluation de la performance organisationnelle. De ce fait, nous avons adopté la recherche qualitative comme méthodologie d'investigation.

2.1. Une approche qualitative basée sur l'étude des cas

2.1.1. Choix de l'approche qualitative et critères de sélections des cas étudiés

L'étude de cas peut être définie comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » Elle est appropriée « lorsque se posent des questions du type « comment ? » ou « pourquoi ? » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle »¹³¹. Ainsi, l'étude de cas semble adaptée à la nature de notre objectif qui est d'expliquer « comment ? » sont perçues les notions de performance et de contrôle de gestion dans les universités publiques et « pourquoi ? ». L'étude de cas n'est donc pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier¹³². Dans notre situation, le cas est représenté par l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de la région Fès - Meknès.

Nous nous concentrons sur les parties prenantes clés de la performance, afin de prendre connaissance de leur perception vis-à-vis les thématiques abordées dans ce travail de recherche. Par ailleurs, nous avons également utilisé l'approche des parties prenantes et du courant du nouveau management public, afin d'évaluer la perception des parties prenantes

¹³⁰ Hlady-Rispal, M., (2015). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion* (8), PP : 251-266.

¹³¹ Yin cité par DAVID, A. (2003). *Etude de cas et généralisation scientifique*. Revue Sciences de Gestion, p 142.

¹³² David, A. (2003). Etude de cas et généralisation scientifique. *Sciences de Gestion* pp: 139-166.

concernant la question de la gestion de la performance de l'université marocaine en général et de leur université en particulier. Ainsi, pour essayer de changer la culture managériale traditionnelle basée sur la logique des moyens vers une nouvelle culture inspirée du courant du nouveau management public qui basé sur les résultats et la performance.

Afin d'étudier notre objet de recherche, nous nous appuyons sur une étude de cas pour lesquelles nous avons reconstitué les processus qui ont conduit l'université à gérer et à évaluer leur performance organisationnelle.

Les études qualitatives sont utilisées afin d'avoir une meilleure compréhension des interactions complexes, sur des processus tacites¹³³. Etant donné que l'objectif premier de cette recherche est d'examiner un processus organisationnel (évolution au cours du temps), plutôt que d'expliquer des relations entre des variables, la méthode d'illustration par des cas peut convenir parfaitement¹³⁴. Le choix de l'université comme terrain de recherche, nous a permis d'utiliser la méthode qualitative basée sur l'étude de cas, afin, d'analyser les différentes perceptions des acteurs (parties prenantes), vis-à-vis les questions de la gestion et évaluation de la performance des universités marocaines et particulièrement l'université sidi Mohamed ben Abdellah de la région Fès-Meknès.

Au niveau empirique, il s'agit d'un challenge étant donné l'importance du secteur universitaire dans la région Fès- Meknès¹³⁵. De ce fait, nous avons sélectionné des universités pour lesquelles nous disposons de suffisamment d'informations. Un tel échantillonnage convient, par ailleurs, à notre méthodologie abductive¹³⁶.

Si la recherche quantitative adopte une approche déductive, qui permet de tester des hypothèses dans le but de bâtir une base de connaissance dans la sphère des intérêts. La recherche qualitative, produite et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle

¹³³ Marshall C. et Rossman G. (1989), *Designing qualitative research*, Newbury Park, CA: Sage publications.p 14.

¹³⁴ Yin R.K. (2003), *Case study research: Design and Methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: sage publications.

¹³⁵ Environnement, histoire, taille, positionnement géographique, etc

¹³⁶ Eisenhardt K. et Graebner M., (2007), '« Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32

traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place¹³⁷.

L'approche qualitative est, donc, concernée plus par l'interprétation et la perception, qu'une identification d'une vérité rationnelle ou objective. Le mot qualitatif implique que la recherche dans ce domaine est un mélange de perceptions de gens différents. Elle renvoie souvent à une non-déduction et ceci en réaction à différentes approches quantitatives caractérisées par une utilisation abondante de la statistique comme moyen de relever des corrélations entre des entités afin d'expliquer la réalité¹³⁸.

Les objectifs de notre recherche, sont majoritairement à aspects qualitatifs : analyser des discours et relever des perceptions d'acteurs. Les données à traiter sont difficilement quantifiables (perceptions subjectives). De ce fait, cette recherche s'insère principalement dans une approche qualitative.

La voie de l'exploration, adoptée dans cette thèse, nous permet d'analyser le contexte de gestion de la performance dans l'université publique marocaine, de prendre connaissance de la réalité de ce type d'université (l'organisation, les pratiques de gestion et de contrôle) et d'appréhender les enjeux et les contraintes de l'environnement des universités publiques marocaines en général. L'objectif de notre recherche ne nous conduit pas à tester des hypothèses mais à produire des connaissances selon un processus exploratoire qui se base sur l'entretien et l'observation.

Le choix de la problématique de gestion de la performance au sein de l'université publique marocaine est donc né dans un souci de compréhension et d'explication de la réalité de cette organisation, et d'un profond désir de voir cette université réaliser des niveaux satisfaisants de performance et de compétitivité.

¹³⁷ Depelteau, F. (2010). La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats. *De boeck supérieur, Bruxelles*. P. 223.

¹³⁸ Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de Recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. Communication : *Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval Québec*, 14-15 juin 2001. p 15.

2.1.2. Techniques de collecte des données

Au départ, nous avons composé un échantillon de 40 parties prenantes universitaires. Mais finalement, nous avons retenu 36 interviewés qui ont accepté de participer à cette recherche au sein de l'université Sidi Mohamed ben Abdellah¹³⁹.

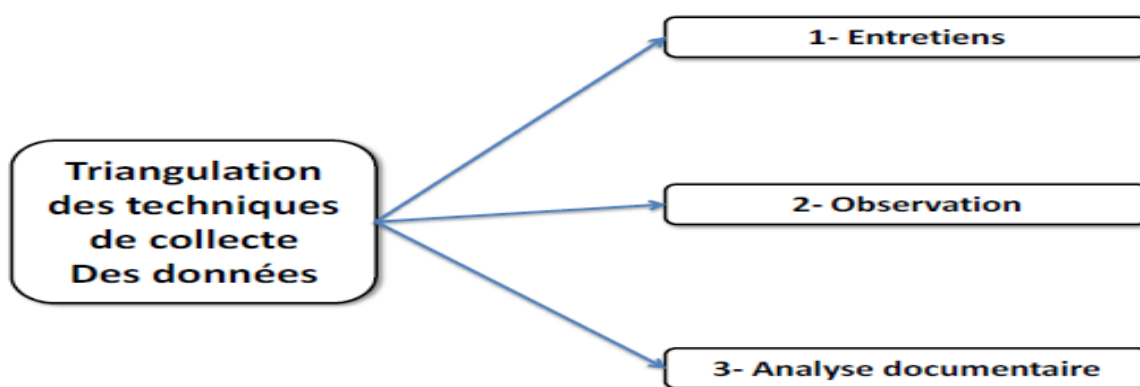
Notre échantillon, nous a permis d'une part, d'appréhender la perception des parties prenantes vis-à-vis la question de la performance des universités marocaines et d'autre part, de voir les facteurs qui influencent l'amélioration de leur performance. Mais, il ne permet pas de généraliser les résultats trouvés.

Le corpus des données du terrain a été construit par triangulation : entretiens semi-structurés, d'observation et de documents internes et externes¹⁴⁰.

Compte tenu des questions soulevées par la recherche et de la complexité du problème à étudier, nous avons choisi l'étude de cas comme stratégies d'accès au réel. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude -de cas dans la région Fès-Meknès à savoir : *l'université sidi Mohamed ben abdallâh*. Ces analyses sont précédées par une analyse de contenu des documents, des rapports d'évaluation.

La collecte de données relatives à notre question de recherche s'est faite comme suite :

Figure 13 : Triangulation des techniques de collecte des données



Source : auteur

¹³⁹ USMBA DE FES ET UMI DE MEKNES

¹⁴⁰ Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from Case study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Nous nous sommes basées aussi sur la triangulation des représentations par l'adoption d'une perspective multi-acteurs : (vice-président, doyens, directeurs, chargé de mission, responsables administratifs, enseignants, membre de conseil de l'université, syndicats, etc), ce qui nous a permis de renforcer une certaine validité interne de la démarche.

Au travers cette démarche méthodologique, nous visons donc de comprendre et d'explicitier les perceptions des parties prenantes de la performance des universités marocaines.

Les entretiens semi-directifs ont permis d'appréhender la perception des acteurs universitaires (parties prenantes) dans la gestion et la quête de la performance. Les interviewés ont été choisis en fonction de leur implication dans le système de la gestion et de la performance universitaire. Il s'agit des parties prenantes clés de la performance choisi dans le cadre de cette recherche.

Un entretien semi-directif a été conduit avec chaque dirigeant (appelé, dans ce travail, également managers des établissements universitaires) et aussi avec les autres acteurs¹⁴¹ de l'université. Même si le fait d'interroger plusieurs membres de l'organisation aurait pu permettre de réduire certaines limites de cette méthodologie de recherche, interroger des responsables nous a permis de cerner la nature des profils de chaque parties prenantes (leur rôle au sein de l'organisation, leur compétences ; leur marges de manœuvres et leur mode de management adopté,...). Nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse thématiques destinée à repérer les différentes contraintes ; enjeux et facteurs qui influencent le système de gestion universitaire, ainsi, d'appréhender la perception des parties prenantes vis-à-vis des questions relatives à la performance universitaire.

Par ailleurs, nous avons utilisé des données secondaires¹⁴² sur l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leur évolution (nombre des étudiants ; des personnels administratifs ; techniques ; enseignants ; revues publiées ; thèses soutenues ; brevet ; etc). Les données ont été complétées par des notes prises lors des entretiens (observations), par la consultation des sites web, la collecte d'informations financières : bilan, compte de résultat, les statistiques du ministère de tutelle; et à travers des données issues des travaux de recherche universitaire et des entretiens avec les responsables

¹⁴¹ Enseignants ; syndicats ; entreprises ; étudiants, et responsables administratifs (voir chapitre 2 section 1 de la présente thèse)

¹⁴² Rapport de la cour des comptes ; projet de développement des universités et des établissements, site du ministère de tutelle et des finances, etc.

de gestion des affaires économiques, des rencontres avec les managers d'établissements universitaires.

L'ensemble de ces **trois techniques de collecte** a permis d'enrichir considérablement les données¹⁴³. De même, et afin d'éviter les biais liés à notre méthodologie, nous avons concentré nos entretiens sur des phénomènes marquants pour les individus (forte implication (Glick et *al.* 1990), et nous avons conduit nos entretiens de manière peu directive afin de ne pas pousser les répondants à « reconstruire » les faits¹⁴⁴. Cela a également permis d'éviter les limites liées à la mémorisation des interviewés. Ceci nous a également conduits à limiter le biais lié à la concentration unique sur une dimension spécifique liée à la performance universitaire, ainsi que celui de rationalisation *a posteriori* du dirigeant.

Les entretiens d'une durée moyenne de 1h30 ont été enregistrés et retranscrits par thème. Afin de renforcer la validité de la recherche¹⁴⁵, tous les entretiens ont été effectués en ayant recours aux mêmes thèmes¹⁴⁶, dans le même ordre et avec la même méthode d'introduction ou de reformulation. Un guide d'entretien a permis d'aborder l'ensemble des questionnements en rapport avec cette recherche et a été réalisé autour de la perception des parties prenantes de l'université (la présidence, doyens et directeurs, enseignants, et chefs de services), afin de comprendre la perception et la conception du répondant des différentes dimensions de la gestion de l'université et d'une bonne gestion de l'université, de sa perception des déterminants de la performance universitaire. Aussi de voir dans quelle mesure la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités), permet-elle de soutenir la performance et enfin identifier les différents facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités marocaines.

Pour élaborer notre guide d'entretien, nous nous sommes basés d'abord sur les axes de recherche qui découlent de notre question principale de recherche. Ces axes sont ensuite déclinés en faisant appel à la revue de littérature.

Les thèmes des entretiens se présentent comme suit :

¹⁴³ Yin R.K. (1990), *Case study Research: design and methods*, Newbury Park, CA, Sage, 2^{ème} ed.

¹⁴⁴ Miller C.C., Cardinal, L.B. and Glick W.H. (1997), « Retrospective Reports on organizational Research: a reexamination of recent Evidence », *Academy of Management Journal*, vol 40, n° 1, p. 189-204.

¹⁴⁵ Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.M. (1999) « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In *Méthodes de recherche en management*, R.A. Thiétart (coord.), Dunod, Paris, p. 224-256.

¹⁴⁶ Voir le Guide d'entretien en l'annexe 3

- Les différentes dimensions de la gestion de l'université ;
- La configuration des systèmes universitaires ;
- L'environnement de l'université ;
- Perception des acteurs de la performance universitaire publique.

Les thèmes du guide d'entretien,¹⁴⁷ ainsi que sa version finale sont présentés en annexes (1, 2 et 3).

2.2. Opérationnalisation des concepts et plan d'analyse des données

2.2.1. Opérationnalisation des concepts

Afin de répondre aux questionnements liés à la nature de la performance universitaire, nous reprenons la définition donnée par Savoie et Beaudin¹⁴⁸: « **jugement prononcé par les parties prenantes sur les activités, les produits, les résultats ou les effets d'une organisation** ». Ce jugement est fondé sur le système des valeurs et sur les croyances des évaluateurs. Pour ces auteurs, la performance ne revêt pas de signification en soi, elle n'en acquiert que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec l'organisation.

Afin de répondre à la question de la gestion et l'évaluation de la performance, nous avons traité durant ce modeste travail de recherche, l'approche des parties prenantes, pour voir leur perception et conception relatives aux différents thèmes de ce travail de recherche.

Au-delà de cette acception de la performance, nous avons utilisé la théorie des parties prenantes, afin de mieux comprendre leurs perceptions, vis-à-vis le processus de formation de la performance universitaire. Cette modélisation étant réalisée à partir d'une analyse détaillée de la littérature. La grille de codage et d'analyse des données qualitatives, est présentée dans le tableau ci-dessous.

¹⁴⁷ Voir tableau n°5

¹⁴⁸ Morin, E.M., Savoie, A. & BEAUDIN, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville, Québec, G. Morin, p. 5.

Tableau 5 – Grille d’analyse des données qualitatives

<i>Thèmes</i>	<i>Sous thèmes</i>
Identifiant	Université
	établissement
	fonction
	Sexe
	Age
Les différentes dimensions de la gestion de l’université	La bonne gestion
	Complexité dans la gestion
	Autonomie
	Relation gestion-performance
	Rôle du manager
	Compétences d’un bon manager
	Les marges de manœuvre des managers
	Les déterminants de la performance
	Perception du management adopté
	Problèmes dans la gestion
Perception et conception des configurations des systèmes universitaires	Enseignement
	Recherche scientifique
	Gouvernance
	Les configurations qui soutiennent la performance
	Autres activités
Les caractéristiques de l’environnement de l’université	Le contrôle
	Système d’information
	Les facteurs qui influencent la performance
	Les facteurs qui influencent les systèmes de gestion
	Les parties prenantes clés de la performance
Perceptions des acteurs de la performance universitaire	Définition de la performance
	Dimensions de la performance
	Les critères de la performance
	Les indicateurs de la performance

Source : élaborer par nos soins

Des variables (nœuds) de contrôle ont été utilisées, afin de répondre aux différents questionnements relatifs au management de la performance des universités marocaines.

En ce qui concerne les caractéristiques du premier thème « perception et conception de la gestion universitaire », nous avons, interrogé les interviewés, sur les points suivants :

- La complexité de la gestion universitaire ;
- Les problèmes auxquelles est confrontée les établissements universitaires au niveau (la gestion budgétaire ; la gestion de la formation ; la gestion de la recherche scientifique et la gestion du personnel, etc.) ;
- La bonne gestion universitaire (la gestion axée sur les résultats, autonomie...) ;
- La relation entre la gestion et la performance (voir dans quelle mesure la nature de gestion contribue à la performance universitaire ?) ;
- Rôles ; compétences et les marges de manœuvre des managers des établissements universitaires

Le deuxième thème « perception et conception des configurations des systèmes universitaires » est présenté par les sous nœuds ci-dessous, afin de voir la perception des acteurs vis-à-vis les questions suivantes :

- Les missions de la gestion universitaire ;
- La perception de la réalisation des objectifs définis et les obstacles de leur réalisation ;
- La configuration qui soutient la performance (enseignement, recherche scientifique, gouvernance ou autres).

Le troisième thème « les caractéristiques de l'environnement de l'université » aborde les sous thèmes suivants :

- Les parties prenantes clés de la performance de l'université ;
- Les facteurs qui influencent le système de gestion ;
- Les facteurs qui influencent la performance des universités ;
- Les contraintes, les opportunités de l'environnement, ainsi, la relation entre université-environnement ;
- Système d'information ;
- Les dispositifs de contrôle appliqués et leur relation avec le pilotage et l'évaluation de la performance universitaire.

Le dernier thème « perception des parties prenantes de la performance universitaire » traite les sous thèmes suivants :

- Définition de la performance universitaire ;
- Les dimensions de la performance universitaire ;
- Les critères de la performance universitaire ;
- L'évaluation des résultats et de la performance universitaire ;
- Les indicateurs de mesure de la performance universitaire ;
- Les attentes et motivations des acteurs

2.3. Démarche de l'analyse des données recueillies

Le cas retenu présente un caractère homogène en matière de la taille et du profil des acteurs. L'analyse a démarré avec la construction des différentes phases du processus en fonction du discours des acteurs (parties prenantes). Ceci nous a permis de proposer les premiers construits inhérents au processus. Nous nous sommes pour cela référés aux normes de codification standards de la littérature¹⁴⁹. Nous avons réalisé un double codage fermé et externe¹⁵⁰. Ainsi, chaque analyse s'est concentrée sur la manière dont la question de la gestion de la performance universitaire a été développée. La recommandation principale de ces deux auteurs stipule que toute recherche qualitative doit partir de la formulation d'un cadre conceptuel et des propositions qui servent à structurer les objectifs de la recherche et s'inscrivent dans une démarche d'explication, de description, de prédiction ou d'action.

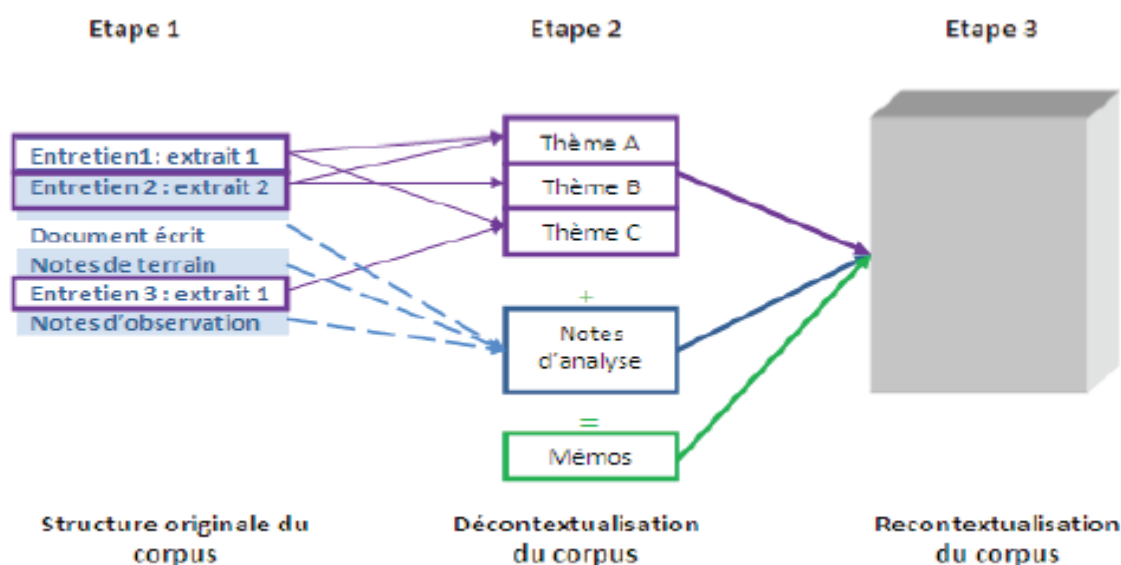
Nous avons également opté pour une analyse des données thématiques dont le principe a été décrit par Tesch (1990)¹⁵¹ comme étant une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Le principe de l'analyse des données à travers le logiciel NVivo10 s'inscrit dans une démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus (cf. figure 16).

¹⁴⁹ MILES (M.) et HUBERMAN (M.), Analyse des données qualitatives, De Boeck, Bruxelles, 2003.

¹⁵⁰ idem

¹⁵¹ TESCH, R (1990), Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools, Editions Routledge Falmer, London.

Figure 14 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus



Source : Deschenaux, 2007 : p. 10

Pour la codification des données empiriques de notre recherche, nous avons fait appel au logiciel de traitement de données qualitatives N'VIVO (version 10). Ce logiciel nous a permis de faciliter le travail de décontextualisation-recontextualisation grâce au processus de codage qu'il offre. Mais il faut signaler que le logiciel permet seulement la catégorisation des thématiques étudiées et la création de relations entre elles et ne permet pas de faire une interprétation des résultats.

2.4. Choix du cas étudié

Pour notre recherche, nous nous basons sur le cas de l'université sidi Mohamed ben Abdellah (USMBA) de la région Fès-Meknès. Ce choix nous est dicté par la possibilité d'accès et de proximité avec les éventuels interviewés. De plus, il n'affecte pas, théoriquement le caractère scientifique de notre démarche de recherche puisque « L'échantillon de milieu (...) sert à donner un portrait global approfondi d'un même type d'institution « totale »¹⁵².

¹⁵² PIRES, A. 1997. Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Ed. Gaëtan Morin, Montréal. p. 151.

2.4.1. L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Le choix d'un seul cas (USMBA) réside d'une part, dans la taille de cette université compte un effectif important des étudiantes inscrites qui s'approchent de 100 000 étudiants et par le nombre de ses établissements attache 13 établissements et par leurs répartition géographique dans la région Fès-Meknès à travers des pôles universitaires :

- ✓ Pole Agdal-saïss (PRESIDENCE, CI, FLS, CHARIAA, FST, ENCG, EST, ENSA, FMP, CCF,)
- ✓ Pole dhar al mehraz (FLDM, FSDM, FSJES, CENTRE UNIVERSITAIRE DU SPORT)
- ✓ Pole Taza (FPD)

En plus de ces pôles l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès signe six accords de construction d'un nouveau campus universitaire d'un montant de 640 MDHs (voir le schéma ci-dessous) :

- ✓ Pole de Taounate (FPD)
- ✓ Pole Ain cheggag (cité universitaire)
- ✓ Pole Sefrou (FST)
- ✓ Pole missour (FPD)

Et d'autre part, par le rôle important qui peut jouer l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès dans le développement socio-économique de la région Fès-Meknès qui se manifeste par les différents contrats et conventions de partenariat et de coopération conclus avec les différentes parties prenantes de l'université.

L'ouverture de l'USMBA de Fès sur son environnement externe présente un axe majeur de la stratégie de l'université. Concernant la promotion de la coopération et du partenariat, l'université a signé, plusieurs contrats et conventions avec les parties prenantes externes notamment régionales et nationales et internationales (voir le schéma de coopération ci-dessous) :

Partenariat et coopération de l'USMBA de Fès :

- ✓ Co-supervision des travaux de recherches de doctorat, nombre : 53

- ✓ Projets et programmes de recherche : 80
- ✓ Contrat de coopération internationale : 14
- ✓ Projets bilatéraux (encours de réalisation) : 52
- ✓ Membre de différents réseaux internationaux : 4
- ✓ Contrat de coopération national : 104
- ✓ Contrats de double diplomation : 10

L'USMBA se caractérise par sa taille importante. Elle compte près de 93530¹⁵³ étudiants qui suivent des programmes de formation dans les différents cycles. La formation et la recherche sont assurées par 1585 enseignants chercheurs. L'université compte aussi près de 827 personnels administratifs et techniques.

Au plan de son offre pédagogique¹⁵⁴, l'USMBA compte 216 filières, 58 laboratoires de recherche et 7 centres doctoraux. Les composantes de l'université sont au nombre de 14 établissements¹⁵⁵.

Elle est considérée comme l'une des plus anciennes universités du Maroc. Elle a été créée en 1975, et porte le nom du Sultan Sidi Mohamed Ben Abdellah (Mohamed III).

Les établissements relevant de l'Université sont répartis sur quatre campus¹⁵⁶.

Ainsi, l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès, offre au marché d'emploi en 2020, 12447¹⁵⁷ des lauréats compétents de différents disciplines et domaines. Ce qui montre le rôle primordial que peut jouer l'USMBA dans le développement socio-économique national.

Il existe dans l'université deux conseils : le conseil d'université (CU) qui détermine la politique de l'établissement (budget, accords et convention, règlement intérieur, contrôle des connaissances, etc.) ; le conseil de gestion (CG) qui est chargé des questions administratives et financières.

¹⁵³ Site officiel de l'USMBA de Fès : <http://www.usmba.ac.ma/~usmba2/lusmba-en-chiffres/> consulté le 05 janvier 2021.

¹⁵⁴ Voir l'annexe n°17

¹⁵⁵ EST, FST, FSDM, FLDM, FSJES, FLS, FPT, FMP, ENSA, ENCG, ENS, CHARIAA, CENTRE DU SPORT et FPD Taounate (en cours de construction)

¹⁵⁶ Dhar el mhras ; Saiss ; Agdal et Taza

¹⁵⁷ Voir l'annexe n°16

Les personnels de l'université exercent pour la plupart des activités d'enseignement et de recherche dans leurs domaines de spécialisation après tout un processus d'acquisition des connaissances et des compétences. Les enseignants et/ou chercheurs de l'université SMBA sont généralement titulaires d'un doctorat. Toutefois, de nombreux niveaux de qualification trouvent leur place dans une équipe d'enseignement ou de recherche (par exemple des contrats temporaires sont proposés aux doctorants afin de leur permettre de préparer une thèse tout en enseignant, en qualité de doctorant contractuel).

Les décisions se prennent largement de manière décentralisée. Il existe dans chaque composante un conseil. Il s'agit d'une instance élective et légale ayant pour principale mission d'animer la composante, d'être un relais vers la présidence et le monde extérieur, et aussi, de conseiller le directeur de la composante avant toute prise de décision finale en l'assistant dans ses actions. Il comporte des représentants étudiants élus, des membres extérieurs statutaires, des personnalités cooptées, des enseignants chercheurs, des représentants du personnel administratif et du syndicat. Il accueille par ailleurs des membres invités en raison des fonctions qu'ils occupent soit à la composante, soit à l'université.

L'université entretient des relations avec différentes parties prenantes parmi lesquelles on trouve :

- Les acteurs du système politico-administratif national (ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, les diverses instances d'évaluation des universités),
- Les acteurs du système institutionnel local (les collectivités territoriales, les organismes publics et parapublics de sa zone géographique), ainsi qu'avec les autres universités,
- Les partenaires et les autres institutions de l'enseignement et de la recherche (les organismes de recherche, les institutions étrangères, les partenaires internationaux, les associations académiques, etc.).

Avant d'administrer le questionnaire nous avons été particulièrement attentif à certains nombreux aspects en l'occurrence :

- Nécessité d'orienter encore le guide d'entretien en offrant plus de choix afin de stimuler les répondants,
- L'ordre de classement et la formulation de certaines questions,

- L'intérêt de préciser le concept et notion utilisée pour on assurer la compréhension par les acteurs interrogés

Ces entretiens nous ont permis également de soulever une remarque importante et qui est liée à l'enregistrement audio des entrevues. Tandis que certains interlocuteurs s'avèrent plus prudents et changent d'attitude dès qu'on leur annonce que l'entretien sera enregistré, d'autres refusent catégoriquement l'usage de l'enregistrement vocal. Cette tendance est plutôt observée chez des responsables plutôt que chez des enseignants.

Ceci nous a conduits à éviter les enregistrements de certain entretien afin de mettre à l'aise les acteurs interviewés et à nous limiter à l'usage d'un guide plus directif accompagné de la prise de note classique.

Le profil des répondants et l'échantillon retenu pour les entretiens finaux se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Profil des répondants et l'échantillon retenu

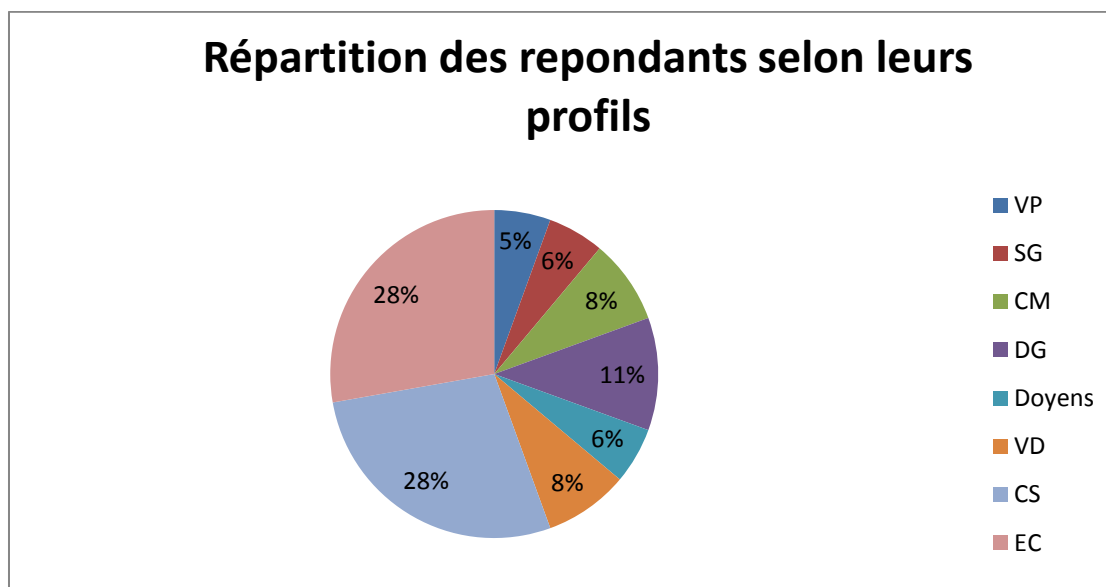
Profil des répondants	Nombre
Vice-président	2
Secrétaire général	2
Chargés de missions	3
Directeurs	4
Doyens	2
Vice-directeur et doyens	3
Chef de service financier -	5
Chef de service apogée	1
Chef de service ressources humaines	1
Chef de service informatique	1

Chef de service recherche scientifique et de coopération	2
Enseignants (syndicats, membres du conseil d'université et d'établissement)	10
Total des répondants	36

Source : élaborer par nos soins

Ces personnes représentent les différents établissements de l'université¹⁵⁸ et réparti selon leurs profils dans la figure ci-dessous.

Figure n° 15: la répartition des répondants selon leurs profils



Source : élaborer par nos soins

¹⁵⁸ - Présidence de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

- Cité d'innovation Fès
- Institut de sport de Fès
- Centre E-learning
- Centre des conférences et de formation
- Faculté des Sciences,
- Faculté des Sciences et Techniques
- Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
- Ecole Supérieur de Technologie
- Ecole Nationale de Sciences Appliquées de Fès
- Ecole Normale Supérieure
- Faculté des Lettres et Sciences Humaines - Sais,
- Faculté pluridisciplinaire de Taza.

La figure ci-dessus montre que le pourcentage des acteurs interviewers les plus dominants est les managers (vice-présidents, doyen et directeur et vice-doyen et directeur adjoint et secrétaires généraux et chargé de mission) 44% et que les chefs de différent service ont un pourcentage équivalent de 28% avec les enseignants chercheurs (enseignants chercheurs membres du conseil et syndicats).

Conclusion

Ce troisième chapitre était dédié à la présentation du cadre méthodologique qui a orienté notre recherche. Nous avons traité dans la première section la problématique de notre recherche et dans une deuxième section nous avons traité la méthodologie adoptée dans notre recherche en général. Le but est d'expliquer et de décrire comment nous avons réalisé cette recherche.

Ainsi nous y avons expliqué la nature qualitative exploratoire de notre démarche et justifié la posture constructiviste basée sur le raisonnement abductif adoptés. Ces méthodes servent, avant tout, à décrire et à comprendre un phénomène social dans son contexte, et in fine, éventuellement à enrichir la théorie existante.

Le recours à l'étude de cas « l'université sidi Mohamed ben Abdellah de la région Fès-Meknès » s'est avéré en parfaite adéquation avec notre méthodologie, et ce en utilisant des guides d'entretien semi-directifs.

Le dépouillement des données s'est fait à l'aide du logiciel Nvivo10 qui nous a permis d'élaborer une grille d'analyse et de codage par thème (nœuds), et de représenter les données sous formes des tableaux et des figures (capture d'écran).

Après avoir présenté la méthodologie de la recherche et sa démarche générale, le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de la recherche. il s'agit des perceptions et des représentations de différentes parties prenantes interviewées autour de la question de la gestion et de la performance universitaire.

CHAPITRE 4

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Introduction

Ce quatrième chapitre présente, en les interprétant, les résultats des enquêtes effectuées auprès des principaux acteurs universitaires. Il constitue un essai de réponse aux questions de recherche.

Nous essayons, ainsi, d'explorer les perceptions des acteurs interviewés sur les principales dimensions de gestion de l'université publique (première section). Par la suite, nous examinons les contraintes et opportunités de l'environnement universitaire (deuxième section). La troisième section, présente la configuration du système de gestion et de performance universitaire capable de soutenir la performance de l'université. Enfin, la quatrième section, traite de la perception que les parties prenantes ont de la performance universitaire en général.

La présentation des résultats de l'étude du terrain respecte la démarche du guide d'entretien qui est en harmonie avec les principales questions de recherche. La démarche du guide d'entretien et analytique sont conduites de manière progressive et vont du général au particulier. Ainsi, les questions et les aspects traités sont approfondis au fur et à mesure de la progression de l'analyse.

Section 1 : Les dimensions de la gestion du système universitaire

Dans cette section nous essayons d'explorer et d'identifier les perceptions des acteurs interviewés sur les dimensions du système de la gestion l'université publique. Nous nous sommes focalisés sur les six sous thèmes suivants :

- Les problèmes relatifs à la gestion universitaire,
- La bonne gestion universitaire,
- Le système de management adopté dans l'université, la GAR,
- Le rôle, les compétences, ainsi, les marges de manœuvre des managers universitaires,

- La question de l'autonomie universitaire,
- La relation entre la gestion et la performance dans les universités marocaines.

Il convient de signaler que nous allons, ici, extraire le verbatim le plus pertinent et le plus révélateur des échanges réalisés.

1.1. L'analyse de perception des parties prenantes de l'université autour des dimensions de la gestion universitaire

1.1.1. Les problèmes de la gestion des universités marocaines

L'université se caractérise par la complexité de sa gestion. Pour vous pourquoi cette gestion est-elle complexe ?

La gestion est un aspect primordial de la performance organisationnelle de l'université. Par rapport à cet aspect, les parties prenantes interviewées considèrent que l'université souffre de nombreux problèmes à tous les niveaux.

Les raisons évoquées à ce niveau, par les acteurs interviewés :

« (...) les problèmes qui peuvent entraver la bonne gestion universitaire sont : la taille énorme des universités marocaines (le grand nombre d'étudiants) et le manque de ressources en matière de personnel académique et administratif.(...) » (CS , de la recherche scientifique et de coopération)

Il faut souligner que plusieurs acteurs interviewés ont confirmé ce problème de taille est surtout dans les établissements à accès ouvert. Un Enseignant - chercheur, membre du conseil de l'université, avance que :

« (...) lorsqu'on parle des établissements universitaires à accès ouvert, les grandes problèmes existent dans ces établissements, on trouve d'une façon générale le non consentement des étudiants, de la manière de gestion et l'accumulation des problèmes, ce qui justifie les différentes manifestations et grèves des étudiants dans les établissements à accès ouvert d'une façon continue et bien sûr, je ne peux pas élargir et parler de l'université en général, par ce que le service universitaire ne correspond pas seulement au service de

l'enseignement il est liée aux autres services à savoir la cité universitaire qui s'occupe du logement et de la nourriture des étudiants et aussi le transport et l'eau et l'électricité et aussi les différentes intervenants et aussi le côté sécuritaire qui est très important, donc d'une manière générale, lorsqu'on regard comment les étudiants voient l'université, on trouve des manifestations continues et par conséquent le non consentement des étudiants sur les services offertes par l'université, en ce qui concerne le champ de l'enseignement dans les établissements à accès ouvert, qui se caractérisent par un problème majeur à savoir, la surcharge et le sureffectif des inscrits, la faible capacité d'accueil, le faible taux d'encadrement pédagogique et aussi le faible taux d'encadrement administratif. Donc le problème de la surcharge c'est un problème majeur, qui doit le résoudre et surtout dans l'université USMBA qui compte près de 100 000 étudiants, (...). » (EC, MC de l'USMBA)

Dans le même ordre d'idées, un enseignant - chercheur pose, en ces termes, la question de la taille :

« Est ce qu'il est raisonnable de trouver un groupe de 2000 étudiants ? La norme au niveau national, c'est 200 et en ce qui concerne l'université de Rabat et 260 étudiants dans la faculté d'Errachidia et le cas de Fès on applique la programmation des groupes sur la base d'un ancien PV pour 300 étudiant par groupe, et on est arrivé cette année à 2000 étudiants et bien sûr, j'ai énoncé ces chiffres pour faire remarquer les problèmes majeurs dans l'USMBA en ce qui concerne les établissements à accès ouvert et pour cela, j'ai parlé de l'exemple de la faculté de droit de Fès » . (EC, à la FSJES de Fès)

La question de la taille, peut engendrer plusieurs problèmes, notamment :

- Les grèves des étudiants (l'approche sécuritaire),
- La détérioration du taux d'encadrement pédagogique et administratif,
- La faiblesse de la capacité d'accueil, ce qui cause le problème de surcharge, de la qualité d'enseignement,
- L'augmentation des charges financières dans la gestion de ce problème, etc.

Dans le cadre organisationnel, le problème de la gestion universitaire est justifié par la plupart des interviewés ainsi :

« La gestion des universités au niveau du Maroc est complexe par l'absence de réglementation claire et précise à tous les niveaux (Gouvernance, Gestion de la recherche scientifique, Gestion des affaires académiques et pédagogiques » **(VP de l'USMBA)**

« Cette gestion est complexe à cause de la multiplication des intervenants et de la lourdeur administrative en plus de la bureaucratie qui caractérise certains établissements universitaires » **(EC, à l'ENSA de Fès)**

Dans le même sens, une enseignante responsable des affaires financières de la présidence, soutient :

« La gestion dans notre université c'est une affaire très difficile et complexe surtout sur le plan financier, budgétaire et celui de la gouvernance en général. Ahh il y a énormément de problèmes, je cite par exemple, dans le cadre de la préparation du budget de l'université on trouve toujours le problème au niveau de la consolidation du budget global de l'université à cause du retard des facultés et des écoles et de l'approbation du budget au niveau local (les conseils d'établissement) et au niveau central (la présidence, le conseil de Gestion et le conseil de l'université), et quand on termine l'élaboration du budget, on tombe sur de nouvelles contraintes du retard du visa. Tout cela impact négativement la performance de l'exécution du budget, surtout au niveau des appels d'offre des marchés public, bref, sur le taux d'engagement et du paiement. Il y a aussi le problème de la motivation des personnels, surtout que l'université marocaine souffre de l'absence d'un organigramme officielle qui détermine les responsabilités et de l'absence d'un manuel de procédures, d'un audit interne et d'un service de contrôle de gestion. Même-ci on a pu publier le premier bilan de la comptabilité générale au niveau national via un cabinet d'audit externe il reste beaucoup de choses à faire surtout dans le cadre de la formation des personnels dans les domaines (informatique ; gestion RH ; gestion financière et budgétaire et audit et contrôle de gestion et de communication etc.) »

(Responsable du service des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

Quelques enseignants chercheurs interviewés confirment que :

« La gestion dans l'université est marquée par la rigidité des procédures, trop de paperasse et aussi le temps élevé du traitement des dossiers et surtout dans le cadre d'élaboration du budget. Il y a un problème de collecte d'information auprès des établissements universitaires (facultés et écoles), et il y a aussi le manque de logiciels qui facilitent, traitent et stockent l'information d'une manière efficace et sécurisée. » (EC, à la Cité d'innovation).

« Elle est complexe vu la multitude des acteurs concernés (professeurs, étudiants, administratifs, partenaires, tutelle, etc.). Le pouvoir de décision n'est toujours pas local car l'autonomie n'est pas encore en application et les règlements en vigueur imposent des contraintes multiples et la nécessité de mise œuvre d'une approche participative souvent délicate en vue des process de prise de décision et le rôle des instances et des organes syndicaux. (...) » (VP de l'USMBA)

« Par ce qu'elle est caractérisée par la bureaucratie et marquée par la hiérarchie et la pluralité des intervenants (acteurs) et la lourdeur des procédures administratives. La non-conformité des compétences avec les tâches, le manque d'information et du système d'information et de gestion. Manque d'un organigramme et de manuel de procédures » (CS, des marchés, présidence de l'USMBA)

« Il existe des établissements qui se bloquent complètement à cause de ce problème de relation conflictuelle avec la présidence ce qui engendre un problème au niveau de la gestion (on arrive au cas du chef d'établissement qui entre en conflit avec les syndicats, on peut citer des exemples). Vraiment si le président de l'université n'est pas un manager leader et top manager, il peut créer des problèmes à l'université ». (EC à la FSJES de Fès)

« Normalement un établissement public doit avoir une gestion autonome de ses ressources humaines, du recrutement à la retraite, chose qui n'existe pas dans les universités. Certes, l'université n'est pas prête pour relever le défi et gérer ces aspects, faute de compétences, de moyens financiers et humains, et d'une vision stratégique. On a une vision stratégique au niveau pédagogique et de recherche, mais au niveau administratif on n'a pas pu avancer. On

travaille encore par des méthodes classiques de gestion. Il y a aussi un problème de manque de référentiel de travail (c'est-à-dire un manuel de procédures qui sert à automatiser le travail), un manque de l'organigramme et aussi un manque de système d'information intégré. Par exemple si on se compare avec les AREF il y a une grande différence dans la gestion, elles ont un problème d'effectifs élevés par rapport aux universités (dont l'effectif reste un problème embryonnaire). Les AREF sont plus performantes surtout dans la gestion des ressources humaines. Par exemple si tu veux savoir le recensement du personnel et leur compétence, tu ne peux pas le savoir exactement. On ne travaille pas par le tableau de bord dans la gestion des ressources humaines et financières. » **(SG de l'ENSA de Fès)**

« (...), A mon avis parmi les problèmes de la gestion universitaires c'est la formation des personnels et le problème d'adéquation entre les compétences et la responsabilité ; il y a aussi les problèmes liés à l'absence d'une archive des textes réglementaires et juridique qui gère les domaines de formation ; de la recherche ; de gouvernance. Ainsi la problématique de transfert et de partage des connaissances auprès des anciens responsables. Aussi l'absence d'un manuel de procédure et d'un organigramme il y a un problème de partage de connaissance surtout dans le cas de nouveau recrutement ils demandent du temps pour maîtriser les tâches de leur métier et cela dû principalement comme déjà mentionner, au problème de partage de connaissance » **(CS d'engagement, présidence de l'USMBA)**

« La gestion de l'université c'est l'activité quotidienne des responsables c'est la gouvernance et la gestion de tous les domaines de l'université c'est comme par exemple la gestion des ressources humaines et la gestion financières et la gestion de toute les affaires académique et pédagogique emploi du temps, heures supplémentaires examens etc. A mon avis la gestion universitaire doit être informatisée dans tous les niveaux afin de profiter du progrès technologique et surtout on parle aujourd'hui de l'intelligence artificielle et aussi de dématérialisation de la gestion des affaires publiques. A mon avis ils y on a beaucoup et a tous les niveaux !!!! Par exemple dans le domaine de la gouvernance il y a le problème de manque d'un organigramme officiel ce qui impact négativement la performance des personnels administratifs et techniques et aussi le problème d'adéquation entre les compétences et la responsabilité ; il y a aussi les problèmes liés à l'absence d'une archive des textes réglementaires et juridiques qui gèrent les domaines de formation ; de la recherche ; de

gouvernance (...) Ainsi la problématique de transfert et de partage des connaissances auprès des anciens responsables(...). Aussi l'absence d'un manuel de procédures. » (SG de la présidence de l'USMBA)

« La gestion dans notre université c'est une gestion complexe marquée par la hiérarchie et la complexité des procédures administratives. Il y a beaucoup de problèmes, je cite par exemple, comme je te l'ai déjà dit tout à l'heure, la complexité des procédures administratives, le manque de système d'information et de gestion de type logiciel qui facilite la réalisation des tâches dans les meilleures conditions et dans un temps raisonnable, il y a ainsi le problème de motivation et de rétention d'information et aussi la centralisation des pouvoirs, le manque d'intégration des responsables à la prise de décision, la rigidité... » (Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)

« D'accord, la question de la gestion universitaire est complexe, par exemple si tu n'as pas fait attention lorsque tu prépares des rubriques au niveau d'un projet ou d'un programme d'emploi. Quand tu commences à travailler, et tu constates que tu n'as pas besoin de la rubrique que tu as alimentée par des crédits. Donc tu dois refaire le programme d'emploi modificatif. Je te donne un exemple. Dernièrement j'ai travaillé sur un programme d'emploi et j'ai rencontré énormément de problèmes, comme le retard de visa du budget et la lourdeur des procédures administratives. Je crois que tu connais tous ces problèmes vu ton poste au sein du service économique de la présidence, et tu as beaucoup de réponses à ce côté financier. Par contre le côté administratif, le côté administratif ! Je crois il y a une hiérarchie au niveau de l'université ! On trouve le président, le doyen et directeur et les vice- présidents et doyens etc. donc nous n'avons pas de mécanismes tels un organigramme officiel. Si on prend le cas de la présidence de l'USMBA. Peut-être que l'ex président « ... » a instauré un organigramme fonctionnel mais reste informel et non institutionnalisé. » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

La complexité de la gestion de l'université réside dans la multiplicité de ses objectifs et missions (elle n'est pas guidée par un objectif prioritaire, et unique, mais elle est intrinsèquement brouillonne et se disperse dans diverse sens : former, éduquer, participer au

développement local, transmettre et faire de la recherche, etc).(CS, des ressources humaines, Présidence de l'USMBA)

« Premièrement le conseil de l'université est un ensemble plus hétérogène que le conseil de l'établissement, celui-ci travaille sur les vrais problèmes internes de l'établissement. Il est à noter que des décisions prises sur un établissement « x » peuvent changer complètement de trajectoire auprès du conseil de l'université dont les membres ne connaissent pas les problèmes réels de l'établissement concerné.

Au niveau des établissements, les enseignants sont en position de force par contre dans l'université les choses diffèrent. Les conseils de l'université sont généralement des espaces d'expression d'avis et non pas un terrain de prise de décision. On ne prend pas la décision ! Qui est le vrai décideur ? Tout simplement c'est le président qui décide. Le président a la continuité et la vision de plus de 4 ans, par contre le conseil de gestion qui le contrôle, à un mandat d'un an, pratiquement, un an n'est pas suffisant pour apprendre et comprendre et enfin participer à la prise de décision. » (CM, à la présidence de Fès)

Les extraits, ci-dessus sont révélateurs d'un avis partagé pratiquement par tous les acteurs universitaires avec qui nous nous sommes entretenus. Et le tableau ci-dessous présente une synthèse des différentes expressions des répondants autour des problèmes liés à la gestion universitaire en général.

Tableau n°7: Synthèse des expressions collectées auprès des interviewés

Thèmes	objectifs	Sous-thèmes	Catégories, expressions
Thème 1- Les différentes	Voir la conception du répondant à l'égard des questions liées à : - La conception d'une bonne gestion de l'université,	Problèmes liés à la gestion	- Taille des universités, - Manque de ressources humaines, - Complexité organisationnelle, - Absence de réglementation claire et précise, - Problème dans la préparation du budget de l'université, - Problème de consolidation du budget global de l'université - Retard de l'approbation du

dimensions de la gestion de l'université	- La conception de la relation gestion-performance, - la perception des déterminants de la performance universitaire - La perception de la réforme universitaire	universitaire	- budget, - Retard du visa, - Faible taux d'engagement et du paiement, - Composition hétérogène du conseil de l'université, - Motivation des personnels, - Absence d'un organigramme officiel, - Absence d'un manuel de procédures, d'un audit interne et d'un service de contrôle de gestion. - Formation des personnels, - Faible taux d'encadrement, - Sous capacité d'accueil, - Rigidité des procédures, - Trop de paperasse, - Temps élevé du traitement des dossiers, - Problème de collecte d'information auprès des établissements universitaires (facultés et écoles), - Manque des logiciels, - Problème d'adéquation entre les compétences et la responsabilité, - Absence d'archivage des textes réglementaires et juridique - Problématique de transfert et de partage des connaissances auprès des anciens responsables, - Bureaucratie, - Pluralité des intervenants (acteurs), - Manque d'information et du système d'information et de gestion, - Complexité des procédures administratives, - Rétention de l'information, - Centralisation des pouvoirs, - Faible intégration des responsables à la prise de
--	--	---------------	---

			décision, - Hiérarchie au niveau de l'université, - Caractère hétérogène du conseil de l'université, - Problèmes des compétences, des moyens financiers et humains.
--	--	--	--

A la lumière des réponses ci- dessus, nous pouvons établir le constat suivant :

Constat n°1:

La gestion de l'université relève d'un système complexe, caractérisée par l'existence de nombreuses contraintes tant internes qu'externes, donc liées à son environnement :

- **Contraintes internes relatives aux différentes dimensions du management du système universitaire (gouvernance, enseignement, recherche scientifique et vie de l'étudiant),**
- **Contraintes externes liées aux politiques étatiques de développement de l'enseignement supérieur, aux lois et réglementations et à la culture traditionnelle du management.**

1.1.2. La perception des acteurs vis-à-vis la question de la bonne gestion

Après avoir analysé la perception que les acteurs ont des problèmes liés à la gestion des universités marocaines, et pour collecter des avis sur les pratiques de gestion permettant d'améliorer la gestion de la performance universitaire, nous avons posé aux parties prenantes interviewées la question suivante :

A votre avis, c'est quoi une bonne gestion universitaire ?

Certain acteurs, avancent que :

« La bonne gestion consiste, pour moi, à utiliser les ressources disponibles (financières et humaines et même scientifiques) de la meilleure manière afin d'atteindre les objectifs visés. »
(CS, de la recherche scientifique et de coopération)

« Une bonne gestion universitaire doit mettre l'étudiant et son intérêt au centre de toutes les décisions. Pour cela il faut répondre aux besoins spécifiques de l'étudiant de chaque établissement selon sa spécialité scientifique ou littéraire. Un autre acteur important dans ce système universitaire est l'enseignant chercheur qui se trouve la plupart du temps perdu devant la complication des procédures administratives. Un travail de simplification des procédures administratives est souhaitable afin de relever ce défi de la bonne gestion. »

(EC, ENSA de Fès)

D'après un chargé de mission, la bonne gestion doit prendre en considération, en plus des spécificités de l'université, les événements qui émanent de son environnement.

« C'est surtout avoir un bon système de contrôle de gestion qui prend en considération les spécificités de l'université mais en même temps qui s'adapte aux éventuels changements ».

(CM. Présidence de l'USMBA)

Nous avons remarqué que les personnes interviewées donnaient de l'importance au style du management des dirigeants des établissements universitaires :

La bonne gouvernance et la gestion se traduisent par la bonne communication entre les différentes composantes de l'université (managers, administratifs, techniciens enseignants chercheur), le non rétention de l'information et l'octroi des prérogatives totales aux chefs de division et des services de différents domaines dans la prise de décision qui concerne leurs activités.

En effet, la totalité des universités marocaines souffrent de la centralisation du pouvoir et de la décision au niveau du ministère de l'enseignement supérieur (centralisation des décisions relatives à la pédagogie et l'enseignement)

(EC, Syndicat FLS)

Une bonne gestion de l'université nécessite l'adoption de bonnes pratiques, telles que : L'engagement et la participation accru des divers acteurs et parties prenantes de l'université ; La reddition des comptes ; La transparence et la responsabilisation ; La gestion par résultat ; La participation au développement du tissu économique...

(CS, ressources humaines. Présidence de l'USMBA)

En plus, de la manière de gérer, un vice-président, considère que la bonne gestion est corolaire au respect de la réglementation et la réalisation des objectifs stratégiques du projet de développement du président et des chefs des établissements.

« Une bonne gestion universitaire c'est veiller au respect de la réglementation en vigueur tout en travaillant sur les objectifs de la stratégie de développement de l'université. »

(VP de l'USMBA)

« Une bonne gestion doit être faite sur la base de la GAR, c'est-à-dire la gestion axée sur les objectifs et le résultat est réaliser les tâches dans le temps réel. Par contre aujourd'hui !!!! Un bon manager doit être un gestionnaire mais dans le cadre ou si l'environnement interne est aménagé, c'est à dire que les procédures et les organigrammes et les outils de gestion et les systèmes d'information et de gestion sont instaurés le rôle du manager. A ce moment-là, se limite dans la coordination et la stratégie et la coopération et internationale et la représentation de l'université au niveau externe sans limiter leur rôle dans les routines administratives et chercher des financements pour augmenter bien sur les recettes propres de l'université et pourquoi pas assurer l'autonomie financière de l'université »

(EC, Cité d'innovation)

Dans le même sens, le directeur de la cité d'innovation estime que :

« La bonne gestion, il ne faut pas être rigide et il faut être souple par ce que si tu es un responsable ou un manager ou un gestionnaire rigide, tu n'auras que des problèmes, d'accord. Et si tu es souple, tu n'auras pas des problèmes. Il faut être le plus correct possible, et surtout être coopératif avec les autres acteurs par un travail collaboratif et par un travail d'équipe, cela est très important. »

(DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

A ce point, nous avons remarqué que les acteurs interviewés accordent de l'importance à :

- La réalisation des objectifs stratégiques,

- L'existence des outils de gestion (organigramme, manuels de procédures, contrôle de gestion, audit interne, système d'information intégré, etc.),
- La communication,
- L'implication des personnels,
- La motivation du personnel,
- Le respect de la réglementation,
- La simplification des procédures administratives
- Une culture de Gestion Axée sur les Résultats (GAR),
- L'autonomie.

De ce fait, nous aboutissons au constat suivant :

Constat n°2 :

La bonne gestion comme elle a été, perçue par les acteurs interviewés est conditionnée par l'existence à la fois de modes de management inspirés du courant du « New Public Management » et aussi par la dotation de l'université marocaine d'outils de gestion qui facilitent le contrôle de la performance.

1.1.3. La gestion axée sur le résultat

Est-ce que la Gestion Axée sur les Résultats est appliquée dans votre établissement ?

Afin d'appréhender les pratiques de gestion en vigueur au sein des universités marocaines, nous avons, posé la question du mode de management adopté par les responsables universitaires.

La réponse à cette question était différente selon les acteurs interviewés.

Le responsable de la cité d'innovation avance que :

« (...), les résultats sont très importants et c'est en même temps un indicateur de bonne/mauvaise gestion. Cependant, on ne peut pas dire que la gestion axée sur les résultats est appliquée au propre sens du terme. » (DG, Cité d'innovation de Fès)

Dans de le même ordre d'idées, un autre acteur considère que :

« (...), la gestion est basée sur un équilibre entre le désir des syndicats et le respect de la réglementation. La gestion axée sur le résultat ne dépasse pas les projets de développement des établissements présentés lors des candidatures pour les postes de responsabilité de ceux-ci. » **(VP de l'USMBA)**

Un enseignant chercheur, estime que cette pratique de gestion relative, et considère qu'avec le temps et à travers les dernières réformes de la gestion publique (la LOF n°130-13). Cette pratique, sera généralisée dans tous les secteurs publics, et en particulier l'université marocaine.

« Je ne pense pas. Elle est relativement absente mais j'espère que cette pratique se développe dans l'avenir surtout au travers les reformes récentes dans la gestion financière de l'Etat par la loi organique de la loi des finances » **(EC, ENS)**

Un responsable du service d'engagement avance que :

« Je pense que cette gestion axée sur le résultat est absente !! Par ce que, à mon à avis, il existe une gestion jour à jour » **(CS d'engagement, présidence de l'USMBA)**

Par contre, des acteurs interviewés, affirment que cette pratique existe au niveau de la gestion budgétaire de l'université au travers la nomenclature budgétaire et aussi par la politique de contractualisation adoptée par les présidents avec les chefs des établissements universitaires :

« Oui on applique cette pratique de gestion et surtout dans le cadre de l'élaboration du budget de l'université il faut signaler que la nomenclature budgétaire de l'université a été changée et adaptée selon la configuration de la loi organique relative à la loi des finances et aussi il faut signaler que monsieur le président d'université a procédé à une politique de contractualisation interne comme base de la répartition des dotations budgétaires de l'Etat

sur la base du programme et des projets proposés par les facultés et les écoles de l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah » (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« (...) la GAR oui mais aussi il y a une gestion au jour le jour qui domine mes tâches et responsabilités. La GAR est appliquée au niveau du budget car c'est un principe constitutionnalisé par la LOF » (SG de la présidence de l'USMBA)

Dans le même sens, la Gestion Axée sur le Résultat est perçue par un enseignant comme suit :

« Appliquée au niveau central mais un niveau local, elle est absente. Mais à travers les réformes actuelles notamment la loi organique de la loi des finances, cette pratique sera généralisée dans tous les secteurs publics par la force de la loi » (EC, ENS)

« Normalement lorsqu'on est un établissement public les résultats sont très importants. Dans la cité d'innovation, lorsqu'on a un output, par exemple on participe à un concours national pour avoir des prix, on a des relations avec le monde socioéconomique en travaillant avec des entreprises et on fait le suivi des projets en élaborant des conventions. C'est le résultat concret, qui est très important. Par exemple, dans les universités, on trouve beaucoup de conventions conclues mais lesquelles de ces conventions se matérialisent par des actions et des projets concrets ? On peut faire des actions, organiser une journée c'est facile. Mais ce qui est difficile c'est d'avoir un output pour une activité, comme la signature de partenariats et de conventions qui permettent de développer un projet concret et aussi de drainer des ressources financières à l'université et pour réaliser des produits etc. Donc tu vois ! Avec l'organisation d'une seule journée, on a pu réaliser tous ceci. Donc le résultat est très important, par exemple si on prend l'exemple de la présidence c'est quoi ses résultats, c'est tout simplement d'être efficace dans ses activités par exemple le lancement de tous les appels d'offres et aussi la consommation de tous des crédits budgétisés. Donc ce sont les résultats... » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

Face à la complexité croissante managériale des organisations universitaires, l'accent est mis sur le changement de la culture traditionnelle de management et la capacité des managers à s'adapter à la mutation contextuelle environnementale.

Nous arrivons donc au constat suivant :

Constat n°3 :

La Gestion Axée sur les Résultats, ne constitue pas un choix managérial mais une obligation légale qui se concrétisera avec le temps.

1.1.4. La relation entre la gestion et la performance

Le mode de gestion est primordial dans la quête de la performance universitaire. Afin de cerner la relation entre la gestion et la performance universitaire, nous avons questionné les acteurs sur la nature de cette relation.

A votre avis quelle est la relation entre la gestion et la performance ? Et dans quelle mesure la gestion contribue à la performance universitaire ?

Pour certaines personnes interviewées, il est nécessaire de comprendre la relation entre le style du management pour parvenir à manager efficacement une organisation universitaire.

« Une bonne gestion universitaire conduit forcément à de grandes performances »

(CM. Présidence de l'USMBA)

*« La relation est fondamentale. Sans une bonne gestion, la performance administrative se trouve handicapée ce qui se répercute sur les autres intervenants surtout les enseignants chercheurs. »***(EC, ENSA)**

Oui, dans un système universitaire complexe, arriver à un niveau de performance nécessite toujours l'adoption de bonnes pratiques de gestion. **(CS ressources humaines. Présidence de l'USMBA)**

« A mon avis, gestion et performance sont deux notions indissociables. La performance est le résultat d'une bonne gestion et ne peut être atteinte sans que les processus de gestion soient maîtrisés. Aussi, la gestion doit être adaptée en fonction de la performance réalisée, une mauvaise performance ou des résultats insuffisants vont influencer les processus de gestion à adopter dans le futur. » (CS de la recherche scientifique et de coopération)

« La gestion consiste à gérer les métiers de l'université (affaires académiques et pédagogiques, recherche scientifique et innovation, etc.) au quotidien. La performance ajoute la composante essentielle de mettre en œuvre une stratégie de développement définie auparavant. Si les métiers de l'université sont bien gérés, alors le manager trouve le temps et les conditions pour réaliser son projet de développement et atteindre ses objectifs. »(VP de l'USMBA)

« Hhhh je pense !!! C'est une question d'un sujet d'examen !!!!! A mon avis la gestion influence le niveau de la performance de l'université c'est-à-dire que lorsqu'on a une bonne gestion et gouvernance cela contribue positivement à la performance des universités et si c'est le contraire, on aura de mauvaises performances »(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« Bien sûr lorsqu'on a une bonne gestion automatiquement cela influence directement et positivement la performance des universités » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA)

« Lorsque la gestion est bonne cela donne une performance élevée » (CS des marchés, présidence de l'USMBA)

« La façon de gérer détermine la performance de l'université !!! Si par exemple il y a une mauvaise gestion cela donne une mauvaise performance et vice versa » (SG de la présidence de l'USMBA)

« En général les domaines de l'université sont : la pédagogie, la recherche scientifique et la gestion administrative. Si on commence par la gestion administrative étant donné que si on a une performance organisationnelle tous les autres axes vont suivre par défaut. (Donc si tu as une performance au niveau de l'organisation et du système de management et de gouvernance par défaut les autres niveaux vont suivre). » (SG de l'ENSA de Fès)

« Il y a une relation de contribution car lorsqu'on a une bonne gestion cela influence directement la performance de l'université marocaine » (Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)

Les extraits, ci-dessus sont révélateurs des avis hétérogènes pratiquement des acteurs universitaires avec qui nous nous sommes entretenus.

Donc, la relation de la gestion et de la performance est évidente pour tous les acteurs interviewés et les influences sont dans les deux sens (positif ou négatif).

Tableau n° 8 : Synthèse des avis collectés au sujet de la relation entre la gestion et la performance.

Thèmes	Objectifs	Sous-thèmes	Catégories, expressions
		La relation entre la gestion et la performance	- La gestion et performance sont deux notions indissociables. - La performance est le résultat d'une bonne gestion. Elle ne peut être atteinte sans que les processus de gestion soient maîtrisés. - La gestion doit être adaptée en fonction de la performance réalisée, - Une mauvaise performance ou des résultats insuffisants vont influencer les processus de gestion à adapter dans le futur.

			- Si les métiers de l'université sont bien gérés, alors le manager trouve le temps et les conditions pour réaliser son projet de développement et atteindre ses objectifs. - La gestion influence le niveau de la performance de l'université c'est-à-dire que lorsqu'on a une bonne gestion et gouvernance cela contribue positivement sur la performance des universités et si le contraire on résultera les mauvaises performances. - Lorsqu'on a une bonne gestion automatiquement cela influence directement et positivement la performance des universités. - Lorsque la gestion est bonne cela donne une performance élevée. - La façon de gérer détermine la performance de l'université !!! Si par exemple il y a une mauvaise gestion cela donne une mauvaise performance et vice versa. - Il y a une relation de contribution car lorsqu'on a une bonne gestion cela influence directement à la performance de l'université marocaine.
--	--	--	--

Nous arrivons donc au constat suivant :

Constat n°4 :

Les réactions des interviewés sur ce point sont mitigées : certains défendent l'idée qu'il y a une relation de contribution réciproque entre la gestion et la performance alors que d'autres se contentent d'admettre que, cette relation est tributaire au mode du management adopté par le manager.

1.1.4.1. Le rôle d'un bon manager

Après avoir analysé les représentations des acteurs interviewés autour de la question des pratiques de gestion appliquées dans les universités marocaines. Il est nécessaire de voir la configuration du rôle des managers universitaires.

A votre avis quel est le rôle des managers dans la performance des universités ?

La réponse à cette question, est traitée par les parties prenantes interviewées de manières différentes :

« Un bon manager est celui qui sait gérer les ressources dont il dispose, il sait animer et motiver son équipe afin d'atteindre les résultats souhaités » **(CS de la recherche scientifique et de coopération)**

« Les managers peuvent jouer un rôle primordial dans la performance de l'université, à commencer par l'adoption de la stratégie de développement de celle-ci par les instances de décision, passant par la constitution de l'équipe de gouvernance et bien sûr la mise en œuvre de cette stratégie tout en assurant une bonne gestion au quotidien. » **(VP de l'USMBA)**

« La bonne gestion de l'université marocaine est liée nécessairement à l'existence d'un manager qui possède des compétences élevées et l'expérience dans la gestion et le management et connaît les missions et les valeurs de l'université, cependant, la gestion de certaines universités est donnée souvent à des personnages politiques ce qui retarde le développement de l'université et l'amélioration de leur performance ». **(EC Syndicat FLS)**

« Un bon manager c'est celui qui prend des décisions adéquates et il a le courage d'affronter les difficultés et avoir le sens du partage, de la communication et de l'écoute aux différentes acteurs internes et externes de l'université et implique les chefs d'établissement autour d'un projet commun à savoir le projet de l'université afin de rassembler les visions pour atteindre les objectifs stratégiques de l'université marocaine à savoir l'amélioration de la performance de l'université marocaine » **(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)**

« Normalement un manager ou un leader il a rôle important dans la gestion universitaire premièrement il faut disposer d'une vision et d'objectifs à réaliser globaux et clairs et en suite disposer des moyens pour réaliser et atteindre les résultats fixes par ce que si un leadership qu'il n'a pas une vision plus vaste sur les stratégies et la manière d'atteindre ces résultats (...). Le rôle du manager dans la performance des universités est très important car c'est lui qui est l'ordonnateur et c'est lui qui prend les décisions dans tous les domaines de l'université... » **(CS d'engagement, présidence de l'USMBA)**

« Veiller sur la bonne gouvernance et ainsi veiller sur l'instauration d'un climat social sain et avoir un esprit ouvert et de communication et instaurer un système d'information et de gestion » **(CS des marchés, présidence de l'USMBA)**

« Le rôle d'un bon manager ou d'un leader c'est celui qui est capable de gérer la complexité de l'université d'une façon intelligente et gardé le principe de l'écoute et de la communication et de l'approche participative dans tous les moments de leur mandat » **(SG de la présidence de l'USMBA)**

« Un bon manager c'est celui qui veille sur la réalisation des objectifs stratégiques au sein d'un environnement calme sans entre dans les conflits de rien et veuille a l'implication de toutes les partenaires de l'université que ce soit interne et externe et aussi être à l'écoute de tout le monde et avoir un esprit ouverte et collabore avec les chefs des établissements universitaires (doyens et directeurs) dans la prise de décision. »

(Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)

« Un bon manager c'est quelqu'un qui unifie. Il existe des responsables qui travaillent avec des clans et il veut que ces clans restent en conflit et ce type de manager croit que c'est efficace. Mais au contraire le rendement sera faible. Lorsque le travail est fait d'une manière concertée, la performance sera élevée » **(DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)**

Les missions managériales universitaires sont caractérisées par les acteurs interviewés de la manière suivante :

- Un leadership
- Prise de décision en temps réel,
- Recherche de l'optimisation compte tenu des règles procédurales et réglementaires,
- Mise en œuvre de la stratégie de développement,
- Gérer l'équipe de travail
- La synergie de l'équipe de travail
- Capable de gérer la complexité de l'université d'une façon intelligente
- Veiller sur l'instauration d'un climat social
- Avoir un esprit ouvert et de communication
- Et éviter les conflits et
- Être à l'écoute de tout le monde ;
- Ordonnateur de recette et de dépense

Le rôle du manager en matière de gestion de la performance universitaire, est central d'un point de vue juridique. C'est un ordonnateur de recettes et de dépenses, il a un statut politique, car il est nommé par le chef du gouvernement sur la base d'une candidature sur la base d'un projet de développement de l'université et il dispose d'une marge de manœuvre et de compétences particulières.

Ainsi, il nous importe à ce stade d'avancer le constat suivant :

Constat n° 5 :

Le rôle du manager est important pour maintenir la cohésion de l'équipe du travail. Il est de son sort d'assurer les conditions nécessaires pour faire jouer la synergie, concilier les divergences et être à l'écoute des membres du groupe en vue de réagir de façon appropriée.

1.1.4.2. Les compétences d'un bon manager

A votre avis quelles sont les compétences d'un bon manager ?

Nous allons essayer à travers cette question de définir et de relever les compétences d'un bon manager universitaire.

Les réponses avancées par les acteurs interrogés sont assez similaires. Ils considèrent qu'un bon manager, doit justifier des compétences en matière de :

- Communication,
- Leadership,
- Gestion des risques,
- Sens d'organisation,
- Stratégie, de planification et de clarté de la vision,
- Scientifiques, pédagogiques et administratives,
- Présenter un projet clair de développement de l'université,
- Maitrise des vrais enjeux de développement et de l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique,
- Ecoute des différents acteurs de l'université,
- Résolution de problème et capacité à trancher et à prendre les bonnes décisions au bon moment,
- Compétences au niveau de la gestion des affaires financière,
- Esprit d'équipe,
- Collaboration.

« Leadership, Communication, adaptabilité, gestion de risque, etc. C'est tout un package ! »
(CM. Présidence de l'USMBA)

« La compétence principale d'un bon manager en plus de sa formation qui doit être adéquate est la communication. » **(EC, ENSA)**
« Sens de l'écoute ; sens d'observation, intelligence émotionnelle, sens de l'organisation et de la communication, sait appréhender les risque et prendre les décisions. » **(CS de la recherche scientifique et de coopération)**

« (...). A mon avis, les compétences d'un bon manager sont :

- L'écoute, l'interactivité et l'analyse de l'information,
- Le respect de ses équipes,
- La connaissance et le respect des lois,
- La souplesse tant que possible,
- L'engagement,
- La prospective,
- L'agilité,
- La prise de décision à temps.
- La communication. (...) »

(VP de l'USMBA)

« L'université en tant que service public important qui joue un rôle primordial dans le développement global du pays. Ce qui implique que les présidents des universités doivent avoir des compétences exceptionnelles scientifiques, pédagogiques et administratives afin de développer l'université. Ainsi, la nécessité de présenter un projet clair de développement de l'université, hors la question du clientélisme politique qui règne dans l'élection de certains présidents universitaires ». (EC Syndicat FLS)

« Un manager doit bien connaître l'université. En plus des compétences classiques d'un enseignant chercheur en termes de pédagogie et responsabilités pédagogiques, il se doit d'être un bon chercheur qui a la maîtrise des vrais enjeux de développement et de l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique. De plus, et afin de pouvoir assurer une bonne gouvernance, le manager doit savoir travailler en équipe, être à l'écoute des différents acteurs de l'université et aussi avoir le courage de trancher et de prendre les bonnes décisions aux bons moments. » (VP de l'USMBA)

Un bon manager doit être responsable, compétent, capable de motiver et de prendre son équipe vers la réalisation des objectifs de l'établissement. (CS ressources humaines de la présidence de l'USMBA)

« Comme j'ai dit tout à l'heure, un bon manager nécessite des compétences au niveau de la gestion des affaires financières et de la planification et avoir l'esprit d'équipe et de la communication et de l'approche de participation » (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« Etre un bon gestionnaire et avoir une vision claire et objective tracée à réaliser et avoir des structures organisationnelles » (EC, Cité d'innovation)

« Amm un bon manager !!!! un bon manager !!!!!. Normalement dans un premier temps un bon manager doit être social, humain, être ouvert et à l'écoute de tout le monde et avoir l'esprit de communication et surtout être à l'écoute de tout le monde. » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA)

« Un bon leadership être attentif et compréhensif et à l'écoute et ouverte » (CS des marchés, présidence de l'USMBA)

« Lorsqu'on dit un bon manager, il faut qu'il soit capable de gérer toutes les affaires universitaires. Au niveau de l'affaire financière il doit être capable de prendre des décisions stratégiques dans ce domaine. Au niveau de l'enseignement il doit être capable de prendre des décisions qui améliorent la qualité de l'enseignement. Au niveau de la recherche scientifique il doit être capable de motiver les laboratoires d'aventurer dans le monde de la recherche. Et au niveau de la coopération internationale il doit être non borné dans son bureau mais il faut tirer profit de toutes les conditions que la mondialisation (mobilité internationale) lui offre pour tisser des contrats et des conventions régionale et internationale pour profiter des expériences des autres universités performantes ! » (SG de la présidence de l'USMBA)

« Comme j'ai dit, tout à l'heure, un bon manager nécessite des compétences relationnelles et être un bon décideur, gérer la complexité, gagner la bataille de la performance et rendre les points faibles forts et profiter des occasions opportunes de l'environnement externe surtout dans le cadre de l'ouverture et de la mondialisation » (**Intendant de l'institut du sport de l'USMBA**)

« Les compétences d'un bon manager, il doit tisser des relations avec les structures et il doit avoir des expériences. Si on prend l'exemple d'un président ou d'un doyen qui a été auparavant manager dans une structure d'un niveau inférieur, tu ne me dis pas que tu peux gérer une université et tu n'as pas géré ni établissement ni un poste de responsabilité de département. Je me rappelle la première fois que j'ai été un chef de département j'ai senti comme si j'étais en train d'apprendre la langue chinoise (le budget, la rubrique, fonctionnement). Donc pour moi, j'ai fait des efforts énormes pour comprendre donc pour gérer une université, il faut que le manager ait les expériences nécessaires pour gérer cette structure et encore il doit avoir des compétences et des expériences d'une structure inférieure pour être capable de bien gérer l'université » (**DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA**)

Nous arrivons donc au constat suivant :

Constat n° 6 :

Au terme de cette question, nous constatons, que les managers dans les établissements universitaires, doivent justifier de compétences polyvalentes leur permettant d'améliorer la performance universitaire.

1.1.4.3. Les marges de manœuvre des managers de l'université

A votre avis quelles sont les marges de manœuvre des managers de l'université ?

Les marges de manœuvre sont perçues différemment par les parties prenantes interviewées. Elles peuvent se résumer comme suit :

« A mon avis, les marges de manœuvre des managers universitaires sont plus au moins faibles et surtout quand il s'agit de la gestion financière des universités qui est cadrée et soumise aux

lois et procédures en vigueur. Les marges de manœuvre sont aussi faibles quand il s'agit de recrutement de ressources humaines (chose qui dépend du nombre de postes budgétaires disponibles) etc.. » (CS de la recherche scientifique et de coopération)

« (...). Elles varient selon les secteurs concernés : La gestion financière et administrative est cadrée par des textes et règlements. Mais en termes de communication, médiation et gestion des conflits, proposition de formations, lancement de programmes de recherche, investissement et engagement de budget, etc., elles sont importantes. » (VP de l'USMBA)

« La loi qui régleme le secteur donne au président de l'université toute les marges de manœuvre élargie, donc l'autonomie ce n'est pas dans la détermination des pouvoirs mais dans la possibilité des chefs des établissements universitaires (directeurs et doyens), de développer et d'améliorer la performance des universités »(EC Syndicat FLS)

« En réalité les managers de l'université ont une grande marge de manœuvre en ce qui concerne les politiques de formation et de recherche. Ces politiques ne peuvent être appliquées, bien sûr, qu'en suivant les orientations de la tutelle et qu'avec l'implication des instances de décision. Ce qui demande au manager une bonne gouvernance. Ces marges de manœuvre sont plus réduites en ce qui concerne l'autonomie financière, du fait que le principal bailleur de fond étant l'Etat. » (VP de l'USMBA)

« Le président en tant que manager des deniers publics avec sa qualité d'ordonnateur il a le droit d'engager et de liquider et ordonner l'ensemble des recettes et de dépenses de l'université et surtout que l'université marocaine bénéficie de l'autonomie au travers la loi 01-00 ». (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« C'est vrai que parfois les managers universitaires sont tenus à appliquer les procédures administratives mais c'est clair qu'au niveau de notre université il y a une minorité d'établissements qui sont très performantes et les autres sont largement à la traîne. Donc il y a une grande marge de manœuvres surtout pour les managers de ces établissements à la traîne »

(EC, ENSA)

« La loi 01-00 donne la liberté d'agir aux présidents des universités marocaines bien sûr dans la limite de leurs pouvoirs entant qu'ordonnateurs des dépenses et des recettes » **(EC à la cité d'innovation)**

« Je vois avec la loi 01-00, les managers à toutes les marges de manœuvre pour gérer et développer leurs établissements universitaires, car ils ont une autonomie financière, administrative et pédagogique. Franchement, je vois il n'y a pas de limites dans les marges de manœuvres des managers. » **(CS d'engagement, présidence de l'USMBA)**

« Les marges sont décrites dans la loi 01-00, mais au niveau pratique, il y a des contraintes d'autonomie » **(CS des marchés, présidence de l'USMBA)**

« Je vois avec la loi 01-00, les managers à toutes les marges de manœuvre pour gérer et développer leurs établissements universitaires, car ils ont une autonomie financière, administrative et pédagogique. Franchement, je vois il n'y a pas de limites dans les marges de manœuvres des managers. » **(SG de la présidence de l'USMBA)**

« Le président en tant que manager des deniers publics et en qualité d'ordonnateur a le droit d'engager, de liquider et ordonner l'ensemble des recettes et de dépenses de l'université et surtout que l'université marocaine est bénéficiaire de l'autonomie au travers la loi 01-00 » **(Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)**

« Sincèrement, c'est la loi qui détermine les marges de manœuvre des managers et lorsque le manager essaie et de bonne foi de résoudre des problèmes il dépasse les règles et les marges octroyées par la loi. D'accord, celui-ci résout le problème mais par contre il assume la responsabilité totale en tant qu'ordonnateur. On peut citer l'exemple de la réquisition, le droit à autoriser de faire des réquisitions mais le président peut se tromper et comme tu sais dans le domaine financier le contrôle est très ferme et rigide à ce niveau dans la gestion des deniers publics il faut que les managers connaissent bien leurs marges de manœuvre encadrées par la loi. » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

La question des marges de manœuvre des managers universitaires est primordiale, dans la gestion de la performance universitaire. D'ailleurs, la plupart des acteurs interviewés, considèrent l'autonomie et la liberté d'agir comme source de responsabilisation doit être contrôlée et encadrée par la loi. De là, le constat suivant :

Constat n°7 :

Les marges des managers universitaires sont encadrées par la loi. Et la centralisation des décisions du ministère de tutelle entrave l'autonomie de gestion. Mais, en général les marges de manœuvre des managers universitaires, seront renforcées dans le futur surtout dans le cadre de la régionalisation avancée.

1.1.4.4. Perception du management adopté

Quel est votre perception du management adopté dans votre établissement ?

Concernant, la perception des acteurs autour du mode du management universitaire, des avis mitigés qui peuvent être illustrés par les propos suivants des interviewés :

« Concernant le mode de management, il y a une tendance vers le management par projet étant donné que chaque président prépare un plan de développements de quatre ans. C'est-à-dire, la vision du management a changé, on est passé du management classique (orienté vers

les moyens et à court terme) vers un mode de gestion axé sur les projets et les résultats. » (SG de l'ENSA)

« (...), c'est plutôt un management participatif, mais axé principalement sur le consensus, même-si souvent c'est au détriment de la performance. » (VP de l'USMBA)

« Le management autoritaire bureaucratique. Par contre le management participatif est relatif et, comme je l'ai déjà mentionné auparavant, cela dépend de la vision et de la qualité et la personnalité du manager et du responsable qui détermine la nature de gestion et de management dans l'absence d'un organigramme et d'un manuel de procédures » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA)

« Je pense que le système de management de la présidence de l'université est ouvert, transparent et participatif. Tu peux venir dans la présidence et aussi dans toutes les facultés et écoles et demander le service à n'importe quel responsable tu peux trouver toute les facilités moi par exemple j'ai jamais fermé la porte de mon bureau et je confirme que tous les services de la présidence sont ouverte à tous les acteurs interne et externe de l'université » (SG de la présidence de l'USMBA)

De là, le constat suivant :

Constat n°8 :

Le mode de management de l'université est corolaire de la vision et de la culture du manager, et il peut être soit, source de conflit, soit un facteur clé de de la performance de l'université

1.1.5. L'autonomie de l'université

Les articles 4 et 5 de la loi 01-00 stipulent que dans le cadre de l'exercice des missions qui leur sont imparties, les universités jouissent de l'autonomie financière, administrative et pédagogique, scientifique et culturelle. Que pensez-vous de cette autonomie ?

La question de l'autonomie est cruciale dans la gestion du système universitaire et afin de voir les représentations des parties prenantes autour de cette question, nous avons collecté les avis suivants :

« Dans le cadre réglementaire de l'université marocaine, on peut dire que ce cadre est classé parmi les meilleures universités du monde (en ce qui concerne l'organisation et la structuration), mais dans la réalité ces textes réglementaires sont vidés par la centralisation des décisions du ministère de la tutelle au niveau financier et pédagogique ». **(EC Syndicat FLS)**

« Autonomie partielle ! » **(CS de la recherche scientifique et de coopération)**

« On ne peut parler de l'autonomie universitaire au sens large que dans des pays où l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique est réelle c'est-à-dire les conditions suivantes sont réalisées :

- L'université répond au besoin des régions et du pays en termes de formation et de recherche-innovation
- Le pourcentage des recettes propres de l'université dépasse de loin les fonds attribués par l'Etat
- La gestion du personnel se fait au sein de l'université. »

(VP de l'USMBA)

« Franchement l'autonomie de l'université est relative par exemple au niveau financier on trouve par exemple plus 90% des recettes provient de l'Etat sous forme de subventions et le reste 10% des recettes sous forme de recettes propres et dons. Et au niveau de la gestion des ressources humaines dans le cadre du recrutement et avancement des carrières il se fait au niveau du ministère de la tutelle. Et au niveau de l'enseignement il y a encore le problème d'accréditation des filières c'est-à-dire l'intervention du ministère pour approuver et viser les filières accréditées. J'espère avec la régionalisation apportera aux universités marocaines

l'élargissement de cette autonomie dans tous les domaines » (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« Relative dans le côté de gestion budgétaire et financière à cause du contrôle de l'Etat (visa du budget et financement presque total du ministère de tutelle) » (CS des marchés, présidence de l'USMBA)

« Autonomie est garantie par le texte juridique mais il est resté masque et non totale donc l'autonomie est relative mais avec la régionalisation j'espère que les choses changeront vers une autonomie totale. Mais cela doit être conditionné et suivi par le comblement du manque des compétences des RH dans tous les domaines de l'université. » (SG de la présidence de l'USMBA)

« Franchement l'autonomie de l'université est relative par exemple au niveau financier on trouve par exemple plus 90% des recettes proviennent de l'état sous formes de subvention et le reste 10% des recettes sous formes des recettes propres et dons. Et au niveau de la gestion des ressources humaines dans le cadre du recrutement et avancement des carrières il se fait au niveau du ministère de la tutelle. Et au niveau de l'enseignement il y a encore le problème d'accréditation des filières c'est-à-dire l'intervention du ministère pour approuver et viser les filières accréditées. J'espère avec la régionalisation apportera aux universités marocaines l'élargissement de cette autonomie dans tous les domaines » (EC, FPT)

« Franchement, l'autonomie n'est pas opérationnalisée totalement. Donc si on parle de l'autonomie financière, je pose la question qui nous donne la subvention ?! C'est l'Etat. Et je pose la question qui est le responsable chargé de viser le budget ?! C'est le ministère de tutelle et des finances donc c'est l'Etat. Tu sais l'autonomie pour moi c'est donner toute la liberté de gérer les subventions et à la fin tu me contrôle. Par exemple lorsque tu veux payer un dossier, tu dois le transmettre vers l'agence comptable pour la vérification puis tu dois attendre et s'il y a une erreur même mineure le comptable rejette le dossier pour la correction et ainsi de suite et lorsque tu calcules le temps du contrôle c'est long et c'est un retard au

paiement. Si on prend l'exemple du conseil de l'université qui est considéré comme un parlement de l'université, il peut prendre une décision d'augmenter des indemnités au profit des experts mais lorsque tu passes à la phase d'exécution c'est-à-dire le paiement tu dois avoir l'accord au préalable du ministère des finances. » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

« Tout d'abord, parlons du côté juridique de l'université, il s'agit d'un établissement public ayant une autonomie financière et administrative. Le cadre juridique nous permet de déterminer la nature de l'établissement. Théoriquement elle a l'autonomie. Les premiers problèmes liés à la gestion, c'est la relation entre ce qui est lié à l'autonomie et la relation avec la tutelle. » (SG de l'ENSA de Fès)

Après l'analyse des discours recueillis dans ce travail de recherche, concernant la question de l'autonomie universitaire, nous pouvons faire le constat suivant :

Constat n° 9 :

Même si l'université est considérée par la loi 01-00 comme établissement public autonome (financièrement, administrativement, et pédagogiquement), cette dernière est jugée relative par la plupart des interlocuteurs.

1.1.6. Les dispositifs de contrôle et d'évaluation de l'université

Quels sont les dispositifs de contrôle auxquels est soumis votre établissement/université ? Et qu'en pensez-vous par rapport à la performance de votre établissement ?

« Contrôle budgétaire, Contrôle sur l'accréditation de filières (ANEAC), la cour des comptes » (CS de la recherche scientifique et de coopération)

« Instauration du contrôle de la gestion financière des établissements universitaires en aval au lieu et place de ce qui se passe actuellement (contrôle en amont et en aval) et qui

représente un véritable frein pour le développement de ces établissements.» (VP de l'USMBA)

« Notre université subit plusieurs types de contrôle interne et externe de nature (contrôle de régularité appliqué au niveau comptable public et contrôle de la présidence et au niveau externe on le contrôle de la cour des comptes de 2011 et aussi le contrôle de l'IGF et du ministère de la tutelle et parfois du contrôle parlementaire via les réponses aux questions parlementaire des députés. A mon, avis ces types de contrôle ont un effet positif sur la culture de la reddition des comptes, de la responsabilité et de l'évaluation de la performance » (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

« Il n'y a ni contrôle interne ni un service d'audit ou bien un service de contrôle de gestion normalement ces différents dispositifs de contrôle qui influence la performance universitaire ! » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA)

« On a un contrôle interne via l'agence comptable et auto contrôle des personnels dans la réalisation de leurs tâches et au niveau externe, on a le contrôle de la cour des comptes de l'IGF et de tutelle » (CS des marchés, présidence de l'USMBA)

« Franchement lorsqu'on parle du manque d'un service du contrôle de gestion, de l'audit interne et du manuel de procédures dans l'université c'est « la honte publique » « ahchouma o 3ib O3ar ». A mon avis c'est le travail de projet de fin d'étude d'un étudiant du Master (FSJES ou ENCG) en gestion ou audit et aussi d'un étudiant de la FST ou ENSA. Il faut juste la volonté et du courage et aussi de la confiance à nos enseignants et étudiants » (SG de la présidence de l'USMBA)

« Notre université subit plusieurs types de contrôle interne et externe de nature (contrôle de régularité appliqué au niveau comptable public et contrôle de la présidence et au niveau externe on a le contrôle de la cour des comptes et aussi le contrôle de l'IGF et du ministère de la tutelle et parfois du contrôle parlementaire via les réponses aux questions des

parlementaire. A mon avis, ces types de contrôle ont un effet positif sur la culture de reddition des comptes et responsabilité et d'évaluation de la performance » (Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)

« Je pense que l'université a besoin de textes de lois nouvelles qui règlementent la gestion et le management du système universitaire. Avec l'exigence de l'adoption d'un contrôle a posteriori et non pas un contrôle a priori qui entrave la gestion administrative et financière de l'université » (EC Syndicat FLS)

« Alors lorsqu'on parle du contrôle et de l'évaluation de l'université, il faut la traiter à trois niveaux (pédagogie, gestion administrative et recherche scientifique).

Au niveau de l'évaluation de la gestion administrative, il faut instaurer des cellules d'assurance qualité et de management de la qualité, chose qui est appliquée partout au niveau international alors que l'université marocaine est absente totalement à ce niveau, elle n'a aucune notion de qualité et de certification.

Le management de la qualité doit être appliqué au niveau de la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la gestion financière et administrative et sur l'infrastructure et le patrimoine. Est-ce que notre structure accompagne, est-ce que nous n'avons pas une politique interventionniste nous permettant de savoir la situation à n'importe moment (en cas des forces majeur, risque naturel...).

À vrai dire cela n'existe pas au niveau de l'université marocaine.

Et en ce qui concerne l'évaluation pédagogique, les indicateurs de performance sont : le nombre des lauréats, le nombre des étudiants et le taux d'insertion au marché du travail. Nous ne sommes pas des entreprises qui vendent des marchandises pour gagner de l'argent et avoir un impact financier et de la valeur ajoutée donc l'entreprise cherche le gain par contre les indicateurs de la performance des universités sont claires. » (SG de l'ENSA de Fès)

Dans ce point, nous avons constaté que la totalité des personnes interviewées considèrent que l'université est soumise à plusieurs types de contrôle de nature interne et externe. Elles

insistent sur l'importance de renforcer les outils de gestion au sein de l'université marocaine comme (le contrôle de gestion, l'audit interne, l'organigramme, le manuel de procédures, la contractualisation et la programmation pluriannuelle et le changement de la culture traditionnelle de management vers une nouvelle gestion axée sur le résultat et la performance) afin de profiter du contrôle d'accompagnement.

Constat n°10

L'université subie plusieurs types de contrôles ce qui entrave le déroulement de leur fonctionnement, ce qui la pousse à introduire des outils de gestion inspirés du courant du « nouveau management public » comme le contrôle de gestion et l'audit interne afin de passer du contrôle apriori (rigide) vers un contrôle a posteriori (souple).

1.1.7. Les déterminants de la performance universitaire.

Quels sont à votre avis les déterminants de la performance universitaire ?

« A mon avis : La qualité des formations proposées et leur adaptation aux besoins de l'économie nationale et aux priorités du pays ; le nombre de lauréats insérés et absorbés par le marché de travail, la qualité de la recherche scientifique effectuée par une université et son adaptation aux besoins de la population. » **(CS de la recherche scientifique et de coopération).**

« Un bon système de contrôle de gestion avec une vraie autonomie universitaire » **(CM. Présidence de l'USMBA)**

« Les déterminants de la performance universitaire peuvent se résumer aux points suivants :

- Le choix du bon projet de développement de l'université par la tutelle via ses commissions ad-hoc
- La mise en œuvre de ce plan de développement via des stratégies de formation, de recherche innovation et de gouvernance, bien définies en impliquant les différents acteurs qui inter-réagissent avec l'université.

- *Le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre de ces stratégies. »*

(VP de l'USMBA)

« A mon sens, les déterminants de la performance de l'université marocaine c'est : La bonne gestion et gouvernance, la motivation et la formation des personnels administratifs et les enseignants et l'implication des différentes parties prenantes de l'université autour d'un projet commun de développement de l'université bien sur via une approche participative baser sur la contractualisation et l'élaboration d'un projet et avec les objectifs réaliste et aussi avec des indicateurs de mesure de réalisation de cette projet afin de réaliser une évaluation objective au niveau final de contrat » (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA).

« L'arsenal juridique, les acteurs et syndicats, la logistique et moyens, le facteur humain. »(VP de l'USMBA).

« Les déterminants de la performance d'une façon générale c'est d'abord d'arriver à traduire les projets développement proposés par les chefs des établissements universitaires sur le terrain, ce qui est rarement le cas. Un autre déterminant se traduit par l'attractivité du produit final de ces établissements sur le marché de l'emploi. » (EC, ENSA).

« Plus les étudiants sont formés d'une manière bonne cela se reflète sur la qualité des diplômes dans le marché du travail ce qui facilite leur insertion dans le travail et aussi plus e l'enseignement et la recherche scientifique sont bons la performance de l'université s'améliore et enfin plus la gouvernance est bonne automatiquement on aura une performance élevée » (EC, Cité d'innovation).

« (...). L'adoption du système de management de la qualité qui intègre l'ensemble des acteurs et met en place les mécanismes d'évaluation des produits, services et livrables. » (VP de l'USMBA)

« A mon avis, c'est la qualité de l'enseignement dispensé si tu as une bonne qualité de formation des étudiantes normalement tu auras un bon enseignant et un bon chercheur par ce que si tu formes les bons étudiants automatiquement cela impacte tous les autres domaines à savoir la recherche scientifique la qualité des diplômés et l'insertion professionnelle des lauréats dans le marché du travail !!!!!!! Tout cela impacte la société dans l'économie par ce que nous avons formé des gens compétents donc le Maroc doit se concentrer sur l'enseignement et par la suite la recherche arrive automatiquement !!!!!!! » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA).

« A mon sens, les déterminants de la performance de l'université marocaine ce sont : la motivation, l'implication, la bonne gouvernance, le système d'information et un environnement interne bon et externe favorable » (CS des marchés, présidence de l'USMBA).

« A mon avis c'est l'ensemble des décisions prises par les acteurs de l'université qui détermine le niveau de la performance universitaire car il ne faut pas ignorer les principes d'une bonne gestion à savoir l'approche participative la communication, la motivation et responsabilisation et reddition des comptes et la transparence dans la gestion. A mon avis tous cela est considéré comme les ingrédients de la performance universitaire » .(SG de la présidence de l'USMBA)

« A mon sens, les déterminants de la performance de l'université marocaine c'est : La bonne gestion et gouvernance et la motivation et la formation des personnels administratifs et les enseignants et l'implication des différentes parties prenantes de l'université autour d'un projet commun de développement de l'université bien sur via une approche participative basée sur la contractualisation et l'élaboration d'un projet avec des objectifs réaliste et aussi avec des indicateurs de mesure de réalisation de cette projet afin de réaliser une évaluation objective au niveau final de contrat et l'utilisation des NTIC » (EC, cité d'innovation de l'USMBA).

« Si tu veux savoir les vrais déterminants de la performance universitaire, tu peux les prendre au niveau du classement international. Les universités se classent par la recherche et si on parle de la recherche c'est la production scientifique donc il y a trois choses : la recherche, la pédagogie, et l'ouverture et la valorisation. Donc, dans la recherche, on trouve les indicateurs suivants :

- Les articles scientifiques
- Les thèses soutenues
- Les projets de recherche
- Les brevets
- Les projets de financement extérieur

Au niveau pédagogique, on trouve les indicateurs suivants :

- Le nombre des filières
- Les filières professionnelles
- Les filières avec le partenariat avec les entreprises
- Les co-diplômations

Au niveau de l'ouverture, on trouve les indicateurs suivants :

- Les relations avec les entreprises
- Les partenariats avec les entreprises
- Le partenariat international

Donc ce sont les déterminants de la performance de l'université celui qui est performant selon tous ces indicateurs il est performant et celui qui est moins performant en prenant en compte ces indicateurs il est moins performant, donc il faut travailler sur l'ensemble des indicateurs pour être performant à tous les niveaux. » (**DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA**).

Ce qui compte pour la plupart des interlocuteurs interrogés à ce point, c'est qu'il est fondamental que le management des organisations universitaires soit assuré par des managers universitaires compétents ; avec les prorogatives de gestion élargies, encadrées par des textes

de lois innovant, garantissant l'autonomie, et consacrant le principe de responsabilité et de la reddition des comptes constitutionalisé par la constitution de 2011.

De ce fait, nous pouvons confirmer que, d'un côté, la majorité des acteurs interviewés considèrent que les déterminants de la performance sont corolaires du mode de gestion et de gouvernance adopté par les managers.

D'un autre côté, certain personnes interrogées accordent de l'importance au choix du bon projet de développement de l'université par la tutelle via ses commissions ad-hoc et la mise en œuvre de ce plan de développement via des stratégies de formation, de recherche innovation et de gouvernance, bien définies en impliquant les différents acteurs qui inter-réagissent avec l'université, enfin le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre de ces stratégies.

En somme, concernant ce premier thème, il est important de souligner que face à la complexité croissante des défis et des enjeux managériaux des organisations universitaires, et pour manager ces dernières, le rôle du président dans la gestion de la performance universitaire ne se limite plus alors à un simple rôle de gestionnaire ou de manager mais il devient désormais quelqu'un de visionnaire, de stratège qui sait communiquer sa confiance à son groupe. Sa quête sera d'essayer en permanence d'obtenir l'adhésion de l'équipe en vue de réaliser les objectifs de l'organisation universitaire qu'il dirige.

Section 2. Les configurations des systèmes universitaires et la question de la performance

2.1. Les configurations qui soutiennent la performance universitaire

La performance de l'université est une notion complexe à appréhender. A travers ce paragraphe nous essayons d'explorer les perceptions des acteurs interviewés concernant les configurations des systèmes universitaires qui permettent de soutenir la performance universitaire.

A cet effet, nous cherchons à comprendre la perception et la conception des personnes interviewés auteur de la question suivante :

Dans quelle mesure la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités) permet-elle de soutenir la performance ?

« La performance universitaire étant la performance au niveau de l'enseignement, au niveau de la recherche innovation et surtout au niveau de la gouvernance pour pouvoir mettre en œuvre les stratégies en relation avec les missions de l'université. » **(VP chargé de la recherche scientifique et de la coopération internationale de l'USMBA)**

« Tout ce qui a une influence sur le développement de l'université est important donc tous les domaines contribuent d'une manière ou d'une autre (directement ou indirectement à la performance de l'université mais j'insiste sur la qualité d'encadrement des étudiants car un bon encadrement implique une qualité de formation élevée des étudiants et aussi des lauréats de bon qualité au marché du travail et des chercheurs qui maîtrisent les outils et les méthodes de recherche bref à mon avis la performance de l'université c'est la qualité d'enseignement et d'encadrement » **(SG de la présidence de l'USMBA).**

« La gouvernance- l'enseignement- la recherche scientifique- l'ouverture, Tout simplement le tout !!!!! Mais à mon avis, si on cherche la performance externe c'est la recherche scientifique et l'ouverture qui contribuent et soutiennent la performance. Par contre, si on cherche la performance interne c'est la gouvernance et l'enseignement qui soutiennent la performance des universités ». **(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA).**

« C'est la recherche scientifique au niveau du classement international c'est-à-dire les satisfactions des conditions et des indicateurs de sélection de l'organisme d'évaluation » **(EC, Cité d'innovation)**

« Normalement, la gouvernance car toute les décisions stratégiques prises au niveau des instances (CU CG CE,...) Auront un impact direct sur la performance universitaire si ces décisions sont accompagnées de suivi par toutes les parties prenantes de l'université » **(SG de la présidence de l'USMBA)**

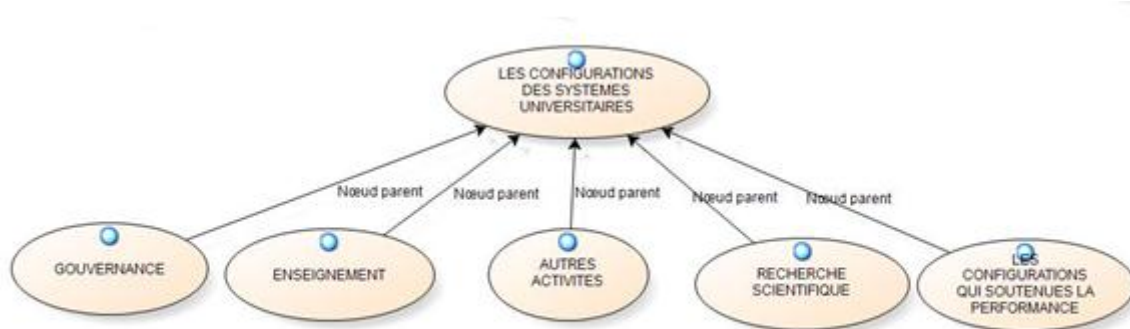
« Normalement l'enseignement. Pour améliorer la qualité d'enseignement il faut avec le temps dispenser les cours d'enseignement dans les salles de 50 étudiants au lieu des amphithéâtres » (EC à la FSJES).

« Dans la réalité, ce sont toutes les configurations qui contribuent aux performances de l'université c'est une boucle fermée. Mais à mon avis c'est l'enseignement car une bonne qualité d'enseignement donne un bon diplôme reconnu dans le marché du travail et aussi permet aux étudiants de s'aventurer dans la recherche avec bien sûr du support du système de la gouvernance ». (CM de l'USMBA).

« (...). Tout simplement toutes les dimensions du système universitaire. Mais à mon avis, si on cherche la performance externe c'est la recherche scientifique et l'ouverture qui contribuent et soutiennent la performance. Et par contre si on cherche la performance interne c'est la gouvernance et l'enseignement qui soutiennent la performance des universités » (CM présidence de l'USMBA)

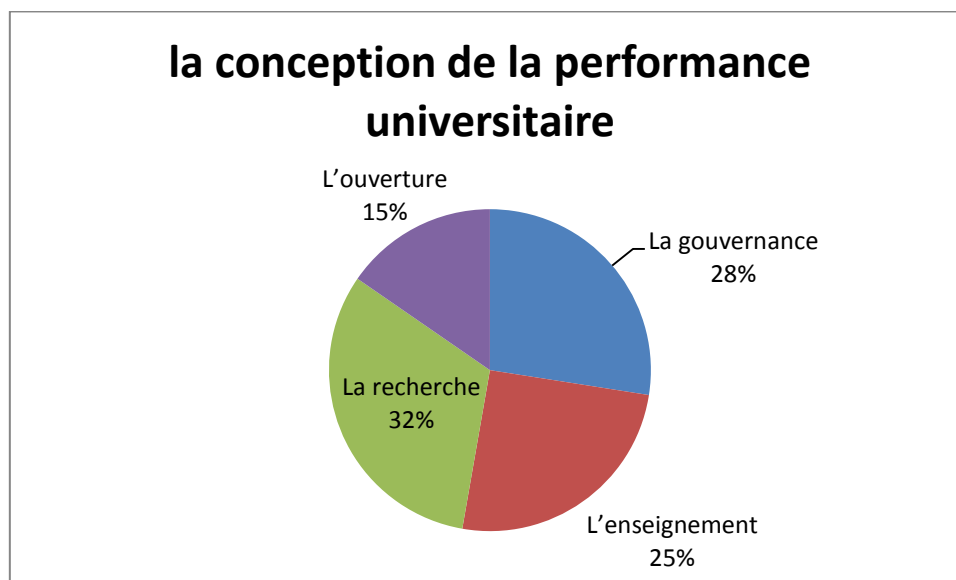
« Ce sont les quatre points précédents, la gouvernance, la recherche la formation et l'ouverture. On ne peut pas négliger aucun élément car on doit travailler sur les quatre domaines pour rendre les universités plus performantes. » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA)

Le schéma ci-dessous présente le codage de différentes configurations du système universitaire marocain par le logiciel Nvivo10.



Source : logiciel Nvivo 10

Figure n°16 : la configuration qui soutenu la performance universitaire



Source : élaborer par nos soins

Les extraits ci-dessus est révélateur des avis partagés pratiquement par tous les acteurs universitaires avec qui nous nous sommes entretenus. Ceci nous conduit à nous arrêter sur le constat suivant :

Constat n°11 :

Les réponses des interviewés sur ce point sont donc mitigées : certains défendent l'idée que la gouvernance qui soutient la performance des universités, d'autres se contentent d'admettre que, l'enseignement ou bien la recherche scientifique qui soutient la

performance universitaire. Mais, on constate que d'après, l'analyse de différents discours la majorité des acteurs interviewés, considèrent que les différents domaines (gouvernance, enseignement, recherche scientifique, ouverture) contribuent à la performance des universités marocaines.

Au terme de cette deuxième section, nous constatons que l'ensemble de ces dimensions du système universitaire (la gouvernance, l'enseignement, la recherche scientifique, l'ouverture) soutiennent la performance de l'université marocaine. Ainsi, il faut signaler que certains acteurs interviewés considèrent que :

- La performance interne est atteinte par la gouvernance et l'enseignement,
- La performance externe se réalise par la recherche scientifique et l'ouverture de l'université,

En somme, la question de la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités) est considérée comme pertinente dans le cadre de notre travail de recherche eu égard à la question de la performance.

Dans ce cadre, les réactions des interviewés sur ce point sont mitigées : certains défendent l'idée que c'est la gouvernance qui soutient la performance des universités, d'autres se contentent d'admettre que, l'enseignement ou bien la recherche scientifique qui soutient la performance universitaire. Mais, on constate que d'après, l'analyse de différents discours la majorité des acteurs interviewés, considèrent que les différents domaines (gouvernance, enseignement, recherche scientifique, ouverture) contribuent à la performance des universités marocaines.

Section 3. L'environnement universitaire et la question de la performance

Dans cette troisième section nous cherchons à analyser la perception des parties prenantes de l'université concernant les aspects suivants liés à l'environnement universitaire :

- Les parties prenantes clés de la performance universitaire,
- Les acteurs qui influencent la performance universitaire,
- Les facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités.

3.1. Les parties prenantes clés de la performance de l'université

Pour voir quelles sont les parties prenantes qui ont une influence directe sur la performance universitaire, nous avons posé, aux acteurs interviewés, la question suivante :

Quels sont les parties prenantes clés de la performance de l'université ?

« Les acteurs qui influencent la performance de l'Université : Le système législatif en vigueur (lois et procédures), le ministère de tutelle, le personnel académique (enseignants/chercheurs) le personnel administratif, les partenaires socio-économiques. » **(CS de la recherche scientifique et de coopération).**

« (...) lorsqu'on parle des acteurs ou les parties prenantes et de l'environnement on parle de l'approche systémique

La question de qui intervient dans l'affaire de l'université concerne l'enseignement et la recherche scientifique donc au travers l'approche systémique l'université est un système construit par plusieurs acteurs internes et externes qui influencent la performance.

En interne, il s'agit de trois principales acteurs à savoir l'enseignant et l'administratif et l'étudiant .

Je crois que l'output du système universitaire et on ne peut pas résumer le rôle d'un acteur par rapport aux autres acteurs.

L'université ne réussit pas sans une administration performante qui gère et qui accompagne.

Par contre, l'enseignement ne peut pas réussir sans l'existence de l'implication des étudiants.

Et je pense que ces trois acteurs doivent travailler en parallèle pour rendre le produit de l'université plus performant.

Donc, on a besoin du travail de tous pour un seul concept qui résume cette relation à savoir l'amélioration de la qualité et de la performance universitaire afin de réaliser la compétitivité au niveau national et international via le classement international

Et en ce qui concerne les autres parties prenantes je crois que cette conscience doit être diffusée chez tous les acteurs externes car l'université si on est en train de chercher un développement socioéconomique régional il faut la considérer comme acteur principal de ce développement régional et national qui produit des compétences qualifiées dans le marché du travail et aussi pour développer les idées et trouver des solutions aux problèmes majeurs liés au développement inclusif de la nation » (EC, MC de l'université, FSJES) .

« Le développement de l'université est conditionné par l'intégration et l'implication des parties prenantes qui influencent la performance universitaire, et dans un premier rang, en trouve :

- L'administration (présidents, doyens et directeurs) et*
- les enseignants*
- les administratifs ;*

Et dans le deuxième rang, on trouve :

- Les syndicats les plus représentatifs comme force de proposition ;*
- L'environnement socio-économique ;*
- Les partenaires (communes et les services publics) .*

(EC Syndicat FLS)

« Les parties prenantes clés de l'université sont multiples, nous avons des groupes de parties prenantes internes dont en premier lieu les étudiants, le personnel et des groupes externes de l'environnement socioéconomique, avec toutes ses composantes, et bien entendu les autorités de tutelle (ministère, agence d'évaluation qui viennent d'être créées,...). Il apparaît que les indicateurs de performance produits par l'université ne le sont qu'à destination des autorités de tutelle (lors du programme d'urgence 2009-2012 on avait commencé à expliciter ce volet. Mais juste après l'arrêt brusque de ce programme, sans même une évaluation, cette page a été tournée). Alors que les indicateurs de performance doivent être produits aussi à destination de ces divers groupes de parties prenantes internes et externes. » (VP de l'USMBA).

« Le président en tant qu'ordonnateur et ensuite l'enseignant et le personnel administratif et les étudiants bien sûr qui se trouvent au centre de la préoccupation de tous les responsables universitaires c'est la raison d'être même de tous les autres acteurs » **(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA).**

« Les trois acteurs à savoir l'étudiant, l'enseignant et le manager en plus bien sûr de l'ouverture sur l'environnement socio-économique qui fait défaut à notre université qui reste largement renfermée sur elle-même. » **(EC, ENSA).**

« C'est l'enseignant en 1^{er} rang ; La gouvernance en 2^{ème} lieu et enfin l'étudiant. Tout simplement lorsque on a un bon enseignant et une bonne gouvernance donc on crée un environnement favorable aux étudiants pour acquérir les compétences nécessaires et pour leur performance académique et d'apprentissage pour avoir des diplômes de bonne qualité qui leur permettent de s'insérer dans le marché du travail » **(EC, ENS).**

« Ah oui bonne question, les principaux acteurs c'est l'enseignant et l'étudiant. Normalement ce sont les pierres angulaires de l'université par ce que lorsque l'enseignant fait son travail d'enseignement comme il faut et essaye au maximum de transmettre les messages et les connaissances aux étudiants. Je pense que ces deux acteurs sont les plus importants dans la contribution de la performance universitaire.

Et en ce qui concerne les parties prenantes secondaires, on peut citer les personnels administratifs y compris les managers donc pour moi les enseignants sont à la tête des acteurs qui influencent la performance universitaire » **(CS d'engagement, présidence de l'USMBA).**

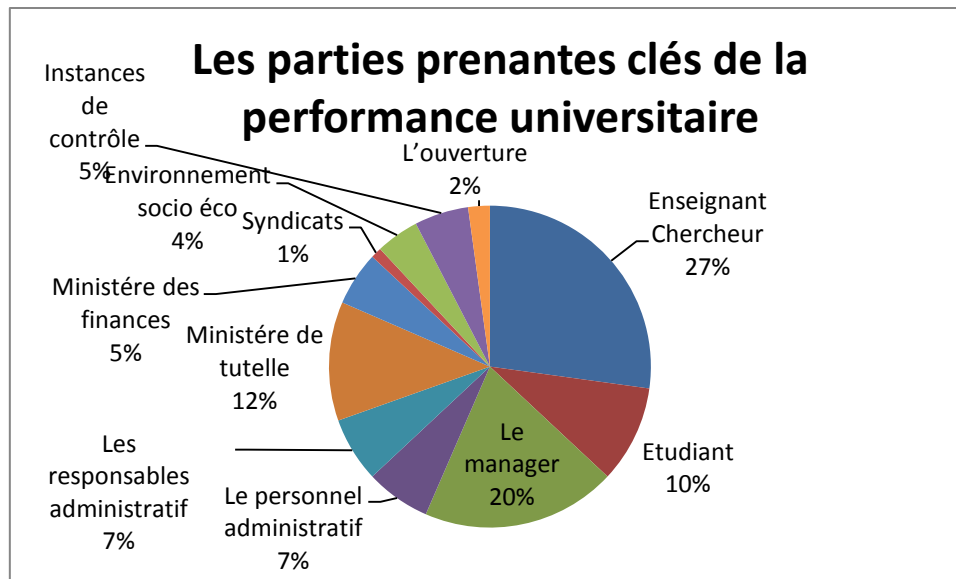
« Le premier acteur qui peut influencer la performance de l'université c'est l'enseignant et ensuite bien sûr l'administration et en dernier lieu l'étudiant car l'étudiant est là pour étudier et si la qualité de la formation est bonne et les formateurs ont un bon niveau et la gouvernance est bonne, automatiquement, l'étudiant étudie dans un environnement favorable pour la réussite. » **(DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA).**

« C'est l'enseignant bien sûr c'est lui le point du départ c'est un acteur clé dans la performance universitaire et ensuite, la gouvernance et enfin l'étudiant car s'il a un bon enseignant et est accompagné d'une bonne gouvernance, il trouvera un climat favorable pour étudier » **(CS des marchés, présidence de l'USMBA)**

« Ah oui bonne question, les principaux acteurs c'est l'enseignant et l'étudiant. Mais on néglige malheureusement le rôle crucial de la présidence dans tous les domaines de l'université. La présidence c'est le lieu de toute nature des achats de matériel scientifique et pédagogique et a tous les équipements et c'est elle qui construit des salles et ampli théâtres et qui achète du matériel informatique et qui élabore le budget général de l'université et qui négocie les dotations budgétaires auprès du ministère de tutelle. Bref, à mon avis c'est le principal acteur de l'université qui conditionne la performance universitaire » **(SG de la présidence de l'USMBA).**

« C'est l'enseignant qui est l'acteur principal dans la réalisation de la performance de l'université marocaine suivi par les responsables de haut niveau (président et chef des établissements doyen et directeur) et les personnels administratifs et en dernier lieu se trouve l'étudiant. Tout simplement lorsqu'on a un bon enseignant qui transmet la connaissance d'une manière claire et avec un mode de gouvernance bonne cela implique un environnement propice pour l'étudiant pour avoir la formation et savoirs pour être lauréat de bonne qualité» **(EC, FSJES).**

Figure n°17 : Les parties prenantes clés de la performance universitaire



Source : élaborer par nos soins

L'acteur central de la performance universitaire est l'enseignant 27%, mais les managers universitaires 20% ont aussi une place déterminante dans la quête de la performance universitaire.

En somme, les discours des acteurs interviewés conduisent à mettre en évidence le constat suivant :

Constat n°12

L'acteur central de la performance universitaire est l'enseignant, mais les managers universitaires ont aussi une place déterminante dans la quête de la performance universitaire.

3.2. Les facteurs qui influencent la performance de l'université

A votre avis, quels sont les facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités ?

Au travers, cette question, nous cherchons à collecter les différents points de vue des répondants autour des contraintes et des opportunités de l'environnement de l'université marocaine capables d'influencer leur performance.

3.2.1. Les contraintes de l'environnement au niveau interne et externe

« Parmi les parties prenantes externes de l'université nous avons l'environnement socioéconomique avec toutes ses composantes. Les contraintes majeures que pose celui-ci, pour la performance universitaire, se résument à la non compréhension du rôle de l'université et surtout à ce qu'elle peut lui apporter en termes de développement. » **(VP de l'USMBA)**

« Et au niveau de l'environnement économique et social de l'université, je pense qu'il faut dire la vérité que l'environnement économique de la région est contraignant et il ne peut le comparer avec les universités qui travaillent, par exemple, dans la région économique de Tanger, Casablanca ou Marrakech puisque nos étudiants souffrent de trouver des stages dans les entreprises ce qui les oblige à voyager vers casa ou Tanger pour chercher effectuer des stages. Je pense que ce problème ce n'est pas l'affaire de l'université mais celle de développement lié au développement économique et social de la région.

Il y a aussi des parties prenantes sociales. L'université est ouverte sur son environnement social à travers le travail social. Je crois qu'il y a un nombre élevé d'enseignants qui travaillent dans ce sens soit gratuitement ou bien avec indemnités dans le cadre de leur partenariat avec ces associations sociales de la société civile et cette remarque j'ai la constater au niveau des dossier des professeurs dans le cadre du concours d'avancement et de passage du grade du PH au PES par ce que ce critère est un élément parmi d'autres qui est adopté dans ce concours et cela ne dit pas que les autres enseignants ne travaillent pas dans le cadre associatif même au contraire il y a une ouverture de l'université sur son environnement social. » **(EC, MC de l'USMBA)**

« Ah oui, au niveau interne on peut trouver des contraintes liées aux problèmes d'absence de matériels d'enseignement et de laboratoires pour effectuer les cours, les TD et les TP. En réalité, il y a aussi le manque de formation des enseignants par ce qu'ils ne sont pas tous compétent quoiqu'ils ont bénéficié des formations dans le cadre du plan d'urgence. La question de la formation des enseignants doit être considérée comme prioritaire dans toutes les réformes de l'enseignement supérieur.... Comme vous savez le départ volontaire des enseignants à causer des problèmes au niveau du taux d'encadrement et de la qualité d'enseignement et dans la performance universitaire surtout la plupart des enseignants mis à la retraite sont des PES qui ont un bagage scientifique accumulé par l'expérience des années

d'enseignement et de la recherche. Il y a vraiment un manque d'enseignants mais cela ne signifie pas que les jeunes enseignants n'ont pas des compétences au contraire ils peuvent être plus compétents et peuvent remplacer le vide causé par le départ volontaire. En fait il y a les compétences accumulées par l'expérience de 10 ans minimum mais aussi il y a des compétences des nouveaux enseignants c'est pourquoi j'insiste toujours sur la formation obligatoire des enseignants.....» (CS d'engagement, présidence de l'USMBA)

« Au niveau interne : Non adéquation des compétences avec les tâches et manque d'information, de motivation et de formation continue.

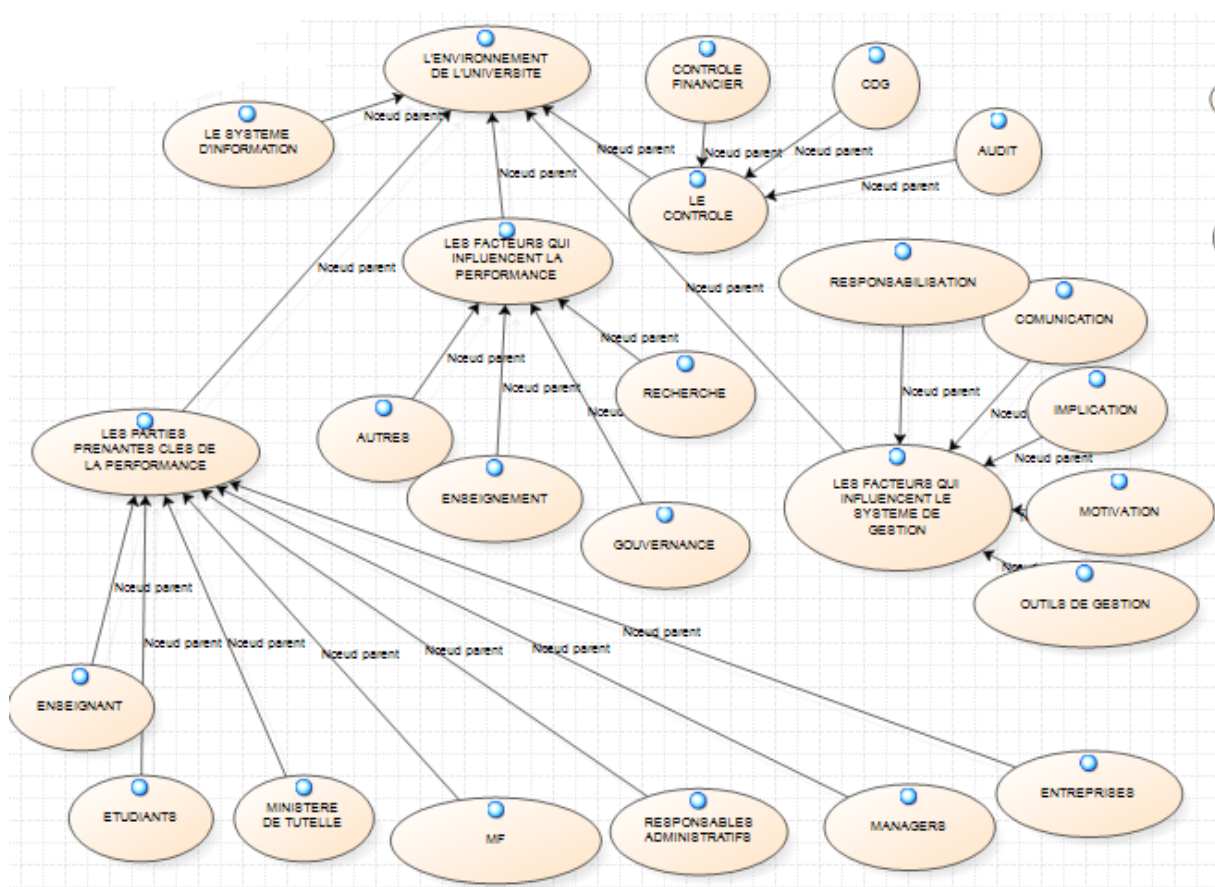
Et au niveau externe : La démographie et le sureffectif des étudiants et l'autarcie et l'isolement de l'université de leur environnement » (CS des marchés, présidence de l'USMBA)

« (...) au niveau interne, on peut trouver des contraintes liées aux problèmes des grèves des étudiants et aussi le manque de l'implication de certain personnel dans la gestion universitaire et à mon avis ceci est lié au manque d'un organigramme motivant et qui sera un cadre qui peut impliquer et motiver les personnels administratifs et techniques. Il y a aussi le départ volontaire des enseignants qui a causé des problèmes au niveau du taux d'encadrement et de la qualité d'enseignement et dans la performance universitaire surtout la plupart des enseignants sortis sont des PES qui ont un bagage scientifique accumulé par l'expérience des années d'enseignement et de la recherche. » (SG de la présidence de l'USMBA)

« Au niveau externe nous n'avons pas de mécanismes de financement des entreprises et s'ils existe, ils ne sont pas clairs car dans les pays développés, il existe des mécanismes clairs qui accompagnent l'université pour avoir des financements externes. Les contraintes de l'environnement interne sont les problèmes de mauvaise gouvernance et les problèmes des formations. Ces éléments peuvent influencer la performance de l'université » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA).

« Ah oui au niveau interne on peut trouver des contraintes liées aux problèmes d'absence des systèmes d'information de types contrôle de gestion TBP et des logiciels intégrés de gestion SIG SAGE et d'un manuel de procédures et d'un organigramme officiel et l'absence des formations périodiques dédiées aux personnels de l'université (administratifs et enseignants). »(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA)

Le schéma ci- dessous présente le codage de différents facteurs qui influencent la performance universitaire marocaine par le logiciel Nvivo10.



Source : logiciel Nvivo 10

A travers ces différents discours des personnes au sujet des contraintes de l'environnement universitaire, nous avons résumé leur perception aux points suivants :

- La participation de la région au développement de l'université
- Le rôle de l'université que peut jouer au développement
- La motivation des personelles

- La communication
- La rétention d'information
- La non adéquation des compétences avec les tâches
- Le sur effectif des étudiants
- La qualité d'enseignement
- L'implication des parties prenantes internes et externes
- La gouvernance.
- Le financement.
- La formation.
- Les outils de gestion (système d'information de gestion intégré, organigramme, contrôle de gestion, audit interne, TBP, NTIC, etc.)

Autant des facteurs qui peuvent influencer la performance de l'université, ce qui montre que le rôle du manager est crucial dans la gestion de ces facteurs clés de succès, afin de profiter des potentialités que peut offrir l'environnement à la performance universitaire.

3.2.2. Les opportunités offertes par l'environnement

« Les opportunités de l'environnement sont multiples, on peut citer :

- Les grandes orientations pour l'amélioration et l'adéquation de l'offre de formation initiale et continue,
- Des opportunités pour les stages et l'insertion des lauréats,
- Des orientations pour la recherche innovation pour résoudre les problèmes qui peuvent se poser lors du développement des différentes composantes de cet environnement,
- Financement de la recherche innovation, (...) »

(VP de l'USMBA)

« Il y en a beaucoup par exemple avec l'ouverture de l'université au niveau mondial via des programmes de mobilité internationale on peut profiter ce genre de programmes pour former les personnels administratifs et pédagogiques et même chercher à lier des relations de cotutelle dans le cadre de l'encadrement de nos étudiants via des stages d'études dans les

domaines de recherche communs (CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA).

« Il faut profiter de la région dans le cadre du financement de la recherche scientifique surtout dans le cadre de la vision stratégique du Maroc et du projet de la régionalisation » (EC, Cité d'innovation)

« L'université peut et doit contribuer au développement local car le contexte dispose d'atouts multiples, zones industrielles, plaines agricoles, agroforesterie, infrastructures, aéroport, administration, autoroutes, tourisme, patrimoine, etc. » (VP de l'USMBA)

« Je pense que les opportunités ne sont pas bien saisies par l'Université et que les acteurs universitaires manquent de communication sur les différentes possibilités de coopération avec l'environnement externe. » (CS de la recherche scientifique et de coopération).

« Cette question entre dans le cadre de la politique de communication de l'université, cette dernière doit être ouverte aux différents acteurs externes notamment les entreprises par ce que c'est au travers cette politique que l'université commercialise ses compétences au niveau du marché d'emploi (...) Malheureusement il y a énormément de travaux de recherche qui circulent seulement au sein de l'université et restent non exploités par les entreprises. A mon avis, il faut que les responsables du secteur prennent cette question de l'ouverture de l'université aux entreprises comme un facteur qui peut être un levier de performance universitaire surtout au niveau de la formation continuée et de la recherche scientifique via principalement des projets de recherches entre les universités et les entreprises nationales et aussi au niveau régional et même international comme par exemple les différentes projets de coopération comme Tempus Erasmus Batuta (...) » (CS d'engagement, présidence de l'USMBA).

« Il faut profiter de ressources encadrées dans le territoire de l'université » (CS des marchés, présidence de l'USMBA).

« A mon avis, il faut que les responsables du secteur prennent cette question de l'ouverture de l'université sur les entreprises comme un facteur qui peut être un levier de performance universitaire surtout au niveau de la formation continuée et de la recherche scientifique via principalement des projets de recherches entre les universités et les entreprises nationales et aussi au niveau régional et même international comme par exemple les différentes projets de coopération comme Tempus Erasmus Batuta (...) » **(SG de la présidence de l'USMBA).**

« La bonne gestion de l'université est conditionnée par l'ouverture à son environnement socio-économique et par la saisie de différentes opportunités offertes d'investissement par les différents secteurs en général et au travers un vrai partenariat basé sur la diversification de l'offre pédagogique qui doit être adapté aux besoins du marché du travail » **(EC Syndicat FLS).**

« Les indicateurs de performance universitaire doivent être produits à destination de toutes les parties prenantes internes et externes. Les facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités sont directement liés aux différentes parties prenantes, à leurs interactions avec l'université et aux services qu'elles leur proposent. » **(VP de l'USMBA).**

« (...) par exemple avec l'ouverture de l'université au niveau mondial via les programme de mobilité internationale, on peut profiter de ce genre de programmes pour former les personnels administratifs et pédagogiques et même chercher à développer des relations de cotutelle dans le cadre de l'encadrement de nos étudiants via des stages d'études dans les domaines de recherche communs aussi l'université peut profiter de les NTIC (logiciel et solutions informatique pour augmenter leur performance organisationnelle) » **(Intendant de l'institut du sport de l'USMBA)**

« Si on prend l'exemple des universités internationales, elles produisent du savoir et de la recherche scientifique et de l'innovation et elles doivent transformer ses savoirs en valorisant la recherche scientifique vers l'extérieur, d'accord et si elles ne font pas ça elles ne profitent

pas des opportunités de l'ouverture internationale. » (DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA).

« Très bien lorsqu'on parle de l'environnement on trouve l'environnement institutionnel et il y a aussi l'environnement économique et social

Lorsqu'on parle de l'environnement institutionnel je pense que l'université doit tisser des relations avec les partenaires locaux et régionaux par une coopération et un partenariat institutionnel et je pense que l'université reçoit des subventions et des montants de ses partenaires locaux et régionaux comme la région et la commune mais à mon sens je pense que ces montants restent insuffisants pour répondre aux besoins fondamentaux de l'université et pour cela il faut renforcer ce partenariat vue l'importance du classement de l'USMBA au niveau national et international

Et il faut que nos partenaires locaux (les pouvoirs élus, ...) assument leurs responsabilités sur tout lorsqu'on considère que cette université est la locomotive du développement socio-économique de la région » (EC, MC de l'USMBA)

Lorsqu'on analyse les différents points de vues des interlocuteurs concernés dans cet entretien, on remarque que la majorité considère que l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah n'a pas pu profiter des opportunités de son environnement, et cela dépend, d'une part de l'université elle-même et d'autre part, de raisons externes à l'université.

Parmi les opportunités offertes, on trouve les éléments suivants :

- Les stages et l'insertion des lauréats,
- Des orientations pour la recherche innovation
- Des financements pour la recherche innovation
- Des programmes de la mobilité internationale
- La communication et la coopération avec l'environnement,
- La diversification et l'adaptation de l'offre pédagogique aux besoins du marché du travail
- Les partenariats locaux et régionaux,

L'étude de ce point concernant les opportunités de l'environnement universitaire, nous conduit au constat suivant :

Constat n°13 :

La performance de l'université marocaine est influencée par des facteurs environnementaux internes et externes et il appartient aux managers de fournir des efforts pour profiter de ces opportunités offertes par l'environnement, afin de créer une synergie propice au développement à la fois de l'université et de la région.

3.3. Les relations « université-environnement »

« Globalement, on peut dire que le slogan de l'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique nécessite un réajustement, car nous avons besoin d'une ouverture de l'environnement sur l'université au travers, des textes de lois applicables et impératifs qui règlementent la relation entre l'université et son environnement. » (EC Syndicat FLS).

« Un grand effort se fait pour attirer les partenaires mais les règlements doivent évoluer dans le sens d'une meilleure motivation dans ce cadre. » (VP de l'USMBA).

« Alors le grand problème c'est que l'université n'est pas intégrée dans son environnement. Si tu prends l'exemple de l'Université Sidi Mohammed ben Abdallah. Au niveau du financement, les sociétés, la région, la province sont presque quasi absents dans le budget.

Prenons l'exemple de notre université, nous sommes un bassin de ressources humaines au niveau national car l'université de Fès compte presque 100 000 étudiants. C'est 13 établissements, 300 ingénieurs par an, 500 médecins par an. Le fruit de notre université est exploité par les autres régions comme Tanger et Casablanca et les régions du sud car le tissu économique de la région Fès- Meknès est faible, il ne permet pas l'intégration de l'université dans son environnement régional et aussi lorsqu'on parle des stages de recherche il y a l'absence de possibilités.

95% des étudiants voyagent vers le nord pour chercher des stages de fin d'étude c'est-à-dire même l'accompagnement de l'université n'existe pas. Il y a quasi indépendance de l'université et son environnement, à l'exception de quelques projets qui n'ont pas d'effet remarquable sur la performance de l'université, et cela se voit au niveau de la gestion financière de l'université. La subvention étatique représente 97% de financement de l'université. il n'y a pas une autonomie financière, je prends un exemple des universités qui ont développé leur autonomie financière le cas de l'université de Settat Hassan I^{er} qui a profité de son existence dans un grand pôle économique, dans une année l'ENCG de Settat qui a pu réaliser un chiffre de 12 millions de dirhams de ressources propres, elle est presque autonome.

Et dans notre cas les ressources propres ne représentent moins de 3% du budget de l'université. Cela veut dire même les projets qui utilisent les recettes de l'environnement externe n'existent pas.

Normalement l'université suit son environnement, S'il est faible l'impact sur l'université reste aussi faible, que ce soit dans le recrutement ou dans les projets de recherche etc. » (SG de l'ENSA).

« L'économie mondiale s'oriente de plus en plus vers l'économie du savoir. Les acteurs principaux de cette économie étant l'université et l'entreprise, ainsi que l'écosystème qui se crée une fois que ces deux acteurs inter-réagissent entre eux d'une façon forte et positive. Au niveau du Maroc cette étape n'est qu'à ses débuts, tout le monde est interpellé pour relever ce défi aujourd'hui plus que jamais. » (VP de l'USMBA).

On constate au travers, la lecture des discours des parties prenantes, interviewés que la majorité des interlocuteurs, considèrent que l'université marocaine doit profiter de son environnement, à travers la recherche d'une coopération et d'un partenariat gagnant-gagnant, avec les parties prenantes externes (les entreprises, la région, les collectivités locales et autres établissements au niveau national et international) afin de drainer des fonds propres au budget de l'université capables d'élargir l'autonomie financière de l'université et d'améliorer l'image de marque de l'université marocaine vis-à-vis son environnement.

Nous avons essayé, dans cette section, d'analyser la perception des parties prenantes de l'université autour de la relation de l'environnement avec la performance universitaire. L'étude nous permet de relever que la majorité des acteurs sont convaincus de la nécessité pour l'université de tisser des relations contractuelles avec son environnement, basé sur la logique « gagnant- gagnant ». A cet effet, il appartient à l'université de développer une fonction de veille et de la doter des moyens nécessaires et des instruments (type tableau de bord) afin de développer et de piloter ses relations avec ses environnements tant interne qu'externe. Cette dernière, est influencée par les facteurs environnementaux internes et externes et il appartient aux managers de fournir des efforts pour profiter des opportunités offertes par l'environnement, afin de créer une synergie propice tant pour le développement de l'université que pour celui de la région.

Section 4. La question de la performance universitaire : quelle (s) conception (s) ?

Nous allons essayer à travers cette section de mettre en évidence la perception que les acteurs se font de l'université d'une manière générale et de sa performance.

Nous avons classé ces avis des acteurs de la performance universitaire en trois domaines (dimensions) de performance.

Après présentation de la performance liée à la dimension « recherche scientifique » (4-1) et celle liée à la dimension « enseignement » (4-2), nous allons nous attarder, à la fin de cette section, sur celles que nous appellerons « la performance managériale » (4-3). C'est la dimension jugée indispensable par les personnes interviewées, pour améliorer la performance universitaire en général.

4.1. Performance liée à la recherche scientifique

Que pensez-vous de la performance de votre université/ établissement concernant la dimension « recherche scientifique » ?

Cette question aborde l'appréciation subjective des acteurs interviewés à propos de la performance réalisée pour certains principaux aspects, relatifs à la recherche scientifique.

Les extraits ci-dessous présentent les avis des acteurs interviewés :

« Une université performante doit être reconnue et visible à l'international. Pouvoir attirer les étudiants étrangers. Pouvoir publier des recherches dans des revues indexées » (**CS de la recherche scientifique et de coopération**).

« En ce qui concerne la recherche scientifique : Parmi les fonctions fondamentales de l'université, c'est le développement de la recherche scientifique, dans tous les champs scientifiques. En effet, toutes les universités doivent disposer de stratégies claires dans le domaine de la recherche scientifique, au travers, la motivation des enseignants- chercheurs et par l'équipement des structures de la recherche, des outils et matériels nécessaires à la recherche ». (**EC Syndicat FLS**).

« Je crois que notre université a été classée au premier rang au niveau national en 2020 est-ce que tu as cette information ? Oui bien sûr. Et je pense que l'université est en train d'avancer. Ce qui est négatif c'est la relation avec le monde socioéconomique. Franchement, c'est le point faible qui ne s'est pas développé dans l'université. Dans la recherche, notre université est la première au niveau national car les chercheurs font leur recherche dans les plateaux interne que les autres universités n'ont pas. Surtout des plateaux complets on a un ingénieur qui fait marcher la machine et on a un contrat de maintenance et je suis sûr que notre université va encore être classée parmi les meilleures. Il faut avoir des laboratoires de l'université et non pas de l'établissement, cela est très important pour la visibilité de l'université au niveau international. Si on publie un article dans une revue indexée et j'écris laboratoire de la faculté de l'université il y a un risque que cet article sera compté à la faculté et non pas à l'université. C'est ça le problème du classement et je crois les choses vont dans ce sens surtout avec les unifications des logos des établissements universitaires. » (**DG de la Cité d'Innovation de l'USMBA**)

« (...). Pour améliorer la performance de la recherche scientifique il faut :

- Encourager la recherche innovation qui répond aux besoins de l'environnement socioéconomique, en partenariat avec celui-ci,

- *Fédérer et encourager le groupement des chercheurs dans des structures homogènes pour plus de visibilité et de rendement,*
- *Mettre à la disposition des chercheurs plus de ressources humaines, de moyens matériels, d'infrastructures, ...*
- *Mettre en place des systèmes d'évaluation et d'auto-évaluation de la recherche scientifique locale*
- *Mener des études sur les problématiques au niveau de l'environnement socioéconomique qui peuvent être résolues par la recherche innovation*
- *Encourager la mobilité des chercheurs en général (partenaires universitaires ou socioéconomique,...)*
- *Prendre des décisions en ce qui concerne la reconduction de filières ou la création d'autres en fonction des paramètres précédents. »*

(VP de l'USMBA)

« On remarque qu'il y a une sorte de compétitivité réelle dans l'offre de services, la performance administrative et même dans la recherche scientifique. Certes, il y a un changement sur tous les niveaux, mais les problèmes persistent. » **(CM de l'USMBA).**

« Franchement l'université Sidi Mohammed Ben Abdellah profite d'un facteur très important, c'est la quantité, lorsque tu parles de 100 000 étudiants, 4000 inscrits au doctorat et surtout que les publications sont liées au champ scientifique principalement il y a au moins deux articles publiés par étudiant doctorant c'est-à-dire 8000 articles, sur le plan quantitatif chaque étudiant doit avoir au moins deux publications.

À vrai dire il y a une stratégie adoptée par l'université qui unifie le nom de l'université dans le produit de travail de recherche publié, donc il y a l'obligation de citer le nom de l'université Sidi Mohammed Ben Abdellah dans chaque article de recherche.

L'impact de la partie recherche se trouve dans les brevets qu'on industrialise, on ne trouve pas beaucoup, oui pour le côté quantitatif on a réalisé un grand nombre, mais au niveau qualitatif reste faible. Le laboratoire a été composé de trois équipes et toute équipe de projet se compose de trois membres enseignants c'est-à-dire que le laboratoire est construit par neuf enseignants.

Je crois que cette expérience peut engendrer un impact positif plus important. Pourquoi ? Parce que finalement le laboratoire est hétérogène, il suffit de rassembler trois équipes de recherche pour construire un laboratoire. Maintenant les choses vont changer, il y a un minimum de 18 membres homogène dans les domaines d'activité de recherche, c'est-à-dire ils travaillent sur les mêmes thématiques de recherche. Le financement ne doit pas être dispersé de même que les activités. Ce qui va donner lieu à une compétitivité entre les différents laboratoires et surtout que le financement du laboratoire est lié directement à la production scientifique. À vrai dire à ce niveau on marche dans le bon trajet (la production scientifique va dans le bon sens). » **(SG de l'ENSA de Fès).**

Les extraits ci-dessous présentent les avis des acteurs interviewés sur les causes d'absence de nos universités dans les classements les plus connus dans le monde.

« Manque de ressources dédiées à la recherche appliquée et au rayonnement international » **(CS de la recherche scientifique et de coopération).**

« (...) le manque du financement des recherches scientifiques et aussi l'absence de la volonté auprès des responsables au niveau centrale de ce classement » **(CS des affaires financières de la présidence de l'USMBA).**

« (...). Les mauvaises pratiques du passé continuent d'affecter la recherche (logique des moyens, logique de carrière, faible cadrage juridique, problèmes de motivation, (...)) » **(VP de l'USMBA)**

« Je pense, c'est l'affaire des laboratoires de recherche et principalement du CU qui doit prendre des décisions stratégiques motivant la recherche scientifique par l'augmentation des dotations accordées aux laboratoires de recherche et décide des prix d'excellence dédiés spécifiquement à la recherche scientifique » **(SG de la présidence de l'USMBA).**

« L'absence de nos universités dans les classements les plus connus dans le monde, peut s'expliquer facilement si on fait une lecture des critères utilisés pour ces classements. Nos universités ne se concentrent pas sur leurs métiers de base, beaucoup de leurs efforts sont gaspillés dans la résolution de problèmes sociaux et autres. La résolution de l'équation : atteindre la performance universitaire dans les établissements à accès ouvert avec les moyens mis en œuvre étant un très bon exemple. » (VP de l'USMBA)

« Je suis satisfait de la position de l'USMBA dans les classements internationaux, notamment le « Times Higher Education World University Ranking », l'un des trois grands classements mondiaux. Au niveau national, l'université de Fès arrive, pour la troisième fois consécutive, en tête des universités marocaines. Au niveau international, nous sommes classés 800es sur 1500 universités. La recherche scientifique joue un rôle important dans ce classement et, chiffres à l'appui, nous nous améliorons d'année en année. En effet, en 2020, 20 brevets ont été déposés au niveau national et quatre à l'international. Ceci n'avait jamais été atteint auparavant. » (Président de l'USMBA, Les inspirations ECO Docs. page : 22. Jeudi 11 mars 2021)

Ces propos nous permettent de conclure que la plupart des réponses collectées auprès des acteurs interrogés, convergent vers les mêmes constats et les mêmes propositions :

- Encourager la recherche innovation qui répond aux besoins de l'environnement socioéconomique en partenariat avec celui-ci
- Fédérer et encourager le groupement des chercheurs dans des structures homogènes pour plus de visibilité et de rendement
- Mettre à la disposition des chercheurs plus de ressources (humaines, matérielles, et en infrastructure scientifiques),
- Mettre en place des systèmes d'évaluation et d'auto-évaluation de la recherche scientifique locale
- Encourager la mobilité des chercheurs en général (partenaires universitaires ou socioéconomique,...)
- Prendre des décisions en ce qui concerne la reconduction de filières ou la création d'autres en fonction des paramètres précédents

- Disposer de stratégies claires dans le domaine de la recherche scientifique
- Motiver les enseignants chercheurs
- Améliorer la visibilité de l'université au niveau international
- Augmenter les dotations budgétaires destinées à la recherche scientifique
- Octroyer des prix d'excellence à la recherche scientifique.

Cela nous conduit au constat suivant :

Constat n°14

L'université marocaine, fournie des efforts pour l'amélioration de la performance de la recherche scientifique par la production scientifique et par la recherche du financement au travers des contrats, des projets de recherches et aussi, par la motivation des chercheurs, au travers, le remboursement des frais de publication dans les revues indexées. Mais des problèmes relatifs à la recherche scientifique (financement, équipement, matériels scientifiques et techniques des laboratoires, etc.), demeurent posés.

4.2. Performance liée à la formation

Que pensez-vous de la performance de votre université/ établissement à propos de la dimension « formation »?

Afin de répondre à cette question, nous avons analysé l'appréciation subjective des parties prenantes interviewés à propos de la performance relative à la dimension « formation ».

Les extraits ci-dessous présentent les avis des acteurs interviewés:

« Au niveau pédagogique, il y a un problème d'accréditation des filières, qui ne répond pas parfois à la logique scientifique et au marché d'emploi. Le CNACES détermine les conditions formelles d'admission, sans détailler le fond des filières. Au sein de l'établissement, tu peux trouver trois ou quatre filières similaires accréditées et validées au sein de conseil de filière et aussi au conseil de l'établissement.

L'intervention de l'université, c'est-à-dire la présidence, au niveau des filières est faible. Elle contrôle la forme, est-ce qu'il répond aux critères, et elle l'envoie pour accréditation c'est une question de formalité, mais elle n'entre pas dans le détail des propositions.

C'est quoi le fond des filières ? C'est tout simplement l'adéquation de ces filières à l'environnement et aux besoins du marché du travail.

Si on prend l'exemple de l'informatique normalement l'accréditation c'est 3 ans et par défaut ces 3 ans se transforment en 6 ans avec des exceptions. 6 ans dans un champ scientifique comme l'informatique c'est dépassé. La majorité des enseignants, dans leur majorité, ne développent pas leurs bagages scientifiques. Dans le monde entier, il y a des agences d'accréditation. Au Maroc, nous n'avons pas de filières types, finalement ces filières sont des diplômes nationaux ils doivent avoir une reconnaissance nationale. Si tu lances une filière informatique à Fès et à Oujda et même à Agadir, le problème c'est l'hétérogénéité au niveau des filières. Au niveau du contrôle, tous les demandeurs d'accréditation doivent télécharger le cahier de charge type de chaque filière et avec la possibilité de 30% de changer le contenu, de cette façon on peut contrôler l'adéquation de la production scientifique avec la vision nationale stratégique globale du Maroc et ainsi les besoins du marché du travail et les innovations au niveau des filières.

Ce problème se manifeste dans les filières de formation des masters, il faut revoir ces filières pour les adapter au changement de l'environnement et du marché du travail, car le master est lié à son coordonnateur qui choisit ce qu'il veut.

Par contre, pour les filières de la licence on essaie de chercher un équilibre. Dans le master, les choses diffèrent. La gestion des masters en réalité n'est pas l'affaire de l'établissement, mais c'est celle du coordonnateur du master. Il y a vraiment des problèmes réels au niveau de la gestion des filières des masters et en ce qui concerne le doctorat tu peux parler sans arrêt c'est pour cela les autorités compétentes (notamment le conseil supérieur d'éducation et de l'enseignement) préparent le nouveau cahier des normes pédagogiques dans l'inscription au doctorat. » (SG de l'ENSA de Fès)

Pour améliorer la performance de l'enseignement, l'université est appelée à :

- Adopter des nouvelles formations et à les adapter aux besoins du marché du travail ;*

- *Suivre les nouvelles technologies dans le domaine des sciences d'information et de communication*
- *Profiter des expériences internationales réussies dans le domaine des reformes pédagogiques ;*
- *Donner l'autonomie totale à la commission spéciale d'évaluation des filières*
- *Introduire les NTIC dans les modes d'enseignement (E-learning)*

(EC Syndicat FLS).

«Dans le cadre de l'évaluation de la performance de l'enseignement, on trouve les indicateurs (nombre de lauréats, échos du marché d'emploi, taux de réussite) pour évaluer la formation, mission principale de l'université dans son côté pédagogique» **(CM, la présidence de l'USMBA)**

« Normalement par exemple notre Université Sidi Mohamed Ben Abdellah est créée en 1975, par contre Harvard créée en 1636, c'est incomparable ! Comme je dis toujours une bonne formation des étudiants c'est la base de toute recherche. Normalement on ne doit pas se concentrer sur la recherche, l'avenir c'est de former les étudiants de bonne qualité de formation qui faisons la recherche et qui ont les compétences nécessaires pour l'insertion au marché d'emploi pour développer l'économie par ce que normalement nous mélangeons toujours la recherche et la formation. On fait tout d'abord la formation et la recherche vient après. Revient maintenant à la formation, il faut exploiter les expériences et la maturité des anciens PES qui ont des compétences pédagogiques et de la recherche qui peuvent être comme formateurs des enseignants assistants pour transfert et partage de leur compétences » **(CM, présidence de l'USMBA)**

« L'enseignement supérieur au Maroc a connu un développement important au cours des dernières années. En termes d'effectifs, le nombre a augmenté de manière significative et a dépassé le million d'étudiants. Cette évolution est due à l'accompagnement et le financement correct de l'Etat. Le goulot d'étranglement sur lequel on doit travailler durant les prochaines années, c'est ce qu'on appelle les filières à accès ouvert, notamment les licences fondamentales. Là également, une réforme importante va bientôt démarrer. Il s'agit de la réforme « Bachelor » qui a comme objectif d'améliorer la rentabilité et l'efficacité de

l'université. Concernant la région Fès-Meknès, elle présente un pôle universitaire très important composé de six universités et près de 180000 étudiants. Actuellement, le conseil de la région, le ministère de tutelle et les universités travaillent pour renforcer le secteur dans la région, afin de le positionner comme le pôle universitaire plus puissant au Maroc. Il y a donc un travail qui se concrétise et des financements qui vont arriver pour assurer le développement de l'enseignement dans notre région. » (Présidence de l'USMBA, Les inspirations ECO Docs. Page : 22. année 2021).

« (...). Les problèmes de la gestion de la formation :

- *Les établissements à accès ouvert sont mal encadrés vu la pression de la massification.*
- *L'application des normes est délicate dans ce contexte,*
- *L'innovation voulue s'affaiblit.*
- *L'engagement des enseignants doit être renforcé (...)*»

(VP de l'USMBA).

Dans notre phase d'étude des discours des parties prenantes interviewés, nous avons remarqué que la performance de l'enseignement est relative à l'amélioration des éléments suivants :

- Adopter des nouvelles formations et les adapter aux besoins du marché du travail ;
- Suivre les nouvelles technologies dans le domaine des sciences d'information et de communication
- Améliorer le taux d'encadrement pédagogique
- Insérer les lauréats au marché du travail
- Profiter des expériences internationales réussies dans le domaine des réformes pédagogiques ;
- Donner l'autonomie totale à la commission spéciale d'évaluation des filières
- Accréditation de filières innovantes et professionnalisées
- le problème d'hétérogénéité au niveau des filières
- Exploitation des expériences et de la maturité des anciens PES qui ont des compétences pédagogique et de la recherche
- Utilisation des outils d'enseignement modernes (formation à distance, E-learning)

En somme, nous arrivons au constat suivant :

Constat n°15

La performance de l'enseignement est corolaire de l'existence d'un environnement interne propice au sein de l'université marocaine, capable de garantir la qualité de formation et d'insertion des lauréats au marché du travail. Ainsi, de considérer l'enseignant comme acteur clé de la performance universitaire.

4.3. Performance liée à la gouvernance

Que pensez-vous de la performance de votre université/ établissement à propos de la dimension « gouvernance »?

Les réponses collectées et les avis formulés considèrent que la performance de la gouvernance constitue un aspect central dans la quête de la performance organisationnelle de l'université.

Les extraits ci-dessous présentent les avis partagés pratiquement par les différents acteurs universitaires qui se sont exprimés sur cette question :

« (...) Maintenant comment voir les acteurs la performance de l'université ? Il y a un faible taux d'encadrement administratif, lorsqu'on regard l'énorme effectifs des étudiants et aussi lorsqu'on prend en considération le nombre des personnels mis à la retraite et aussi le faible taux de recrutement dans l'enseignement supérieur dû au faible nombre de postes budgétaires alloués par le ministère de l'enseignement supérieur dans le cadre de la loi des finances, ce qui influencerait négativement la performance universitaire. Donc cette vision on ne peut pas l'ignorer» . (EC, MC de l'USMBA)

«(...) La performance, c'est le résultat de l'ensemble des activités des parties prenantes internes et externe de l'université (...)» (CS économique, l'USMBA).

« (...) l'introduction d'une notion nouvelle dans l'université qui est emprunté du sciences de gestion pour s'introduire le service public pour résoudre leur problème bien sur lorsqu'on parle de l'amélioration de la performance et la faute commise c'est l'efficacité lorsqu'on

étudie de la performance au travers la doctrine économique et des sciences de gestion on trouve qu'elle tourne autour de trois concepts fondamentaux.

Le premier concept c'est l'efficacité et le deuxième concept c'est l'efficience et le dernier concept c'est la pertinence

La relation avec les moyens et les objectifs c'est la pertinence

Et la relation entre les objectifs et les résultats c'est efficacité

Et la relation entre les moyens et les résultats c'est efficience

D'accord lorsqu'on mobilise ces notions et on mobilise la logique de la loi organique relative à la loi des finances N° 130-13 qui cherche à améliorer les différentes unités des établissements publics et en l'occurrence l'université et leur adoption de la gestion basée sur le résultat la GAR tout cela tourne vers la sphère d'amélioration de la performance universitaire.

Donc lorsqu'on prend en considération l'université marocaine qui est la position de cette dernière de ceci oh bien l'université marocaine dont l'USMBA de Fès travaille sur la base de deux indicateurs budgétaires seulement à savoir le taux d'engagement et le taux de paiement et ces indicateurs ce sont des indicateurs classiques liés à l'exécution. Je crois que l'université marocaine souffre du problème de légitimité et elle n'arrive pas à améliorer la qualité de sa performance et la cause principale c'est que l'université souffre de la gestion quotidienne « au jour au jour » et elle n'a pas une vision stratégique et une gestion pluriannuelle et cette question on la remarque quand on présente le budget de l'université ce budget peut être voir par quelqu'un englobe des projets et lorsqu'on regarde ces projets on les trouve seulement comme des dépenses pas plus marquées par l'absence de l'harmonie et l'absence de la vision pluriannuelle et ici on est en face d'une politique d'achat ». **(EC, MC de l'USMBA)**.

« (...). Pour expliquer !!!! Moi j'ai parlé seulement de l'aspect qui correspond à la gestion et la gouvernance financière et je n'ai pas encore parlé des autres aspects comme les rôles que peuvent jouer les instances, les conseils décisionnels, les commissions connexes et les instances de décisions et exécutives.

Je pense que cette question est primordiale, on doit la traiter surtout lorsqu'on veut parler de la gestion administrative et financière dans les universités et la gouvernance d'une

manière générale. Il est indispensable de trouver les conseils décisionnels travaillent sur la base des propositions des instances exécutives, et comme le nombre de propositions dans ces instances est faible et aussi la manière de présenter ces propositions dans le travail des instances des établissements et aussi les mêmes qu'on trouve dans l'exécutif, je pense qu'il faut revoir la façon de former et construire ces instance et conseils soit par la représentativité des différentes parties prenantes internes dans l'université et aussi le renforcement de la force propositionnelle et l'adoption de la formation et la formation continue des instances de vote dans ces conseils » (EC, FSJES de Fès)

« (...).Il faut moderniser les modes de gouvernance à la lumière des nouveaux moyens et modes de gestion à disposition » (VP de l'USMBA)

« (...). L'université marocaine travailler avec les deux indicateurs classique à savoir le taux de paiement et le taux d'engagement je crois que ces deux indicateurs reflètent l'incapacité de l'université et surtout on ne peut pas justifier les différentes annulations des crédits du ministère des finances a la fin de chaque année par rapport aux dotations allouées dans le cadre de la loi des finances donc l'inflation budgétaire c'est à dire que les dotations données et non dépensées cela nous montre qu'on est en face de la faible organisation et de gestion et on est en face d'une gouvernance financière qui nécessite un renforcement et on est en face d'un problème réel lié à la gouvernance financière et administrative et ici je recommande de renforcer et de revoir la politique de formation et introduire de nouvelles techniques d'information et de communication pour ce qui concerne les systèmes d'information intégrés de gestion ce qui va facilite et répondre au problème liés la représentativité et la philosophie du résultat et de la performance et je crois la loi organique va dans le même sens dans le cadre de leur structure budgétaire qui consiste à programmer les crédits par programmes, projets et actions d'une façon pluriannuelle ». (EC, MC de l'USMBA).

« Pour améliorer la performance relative à la dimension « Gouvernance » l'université doit :

- Avoir une bonne stratégie de développement : mettre l'établissement au service du développement de la région et du pays en répondant au besoin de l'environnement socioéconomique en termes de formation et de recherche innovation.*

- *Adopter une stratégie de développement de l'établissement par les instances de décision*
- *Avoir la capacité de travailler en équipe*
- *Constituer l'équipe de gouvernance.*
- *Être à l'écoute des différents acteurs et partenaires de l'établissement.*
- *Mettre en œuvre la stratégie de développement tout en assurant une bonne gestion au quotidien.*
- *Avoir la capacité de prendre les bonnes décisions aux bons moments*
- *Instaurer des systèmes d'autoévaluation et d'audit interne pour plus de performance. »*

(VP de l'USMBA).

Malgré la complexité du système de la gestion de la performance des universités marocaines, nous avons remarqué que les individus interviewés accordent de l'importance à la dimension « gouvernance » dans la réalisation de la performance universitaire et considèrent que la performance de la gouvernance peut être un facteur clé de la performance des autres dimensions de l'université marocaine. Cela nous conduit au constat suivant :

Constat n°16 :

De ce fait, nous pouvons constater que les parties prenantes interviewées considèrent la dimension de la gouvernance comme un facteur déterminant dans la quête de la performance de l'université marocaine, à condition de l'introduction d'un mode de gestion au sein de l'université marocaine qui soit tributaire de changements organisationnels portant à la fois sur les outils et sur la culture de l'organisation qui doit être orientée vers une institutionnalisation de la logique gestionnaire axée sur la performance, la responsabilisation et la reddition des comptes.

Conclusion

A l'issus de l'analyse, de la perception que les parties prenantes internes ont de la performance de l'université marocaine, nous relevons que la vision des acteurs de la performance de l'université est différenciée et que chaque acteur universitaire émet un jugement de valeur propre. Cela explique la complexité du concept de la performance universitaire et la variété de ses dimensions. Mais cela révèle également la subjectivité de la perception des différentes parties prenantes.

Globalement, l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès, fournit des efforts pour l'amélioration de sa performance au plan de la recherche scientifique par la production scientifique et par la recherche du financement au travers les contrats, les projets de recherche et aussi, par la motivation des chercheurs, au travers, le remboursement des frais de publication de leurs recherches scientifiques dans les revues indexées. Mais des problèmes relatifs à la recherche scientifique (financement, équipement, matériels scientifiques et techniques des laboratoires, etc.), subsistent.

Ainsi, la performance de l'enseignement est tributaire de la qualité de l'environnement interne et de la capacité de ce dernier à garantir la qualité de la formation et de l'insertion des lauréats dans le marché du travail. A cet égard, le rôle de l'enseignant (donc la qualité des enseignements et de la formation) est important pour la performance universitaire.

Sur un autre plan, la dimension de la gouvernance est considérée comme un facteur déterminant dans la quête de la performance de l'université marocaine, requérant l'adoption d'un mode de gestion à même de réussir les changements qui s'imposent au plan de la culture, des démarches, des outils et qui soit axé sur une institutionnalisation de la logique gestionnaire axée sur la performance; la responsabilisation et la reddition des comptes et prenant en considération les spécificités de l'université.

L'observation du terrain qui s'est focalisée sur l'analyse de la gestion du système universitaire marocaine nous a permis de mettre en évidence les pratiques de gestion en œuvre. Nous sommes parvenus aux constats synthétiques suivants :

Constat 1 : La complexité et la pluralité des dimensions de la gestion du système universitaire

Le monde de l'université est, par excellence, celui de la complexité à tous les niveaux et cela n'est pas sans se répercuter sur les conditions et les modalités de gestion dans un contexte

parqué par des mutations et des défis importants : les spécificités organisationnelles, le contrôle en relation avec la question de l'autonomie la pluralité des attentes, etc.

Autant de facteurs qui expliquent, en retour, la responsabilité du système de management universitaire

Constat 2 : Les configurations des systèmes universitaires

Les acteurs ont des perceptions différenciées de la configuration des systèmes universitaires. Au-delà d'une question de points de vue différents, cela peut révéler, en fait, l'absence d'une perception partagée par les différents acteurs interviewés, signe d'un déficit en matière de communication.

Par conséquent, chacune des parties prenantes développe, selon sa position dans l'échelle des responsabilités, sa propre vision concernant la configuration des systèmes universitaires (Enseignement - Recherche Scientifique - Relations des universités) qui soutiennent la performance, ce qui pose la question du système de management de la performance de l'université. On relève, néanmoins, de l'analyse de l'ensemble des différents discours la citation des différents domaines (la gouvernance, l'enseignement, la recherche scientifique, l'ouverture) comme vecteurs de la performance des universités marocaines.

Constat 3 : L'environnement universitaire

La majorité des interviewés constatent que l'université marocaine doit tisser des relations contractuelles avec son environnement, basées sur la logique gagnant-gagnant, et pour cela l'université doit instaurer un tableau de bord et un comité de veille afin de piloter son environnement interne et externe. De plus, l'accent est mis sur l'enseignant comme considéré comme acteur clé de la performance universitaire à côté du manager universitaire auquel est reconnue la responsabilité de la communication et du développement des synergies indispensables au développement de l'université.

Constat 4 : la performance universitaire

A l'issue de l'analyse, de la perception que les parties prenantes ont de la performance de l'université marocaine, nous sommes convaincus que l'amélioration de la performance de l'université marocaine est corolaire de l'existence d'un environnement universitaire interne et externe propice, capable de garantir la performance de la recherche scientifique et de la

formation et des relations, les trois axes étant fortement complémentaires et la performance de l'université est totale et ne peut être divisée. De plus, la performance de l'université comme structure est fonction de la performance des acteurs universitaires : les enseignant - chercheurs – le personnel administratif et le système de management.

CONCLUSION GENERALE

L'université marocaine se trouve, plus que jamais, placée devant l'exigence de soumettre son système de gestion à la logique de résultat. Les mutations enregistrées au niveau de son environnement institutionnel et réglementaire, d'un côté et les pressions exercées sur elle pour répondre aux attentes de l'économie et de la société d'un autre côté expliquent cette évolution.

L'université, qualifiée de bureaucratie professionnelle, se caractérise par la complexité de son système organisationnel et par la diversité des missions à accomplir au plan de l'enseignement, de la recherche et de services à l'économie et à la collectivité. Autant de facteurs qui expliquent la spécificité du champ décisionnel universitaire. Question d'autant plus importante que la capacité de l'université à accomplir ses missions de manière efficace et efficiente est tributaire de sa capacité à prendre des décisions éclairées et fondées sur des faits. Ces différents facteurs posent la question de l'évaluation et de la gestion de la performance de l'université et par voie de conséquence incitent à poser une autre question tout aussi cruciale, celle des facteurs qui conditionnent la réussite du processus d'implantation, au sein de l'université, de la logique et de l'instrumentation de gestion préconisée par le courant du Nouveau Management Public. Il est, en effet, admis que ce dernier inspire les pratiques d'administration publique et les associe à la gestion de la performance.

Nous avons cherché, dans le cadre de ce travail, à étudier la question de la gestion et de l'évaluation de la performance universitaire. L'actualité de la question est établie. L'université marocaine est actuellement interpellée pour faire face aux exigences liées à ses diverses missions et aux conditions d'accomplissement de ces dernières dans un contexte en pleine mutation. Les changements concernent toutes les dimensions de l'existence et du fonctionnement de l'université, en l'occurrence, la pédagogie, la recherche et l'innovation, les statuts du personnel, la réponse aux attentes des territoires d'implantation, la réforme des statuts, l'organisation, le système de gouvernance, les exigences liées à la numérisation de l'économie et à la digitalisation de la société, etc.

Dans ce contexte, la question de la performance qui fait référence à toutes les actions, tâches et processus menés dans l'université (enseignement, recherche et activités de la troisième mission), ainsi qu'aux produits et résultats de ces actions se révèle particulièrement complexe

en raison du niveau élevé d'ambiguïtés qui entourent le concept et des conceptions et définitions diverses qui lui ont été reconnues (chapitre 2).

La présente recherche a été orientée en vue d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « *Comment les parties prenantes de l'université publique marocaine perçoivent-elles la question de la performance et quels sont les facteurs qui influencent le système de gestion et d'évaluation de la performance universitaire ?* »

Cette problématique a été déclinée en cinq questions :

- Quelle est la nature de cette université ?
- Quelles sont les parties prenantes clés de la performance universitaire ?
- Comment gérer la performance universitaire et par quels outils de gestion ?
- Quels sont les configurations des systèmes universitaires qui permettent de soutenir la performance ?
- Dans le cadre de l'évaluation de la performance, quelles sont les perceptions des parties prenantes vis-à-vis des questions de la performance universitaire ?

La réponse à ces interrogations a exigé la conduite d'une recherche documentaire étayée et qui a couvert à la fois les références académiques et scientifiques en relation directe avec notre problématique de recherche ainsi que les textes juridiques et réglementaires qui encadrent la gestion de l'affaire publique.

A cet égard, l'accent a été mis sur deux approches : le Nouveau Management Public et l'approche des parties prenantes. Cette exploration pluridisciplinaire nous a permis de relever que la notion de la performance publique est une notion complexe ; multidimensionnelle et subjective, ce qui rend son évaluation difficile surtout dans un contexte particulier comme l'université.

Pour intégrer cette complexité et éclairer les différentes dimensions de la performance universitaire, nous avons opté pour une enquête de terrain auprès des parties prenantes de l'université. Nous nous sommes intéressés aux parties prenantes internes de l'université en raison de leur poids et de leur position dans la problématique de la gestion de l'université ainsi que la connaissance de ces derniers aux rouages et aux problèmes du système de la gestion universitaire.

Au plan méthodologique, nous avons retenu la stratégie de l'étude de cas comme mode d'investigation du terrain, nous avons retenu, à cet égard, le cas de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. Deux raisons ont motivé ce choix :

- Tout d'abord, sa taille par rapport aux autres universités marocaines qui engendre des problèmes structurels au niveau de sa gestion et surtout dans les établissements à accès ouvert (faible taux d'encadrement administratif et pédagogique ce qui influence la qualité de la formation).
- La deuxième raison revoie à la position de l'université en relation avec les caractéristiques de la région d'implantation.

Le travail ainsi mené relève de l'exploration et vise l'examen des perceptions que ces acteurs ont de la gestion et de l'évaluation de la performance. Les discours des différentes parties interviewées, donc des acteurs organisationnels occupant différentes positions au sein de l'université et assurant différentes activités (pédagogiques, administratives, de représentation sein des différentes instances de décision, ...), a été analysé en vue de déceler au-delà des conceptions des uns et des autres, la (les) conception (s) dominante (s) ainsi que les points de convergence et de divergence. Enfin, ces discours ont été rapportés aux repères conceptuels que nous avons pu dégager de notre revue de la littérature (chapitres 2 et 4)

Pour la collecte des données, nous avons retenu, plusieurs techniques : tout d'abord, les entretiens semi directif qui est destinés principalement aux différentes parties prenantes de l'université (vices président, doyens, directeurs et enseignants chercheur membres du conseil de l'université et syndicats), en suite l'observation participante du fait de ma position au sein de l'université entant que administrateur et membre des comités bilatéraux au niveau central et représentant des fonctionnaires au sein de la présidence de l'Université. Le présent travail a, par ailleurs, requis l'exploitation de divers documents internes et externes en particulier :

- Des rapports (rapport de la cour des comptes et du plan d'urgence (2009-2012), les différents projets de développement de l'université et de ses établissements et divers documents publics ;
- Des textes de lois (la loi 01-00 et la loi 69-00 et la LOLF n° 130-13, la loi cadre n°51-17 etc.) ;

Sur le plan de l'analyse des données collectées, nous avons retenu une analyse thématique. Une grille d'analyse a été élaborée à l'aide de logiciel Nvivo 10 pour la transcription des entretiens et la codification de différents thèmes et sous-thèmes.

Les résultats obtenus au travers l'analyse de différents discours des acteurs interviewés, considèrent que les différents domaines (gouvernance, enseignement, recherche scientifique, ouverture) contribuent à la performance des universités marocaines, et que l'acteur clé de la performance universitaire est l'enseignant (27%)¹⁵⁹. Également, un rôle important a été reconnu aux managers universitaires (20%) dans la quête de la performance universitaire. Enfin, l'importance des facteurs environnementaux internes et externes a été reconnue et la responsabilité des managers établie.

« C'est l'enseignant qui est l'acteur principal dans la réalisation de la performance de l'université marocaine suivi par les responsables de haut niveau (président et chef des établissements doyen et directeur) et les personnels administratifs et en dernier lieu se trouve l'étudiant. Tout simplement lorsqu'on a un bon enseignant qui transmet la connaissance d'une manière claire et avec un mode de gouvernance bonne cela implique un environnement propice pour l'étudiant pour avoir la formation et savoirs pour être lauréat de bonne qualité»
(EC, FSJES)

« (...) C'est l'enseignant bien sûr c'est lui le point du départ c'est un acteur clé dans la performance universitaire et ensuite, la gouvernance et enfin l'étudiant car s'il a un bon enseignant et est accompagné d'une bonne gouvernance, il trouvera un climat favorable pour étudier (...) »
(CS, présidence de l'USMBA)

« (...) Le premier acteur qui peut influencer la performance de l'université c'est l'enseignant et en suite bien sûr l'administration et en dernier lieu l'étudiant car l'étudiant est là pour étudier (...)»
(DG, Cité d'Innovation de l'USMBA)

¹⁵⁹ Voir la section 3 du chapitre 4 et la figure n°19

Apports et limites de la recherche

Nous présentons, ici, les apports de la présente recherche, notamment en ce qui concerne ses résultats et ses implications managériales.

Un premier apport, c'est la qualité des acteurs interviewés (vice-président, vice-doyen, chargé de mission, enseignant chercheur membre du conseil de l'université et syndicats etc.) dans ce modeste travail de recherche¹⁶⁰.

Un deuxième apport théorique réside dans le fait que l'utilisation de l'approche des parties prenantes dans notre recherche a été abordée à la fois pour catégoriser les acteurs au sein de l'université et les classer selon le degré d'influence à la performance de l'université. Et aussi de voir la perception que ces parties prenantes ont d'un concept complexe multidimensionnel et subjectif à savoir la performance universitaire.

Un autre apport par rapport aux études théoriques dédiées à la problématique de la gestion et de l'évaluation de la performance universitaire consiste à préciser des facteurs qui peuvent influencer la performance universitaire et de chercher à travers, l'analyse des discours de différents acteurs interviewés, la configuration des systèmes universitaires capable de soutenir la performance de l'université marocaine¹⁶¹.

A ce titre, la gouvernance et la gestion sont considérées comme un aspect central de la performance organisationnelle de l'université. Par rapport à cet aspect, 28% des acteurs interrogés considèrent que la configuration qui soutient la performance universitaire est intimement liée à gouvernance et au mode de management adopté par les responsables. Et que 32% des répondants estiment que la conception de la performance universitaire la plus importante est liée à l'aspect de la recherche scientifique. On a relevé également que 25% des acteurs interviewés relient la performance universitaire à la dimension de la qualité l'enseignement et de la formation.

Par ailleurs, certains acteurs interrogés ont essayé de classer ses dimensions par rapport aux catégories des acteurs universitaires.

La performance universitaire interne se manifeste au travers la gouvernance et l'enseignement. Par contre la performance universitaire externe se concrétise au travers la recherche scientifique et l'ouverture de l'université sur son environnement.

¹⁶⁰ Voir le tableau n°6 et la figure n°18 du chapitre 3.

¹⁶¹ Voir section 2 du chapitre 4

Globalement, on constate d'après l'analyse de différents discours que la majorité des acteurs interviewés, considèrent que les différents domaines (gouvernance, enseignement, recherche scientifique, ouverture) contribuent à la performance des universités marocaines.

D'un point de vue pratique, notre travail de recherche peut constituer une modeste contribution pour une réflexion plus approfondie sur la question de la gestion de la performance en relation avec les caractéristiques organisationnelles des universités et qui renvoient aux spécificités de la trilogie : systèmes d'incitations, - culture et capacité des gestionnaires publics - clarté des objectifs. Une autre question mérite, également, d'amples développements, il s'agit de l'évaluation. Cette question renvoie aux indicateurs de performance. Dans le contexte de l'université, la plupart des indicateurs de performance mesurent la progression ou l'achèvement de résultats finaux liés à l'enseignement et à la recherche : le nombre de diplômes décernés, les publications, le financement de la recherche, les citations, le nombre de brevets, le niveau de compétitivité / financement externe de la recherche ou satisfaction des étudiants, le taux de recrutement des diplômés, ... Il est entendu que chacun de ces critères mérite d'amples développements aux plans des fondements, de son contenu, des modalités de calculs et de (s) usage (s) possibles. Le chiffre, cet être magique ne saurait résumer toute la problématique de l'évaluation et de la gestion de la performance !

La liste des indicateurs est dans le contexte d'une université, naturellement longue puisque la performance est multidimensionnelle. A cela s'ajoute les exigences nouvelles de classement à l'international quoique, dans le contexte d'une université, le classement ne saurait se limiter à la recherche scientifique, la qualité de l'enseignement, l'intensité de transfert de technologie et la qualité des réponses apportées aux problèmes de la société méritent également d'être pris en considération. Enfin, la mesure de la performance est liée à deux autres questions, celle du financement et celle de la contractualisation des relations Etat- université, autant de considérations qui donnent à la gestion de l'université toute son importance et qui ouvrent des perspectives de recherche fort intéressantes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Abdellah El Masslout, (1999), « la mission inachevée de l'université marocaine », Edition Toubkal.

Bartoli A. (1997), Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris.p.82

Bartoli A. & Blatrix C. (2015), « Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action ». 4ème éd. Dunod.

Bartoli. A, (2005). « Spécificités du management public français, une double complexité ». In Le management dans les organisations publiques, 4ème éd. Dunod.

Baumard P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.M. (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In *Méthodes de recherche en management*, R.A. Thiétart (coord.), Dunod, Paris, p. 224-256.

Bouckaert G. et Halligan J. (2008), Managing performance. International comparisons, Routledge, London.p.27.

Brilman. J, (2001). « Les meilleures pratiques de management ». Préface par octave Gélénier. Best-seller 3ème édition d'organisations.

Brunetto Y. & Farr-Wharton R. (2007). « The moderating Role of Trust in SME owner/managers, Decision-making about Collaboration » Journal of Small Business Management, vol. 45, n° 3, p. 362-387.

Chabaud D. & Ngijol J. (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? » Revue Française de Gestion, vol. 36, n° 206, p. 129-147.

David, A. (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion ». VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry, France.

Demeestere R. (2005), Le Contrôle de gestion dans le secteur public, 2ème édition, LGDJ, Paris.

Depelteau, F. (2010). « La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats ». *De boeck supérieur, Bruxelles*. P. 223.

- Dupuis, J. (1991). « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques ». PUF.
- Eisenhardt K. & Graebner M., (2007). « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges » *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from Case study » *Research Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Eloire Fabian. « Le classement de Shanghai, histoire, analyse et critique. ». L'Harmattan. *L'homme et la société*. 2010/4, n° 178, pages 17 à 38, p. 18
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. et Voss C. (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*, Cima, London.
- Gavart-Perret M-L, Gotteland David, Haon Christophe, & Jolibert Alain. (2012) « Méthodologie de recherche en sciences de gestion .Réussir son mémoire ou sa thèse ». 2ème éd. Pearson Education France.
- Giorg, A. (1985) « Phenomenology and psychological Research », Pittsburgh: Dusquesne University Press.
- Glick W.H., Huber G.P., Miller C.C., Doty D.H. & Sutcliffe, K.M. (1990), « Studying Changes in organizational Design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic Assessments », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 293-312.
- Grandjean. P & Charpentier. M. (1998). « Secteur public et contrôle de gestion ; Pratiques, enjeux et limites ». Edition d'organisations.
- Hlady-Rispal M. (2002). « *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion* » de Boeck Université.
- Jackson P. (1982), *The Political Economy of Bureaucracy*, Philip Allen, Oxford.
- Khemakhem, A. (1977), *La dynamique du contrôle de gestion*, Dunod
- Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. (2001). "L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain." Paris, Editions Liaisons
- Le Moigne, J.-L. (2012) « Les épistémologies constructivistes. Que sais-je ? » Paris, Presses universitaires de France.

Lorino P. (2003). « Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage ». Ed d'organisations. Paris.

Marshall & Rossman B, (2011). « Designing Qualitative Research », 5ème édition, Sage Publications, London.

Marshall C. & Rossman G. (1989). « *Designing qualitative research* » Newbury Park, CA: Sage publications.

Michel, P. (2017). « Piloter la performance organisationnelle une aide à la décision avec la valeur ajoutée horaire », page 17-21.

Miles M. & Huberman M. (2003). « Analyse des données qualitatives » De Boeck, Bruxelles.

Miller C.C., Cardinal, L.B. & Glick W.H. (1997) « Retrospective Reports on organizational Research: a reexamination of recent Evidence » Academy of Management Journal, volume 40, n° 1, p. 189-204.

Mintzberg H. (1979). « The Structuring of Organizations ». (Anglais) Broché.

Morin, E.M., Savoie, A. & BEAUDIN, G. (1994). « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures ». Boucherville, Québec, G. Morin, p. 5.

Parenteau. (1994). « Le management public n'est pas le management privé ». In Management public : « comprendre et gérer les institutions de l'État » pp : 49-73. Presses de l'université du Québec.

Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). "Public Management Reform: A Comparative Analysis", Oxford: Oxford University Press

Ramanathan K.V. (1982), Management Control in Non Profit Organizations, Wiley and Sons, New York.

Rispa & Hlady, M. (2002). « La méthode des cas : Application à la recherche en gestion ». Perspectives marketing. Paris: De Boeck Université.

Schick, A. (2006) « L'Etat performant, réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits » Editions OCDE.

Tesch, R (1990) « Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools » Editions Routledge Falmer, London.

Thietart, R.- A. (2014). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.

Tomkins C.R. (1987), Achieving Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector, Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edimburgh.

Urio, P. (1999). « La gestion publique au service du marché », in Marc H. « La pensée comptable, Etat, néolibéralisme ». Nouvelle gestion publique, pp. 91-124.

Wajih, M. (2015), « Plan Marshall pour l'université Marocaine » Edition Top Press.

Winand, Mathieu, Zintz, Thierry, et al. (2017) « Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives ». Editeur: De Boeck Supérieur. pp17-40.

Yin R.K. (1990) « Case study Research: design and methods » Newbury Park, CA, Sage, 2ème Ed.

Yin R.K. (2003) « Case study research: Design and Methods » (3rd Ed.)Thousand Oaks, CA: sage publications.

Yin, R. K. (1984). « Case study research: design and methods ». Applied social research methods series (Sage Publications, Beverly Hills); Beverly Hills Sage Publications.

Thèses

Aude, S, (2010). « Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs du centre de recherche intégré MIRC en du CEA » thèse de doctorat, Ecole Centrale Paris, p 59-98.

Barraud, D. V. (1999); "Contribution a l'étude de lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation ; Thèse de doctorat, Science de Gestion ; Université Toulouse 1.

Bastaoui, M & Hibaoui, D « Apport de l'audit à la performance dans la gestion des entreprises publiques au Maroc » ISCAE pp : 90-100.

Bégin, L-F. (2011). « L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle en contexte manufacturier au Québec » Thèse de doctorat, université Sherbrooke, P 06-25.

Bekkal, O. (2011). « Méthodologie de mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organismes publics non marchands » ISCAE, p10-70.

Bensmaine-Coeffier, S (2017). « Le principe d'autonomie des universités françaises ». Thèse de doctorat, université Grenoble Alpes, p 42-172.

Bouamama, M (2015). « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : Cas des tableaux de bord ». Thèse de doctorat, université de Bordeaux, p 28-86.

Catherine, L, (2011). « La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance ». Thèse de doctorat, Université Laval, p 20-76.

Dahri, A. (2016). « La relation université-entrepreneuriat : Essai sur la valorisation économique des résultats de la recherche scientifique » Thèse de doctorat, laboratoire EDETO FSJES de Fès. P 98-103.

El Abdani, F (2014). « La Balanced Scorecard comme système de mesure de la performance des hôpitaux publics Marocains » Thèse de doctorat, ISCAE, P 16-30.

El Ayachi, B. (2011). « Le contrôle de gestion dans les universités : Cas des Universités Marocaines » Thèse de doctorat, ENCG Tanger.

Emilio, B. (2000). « Vers une validation du construit performance organisationnelle » thèse de doctorat, université Montréal, p 6-61.

Guenoun, M. (2009). « Le management de la performance publique locale .Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales». Thèse de Doctorat, Université .Paul Cézanne.

Hajar, A. (2017). « Le contrôle de gestion dans l'entreprise publique au Maroc : Spécificités et pratiques ». Thèse de Doctorat, Université .Mohamed V, FSJES de Rabat.

Jahmane, A. (2012). « La fidélisation des parties prenantes (Actionnaires et personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise » thèse de doctorat, Université de Lille, p 31-54.

Jellouli, T. (2011). « Contrôle de gestion et pilotage dans le secteur public : cas des établissements publics marocains ». Thèse de Doctorat, université Mohamed V-Agdal.

Kinnani, S. (2017). « La problématique du contrôle de gestion dans les universités publiques Marocaines » Thèse de doctorat, FSJES de Fès.

Laurent, M (2011). « L'évaluation de la performance des universités françaises : entre simplification de la complexité et complexification de la simplicité » Thèse de doctorat, université de la Nouvelle- Calédonie, pp 271- 306.

Nafzaoui, M. (2010) « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : fondements, pratiques et déterminants. Essai sur le cas des Entreprises et des Etablissements publics au Maroc (EEPM) ». Thèse de Doctorat, université cadi Ayyad Marrakech.

Najim, I. (2019). « Management Public : Du contrôle des dépenses au contrôle de gestion : Processus d'implantation d'un système de contrôle de gestion applicable aux administrations publiques marocaines ». Thèse de doctorat, FSJES, Ain Chock Casablanca.

Ory, J-F. (2015). « Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable » thèse de doctorat, Université du Reims.

Ouelette, R. (1998). « Le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes » Université d'Ottawa, p 04-62.

Ping, W. (2011). « La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet ». Thèse de doctorat, université du Québec. Rimouski.

Spang, L. (2002). « La modélisation de l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation le cas des caisses primaires d'assurance(CPAM) » Thèse de doctorat, Université de Lorraine, p 13-68.

Teil, A. (2002), Défi de la performance et vision partagée des acteurs : Application à la gestion hospitalière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté de droit Université Jean Moulin – Lyon 3. P.39

Thi Thanh Huyen Nguyen. (2015). « Mesurer la performance des universités au Vietnam en termes d'efficience : Une application de la méthode DEA » Université de Rennes 1, p 42-70.

Thoumy, M. (2013), « L'interaction entre le système de gestion de performance et le système de gestion de qualité dans les centres hospitaliers universitaire » Thèse de doctorat, HEC Montréal, pp : 15-52.

Zarrouki, A (2008). « Élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance ». Université du Québec à Montréal, p 43-78.

Zouidi, L. (2013). « La Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc » Thèse de doctorat, université du Québec à Montréal, pp 09-31.

Articles scientifiques

Amar, A ; Berthier, L. (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et management Publics* n. 5: p.4-5.

Antoine, I (2015). « L'autonomie des universités est-elle de nature à accroître leur performance ? » *La Découverte | « Regards croisés sur l'économie »*, n° 16, pp : 233 à 236.

Avenier M.J. et Schmitt C. (2009), « Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience de praticiens de la gestion en PME », *Economie et Société*, Série Economie de l'Entreprise, n° 2, p. 271-294.

Barberis P. (1998), "The new public management and a new accountability", *Public Administration*, vol. 76, n° 3, pp. 451-470

Berkane, Y. (2005). Le financement de l'enseignement supérieur en Algérie: Contraintes et perspectives. *Revue Sciences Humaines*, (23). P 6

Boyne G.A. (2002), « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », *Public Money and Management*, Vol. 22, n° 2, p.18

Catherine, L ; Savard, D, Lucie, H & Jean-Joseph, M. (2014). « Synthèse, typologies des conceptions des universités et évaluation de leur performance ». *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 37, n° 2, p. 1-39.

Chanut, V ; Chomienne, V & Desmarais, C. (2015). « Pratiques valorielles et management public ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, volume 81, no 2 pp : 235-242.

Chelle, É. (2012) « Un militantisme réformateur : les manuels du nouveau management public ». *Revue Internationale de politique comparée*, volume 19, no 3 pp : 19-36.

Clarkson, M. E. (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of Management Review*, no 20 : pp.92-117.

Cultiaux .J. (2012) Nouveau management public et sujet critique : enjeux idéologiques, collectifs et subjectifs. *Nouvelle revue de psychosociologie*.N.13 pp : 195-207.

Dauphin, S. (2011) « Théories du management ». *Informations sociales* 167, no 5 pp: 6-9.

David, A. (2003). « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion ». *ISEOR-Revue recherches en sciences de gestion*, no 39: pp.139-166.

Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management, *Public Money & Management* 14, 9-16.

El ayachi, B (2011). « Le contrôle de gestion dans les universités : Cas des Universités Marocaines » *ENCG Tanger*.

Fekari, A (2012) « Le management de la qualité dans les universités marocaines : approche par la théorie de contingence » *DOREG Vol. 1, No 1* (2012)

Fiet J.O. (2007). « A prescriptive analysis of Search and Discovery ». *Journal of Management Studies*, 44, p. 592-611.

Folan, P. et Browne, J. (2005). "A review of performance measurement: Towards performance management." *Computers in Industry*.p.18.

Fornerino et al. (2010). « La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale ». *Revue Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 16 n° 3*, pp : 101-126.

Gauzente C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 2, juin, p. 146.

Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A. (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol. 22, p. 535

Gilbert, P & Andrault, M. (1984). « Contrôler la gestion ou évaluer les politiques ? » *Politiques et management* n°6, pp.123-133.

Hlady-Rispal, M., (2015). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas ». *Revue française de gestion* (8), PP : 251-266.

Huguette, B. (2000). « Les paradoxes de l'évaluation de l'enseignement universitaire » *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. XXVI, n° 3, pp : 625-650.

Husser, J. (2010). « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? » *Vie & sciences de l'entreprise* 183-184, no 12: pp.33-55.

Bourdon, J ; Giret J-F ; Goudard, M. (2011), « Peut-on classer les universités en fonction de leur performance d'insertion ? » *Les Document de Travail de l'IREDU*, DT, pp 02-29.

Petitjean J-L et al. (2014). « Entre des besoins internes et externes, la difficile mise en œuvre d'un contrôle de gestion à l'université » *ISEOR | Recherches en Sciences de Gestion*, N° 103, pages 141 à 160.

Bollecker, M. (2013). « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », *Politiques et management public*, Vol 30/2.

Jobin, M-H & Nagati, H. (2012). « Système de gestion de la performance : les conditions du succès » *Carole Botton, Association de recherches et publications en management* Volume 29, pages 37 à 52.

Kennerley, M. (2002). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems." *International Journal of Operations & Production Management*.. p.24.

Kirkpatrick et AL., 2005, “ The New Managerialism and Public Service Professions” Change in Health, Social Services and Housing, Palgrave Macmillan, March 2005

Kirkpatrick et AL., 2005 cité par Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012). “Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? ”, Management international, Vol. 16, n°3, pp. 10-24.

Malleret V. (1999), « Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service », Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, n° 5, pp. 71-96.

Midwinter A. (1994), « Developing Performance Indicators for Local Government: The Scottish Experience », Public Money and Management, Vol. 14, n° 2, pp. 37-43.

Montalan, M-A & Béatrice, V. (2013), « Un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle d'une organisation hospitalière transversale ». Management & Avenir », N° 61, pages 190 à 207.

Lamchaouat, M ; Bouayad Amine, N, & Rouggani, K. (2017), « La performance de l'université publique marocaine : Un concept difficile à cerner ».Revue, International Journal of Innovation and Applied Studies. PP. 386-399

Lahjouji, K. El Menzhi K.. (2018) « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? ». hal-01801445 page 3.

Ouashil M'Bark. (2017) « Interaction contrôle interne et contrôle de gestion : contribution au débat à travers le cas d'un établissement public » 1, no 1 pp : 33-52.

Radnor, Z. et Barnes, D. (2007). "Historical analysis of performance measurement and management in operations management." International Journal of Productivity and Performance Management .

Tabet Aoul, W; Zerrouki, A & Zerrouki, M. (2014). « Culture et performance de l'administration publique algérienne : cas de l'APC de la Wilaya de Tlemcen ». Revue Congolaise de Gestion Numéro 19, no 1: pp.43-59.

Tor, H. (2005). « Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences ». *Revue internationale des sciences administratives* 71, no 1 pp : 5-18.

Van Haeperen, B. (2012). « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne ». *Reflets et perspectives de la vie économique LI*, no 2pp: 83-99.

Venkataraman, S. (1997). « The distinctive domain of entrepreneurship ». In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Eds. J. Katz and R. Brockhaus. Greenwich, CT: JAI Press, p. 199-138.

Venkataraman S.; Sarasvathy S.D.; Dew N. & Forster W.R. (2012). « Reflections on the 2010 AMR Decade award whither the promise? Moving forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial ». *Academy Of Management Review*, vol. 37, n° 1, p. 21-33.

Verstraete T. & Fayolle A. (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, p. 33-52.

Djerbi, Z & Ayoub, S. (2013). « La performance organisationnelle mesurée de manière globale et partagée : leçons tirées d'un échec ». *HEC Montréal « Gestion »*, Vol. 38, pages 51 à 60.

Congrès et colloques

Ben Aissa, H. (2001). « Quelle méthodologie de Recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ». Communication : *Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval Québec*, 14-15 juin 2001. p 15.

Levratto N. et Paulet E. (2005), « Les indicateurs de performance par la création de valeur dériventils d'une lecture idéologique de l'entreprise ? », Communication au colloque international « gouvernance d'entreprises », Université de Mons-Hainaut et HEC Montréal, 9 et 10 mai.

Sylin, M., & Delausnay, N. (2006). Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : Quels choix méthodologiques fondamentaux ? 8ème Biennale International de l'éducation et de la formation, p 12.

Textes juridiques, rapports et documents officiels

Conseil Supérieur de L'éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. La Nouvelle vision stratégique de la réforme 2015-2030.

Dahir n° 1-19-113 du 7 hija 1440 (9 août 2019) portant promulgation de la loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique.

Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n° 13-130 relative à la loi de finances. Décret n° 2-01-2676 publié au BO n° 4965 bis du 15 Chaoual 1422 (31-12-2001) modifiant et complétant le décret n° 2-98-401 du 26 avril 1999 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances .

Décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21/04/1967) portant règlement général de comptabilité publique, 1967.

Direction des Entreprises Publiques et la Privatisation, Ministère des finances. Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics.

La constitution marocaine 2011. ARTICLES 162- 170

Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, 15 Safar 1421 (19 Mai 2000).

Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, 16 Ramadan 1424 (11-11-2003).

Ministère de l'économie et des finances, 2016. Note de présentation du projet de loi organique relative à la loi de finances.

Ministère des finances.2015. Rapport sur les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome. Rapport sur les services de l'Etat gérés de manière autonome.

Guide du contrôle de gestion dans les administrations de l'État - Éléments de méthodologie . Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Direction de la réforme budgétaire), (2002-2003),

https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/documentation/guides/guide_contrôle_gestion_administration_etat.pdf

Ministère de l'Education Nationale, de, l'Enseignement Supérieur, de la Formation des & Cadres et de la Recherche Scientifique. 2008. Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Education Formation Présentation du Programme NAJAH Rapport détaillé.

Mourad Gharbi & Fakhita Regragui, (2004), « l'enseignement supérieur au Maroc, évaluation de la qualité-région MEDA » projet Tempus.

www.m5zn.com/newuploads/2012/11/24/pdf/m5zn_a18064291c13620.pdf

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Projet de développement 2013-2017.

Guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'État - Août 2000.

https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/documentation/guides/8Referentiel_autoevaluation_du_contrôle_de_gestion_2000.pdf

Stéphane Zugetta, (2003). Délégation interministérielle à la réforme de l'État Centre de ressources (contrôle de gestion) guide du contrôle de gestion.

www.performance-publique.budget.gouv.fr

Sites officiels

Site officiel de l'USMBA de Fès : <http://www.usmba.ac.ma/~usmba2/lusmba-en-chiffres/> consulté le 05 janvier 2021.

Site officiel de l'UMI de Meknès : http://www.umi.ac.ma/?page_id=37

ANNEXES

ANNEXE 1 : RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN (SG ENSA)

Date : 05/12/2019

Lieu : Siège de l'ENSA de l'USMBA De Fès

Informant : M S

Fonction : SG

L'entretien s'est déroulé dans le bureau du SG.

Après avoir remercié l'interviewé de m'avoir permis de m'entretenir avec lui, je lui ai rappelé les objectifs de cet entretien au travers les quatre thématiques qui s'inscrivent dans le cadre de ma thèse de doctorat portant sur : « La Gestion et Évaluation de la performance des universités marocaines : une approche par les parties prenantes. Cas des universités de la région Fès-Meknès ».

Je lui ai demandé la permission d'enregistrer l'entretien. Il a accepté en soulignant que ça me permettra d'exploiter au mieux l'entretien

Début de la retranscription.

Bonjour, Mr Mustapha, dans le cadre de cet entretien, nous allons débattre plusieurs questions en relation avec ma thèse doctorale au travers les différents axes du guide d'entretien que j'ai déjà énoncés.

Alors pour la gouvernance de l'université, Lorsqu'on veut parler de l'université il aborder trois choses : la pédagogie, la recherche scientifique et la gestion administrative.

Tout d'abord, parlons du côté juridique l'université, il s'agit d'un établissement public ayant une autonomie financière et administrative. Le cadre juridique nous permet de déterminer la nature de l'établissement. Théoriquement elle a l'autonomie. Les premiers problèmes liés à la gestion, c'est la relation entre ce qui est lié à l'autonomie et la relation avec la tutelle.

En générale les domaines de l'université sont : la pédagogie, la recherche scientifique et la gestion administrative.

Si on commence par la gestion administrative étant donné que si on a une performance organisationnelle tous les autres axes vont suivre par défaut. (Donc si tu as une performance au niveau de l'organisation et au système de management et de gouvernance par défaut les autres niveaux vont suivre).

En ce qui concerne la gouvernance, Si on revient au cadre juridique appliqué à l'université marocaine on trouve, la charte, la loi 01-00 la vision stratégique 2015-2030 et la nouvelle loi cadre, tous cet arsenal préconise de donner plus des prérogatives aux universités marocaines. C'est-à-dire une tendance vers la décentralisation des universités. Ce qui a donné lieu à une multitude d'offre au niveau des universités. Nous n'allons pas parler de l'université unique, mais des universités, et chaque université a ses axes de performance. Par exemple l'université de Fès se caractérise par sa spécificité et l'université de Meknès par sa propre marque.

On remarque qu'il y a une sorte de compétitivité réelle dans l'offre de service, la performance administrative et même dans la recherche scientifique. Certes, il y a un changement sur tous les niveaux, mais les problèmes persistent.

Au niveau de l'université et par rapport à la loi de 1975. L'université(ou bien la présidence de l'université) a gagné plus d'autonomie et de marges de manœuvre, surtout dans la gestion administrative et financière.

Concernant le mode de management il y a une tendance vers le management par projet étant donné que chaque président prépare un plan de développements de quatre ans. C'est-à-dire, la vision du management a changé, on est passé du management classique (orienté vers les moyens et à court terme) vers un mode de gestion axé sur les projets et résultats.

Tu ressens qu'il y a beaucoup de chose qui ont été amélioré, que ce soit au niveau de l'infrastructure (la capacité d'accueil et les services commun dédiés aux étudiants), ou au niveau de la prise de décision qui est prise au niveau de l'université et non pas parachuté du centre (tutelle). Le conseil de gestion a plus de prérogatives, on peut l'assimiler à un petit gouvernement c'est-à-dire un exécutif qui a des pouvoirs de décision et de proposition. Ce sont vraiment des points forts.

Et on ce qui concerne les points faibles au niveau de la gestion de ressources humaines on ne peut pas parler de développements à ce point car on relève encore du centre (le tout est centralisé à rabat) au niveau de recrutement, de l'avancement et de promotion.

Normalement un établissement public doit avoir une gestion autonome de ses ressources humaines, du recrutement à la retraite, chose qui n'existe pas dans les universités. Certes, l'université n'est pas prête pour relever le défi et gérer ces aspects, faute de compétences, de moyens financiers et humains, et d'une vision stratégique. On a une vision stratégique au niveau pédagogique et de recherche, mais au niveau administratif on n'a pas pu avancer. On travaille encore par des méthodes classiques de gestion. Il y a aussi un problème de manque de référentiel de travail (c'est-à-dire un manuel de procédure qui sert à automatiser le travail), un manque de l'organigramme et aussi un manque de système d'information intégré. Par exemple si on se compare avec les AREF il y a une grande différence dans la gestion, elles ont un problème d'effectifs élevé par rapport aux universités (dont l'effectif reste un problème embryonnaire). Les AREF sont plus performant surtout dans la gestion des ressources humaines. Par exemple si tu veux savoir le recensement du personnel et leur compétence, tu ne peux pas le savoir exactement. On ne travaille pas par le tableau de bord dans la gestion des ressources humaines et financière.

Jusqu'à aujourd'hui on travaille par la gestion budgétaire annuelle et non pas par la gestion pluriannuelle.

Au niveau de la relation entre l'université et les établissements universitaires, il y a un grand problème, lié aux compétences et prérogatives des établissements universitaires et les celles du conseil de l'université. Il y a une intersection et une fluctuation et même une sorte de compétitivité car le président de l'université vient par un projet de développement de l'université avec des programmes et des projets, et en contrepartie le chef de l'établissement vient aussi par un projet de développement de l'établissement et si il n'y a pas une harmonie parfois on est en face à un problème majeur lié à la gestion.

Il existe des établissements qui se bloquent complètement à cause de ce problème de relation conflictuelle avec la présidence ce qui engendre un problème au niveau de la gestion (on arrive au cas du chef d'établissement qui entre en conflit avec les syndicats, on en peut citer des exemples). Vraiment si le président de l'université n'est un manager leader et top manager, il peut créer des problèmes à l'université.

Et même au niveau du conseil de l'université il existe un problème.

Premièrement le conseil de l'université est un ensemble plus hétérogène que le conseil de l'établissement, celui-ci travaille sur les vrais problèmes internes de l'établissement. Il est à

noter que des décisions prises sur un établissement x peuvent changer complètement de trajectoire auprès du conseil de l'université dont les membres ne connaissent pas les problèmes réels de l'établissement concerné.

Au niveau des établissements les enseignants sont en position de force par contre dans l'université les choses diffèrent. Les conseils de l'université sont généralement des espaces d'expression d'avis et non pas un terrain de prise de décision. On ne prend pas la décision ! Qui est le vrai décideur ? Tout simplement c'est le président qui décide. Le président a la continuité et la vision de plus de 4 ans, par contre le conseil de gestion qui le contrôle, a un mandat d'un an, pratiquement 1 an n'est pas suffisant pour apprendre et comprendre et enfin participer à la prise de décision.

Le problème qui existe c'est que l'université offre un service public ? et la société est très mal représentée au niveau du conseil de l'université, si tu prends le cas des universités étrangères tu trouves parfois 50% des membres du conseil des acteurs externes de l'université et le reste représente de l'université. Au moins une sorte d'équilibre, dans la majorité des cas ce sont des bailleurs de fonds qui subventionnent la recherche scientifique au sein de l'université.

Monsieur mustapha permettez-moi dans ce cadre, je veux savoir votre perception de la question de la relation de l'université avec leur environnement que ça soit interne et externe ?

Alors le grand problème c'est que l'université n'est pas intégrée dans son environnement. Si tu prends l'exemple de l'université sidi Mohamed ben abdellah de Fès. Au niveau du financement, les sociétés, la région, la province et aussi par là sont presque quasi absents dans le budget.

Prenons l'exemple de notre université, nous sommes un bassin de ressource humaine au niveau nationale car l'université de Fès compte presque 100 000 étudiants. C'est 13 établissements, 300 ingénieurs par an, 500 médecins par an. Le fruit de notre université est exploité par les autres régions comme Tanger et Casablanca et les régions du sud car le tissu économique de la région Fès- Meknès est faible, il ne permet pas l'intégration de l'université dans son environnement régionale et aussi lorsqu'on parle des stages de recherche il y a l'absence de possibilité de trouver des stages pour les étudiants au niveau des PFE.

95% des étudiants voyage vers le nord pour chercher des stages de fin d'étude PFE c'est-à-dire même l'accompagnement de l'université n'existe pas. Il y a une quasi indépendance de

l'université et son environnement, à l'exception de quelques projets qui n'ont pas d'effet remarquable sur la performance de l'université, et cela se voit au niveau de la gestion financière de l'université. La subvention étatique représente 97% de financement de l'université. il n'y a pas une autonomie financière, je prends un exemple des universités qui ont développé son autonomie financière le cas de l'université de Settat Hassan 1^{er} qui a profité de son existence dans un grand pôle économique, dans une année l'ENCG de Settat qui a pu réaliser un chiffre de 12 million de dirhams de ressource propre, elle est presque autonome.

Et dans notre cas les ressources propres ne représente même 3% du budget de l'université, ça veut dire même les projets qui utilise les recettes de l'environnement externe n'existent pas.

Normalement l'université suit son environnement, S'il est faible l'impact sur l'université reste aussi faible, que ce soit dans le recrutement ou dans les projets de recherche etc.

Monsieur mustapha dans le cadre de la recherche scientifique est-ce que tu peux me parler de la nouvelle restructuration des laboratoires et leur impact sur la performance de l'université ?

Franchement l'université sidi Mohammed ben abdellah profite d'un facteur très important, c'est la quantité, lorsque tu parles de 100 000 étudiants, 4000 inscrits au doctorat et surtout que les publications sont liées au champ scientifique principalement il y a au moins deux articles publiés par étudiant doctorant c'est-à-dire 8000 article, sur le plan quantitatif chaque étudiant doit publier au moins 2 publications.

A vrai dire il y a une stratégie adoptée par l'université qui unifie le nom de l'université dans le produit de travail de recherche publiés, donc il y a l'obligation de citer le nom de l'université sidi Mohamed ben abdellah dans chaque article de recherche.

L'impact de la partie recherche se trouve dans les brevets qu'on industrialise, on ne trouve pas beaucoup, oui pour le côté quantitatif on a réalisé un grand nombre, mais au niveau qualitatif reste faible. Le laboratoire a été composé de trois équipes et toute équipe de projet se compose de trois membres enseignants c'est-à-dire que le laboratoire est construit par neuf enseignants.

Je crois que cette expérience peut engendrer un impact positif plus important. Pourquoi ? Parce que finalement le laboratoire est hétérogène, il suffit de rassembler trois équipes de recherche pour construire un laboratoire maintenant les choses vont changer, il y a minimum de 18 membres homogène dans les domaines d'activité de recherche, c'est-à-dire ils

travaillent sur les mêmes thématiques de recherche. Le financement ne doit pas être dispersé et aussi les activités. Ce qui va donner lieu à une compétitivité entre les différents laboratoires et surtout que le financement du laboratoire est lié directement à la production scientifique.

A vrai dire à ce niveau on marche dans le bon trajet (la production scientifique va dans le bon sens).

Merci beaucoup monsieur Mustapha, quelle est votre perception de la performance au niveau pédagogique et au niveau de la formation c'est-à-dire quelles sont les problèmes existants et que faut-il faire à ce niveau pour rendre l'université performante ?

Au niveau pédagogique, il y a un problème d'accréditation des filières, qui ne répond pas parfois à la logique scientifique et au marché d'emploi. Le CNACES détermine les conditions formelles d'admission, sans détailler le fond des filières. Au sein de l'établissement tu peux trouver trois ou quatre filières similaires accréditée et validée au sein de conseil de filière et aussi au conseil de l'établissement.

L'intervention de l'université, c'est-à-dire la présidence, au niveau des filières est faible. Elle contrôle la forme, est-ce qu'il répond aux critères, et elle l'envoie pour accréditation c'est une question de formalité mais elle n'entre pas dans le détail des choses.

C'est quoi le fond des filières ? C'est tout simplement l'adéquation de ces filières à son environnement et au besoin du marché du travail. Même si ces filières appartiennent au même champ de recherche techniquement recommander parfois tu le trouve dans le contenu est archaïque

Si on prend l'exemple de l'informatique normalement l'accréditation c'est 3 ans et par défaut ces 3 ans se transforment en 6 ans avec des exceptions. 6 ans dans un champ scientifique comme l'informatique c'est dépassée. La majorité des enseignants ne développent pas leurs bagages scientifiques exception d'une minorité. Dans le monde entier, il y a des agences d'accréditations (l'USA, Europe...). Au Maroc, nous n'avons pas de filières type, finalement ces filières sont des diplômes nationales ; il doit avoir une reconnaissance nationale. Si tu lances une filière informatique à Fès et à Oujda et même à Agadir, le problème c'est l'hétérogénéité au niveau des filières. Au niveau du contrôle, tous les demandeurs d'accréditation doivent télécharger le cahier de charge type de chaque filière et avec la

possibilité de 30% de changer le contenu, de cette façon on peut contrôler l'adéquation de la production scientifique avec la vision nationale stratégique globale du Maroc et ainsi le besoin du marché du travail et les innovations au niveau des filières.

Ce problème se manifeste dans les filières de formation des masters, il faut revoir ses filières pour l'adapter au changement de l'environnement du marché du travail car le master est lié à son coordonnateur qui choisit ce qu'il veut.

Par contre, pour les filières de la licence on essaie de chercher un équilibre. Dans le master les choses se diffèrent. La gestion des masters en réalité n'est pas l'affaire de l'établissement mais c'est celle du coordonnateur du master.

Il y a vraiment des problèmes réelles au niveau de la gestion des filières des masters et en ce qui concerne le doctorat tu peux parler sans arrêt c'est pour cela les autorités compétentes (notamment le conseil supérieur d'éducation et de l'enseignement) préparent le nouvel cahier des normes pédagogiques dans l'inscription au doctorat.

Au niveau de la gestion pédagogique, il y a beaucoup de problèmes malgré l'augmentation de l'offre et de la capacité d'accueil. Franchement si l'insertion des lauréats au niveau des établissements à accès fermé est régulier et bonne, elle reste faible dans les établissements à accès ouvert, par exemple la FSJES peut se diviser en quatre faculté car on travaille jusqu'aujourd'hui dans la faculté de droit et de l'économie (c'est vraiment dépassé !) aujourd'hui il faut séparer l'économie du droit.

Par exemple dans le droit, les formations du notariat, des avocats, des experts et des métiers des magistrats sont absentes. Finalement on procure une formation publique, vague et théorique. L'étudiant sort de la faculté après 3 ans de formation « vide » côté pratique et le pire, il ne communique pas couramment et s'il entre dans le marché du travail, il reste en chômage car on ne lui pas donné de formations professionnelles pratiques adaptés aux besoins du marché du travail.

Monsieur Mostapha dans le cadre de la question de l'évaluation interne et externe, comment l'université évalue-t-elle leur performance ?

Alors lorsqu'on parle de l'évaluation de l'université, il faut la traiter en trois niveaux (pédagogie, gestion administrative et recherche scientifique).

Au niveau de l'évaluation de la gestion administrative, il faut instaurer des cellules d'assurance qualité et du management de la qualité, chose qui est appliquée par tout au niveau international alors que l'université marocaine est absente totalement à ce niveau, elle n'a aucune notion de qualité et de certification.

Le management de la qualité doit être appliqué au niveau de la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la gestion financière et administrative et sur l'infrastructure et le patrimoine. Est-ce que notre structure accompagne, est-ce que nous n'avons pas une politique interventionniste nous permettant de savoir la situation à n'importe moment (en cas des forces majeur, risque naturel...).

A vrai dire cela n'existe pas au niveau de l'université marocaine.

Le problème majeur de l'université est la gouvernance, tant qu'elle n'y a pas une gestion intégrée par des systèmes d'information intégré. Il y a quelques expériences appliqués dans les autres universités du Maroc mais limité, je cite l'exemple du logiciel APOGEE, ce dernier engendre beaucoup des dépenses, du 2003 jusqu'aujourd'hui, il n'a pas réussi. Ça fait 16 ans qu'on parle d'APOGEE et il reste non opérationnel totalement sauf quelques établissements qui sont impliqué dans le travail avec ce logiciel.

Et si tu compares les dépenses dédiées à ce logiciel avec les résultats attendus c'est la catastrophe ! Pourquoi ? Car parmi les problèmes, on fait de la formation du personnel qui après, soit quitte l'établissement ou bien se trouve écarté. Et on forme à nouveaux du personnel et ainsi de suite (même chose se répète jusqu'aujourd'hui) on n'a pas pu capitaliser et consolider les expériences de l'université.

Finalement la formation dans l'université est personnelle (auto formation) lors du recrutement d'un nouveau cadre il entre dans le milieu du travail et il commence à s'auto former avec l'usage (Learning by doing). L'apprentissage par l'usage présente un risque, est-ce que ces connaissances acquises sont vraies ou pas ?

Il ya un manque du manuel de procédure et la gestion des risques est absente, je peux dire que l'université à plusieurs conflits liés aux imitations et l'énergie de l'université se gaspille dans la majorité des cas dans les conflits.

Si tu entres dans l'université, il y a énormément de conflits, par défaut c'est une organisation complexe car il y a la gouvernance et il y a un niveau opérationnel qui est diversifié, et il y a

aussi un niveau intellectuel fort non maîtrisé, la gestion des ressources humaines est difficile à maîtriser.

Et en ce qui concerne l'évaluation pédagogique, ces indicateurs de performance sont : le nombre des lauréats, le nombre des étudiants et le taux d'insertion au marché du travail

Nous ne sommes pas des entreprises qui vendent des marchandises pour gagner de l'argent et avoir un impact financier et de la valeur ajoutée donc l'entreprise cherche le gain par contre les indicateurs de la performance des universités sont claires.

Merci beaucoup Mr pour votre contribution et pour la qualité des réponses que vous m'avez apportées dans le cadre de ce guide d'entretien.

ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN (Enseignant « membre du conseil de l'université » à la FSJES de Fès)

Date : 09/11/2019

Lieu : Café Babel Garden De Fès

Informant : D T

Fonction : PH

L'entretien s'est déroulé dans le Café Babel Garden De Fès.

J'ai commencé par le remercier d'avoir accepté de me recevoir. Je lui ai rappelé que je prépare une thèse de doctorat, au sein de l'université Sidi Mohammed Ben Abdedellah, portant sur : « La Gestion et Evaluation de la performance des universités Marocaines : une approche par les parties prenantes. Cas des universités de la région fès-Meknes ».

Je lui ai demandé l'autorisation d'enregistrer. Il a accepté en soulignant que ça me permettra d'exploiter au mieux l'entretien.

Début de la retranscription

L'interviewé a préféré de parler d'une manière successif à ce débat :

D'accord, lorsqu'on parle de la réalité interne de l'université et de sa relation avec la question de « l'efficacité » et en vrai terme de la performance. Il est préférable d'adopter la méthode scientifique. Cette dernière consiste en premier lieu, de diagnostiquer l'état des lieux ; un diagnostic de ce qui existe réellement dans l'université. et puis, sur la base des résultats de ce diagnostic, on essaiera de chercher les méthodes théoriques adoptées en relation avec les politiques adoptées liées à l'enseignement supérieur et bien sûr, l'adoption ou la transposition de (tanzil) ces politiques au niveau des instances et des organes exécutifs et décisionnels de l'université, notamment l'administration qui est un acteur essentiel parmi les organes exécutifs.

En ce qui concerne le diagnostic

En premier lieu le diagnostic de la gestion administrative et financière qui reste un élément très important, car il est lié à la conception et à la représentation qu'on peut trouver chez plusieurs parties prenantes de l'université, comme administration, donc il faut voir les choses de plusieurs angles.

De point de vue étudiants, surtout lorsqu'on parle des établissements universitaires à accès ouverts, d'une façon générale, il y a le non consentement des étudiants avec la manière de gestion et l'accumulation des problèmes, qui se traduit par les différentes sit-in et grèves des étudiants dans ces établissements. Il est à noter que le service universitaire ne comprend pas seulement le service de l'enseignement, il est lié à d'autres, à savoir les cités universitaires qui s'occupent du logement et de la nourriture. et aussi le transport et l'eau et l'électricité et aussi le côté sécuritaire qui est très important..., donc d'une manière générale, lorsqu'on regard comment les étudiants voient l'université, le non consentement concerne toutes les aspects déjà énoncés.

Pour ce qui est du non-consentement des étudiants avec les services offerts par l'université (les établissements à accès ouvertes) qui se caractérisent par plusieurs problèmes : un problème de surcharges et (sur-effectifs) des inscrits par rapport à la capacité d'accueil, le faible taux d'encadrement pédagogique et le faible taux d'encadrement administratif. donc le problème du surcharge c'est un problème majeur, qu'il faut résoudre (surtout dans l'université USMBA où il y a 100 000 étudiants)

Maintenant comment voir les administratifs la performance de l'université ?

De point de vue des administratifs, il y a un faible taux d'encadrement administratif, lorsqu'on regard l'énorme effectifs des étudiants et aussi lorsqu'on prend en considération le nombre du personnel mis en retraite et aussi le faible taux de recrutement dans l'enseignement supérieur qui est dû au faible nombre de postes budgétaires alloués au ministère de l'enseignement supérieur dans le cadre de la loi des finances, ce qui influencera négativement la performance universitaire. Donc cette vision on ne peut pas l'ignorer

Ainsi comment regarde les enseignants de la performance universitaire ?

De point de vue des enseignants, Les enseignants et avec l'ancienne culture, voient que le professeur d'enseignement supérieur est quelqu'un qui touche un grand salaire et ne travaille pas beaucoup. Mais la vérité c'est le contraire, car si on prend l'exemple de la faculté des sciences juridique économique et sociale, en tant qu'établissement à accès ouvert, on trouve que cette année de 2019-2020, le nombre des inscrits dans la filière de droit arabe, dans un seul group 2000 étudiants, ce qui signifie qu'il y a 12000 étudiants dans la première année. Ce chiffre est très dangereux par ce que chaque enseignant, va subir les conséquences

d'enseigner, d'examiner et de corriger les copies de plus de 2000 étudiants, ce problème est lié à celui de l'organisation des groupes.

Est ce qu'il est raisonnable de trouver un groupe de 2000 étudiants, la norme au niveau national, c'est 200 à l'université de Rabat et 260 étudiants à la faculté de Errachidia. Pour le cas de Fès on applique la programmation des groupes sur la base d'un ancien PV pour 300 étudiant par groupe, et on est arrivé cette année à 2000 étudiants et bien sûr, j'ai énoncé ces chiffres pour mettre en évidence le problème majeur dans l'USMBA en ce qui concerne les établissements à accès ouvertes et pour cela, j'ai parlé de l'exemple de la faculté de droit de Fès.

Et lorsqu'on aborde la gestion interne de l'université, on trouve qu'elle est marquée par plusieurs mutations, que nous ne pouvons pas les qualifier par le positif mais au contraire par le négatif. Car on ne travaille pas avec un organigramme qui permet de responsabiliser les responsables, et de répartir les tâches d'une manière claires. En relation avec l'encadrement administratif on trouve que les différents services souffrent d'un manque de cadres. Lorsqu'on aborde la question de la formation, on trouve que le problème est majeur. En l'absence d'une formation on ne peut pas appliquer les différentes réformes : soit qu'il s'agit de l'opérationnalisation des différentes lois organiques relatives aux politiques publiques relatives à l'enseignement supérieur. Ou bien au niveau de la conception, qui est liée aux différentes instances et conseils de l'université et de ses établissements, on trouve qu'on est en face d'un problème majeur relatif à la structuration administrative des services ; la détermination des missions et métiers, le recrutement des personnels et surtout les cadres les plus compétent, qui peuvent accompagner le changement et la réforme.

Lorsqu'on voit cette structure organique complexe on trouve les systèmes d'information et non pas les systèmes informatique, le système opérationnel actuellement au niveau national c'est APOGEE, on trouve que la faculté de droit de Fès travaille par une application informatique spéciale hors le système APOGEE et puis elle transfère les données vers le système APOGEE, c'est à dire l'implication dans le cadre de ce système est faible et voir absente à ce niveau.

Cela concerne la gestion des affaires des étudiants dans l'université et lorsqu'on parle de la gestion de la bibliothèque, ah bon !!!! le système d'information est absent et lorsqu'on voit le système de gestion financière on trouve qu'il ne travaille pas par un système d'information et aussi dans tous les autres services.

A mon avis, il faut réfléchir, pour instaurer un système d'information intégré qui permet de gérer les différentes activités universitaires, d'une manière claire, rapide, et de permettre de garder une base de donnée des informations et de répartir les responsabilités et de les déterminer d'une manière claire. Par conséquent, l'université gagnera leur légitimité, face aux différentes parties prenantes internes, (étudiants et enseignants et administratifs etc.) et externe (les pouvoirs centraux) qui veulent aussi connaître la réalité de ces établissements universitaires.

ssi zouheir ce débat est très intéressant et si je continue de parler le temps n'est pas suffisant et cela nécessite des conférences et ne peut pas se limiter à un seule rencontre.

Oui vous avez raison monsieur driss je serai reconnaissant de vous contacter par téléphone ou bien de fixer un autre rendez vous

Avec plaisir monsieur zouheir

Pour expliquer !!!! Moi j'ai parlé seulement de l'aspect qui correspond la gestion et la gouvernance financière et je n'ai pas encore abordé les autres aspects comme le rôle des instances, des conseils décisionnels, des commissions connexes et des instances de décisions et exécutifs.

Je pense que cette question est primordiale, on doit la traiter surtout lorsqu'on veut parler de la gestion administrative et financière des universités, de la gouvernance d'une manière générale. Il est indispensable que les conseils décisionnels travaillent par les propositions de l'instance exécutive. Le nombre des propositions dans ces instances est faible et aussi la manière de les présenter dans le travail des instances des établissements et aussi les mêmes qu'on trouve dans l'exécutifs. Je pense qu'il faut revoir la façon de composer ces instances et le conseil soit par la représentativité des différentes parties prenantes interne de l'université et aussi le renforcement de la force propositionnelle et l'adoption de la formation et la formation continue des instances votées dans ces conseils. Et bien sûr on ne parle pas encore du côté académique et ainsi du côté de la recherche scientifique qui sont des missions principales de l'université déterminées par la loi 01-00

Ssi driss, A votre avis ces dernières réorganisations des laboratoires de recherche dans l'USMBA ont-elles un impact sur la performance de l'université ?

Je pense si on veut parler de ce point-là on est obligé d'adopter une approche temporelle en le l'abordant dans le cadre du développement historique de l'USMBA

Je pense que la structuration des laboratoires a commencé par le président **MR FARISSI ESSARGHINI**. C'est celui qui a fondé les laboratoires, dans la perspective d'améliorer le classement de l'USMBA au niveau national et international. Et bien sûr le professeur **MR Omar Assobhei** a pris le relai et a continué dans la même politique en ce qui concerne de constitution des laboratoires pour améliorer ce classement. **Mr El MRABET** va aussi dans la même perspective d'améliorer l'image de l'université dans le cadre international. Et ce qui s'est réellement réalisé cette année 2019-2020 par le classement de l'USMBA de Fès au premier rang national dans le cadre de la recherche

Je pense que le travail qui a été fait à la base (surtout en ce qui concerne l'augmentation du nombre des laboratoires ou bien en ce qui concerne la qualité de la leur performance et la valorisation des résultats de leurs recherches), a réalisé les objectifs. malgré les contraintes des moyens financiers et la pression du problème du sureffectifs des étudiants qui influence la recherche scientifique et qui ne laisse pas assez de temps aux enseignants pour travailler dans la recherche et participer aux colloques et séminaires au niveau national et international. Ce qui impacte la productivité scientifique et pédagogique. Je pense que les choses sont inter reliés, le côté académique influence le côté scientifique. Malgré cela nous sommes convaincus et nous avons resté attachés à notre casquette des enseignants mais des enseignants chercheurs car un enseignant sans la recherche scientifique ne peut pas exister sur le terrain.

En effet les laboratoires ont travaillé beaucoup, soit dans le cadre des établissements à accès ouverts ou bien dans les établissements à accès fermés. La trajectoire a été tracée dès le départ par Mr FARISSI et aujourd'hui on est arrivé à la phase de la récolte et j'espère que l'université va poursuivre de chemin au niveau des efforts déployés dans la production scientifique et valoriser leurs résultats et la contribution d'une façon positive pour améliorer l'image de l'USMBA à l'échelle nationale et internationale.

Merci beaucoup mon professeur

Quel sont à votre avis les contraintes et les opportunités de l'environnement de l'université ?

Très bien lorsqu'on parle de l'environnement on trouve l'environnement institutionnel et il y a aussi l'environnement économique et social.

S'agissant de l'environnement institutionnel, je pense que l'université doit tisser des relations avec les partenaires locaux et régionaux, par une coopération et un partenariat institutionnel. L'université reçoit des subventions auprès de ces partenaires comme la région et la commune mais à mon sens je pense que ces montants restent insuffisants pour répondre aux besoins fondamentaux de l'université et pour cela il faut renforcer ce partenariat vu l'importance du classement de l'USMBA au niveau national et international.

Et faux que nos partenaires locaux (les pouvoirs élus et centraux) doivent assumer leur responsabilités surtout lorsqu'on considère que cette université est la locomotive du développement socio-économique de la région.

S'agissant de l'environnement économique et social, je pense qu'il faut dire la vérité. L'environnement économique de la région est contraignant et on ne peut pas le comparer avec celui des universités qui travaillent par exemple dans la région économique de Tanger ou bien de Casablanca ou bien de Marrakech puisque nos étudiants ne trouvent pas assez de stages dans les entreprises de la région. Ce qui les obligent à voyager vers casa ou Tanger pour chercher des stages. Je pense que ce problème n'est pas l'affaire de l'université mais c'est un problème lié au développement économique et social de la région.

Il y a aussi des parties prenantes sociales. L'université est ouverte sur son environnement social au travers le travail social, je crois qu'il y a un nombre élève des enseignants qui travaillent dans ce sens, soit gratuitement ou bien à titre payant, dans le cadre de leur partenariat avec ces associations sociales de la société civile. Cette remarque je l'ai constatée au niveau des dossier des professeurs dans le cadre du concours d'avancement et de passage du grade PH au PES par ce que ce critère est un élément parmi d'autres qui est adopté dans ce concours et cela ne dit pas que les autres enseignants ne travaille pas dans le cadre associatif même au contraire il y a une ouverture de l'université sur l'environnement social.

Merci beaucoup Mr driss j'ai senti que je suis dans une conférence et ce n'est pas un entretien, franchement tu as touché presque tous les aspects de l'université.

Merci infiniment

On passe maintenant à l'aspect lié à la performance, quelles sont à votre avis les dimensions, les critères et les indicateurs de mesure de la performance globale de l'université ?

Très bien, la même philosophie et la même logique qu'on a adopté tout à l'heure je crois qu'on doit commencer par l'observation de ce qui existe !!!

Ce qui existe dans l'université marocaine en général, et l'USMBA en particulier, il y a l'introduction d'une nouvelle notion qui est emprunté des sciences de gestion pour s'introduire dans le service public pour résoudre ses problèmes. Bien sûr lorsqu'on parle de l'amélioration de la performance et la faute commise c'est l'efficacité. Lorsqu'on étudie de la performance au travers la doctrine économique et des sciences de gestion on trouve qu'elle tourne autour de trois concepts fondamentaux : L'efficacité, l'efficience et la pertinence.

La relation avec les moyens et les objectifs c'est la pertinence

Et la relation entre les objectifs et les résultats c'est efficacité

Et la relation entre les moyens et les résultats c'est efficience

D'accord, lorsqu'on mobilise ces notions avec la logique de la loi organique relative à la loi des finances N° 130-13 qui cherche à améliorer les différentes unités des établissements publics et en l'occurrence l'université, et leur adoption de la gestion basée sur le résultat (GAR). Tout cela tourne vers la sphère d'amélioration de la performance universitaire.

L'université marocaine, dont l'USMBA de Fès, utilise seulement deux indicateurs budgétaires à savoir, le taux d'engagement et le taux de paiement. Ce sont des indicateurs classiques liés à l'exécution. Je crois que l'université marocaine souffre du problème de légitimité et elle n'arrive pas à améliorer la qualité de leur performance principalement à cause de la méthode de gestion quotidienne « du jour au jour », elle n'a pas une vision stratégique et gestion pluriannuelle. C'est ce qui est remarqué quand on présente le budget de l'université qui englobe des projets. Lorsqu'on analyse ces projets, on découvre qu'il s'agit simplement des dépenses, marquées par l'absence de l'harmonie et d'une vision pluriannuelle et ici on est en face à une politique d'achat.

Il n'y a pas une politique d'achat au niveau des universités marocaines par conséquent elles ne peuvent pas déterminer ses besoins d'une manière claire dans un cadre pluriannuel.

Donc comment est-il possible, en l'absence de la logique pluriannuelle, d'adopter la gestion axée sur le résultat et la performance et j'ajoute à ce niveau-là et le débat ici est dur si on entre dans les détails des choses. Seulement j'ajoute la question des obstacles aux plusieurs projets qui peuvent avoir un impact positif sur l'amélioration de la gestion axée sur le résultat.

Avec cet arrêt du chantier de l'instauration de la comptabilité générale au sein des universités marocaines, on ne peut pas faire une gestion axée sur le résultat. La GAR requiert l'existence d'une comptabilité analytique, qui reste évidemment liée à l'existence de la comptabilité générale. Donc au travers cet état des lieux, les problèmes vont se complexifier, et l'université marocaine continuera de travailler avec les deux indicateurs classiques. Je crois que ces deux indicateurs reflètent l'incapacité de l'université, et surtout on ne peut pas justifier les différentes annulations des crédits du ministère des finances à la fin de chaque année aux dotations allouées dans le cadre de la loi des finances (L'inflation budgétaire, c'est-à-dire que les dotations non dépensées). Cela montre qu'on est en face, d'une faible gestion, d'une gouvernance financière qui nécessite un renforcement, et d'un problème réel lié à la gouvernance financière et administrative. Et ici, je recommande de revoir la politique de formation et d'introduire de nouvelles techniques d'information et de communication ; en ce qui concerne les systèmes d'information intégrés de gestion. Ce qui va répondre aux problèmes liés à la représentativité et la philosophie du résultat et de la performance et je crois que la loi organique va dans le même sens dans le cadre de la structure budgétaire qui consiste à programmer les crédits par les programmes et projets et action d'une façon pluriannuelle.

Et l'université est une unité secondaire qui a la personnalité morale et l'autonomie financière et travaille sous la tutelle de l'état et qui doit être dans la même logique de la loi organique relative à la loi des finances.

**Mon cher professeur je veux savoir votre avis concernant l'autonomie de l'université ?
Quels sont les obstacles de cette autonomie et comment renforcer cette dernière ?**

Très bien lorsqu'on parle de l'autonomie, l'université est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative et académique comme l'énonce la loi 01-00.

Lorsqu'on regarde cette autonomie, elle est limitée et contrôlée car ces universités sont sous la tutelle de l'état et je crois cette autonomie va durer jusqu'à l'éternité et si on parle dans ce sens on est dans les illusions.

Par conséquent lorsqu'on parle de la logique de décentralisation et déconcentration, on est en face à la dépendance de l'état et au travers ce concept lié au droit administratif, je dis que bien qu'on renforce l'autonomie des instances et des conseils de l'université, elle reste liée au centre et même dans le régime fédéral

D'autre part si on regarde la nature des pouvoirs et des marges de manœuvre offertes aux universités

A mon sens, la mise en pratique des pouvoirs de l'université est tributaire de la nature interne de son système décisionnel et exécutif, et de ce qui gère l'université. Et ici je crois qu'on a besoin de se comparer avec les meilleures pratiques, notamment le nouvel management public et la bonne gouvernance dicté par la charte de la gouvernance de 2012. Et on a besoin de prendre en considération les recommandations des rapports de la cour des comptes, l'USMBA a été l'objet du contrôle de la gestion par de la cour des comptes en 2010, donc il faut opérationnaliser ses recommandations soit d'une manière opérationnel ou bien préventif.

D'une manière opérationnelle, au travers les rapports de la cour des comptes concernant l'USMBA et d'une manière préventive au travers les rapports de la cour des comptes des différents établissements publics comme l'université Moulay Ismail de Meknès pour tirer les leçons de ces recommandations à titre de comparaison et cela va nous permettre d'améliorer la performance de l'université USMBA.

Un autre problème interne, c'est la faiblesse des recettes propres. je pose la question est ce qu'il est raisonnable de concevoir et de bâtir une politique stratégique interne de l'université sans l'existence des ressources propres suffisantes pour réaliser ces politiques.

L'université lorsqu'elle reçoit des subventions de l'état, elle est obligé de réaliser les politiques tracées par le ministère de tutelle d'une manière horizontale dans le cadre de la politique de la contractualisation et par conséquent l'université exécute la conception qui a été décrite dans les contrats conclus avec l'état.

Mais si l'université veut réaliser ses politiques internes, il faut qu'elle a des moyens propres qui vont donner une marge de manœuvre pour concevoir leur politiques et mettre des objectifs à atteindre.

Donc face à la faiblesse des recettes propres, on ne peut pas parler d'une politique stratégique interne propre mais d'une politique de développement de l'université marocaine.

Mon professeur comme vous saviez le projet de développement de l'USMBA du président contient des programmes et des projets que le président de l'université...

Ssi driss je crois que, dans le cadre de ce projet de développement, le rôle du président va dans le sens de chercher des coopérations et de PPP afin d'améliorer les ressources propres que pensez-vous ?

Si zouheir la mission des politiques nationales, c'est développer l'université. et ici le projet des présidents doit être en harmonie (forme et fond) avec les politiques et les orientations royales et je crois que les commissions de sélections des présidents des universités y insistent.

Mon professeur dans le cadre de ce riche débat je veux savoir quelles sont les compétences d'un bon manager ? Et quelles sont les marges de manœuvre du président de l'université ?

Je crois que le traitement de cette question est une affaire politique plus que juridique cette question ne s'applique pas seulement aux universités mais à d'autres établissements nationaux en général.

Par exemple le secteur de la santé, dans le top de la hiérarchie on trouve les médecins et le secteur universitaire on trouve les professeurs de l'enseignement supérieur. Donc cette question est politique qui affecte les personnes.

Par contre la mission principale de ces personnes est l'amphithéâtre et le laboratoire. Ces personnes présentent des projets pour réussir dans le poste de responsabilité qui nécessite des compétences de gestion (managers). Je pense cette question est politique qui nécessite un débat politique national.

Enfin monsieur driss est-ce que tu peux me donner des recommandations pour améliorer la performance de l'USMBA ?

Aujourd'hui, on a besoin d'un débat public franc, transparent, efficace et responsable autour des différents questionnements liés à la gestion des affaires universitaires. C'est pourquoi ce débat doit être thématique pour être très efficace.

Et si on pose des remarques et on fait des diagnostics et par la suite on donne des recommandations et des propositions dispersés je crois qu'on ne peut pas arriver à des solutions.

Les problèmes énormes et les propositions sont aussi énorme et je pense on ne peut pas les résumer dans une rencontre. par exemple, en ce qui concerne l'administration on ne peut pas

travailler par une administration non équipée par un matériel informatique et par des systèmes d'information intégrés pour gagner du temps et d'effort et pour préserver la gestion contre toutes les pratiques frauduleuses.

Comme vous saviez ces systèmes d'information contiennent des procédures et des tableaux de bord et des indicateurs, qui vont permettre à ces entités administratives de travailler sur le côté de la performance, au lieu de travailler sur des dossiers et des paperasses. Je crois qu'on a besoin d'aller vers une administration électronique, vers une administration dématérialisée. Ces nouvelles techniques peuvent être une source de la performance universitaire et nous donne une valeur ajoutée et nous assurer la transparence aux niveaux de la bonne gestion, du gain du temps, de l'archivage et de la protection des données et de leur exploitation... ce système doit être sécurisé face à toute les pratiques de piratage par des système de protection et logiciel de protection.

Merci beaucoup cher professeur

Quel sont à votre avis les parties prenantes clés de la performance universitaire ?

Très bien, lorsqu'on parle des acteurs ou les parties prenantes et de l'environnement on a besoin de parler de l'approche systémique.

La question de ce qui intervient dans l'affaire de l'université concerne l'enseignement et la recherche scientifique donc au travers l'approche systémique l'université est un système construit par plusieurs acteurs internes et externes qui influencent la performance de l'université.

L'université en interne travaille par trois principaux acteurs à savoir l'enseignant, l'administratif et l'étudiant.

Je crois que l'output du système universitaire ne peut pas résumer le rôle d'un acteur par rapport aux autres acteurs.

L'université ne réussit pas sans une administration performante qui gère et qui accompagne.

Par contre l'enseignement ne peut pas réussir sans l'existence de l'implication des étudiants

Et je pense ces trois acteurs doivent travailler en parallèle pour rendre le produit de l'université plus performant.

Donc on a besoin de travailler ensemble pour un seul concept qui résume cette relation à savoir l'amélioration de la qualité et de la performance universitaire afin de réaliser la compétitivité au niveau national et international via le classement international.

Et en ce qui concerne les autres parties prenantes je crois que cette conscience doit être diffusée chez tous les acteurs externes, car l'université est entrain de chercher un développement socio-économique régionale. Il faut la considérer comme acteur principale de ce développement régional et national qui produit des compétences qualifiées dans le marché du travail et aussi pour développer les idées et trouver les solutions des problèmes majeurs liés au développement inclusif de la nation.

Enfin je dis que l'université est prête à relever ces défis.

Merci infiniment Monsieur le Professeur Driss Tahri membre du conseil de l'université et ex responsable des services économique coté projets d'emploi au sein de la Présidence de l'USMBA de Fès et ex comptable de la ligue du sport universitaire de l'USMBA de Fès et actuellement professeur d'enseignement supérieur Habilité au sein de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès

Age : du 40 au 50 ans

ANNEXE 3 : EXEMPLE DU GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA GESTION ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES MAROCAINES REMPLI PAR UN VICE PRESIDENT DE L'USMBA DE FES

Laboratoire de Recherche : Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires(ERMOT)

Objectifs des entretiens

Notre étude de terrain consiste à interviewer les parties prenantes internes de l'université (la présidence, doyens et directeurs, enseignants, et les chefs de services) afin de comprendre la perception et la conception du répondant des différentes dimensions de la gestion de l'université et d'une bonne gestion de l'université, de sa perception des déterminants de la performance universitaire. Aussi de voir dans quelle mesure la configuration des systèmes universitaires (Enseignement-Recherche Scientifique- Relations des universités) permet-elle de soutenir la performance et enfin identifier les différents facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités marocaines, les objectifs des entretiens se présentent comme suit :

Axe 1 : Les différentes dimensions de la gestion de l'université

Axe 2 : La configuration des systèmes universitaires

Axe 3 : L'environnement de l'université

Axe 4 : Perception des acteurs de la performance universitaire publique

Axe 5: Identification

AXE 1 : Perception et conception de la gestion universitaire

Q1 : L'université se caractérise par la complexité de sa gestion, pour vous pourquoi cette gestion est-elle complexe ?

La gestion des universités au niveau du Maroc est complexe par l'absence de réglementation claire et précise à tous les niveaux :

- Gouvernance
- Gestion de la recherche scientifique
- Gestion des affaires académiques et pédagogiques

Q2 : A votre avis c'est quoi une bonne gestion universitaire ?

Une bonne gestion universitaire c'est veiller au respect de la réglementation en vigueur tout en travaillant sur les objectifs de la stratégie de développement de l'université.

Q3 : Est-ce que la gestion axée sur le résultat est appliquée dans votre établissement ?

Oui

Ou

Non

Si Non pourquoi ?

Pas du tout, dans mon établissement actuel la gestion est basée sur un équilibre entre le désir des Syndicats et le respect de la réglementation. La gestion axée sur le résultat ne dépasse pas les projets de développement des établissements présentés lors des candidatures pour les postes de responsabilité de ceux-ci.

Q4 : A votre avis quelle est la relation entre la gestion et la performance ? et dans quelle mesure la gestion contribue à la performance universitaire ?

La gestion consiste à gérer les métiers de l'université (affaires académiques et pédagogiques, recherche scientifique et innovation, etc.) au quotidien. La performance ajoute la composante essentielle de mettre en œuvre une stratégie de développement définie auparavant. Si les métiers de l'université sont bien gérés, alors le manager trouve le temps et les conditions pour réaliser son projet de développement et atteindre ses objectifs.

Q5 : A votre avis quel est le rôle des managers dans la performance des universités?

Les managers peuvent jouer un rôle primordial dans la performance de l'université, à commencer par l'adoption de la stratégie de développement de celle-ci par les instances de décision, passant par la constitution de l'équipe de gouvernance et bien sûr la mise en œuvre de cette stratégie toute en assurant une bonne gestion au quotidien.

Q6 : A votre avis quelles sont les compétences d'un bon manager ?

Un manager doit bien connaître l'université. En plus des compétences classiques d'un enseignant chercheur en termes de pédagogie et responsabilités pédagogiques, il se doit d'être un bon chercheur qui a la maîtrise des vrais enjeux de développement et de l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique. De plus, et afin de pouvoir assurer une bonne gouvernance, le manager doit savoir travailler en équipe, être à l'écoute des différents acteurs de l'université et aussi avoir le courage de trancher et de prendre les bonnes décisions aux bons moments.

Q7 : A votre avis quelles sont les marges de manœuvre des managers de l'université ?

En réalité les managers de l'université ont une grande marge de manœuvre en ce qui concerne les politiques de formation et de recherche. Ces politiques ne peuvent être appliquées, bien sûr, qu'en suivant les orientations de la tutelle et qu'avec l'implication des instances de décision. Ce qui demande au manager une bonne gouvernance. Ces marges de manœuvre sont plus réduites en ce qui concerne l'autonomie financière, du fait que le principal bailleur de fond étant l'Etat.

Q8: Les articles 4 et 5 de la loi 01-00 stipulent que Dans le cadre de l'exercice des missions qui leur sont imparties, les universités jouissent de l'autonomie financière, administrative et pédagogique, scientifique et culturelle. Que pensez-vous de cette autonomie ? :

	Réelle	Partielle	Absente
L'autonomie financière		X	
L'autonomie Administrative		X	
L'autonomie Pédagogique	X		

(Si partielle, ou absente, question 8)

Q9: Quels sont les obstacles à l'autonomie universitaire, et qu'est-ce que vous proposez pour l'instaurer ?

On ne peut parler de l'autonomie universitaire au sens large que dans des pays où l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique est réelle c'est-à-dire les conditions suivantes sont réalisées :

- *L'université répond au besoin des régions et du pays en termes de formation et de recherche-innovation*
- *Le pourcentage des recettes propres de l'université dépasse de loin les fonds attribués par l'Etat*
- *La gestion du personnel se fait au sein de l'université.*

Q10 : quelles sont à votre avis les déterminants de la performance universitaire ?

Les déterminants de la performance universitaire peuvent se résumer aux points suivants :

- *Le choix du bon projet de développement de l'université par la tutelle via ses commissions ad-hoc*
- *La mise en œuvre de ce plan de développement via des stratégies de formation, de recherche innovation et de gouvernance, bien définies en impliquant les différents acteurs qui interagissent avec l'université.*
- *Le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre de ces stratégies.*

Q11 : l'effectif des étudiants ne cesse d'augmenter ces dernières années dans nos universités nationales après l'instauration en 2003 du système LMD, de votre point de vue, comment se définit la gestion des affaires pédagogiques et estudiantines et quelles sont ses caractéristiques :

La gestion des affaires pédagogiques et estudiantines dans l'université est médiocre et archaïque. L'utilisation de l'outil informatique est encore primitive. La mise en place d'un système de gestion, APOGEE par exemple, rencontre encore beaucoup de problèmes et de résistance. La priorité de la résolution de cette problématique au niveau des responsables est occasionnelle.

Q12 : Quels sont les problèmes auxquels est confrontée, dans votre établissement :

→ La gestion budgétaire :

Absence d'une stratégie pluriannuelle de développement de l'établissement à laquelle doit répondre la gestion budgétaire. Plutôt nous avons une reprogrammation du budget de la même façon que les années précédentes avec des rectifications minimales.

→ La gestion de la formation :

Absence d'une stratégie de formation, adoptée par les instances, communiquée aux différents acteurs et qui répond au besoin en formation de l'environnement socioéconomique de l'établissement. On se limite à des initiatives orphelines de la part des enseignants chercheurs.

→ La gestion de la recherche :

Absence d'une politique de recherche innovation propre. L'application des décisions de l'université en termes de regroupement des enseignants chercheurs dans des laboratoires de recherche de dimensions significatives s'est faite surtout à la base d'affinités personnelles ce qui a donné naissance à des structures très hétérogènes en termes de thématiques scientifiques et par conséquent un handicap majeur en termes de visibilité et de rendement.

→ La gestion du personnel :

Absence de réglementation de gestion du personnel claire et précise et aussi un - organigramme répondant à une performance universitaire font défaut.

→ La gestion des immobilisations

Gestion archaïque en l'absence de politique de gestion du patrimoine au niveau de l'université. Aussi l'utilisation d'outils informatiques et de systèmes de gestion appropriés font défaut.

→ La gestion du mobilier :

Gestion archaïque en l'absence de politique de gestion du patrimoine au niveau de l'université. Aussi l'utilisation d'outils informatiques et de systèmes de gestion appropriés font défaut.

Q13 : la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur souligne l'autonomie de gestion d'une université, est ce que le ministère de tutelle ne s'immisce pas dans la gestion de votre établissement ? Dans la réalité la gestion axée sur les résultats est-elle applicable ? Suivant les pratiques du nouveau management public dans la loi organique relative à la loi de finance (LOLF)

Même si la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur souligne l'autonomie de gestion des universités, on ne peut bénéficier de cette autonomie (comme indiqué en réponse à la question 8) que si on arrive à l'intégration de l'université dans son environnement socioéconomique c'est-à-dire à réaliser les conditions suivantes :

- *L'université arrive à répondre au besoin des régions et du pays en termes de formation et de recherche-innovation*
- *Le pourcentage des recettes propres de l'université dépasse de loin les fonds attribués par l'Etat*
- *La gestion du personnel se fait au sein de l'université.*

Sans la réalisation de ces conditions on ne peut espérer une autonomie proprement dite vis-à-vis de la tutelle et surtout un contrôle à posteriori de la part du ministère des finances.

Q 14 : quel est votre perception du management adopté dans votre établissement avec le personnel administratif et le corps enseignant ?

- Management autoritaire bureaucratique
- Management participatif
- Autres

Pour les raisons évoquées auparavant, c'est plutôt un management participatif, mais axé principalement sur le consensus, même-si souvent c'est au détriment de la performance.

Axe 2 : Perception et conception des configurations des systèmes universitaires

Q15 : quelle est votre perception des missions de la gestion universitaire :

- Coté enseignement
- *Encourager la création de filières qui répondent au besoin de l'environnement socioéconomique en partenariat avec celui-ci*
- *Mise en œuvre de ces filières (ressources humaines, moyens matériels, infrastructures,...)*
- *Mise en place d'un système d'évaluation et d'auto-évaluation des filières en cours*
- *Mener des études sur les taux d'insertion interne et externe des filières en cours*
- *Prendre des décisions en ce qui concerne la reconduction de filières ou la création d'autres en fonction des paramètres précédents.*
- Coté recherche scientifiques

- *Encourager la recherche innovation qui répond au besoin de l'environnement socioéconomique en partenariat avec celui-ci*
 - *Fédérer et encourager le groupement des chercheurs dans des structures homogènes pour plus de visibilité et de rendement*
 - *Mettre à la disposition des chercheurs plus de ressources humaines, moyens matériels, infrastructures, ...*
 - *Mettre en place des systèmes d'évaluation et d'auto-évaluation de la recherche scientifique locale*
 - *Mener des études sur les problématiques au niveau de l'environnement socioéconomique qui peuvent être résolus par la recherche innovation*
 - *Encourager la mobilité des chercheurs en général (partenaires universitaires ou socioéconomique,...)*
 - *Prendre des décisions en ce qui concerne la reconduction de filières ou la création d'autres en fonction des paramètres précédents.*
- **Gouvernance**
 - *Avoir une bonne stratégie de développement : mettre l'établissement au service du développement de la région et du pays en répondant au besoin de l'environnement socioéconomique en termes de formation et de recherche innovation.*
 - *Adoption de la stratégie de développement de l'établissement par les instances de décision*
 - *Avoir la capacité de travailler en équipe*
 - *Constitution de l'équipe de gouvernance*
 - *Etre à l'écoute des différents acteurs et partenaires de l'établissement*
 - *Mettre en œuvre la stratégie de développement tout en assurant une bonne gestion au quotidien*
 - *Avoir la capacité de prendre les bonnes décisions aux bons moments*
 - *Instaurer des systèmes d'autoévaluation et d'audit interne pour plus de performance.*

- **Coté appui social aux étudiants**

Au niveau du Maroc, l'appui social aux étudiants est réglementé par les lois en vigueur (prérogatives de l'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles ONOUSC). Néanmoins, plusieurs actions sont à encourager par les managers des établissements universitaires. On peut citer :

- *Activités sportives*
- *Activités culturelles*
- *Activités d'innovation*
- *etc.*

Q16 : Pouvez-vous citer quelques missions de l'université ?

Selon la loi 01/00, les universités ont pour missions principales :

- *la contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;*
- *la formation initiale et la formation continue ;*
- *le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;*
- *la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;*
- *la recherche scientifique et technologique ;*
- *la réalisation d'expertises ;*
- *la contribution au développement global du pays ;*
- *la contribution à la promotion des valeurs universelles.*

Les universités ont vocation normale à dispenser tous enseignements et formations initiales et à préparer et délivrer les diplômes y afférents.

Elles organisent des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs.

Q17: Quel est votre perception de la réalisation des objectifs définis ? Sont-ils tous réalisables et sinon lesquels de ces objectifs sont loin d'être réalisés (obstacles) ?

La réalisation des objectifs définis auparavant nécessite d'abord une volonté politique au plus haut niveau de l'Etat, beaucoup de moyens et l'implication de tous les secteurs économiques et sociaux.

Ceci fait l'objet de la dernière loi cadre qui vient d'être validée par le parlement.

Q18 : A votre avis lesquelles de ces configurations soutiennent-elles la performance universitaires ?

- Enseignement
- Recherche
- Gouvernance
- Autres à déterminer :

La performance universitaire étant la performance au niveau de l'enseignement, au niveau de la recherche innovation et surtout au niveau de la gouvernance pour pouvoir mettre en œuvre les stratégies en relation avec les missions de l'université.

Axe 3 : les caractéristiques de l'environnement de l'université

Q19 : quels sont les parties prenantes clés de la performance de l'université ?

Les parties prenantes clés de l'université sont multiples, nous avons des groupes de parties prenantes internes dont en premier lieu les étudiants, le personnel et des groupes externes dont l'environnement socioéconomique, avec toutes ses composantes, et bien entendu les autorités de tutelle (ministère, agence d'évaluation qui vient d'être créée, ...).

Il apparaît que les indicateurs de performance produits par l'université ne le sont qu'à destination des autorités de tutelle, et à savoir (lors du programme d'urgence 2009-2012 on avait commencé à expliciter ce volet. Mais juste après l'arrêt brusque de ce programme, sans même une évaluation, cette page a été tournée). Alors que les indicateurs de performance doivent être produits aussi à destination de ces divers groupes de parties prenantes internes et externes.

Q20 : A votre avis quels sont les facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités?

Les indicateurs de performance universitaire doivent être produits à destination de toutes les parties prenantes internes et externes. Les facteurs qui influencent le système de gestion et la performance des universités sont directement liés aux différentes parties prenantes, à leurs interactions avec l'université et aux services qu'elle leur propose.

➤ Les contraintes de l'environnement

Parmi les parties prenantes externes de l'université nous avons l'environnement socioéconomique avec toutes ses composantes. Les contraintes majeures que pose celui, pour la performance universitaire, se résument à la non compréhension du rôle de l'université et surtout à ce qu'elle peut lui apporter en termes de développement.

➤ Les opportunités de l'environnement

Les opportunités de l'environnement sont multiples, on peut citer :

- *Les grandes orientations pour l'amélioration et l'adéquation de l'offre de formation initiale et continue,*
- *Des opportunités pour les stages et l'insertion des lauréats,*
- *Des orientations pour la recherche innovation pour résoudre les problèmes qui peuvent se poser lors du développement des différentes composantes de cet environnement,*
- *Financement de la recherche innovation,*

➤ Des relations « université-environnement »

L'économie mondiale s'oriente de plus en plus vers l'économie du savoir. Les acteurs principaux de cette économie étant l'université et l'entreprise, ainsi que l'écosystème qui se crée une fois que ces deux acteurs inter-réagissent entre eux d'une façon forte et positive. Au niveau du Maroc cette étape n'est qu'à ses débuts, tout le monde est interpellé pour relever ce défi aujourd'hui plus que jamais.

Q 21 : Quels sont les dispositifs de contrôle auxquels est soumis votre établissement/ université ? Et qu'en pensez-vous par rapport à la performance de votre établissement ?

1- Contrôle interne	N'existe pas ☒ existe mais insuffisant ☐ existe et suffisant ☐
2-Audit	N'existe pas ☒ existe mais insuffisant ☐ existe et suffisant ☐
3-Contrôle financier et légal	N'existe pas ☐ existe mais insuffisant ☒ existe et suffisant ☐
4-Contrôle de gestion	N'existe pas ☒ existe mais insuffisant ☐ existe et suffisant ☐
Autres contrôles ? A préciser :	<i>La supervision des instances de décision via les commissions qui y émanent de la gestion de l'établissement</i>

Q 22 : Vu la diversité des contrôles auxquels sont soumis les établissements universitaires au Maroc, Que proposez-vous pour qu'ils soient plus efficaces ?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1- Redéfinition de l'objet des contrôles | ☒ |
| 2- Renforcement des contrôles internes aux établissements | ☒ |
| 3- Proposition de nouveaux outils plus efficaces de contrôle | ☒ |
| 4- Motivation et intégration des responsables | ☒ |
| 5- Instauration d'une culture de performance basée sur le contrôle | ☒ |
| 6- Pas de propositions, ils sont efficaces | ☐ |
| 7- Autres : | |

Instauration du contrôle de la gestion financière des établissements universitaires en aval au lieu et place de ce qui se passe actuellement (contrôle en amont et en aval) et qui représente un véritable frein pour le développement de ces établissements.

Q 23 : Les systèmes d'information existants fonctionnent-ils de façon efficace au service de la performance de votre établissement ?

☒ Non

☐ Oui

Systèmes d'information	Effets positifs sur la performance	Effets négatifs sur la performance
Système d'information pour la gestion budgétaire et financière	Oui (SAGE)	Son utilisation ne se fait que partiellement (pour la présentation du budget)
Système d'information pour la gestion de la formation	Oui (APOGEE)	On l'utilise que partiellement (pour les inscriptions)
Système d'information pour la gestion de la recherche	Oui (SIRECH)	Archaïque nécessite beaucoup de développement
Système d'information pour la gestion du personnel	Oui (mais il n'existe pas dans notre université à part quelques bricolages)	
Système d'information pour la gestion des actifs : • Immobiliers • Mobiliers	Oui (mais il n'existe pas dans notre université à part quelques bricolages)	
Portail de l'université	Oui	Archaïque nécessite beaucoup de développement

Axe 4 : Perception des acteurs de la performance universitaire publique

Q 24 : Comment se définit la performance de l'université publique de votre point de vue :

- Efficacité du système LMD
- Encadrement des étudiants
- Nombre de diplômés en hausse
- l'atteinte des résultats fixés

- la bonne GRH
 - la parution dans les classements internationaux
 - Autres à préciser
-
- *Efficacité du système LMD : Ce système a montré ses limites dans les établissements à accès ouvert surtout avec un manque terrible de ressources humaines, moyens matériels et infrastructures ;*
 - *Encadrement des étudiants : plutôt faible surtout dans les établissements à accès ouvert, on est toujours confronté au manque terrible de Ressources humaines, moyens matériels et infrastructures ;*
 - *Nombre de diplômés en hausse : oui mais au détriment de la qualité ;*
 - *l'atteinte des résultats fixés : impossible vu les moyens mis en œuvre, on joue beaucoup sur la fausse communication ;*
 - *la bonne GRH : pas possible vu ce qui été évoqué auparavant (manque de réglementation, problème d'organigramme,...)*
 - *la parution dans les classements internationaux : les critères de classement reposent sur la performance universitaire, cette problématique a été traitée tout le long de ce questionnaire.*

Q25 : les résultats des réformes depuis 1997, date de mise en place du premier ministère d'enseignement supérieurs, sont-elles bonnes à votre avis, ? le service enseignement et recherche s'améliore-t-il dans le temps ? sinon qu'elles en sont les causes ?

Les réformes depuis 1997, date de mise en place du premier ministère d'enseignement supérieur, étaient sur la bonne voie. Mais, faute de volonté politique réelle (plusieurs gouvernements se sont succédés avec des visions très hétérogènes de l'enseignement et la recherche, parfois destructives) et l'expression de cette volonté politique par la mise à disposition de l'enseignement supérieur et la recherche les moyens nécessaires pour leur développement, l'amélioration de ces secteurs était très insuffisante. Actuellement avec la nouvelle charte et la loi cadre qui vient d'être votée, on espère surmonter ces difficultés et aller vers une amélioration rapide de ces secteurs vitaux pour le développement du pays.

Q26 : comment pouvez-vous expliquer l'absence de nos universités dans les classements les plus connus dans le monde : Times Higher Education et ShangaiRanking ? Les deux universités cadi ayad et mohammed V figurent ces dernières années dans les derniers rangs de ces classements, de votre point de vue qu'elles en sont les causes ?

L'absence de nos universités dans les classements les plus connus dans le monde, peut s'expliquer facilement si on fait une lecture des critères utilisés pour ces classements. Nos universités ne se concentrent pas sur leurs métiers de base, beaucoup de leurs efforts sont gaspillés dans la résolution de problèmes sociaux et autres. La résolution de l'équation : atteindre la performance universitaire dans les établissements à accès ouvert avec les moyens mis en œuvre étant un très bon exemple.

Q27 : Quelles différences peut-on relever entre les universités où le système LMD a bien réussi, et nos universités nationales ?

Le système LMD ne peut être appliqué dans les établissements à accès ouvert que si on dispose de :

- *Volonté politique pour assainir les établissements universitaires de faction d'étudiants nuisibles ;*
- *Ressources humaines, moyens matériels et infrastructures suffisants par affronter le nombre élevé d'étudiants et leurs offrir un enseignement dans des conditions normales ;*
- *Règlement intérieur efficace et applicable pour éviter les gâchis ;*
- *Bonne gouvernance de ces établissements ;*
- *...*

Le problème réside dans les points précités et non pas dans le système LDM.

Q 28 : Etant donné que la composante de l'enseignement supérieur à accès ouvert constitue la plus importante composante de l'enseignement supérieur marocain (d'après le rapport sectoriel du ministère sur l'évaluation de la performance du système universitaire à accès ouvert 2018) , faites-vous des évaluations et contrôles de la gestion de votre établissement :

- ☐ Périodique,
- ☐ Semestrielle
- ☐ Annuelle
- ☒ Jamais

Autres à préciser

Absence totale de la culture d'évaluation et de contrôle de gestion dans tous les établissements de l'université.

Q 29: Au sein de votre établissement, être performant, c'est : (Choisir et classer les réponses les plus significatives)

1- Optimiser la gestion des ressources pour dispenser de meilleures formations	3
2- Avoir des objectifs et les atteindre	1
3- Développer les activités de recherche de votre établissement	4
4- Développer les collaborations Université/Entreprise	5
5- Participer au développement économique de votre région	6
6- Satisfaire aux exigences des classements universitaires internationaux	7
7- <i>Améliorer la gouvernance</i>	2
8-	
.....	
.....	

Q 30 : Que pensez-vous de la performance de votre établissement concernant les points suivants :

La formation offerte	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
La réussite des étudiants	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
L'insertion professionnelle	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
La recherche scientifique	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
La gestion budgétaire et financière	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
La satisfaction du personnel	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
L'ouverture sur l'environnement socio-économique	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant
La gouvernance et la maîtrise de la gestion	pas du tout satisfaisant ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 très satisfaisant

Q 31 : La performance interne de votre établissement peut être obtenue par :

Une augmentation des moyens budgétaires et du nombre de poste d'enseignants	oui ☒ pas nécessairement ☐ Non ☐
Une amélioration des infrastructures	oui ☒ pas nécessairement ☐ Non ☐
Une instauration de système de contrôle de gestion	oui ☒ pas nécessairement ☐ Non ☐
Une formalisation de la communication interne et des systèmes d'information	oui ☒ pas nécessairement ☐ Non ☐
Un élargissement de l'autonomie de décision	oui ☒ pas nécessairement ☐ Non ☐
Instauration de système d'autoévaluation et d'audit	Oui ☒
Autres (Précisez)	

Q 32 : Quelles sont les grandes dimensions de la performance universitaire ?

Les grandes dimensions de la performance universitaire, ou les déterminants de celle-ci, peuvent se résumer aux points suivants :

- *Le choix du bon projet de développement de l'université par la tutelle via ses commissions ad-hoc*
- *La mise en œuvre de ce plan de développement via des stratégies de formation, de recherche innovation et de gouvernance, bien définies en impliquant les différents acteurs qui inter-réagissent avec l'université.*

Le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre de ces stratégies.

Q 33 : Quels sont les critères de la performance universitaire ?

- *Mesure des taux de réalisation des objectifs exprimés dans les stratégies déclinées du projet de développement de l'université*
- *La bonne gestion au quotidien des métiers de l'université (affaires académiques et pédagogiques, recherche scientifique et innovation, etc.)*
- *Mesure des taux de satisfaction des parties prenantes clés de l'université*
- *Mise en place de dispositifs d'audit et d'autoévaluation pour réaliser les actions citées.*

Q 34 : Pour évaluer les résultats obtenus ainsi que pour mesurer les performances de chaque service, disposez-vous des indicateurs de mesure de performances ? Si oui pouvez-vous citer quelques-uns ?

En règle générale, un projet de développement est adopté par les instances de l'université sous forme de stratégies de formation, de recherche innovation et de gouvernance. Chaque stratégie est déclinée en actions précises. Le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre de ces actions nécessitent la définition de critères de performance appropriés.

Identification :

Votre établissement universitaire :

Ecole Nationale des Sciences Appliquées.

Vous êtes :

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

☒	Un Homme
☐	Une femme

Vous avez

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

☐	Moins de 30 ans
☐	Entre 30 et 40 ans
☐	Entre 40 et 50 ans
☒	Entre 50 et 60 ans
☐	Plus de 60 ans

Vous occupez ou vous avez occupé un poste

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

<u>X</u>	D'enseignement
<u>X</u>	De gestion ou direction d'établissement A préciser : Vice-président chargé de la recherche scientifique et de la coopération

Merci pour votre collaboration

**Complément : vos remarques, suggestions conseils et recommandations
sont les bienvenus**

.....

.....

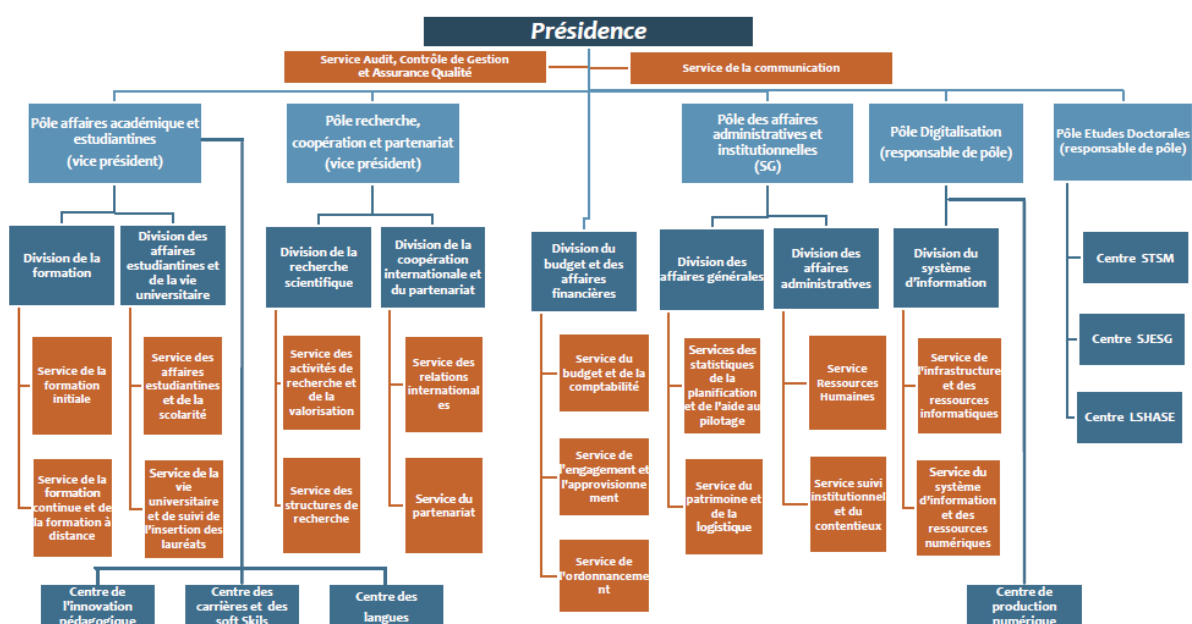
.....

.....

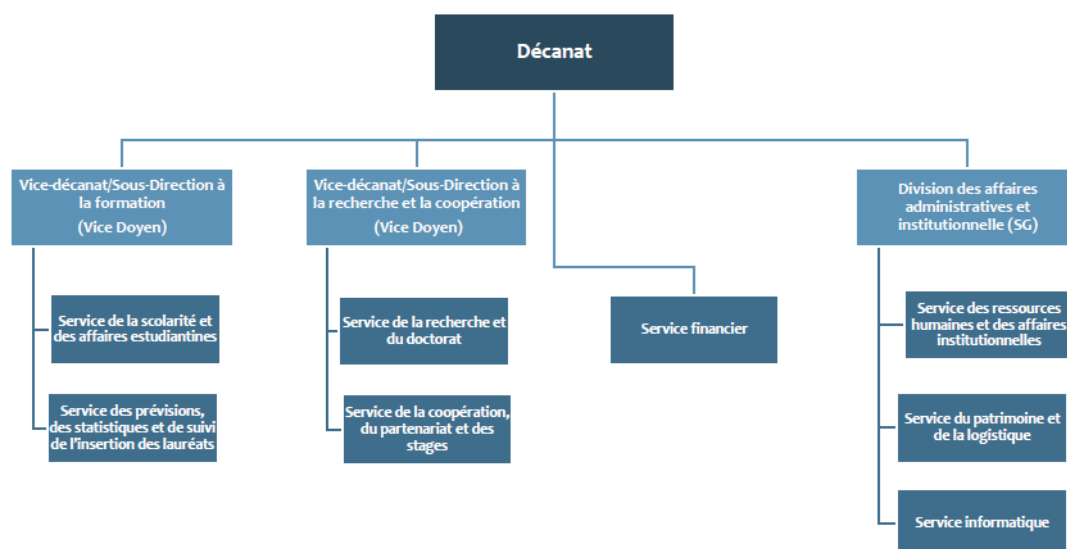
.....

.....

Annexe 4 : projet d'organigramme de l'université¹⁶²



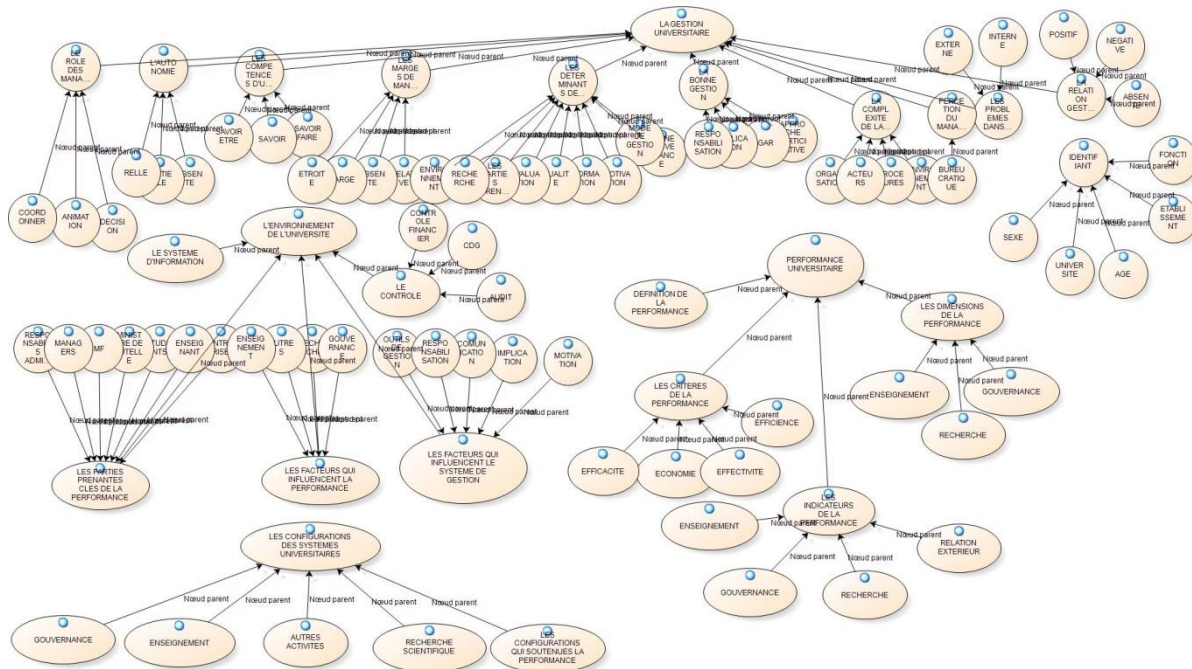
Organigramme des établissements à 8 services



¹⁶² Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique « Organigramme de l'université », le 14 janvier 2020.

256

Annexe n°6 : schéma de codage du thème de recherche gestion et évaluation de la performance des universités marocaines : une approche par les parties prenantes



Source : logiciel Nvivo 10

Annexe n°7: schéma de logiciel Nvivo 10 des neuds regroupés par similarités

entretiens these.nvp - Nvivo

Outils d'analyse des grappes

Grappes 10

Options

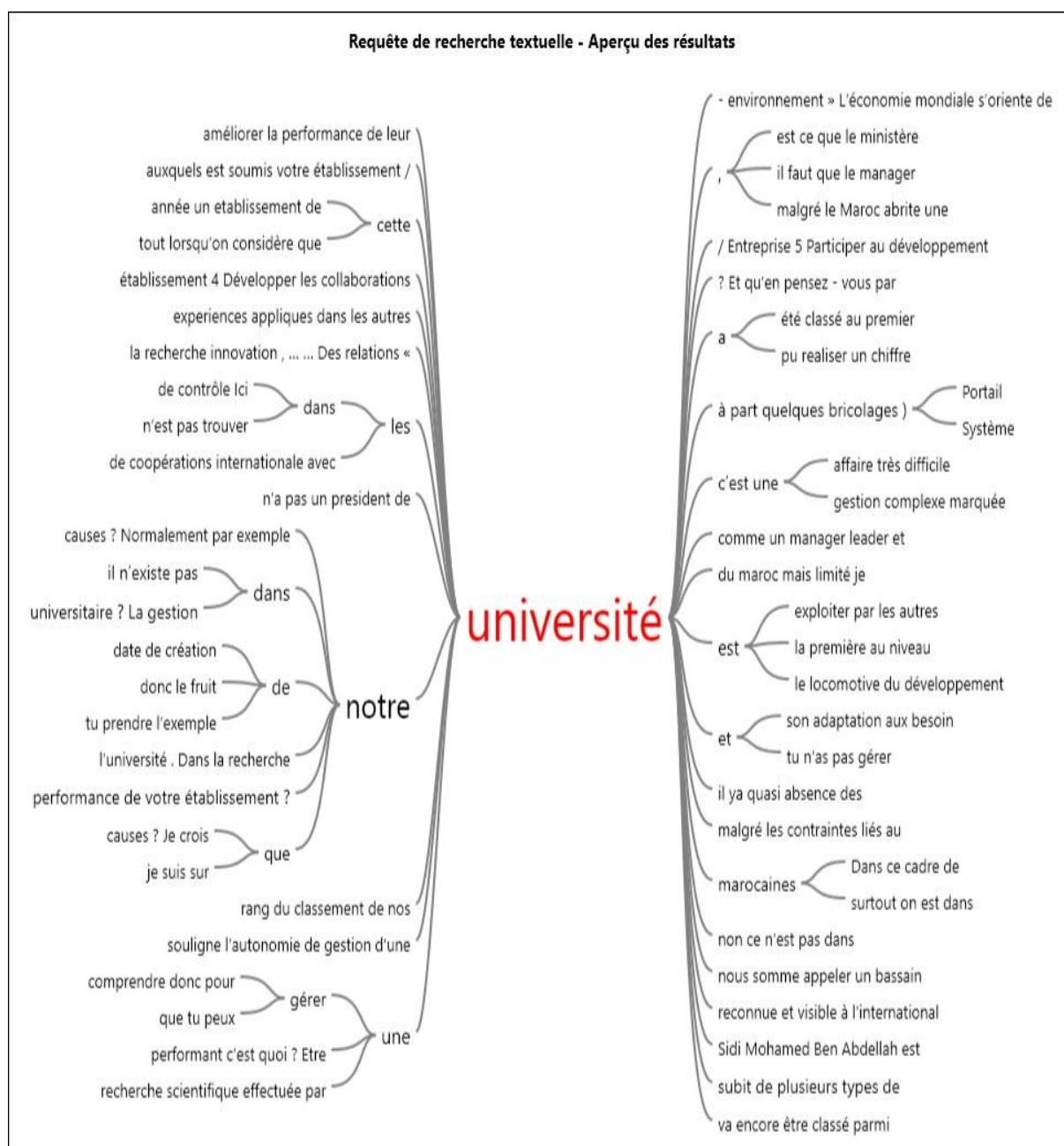
Rechercher: Rechercher dans: Éléments interne

Éléments internes

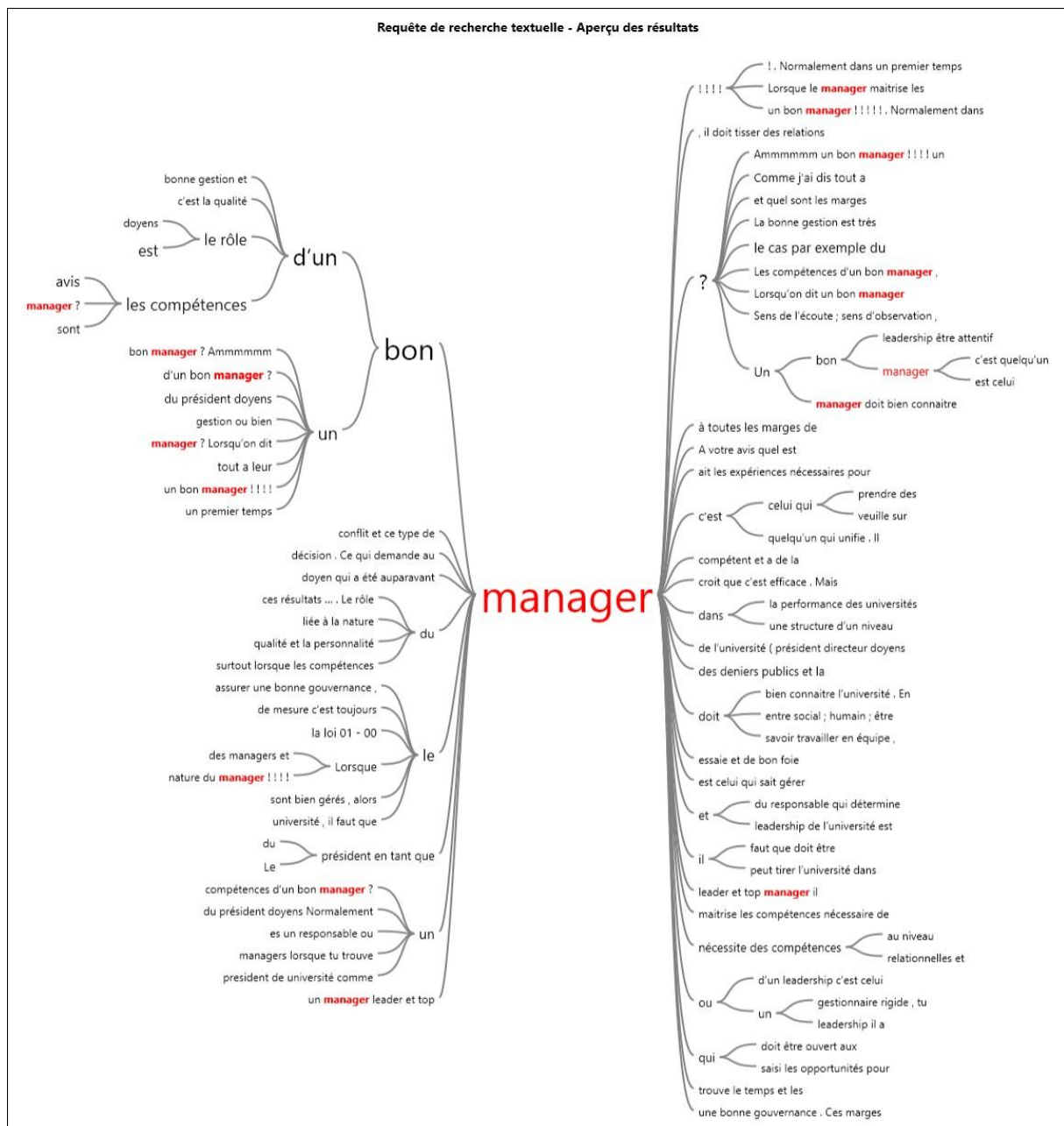
Nom	Nœuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Nœuds regroupés par similarité						
Nœud A	Nœuds\PERFORMANCE UNIVERSITAIRE	Nœud B	Nœuds\L'ENVIRONNEMENT DE L'UNIVERSITE	Coefficient de Jaccard		
	Nœuds\LA GESTION UNIVERSITAIRE			0.857143		
	Nœuds\LES CONFIGURATIONS DES SYSTEMES UNIVERSITAI			0.75		
	Nœuds\L'ENVIRONNEMENT DE L'UNIVERSITE			0.714286		
	Nœuds\LA GESTION UNIVERSITAIRE			0.714286		
	Nœuds\LES CONFIGURATIONS DES SYSTEMES UNIVERSITA			0.625		
	Nœuds\LA GESTION UNIVERSITAIRE			0.571429		
	Nœuds\L'ENVIRONNEMENT DE L'UNIVERSITE					

Source : logiciel Nvivo 10

Annexe n°8: Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « université » codé dans le logiciel Nvivo10

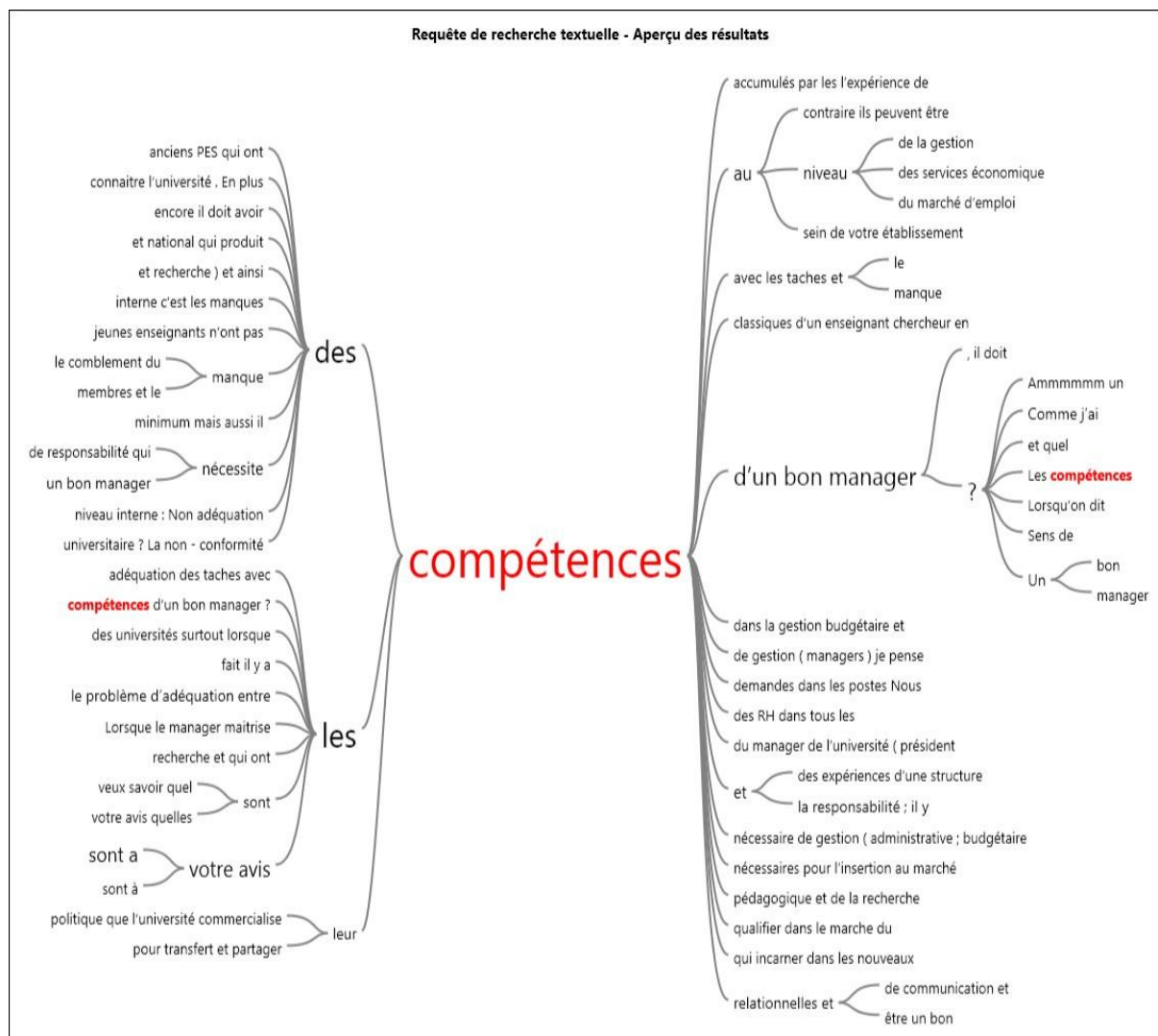


Annexe n°9 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « un bon manager » codé dans le logiciel Nvivo10



Source : logiciel Nvivo 10

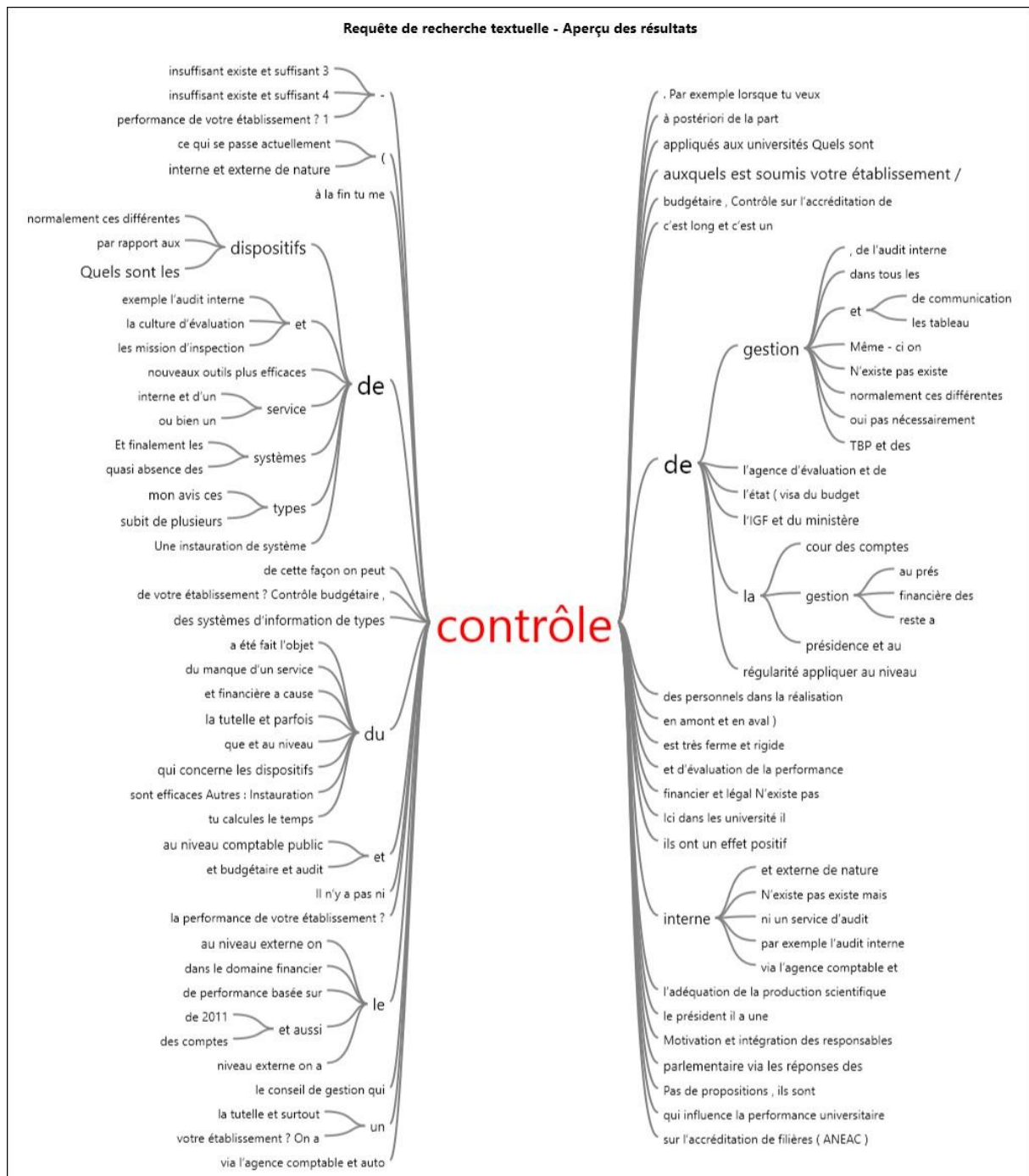
Annexe n°10 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « compétences d'un bon manager » codé dans le logiciel Nvivo10



Source : logiciel Nvivo 10

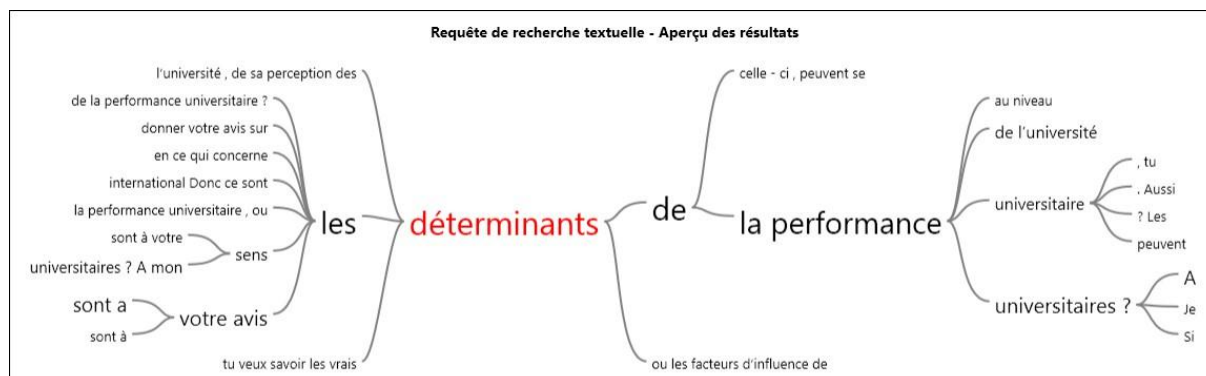
Annexe n°11 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « marge de manœuvre » codé dans le logiciel Nvivo10

Annexe n°13 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « contrôle» codé dans le logiciel Nvivo10.



Source : logiciel Nvivo 10

Annexe n°14 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « les déterminants de la performance» codé dans le logiciel Nvivo10.



Source : logiciel Nvivo 10

Annexe n°15 : Le schéma ci- dessous présente une requête de recherche textuelle, relative au terme « opportunités de l'environnement » codé dans le logiciel Nvivo10.



Source : logiciel Nvivo 10

Annexe n°16 : Nombre des lauréats universitaires en 2020



Annexe n°17 : l'offre de formation de l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès



Annexe n°18 : la carte géographique de nouveau campus de l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès

NEW CAMPUS

**SIGNING
6 AGREEMENTS**

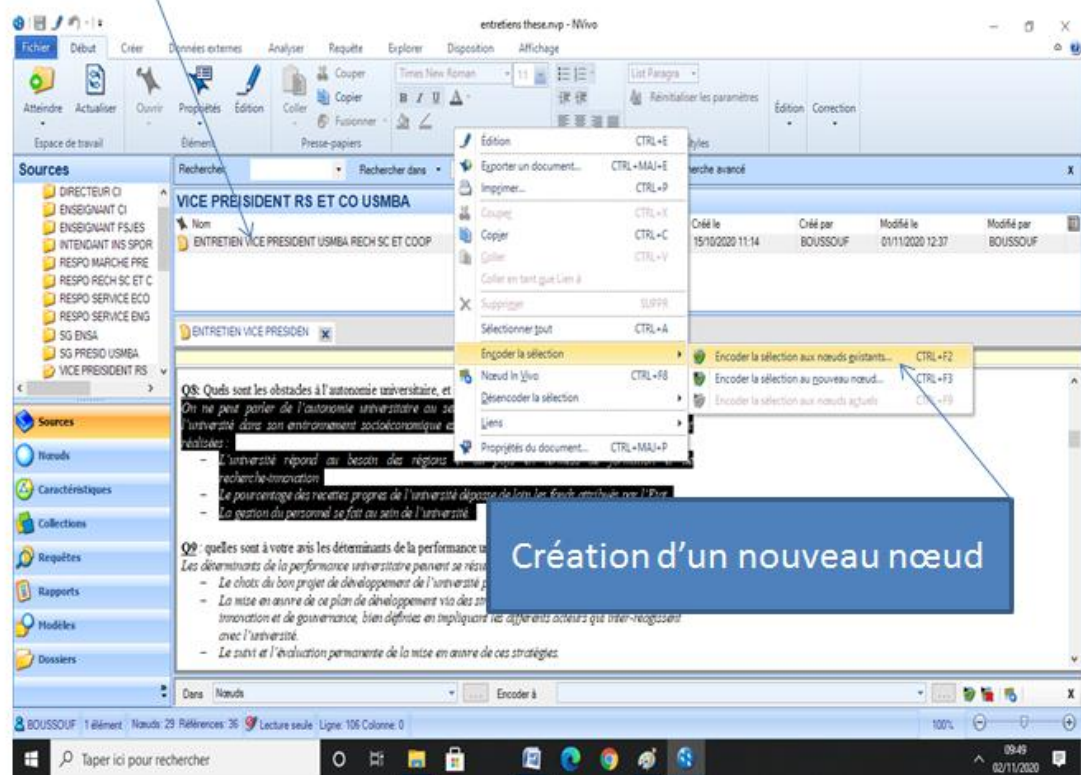
640 مليون درهم MDH

**توقيع
6 اتفاقيات**

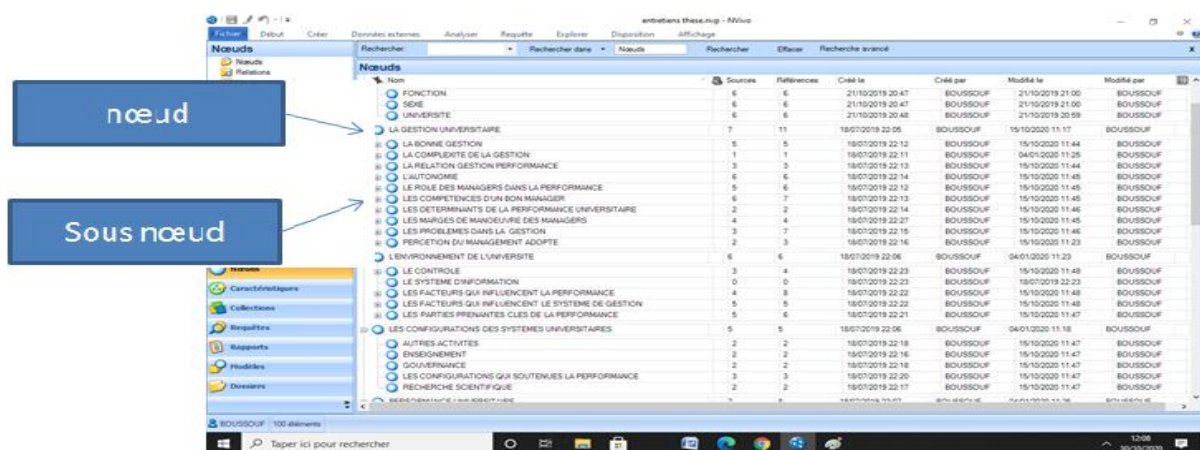


Annexe n°19 : Encodage d'un nœud libre

Transcription de l'entretien



Annexe n°20 : Capture d'écran des nœuds et sous nœuds sur le logiciel Nvivo10



LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau n°1	Les membres du conseil de l'université
Tableau n°2	Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP
Tableau n°3	Comparaison entre les mesures traditionnelles et non traditionnelles de la
Tableau n°4	Application de la grille OVAR
Tableau n°5	Grille d'analyse des données qualitatives
Tableau n°6	Profil des répondants et l'échantillon retenu
Tableau n°7	résumé des expressions collecter auprès des interviewés relatives aux problèmes de
Tableau n°8	résumé des expressions collecter auprès des interviewés concernant la relation entre

FIGURES

Figure n°1	Triangulation des techniques de collecte des données
Figure n°2	Design de recherche
Figure n°3	La bureaucratie professionnelle
Figure n°4	Schéma des principales composantes du fonctionnement administratif de l'université
Figure n°5	Organes de gouvernance universitaire
Figure n°6	Graphique du Budget de l'Enseignement Supérieur Universitaire rapporté au PIB (à
Figure n°7	Les parties prenantes destinataires des indicateurs de performance de l'université
Figure n°8	Les catégories des parties prenantes dans la gestion de l'université
Figure n°10	Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes
Figure n°11	Modelé de tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996)
Figure n°12	Formalisation d'un Balanced Scorecard
Figure n°13	Triangulation des techniques de collecte des données
Figure n°14	Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de
Figure n°15	La répartition des répondants selon leurs profils
Figure n°16	La configuration qui soutenues la performance universitaire
Figure n°17	Les parties prenantes clés de la performance universitaire

Table des matières

REMERCIEMENTS	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
LE CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE	7
LES MOTIVATIONS ET L'INTERET DE LA RECHERCHE	9
LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	9
CHAPITRE 1.....	15
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	15
SECTION 1- L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC ET SON EVOLUTION.....	17
1.1. <i>Structure du système d'enseignement supérieur</i>	17
1.2. <i>La réglementation de l'enseignement supérieur</i>	18
SECTION 2- ORGANISATION DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	22
2.1. <i>Les principales approches de l'université</i>	22
2.1.1. Le modèle collégial	23
2.1.2. Le modèle politique ou l'université comme une arène politique	23
2.1.3. L'université entreprenante	24
2.2. <i>L'université comme bureaucratie professionnelle (Henry Mintzberg)</i>	25
2.2.1. Description de la bureaucratie professionnelle universitaire	25
2.2.2. Rôle et importance du centre opérationnel.....	26
2.2.3. L'université comme une bureaucratie professionnelle	27
2.3. <i>Fonctionnement de l'université marocaine.</i>	28
2.3.1. La gouvernance universitaire	28
2.3.2.1. Le président.....	30
2.3.2.2. Les vice-présidents	30
2.3.3. Le Conseil de l'Université	31
2.3.3.1. Composition et désignation des membres	32
2.3.3.2. Attributions et fonctions	33
2.3.3.3. Elargissement des attributions du Conseil de l'Université	34
2.3.4. Le Conseil de Gestion	35
2.3.5. La gestion des établissements universitaires	35
SECTION 3- LE SYSTEME DE CONTROLE.....	37
3.1 : <i>Les contrôles externes</i>	38
3.1.1- Le contrôle financier.....	38
3.1.1.1- principes directeurs	38
3.1.1.2- typologie des contrôles financiers	39
3.1.2- Le contrôle parlementaire	41
3.1.3- Le contrôle de la cour des comptes.....	43
3.1.3.1. Objet des contrôles	43
3.1.3.2. Impact des interventions de la cour des comptes.....	44
3.1.4 Autres types de contrôles externes	45
3.1.4.1. Les contrôles effectués par les cabinets indépendants	45
3.1.4.2. Les contrôles exercés par les instances en charge de la bonne gouvernance	45
3.1.4.3. Les inspections générales du ministère de tutelle	46
3.1.4.4. Le contrôle social	47
3.2 - <i>Les contrôles internes</i>	47
3.2.1. Le contrôle comptable.....	48
3.2.2- Le contrôle des instances élues : Conseils d'Université et d'Etablissements.....	48
3.2.3- Le contrôle de la qualité	49
SECTION 4- LES CONTRAINTES ET DEFIS DE L'UNIVERSITE MAROCAINE.	50

4.1. Les contraintes de l'université marocaine.....	50
4.1.1. Contrainte liée à la massification de l'enseignement supérieur.....	50
4.1.2. Contrainte liée au sous-encadrement pédagogique	50
4.1.3. Contrainte liée à l'infrastructure	51
4.1.4. Contrainte liée au financement.....	51
4.1.5. Contrainte liée à l'autonomie des universités.....	52
4.1.6. Contrainte organisationnelle	52
4.1.7. Contrainte liée aux conditions et modalités de choix des responsables universitaires	53
4.1.8. Contrainte liée au système d'information	53
4.2. Les enjeux et les défis de l'université marocaine	54
4.2.1. Les enjeux de l'université marocaine.....	54
4.2.2. Les défis de l'université marocaine.....	54
4.2.2.1. La cohérence du système de l'enseignement supérieur	55
4.2.2.2. L'instauration d'une gouvernance proactive et redevable	55
4.2.2.3. La mise en place du numérique dans les universités	55
4.2.2.4. Le développement des ressources humaines	56
4.2.2.6. Défi de l'internationalisation.....	56
4.2.2.7. Le défi du financement.....	58
CONCLUSION	58
CHAPITRE 2.....	60
CADRE THÉORIQUE DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE	60
SECTION 1 : LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES.....	60
1.1. La performance : approche théorique complexe	61
1.1.1. La performance : concept ; dimensions et critères	62
1.1.1.1. La notion de performance	62
1.2. La vision classique des critères de performance... ..	67
1.3. La performance dans le secteur public.....	69
SECTION 2 : LES APPROCHES THEORIQUES EXPLICATIVES DE LA PERFORMANCE	70
2.1 : Le courant du Nouveau Management Public	70
2.1.1. L'émergence du Nouveau Management Public.....	71
2.1.2. Le Nouveau Management Public : Principes et Apports	72
2.2. La théorie des parties prenantes	76
2.2.1. La configuration des parties prenantes dans la gestion de l'université.....	79
2.2.2. La classification des parties prenantes	80
SECTION 3. LES DIFFERENTES MODELES DE MESURE ET D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE	
ORGANISATIONNELLE	83
3.1. Les modèles de mesure de la performance	83
3.1.1 - Le modèle EEE.....	84
3.1.2 - Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	85
3.1.3 - Le Balanced Scorecard	87
3.2. Le processus d'instrumentation de la performance organisationnelle.....	90
3.2.1 Instrumenter la performance : une question de méthode ?	90
3.2.2 Deux illustrations	92
3.2.2.1. La méthode OVAR	92
3.2.2.2. La méthode BSC	95
CONCLUSION	98
CHAPITRE 3.....	99
CADRE EPISTÉMO-MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	99
SECTION. 1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	99
1.1. Design et Problématique de la recherche	100

1.1.1. Problématique centrale de la recherche	100
1.1.2. Les questions dérivées de la recherche.....	101
1. 2 : Positionnement épistémologique de la recherche	103
1.2.1. Paradigme constructiviste	103
1.2.2. Choix du mode de raisonnement : une investigation abductive	105
SECTION 2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	107
2.1. Une approche qualitative basée sur l'étude des cas.....	107
2.1.1. Choix de l'approche qualitative et critères de sélections des cas étudiés	107
2.1.2. Techniques de collecte des données.....	110
2.2. Opérationnalisation des concepts et plan d'analyse des données.....	113
2.2.1. Opérationnalisation des concepts.....	113
2.3. Démarche de l'analyse des données recueillies	116
2.4. Choix du cas étudié	117
2.4.1. L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès	118
CONCLUSION	123
CHAPITRE 4.....	124
PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	124
SECTION 1 : LES DIMENSIONS DE LA GESTION DU SYSTEME UNIVERSITAIRE	124
1.1. L'analyse de perception des parties prenantes de l'université autour des dimensions de la gestion universitaire	125
1.1.1. Les problèmes de la gestion des universités marocaines.....	125
1.1.2. La perception des acteurs vis-à-vis la question de la bonne gestion.....	133
1.1.3. La gestion axée sur le résultat	136
1.1.4. La relation entre la gestion et la performance	139
1.1.4.1. Le rôle d'un bon manager	143
1.1.4.2. Les compétences d'un bon manager.....	146
1.1.4.3. Les marges de manœuvre des managers de l'université.....	149
1.1.4.4. Perception du management adopté.....	152
1.1.5. L'autonomie de l'université	153
1.1.6. Les dispositifs de contrôle et d'évaluation de l'université	156
1.1.7. Les déterminants de la performance universitaire.	159
SECTION 2. LES CONFIGURATIONS DES SYSTEMES UNIVERSITAIRES ET LA QUESTION DE LA PERFORMANCE... ..	163
2.1. Les configurations qui soutiennent la performance universitaire	163
SECTION 3. L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE ET LA QUESTION DE LA PERFORMANCE	167
3.1. Les parties prenantes clés de la performance de l'université.....	168
3.2. Les facteurs qui influencent la performance de l'université.....	172
3.2.1. Les contraintes de l'environnement au niveau interne et externe.....	172
3.2.2. Les opportunités offertes par l'environnement.....	176
3.3. Les relations « université-environnement ».....	180
SECTION 4. LA QUESTION DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE : QUELLE (S) CONCEPTION (S) ?.....	182
4.1. Performance liée à la recherche scientifique	182
4.2. Performance liée à la formation.....	187
4.3. Performance liée à la gouvernance.....	191
CONCLUSION	195
Constat 1 : La complexité et la pluralité des dimensions de la gestion du système universitaire	195
Constat 2 : Les configurations des systèmes universitaires	196
Constat 3 : L'environnement universitaire.....	196
Constat 4 : la performance universitaire	196
CONCLUSION GENERALE.....	198
BIBLIOGRAPHIE.....	204

ANNEXES.....	217
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	267
TABLEAUX.....	267
FIGURES.....	267
TABLE DES MATIERES	268