

## L'institutionnalisation de la logique gestionnaire dans le système de management de performance des universités publiques: une étude qualitative exploratoire

The institutionalization of managerial logic in the performance management system of public universities: an exploratory qualitative study

Auteur 1 : BOUSSOUF Zouheir.

**BOUSSOUF Zouheir** 1, Docteur en sciences économiques et gestion. Laboratoire de recherche (ERMOT)

1 Université sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc / Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Fès Maroc

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

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

**Pour citer cet article :** BOUSSOUF. Z (2023) « L'institutionnalisation de la logique gestionnaire dans le système de management de performance des universités publiques: une étude qualitative exploratoire », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 173 – 197.

Date de soumission : Janvier 2023

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7656409  
Copyright © 2023 – ASJ



## Résumé

Nul ne peut nier le rôle primordial que joue le système de management dans la quête de la performance des établissements publics et en particulier les universités, notre objectif dans cet article est d'explorer les perceptions des acteurs interviewés sur les principales dimensions du système de management de l'université publique marocaine. Pour cela, nous analyserons le système de management de la performance universitaire marocain. Par ailleurs, nous essaierons d'ouvrir des questions qui n'ont pas encore été suffisamment explorées par la recherche en management de la performance. En effet, les particularités de ces organisations (complexes), leurs domaines d'activité et leurs modes de management posent de nouvelles questions au chercheur en management de la performance, qui l'obligent à s'interroger sur les impératifs d'adaptation et d'institutionnalisation de la logique gestionnaire au travers le passage de la logique du moyen vers une nouvelle logique de résultat et de la performance.

**Mots clés :** Système de management, université, la LOF, nouveau management public et performance.

## Abstract

No one can deny the essential role played by the management system in the quest for the performance of public establishments and in particular universities. Our objective in this article is to explore the perceptions of the actors interviewed on the main dimensions of the management system of the Moroccan public university. For this, we will analyze the Moroccan university performance management system. Furthermore, we will try to open up questions that have not yet been sufficiently explored by performance management research. Indeed, the particularities of these (complex) organizations, their fields of activity and their management methods pose new questions to the researcher in performance management, which oblige him to wonder about the imperatives of adaptation and institutionalization of managerial logic through the transition from the logic of means to a new logic of results and performance.

**Keywords :** management system, university, the LOF, new public management and performance.

## Introduction

L'étude du système de management de la performance des établissements publics est un sujet complexe mais d'une grande actualité dans tous les pays du monde. Les établissements publics et particulièrement les universités sont, plus que jamais, au centre des préoccupations des universitaires, des responsables politiques, des opérateurs économiques et de la société dans son ensemble.

L'université marocaine se trouve, plus que jamais, placée devant l'exigence de soumettre son système de management 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. Dans ce contexte, la question de système de management 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.

La présente recherche a été orientée en vue d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « *Comment les parties prenantes perçoivent les questions du système de management de la performance ? Et quels sont les facteurs qui influencent le système de management de la performance universitaire ?* »

Cette problématique a été déclinée en trois questions :

- Quelle est la nature du système de gouvernance université ?
- Comment gérer le système de management de la performance universitaire et par quels outils de gestion ?
- Quels sont les perceptions des acteurs vis-à-vis la question du système de management de la performance universitaire ?

L'étude de mode de management 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 établissements<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La loi n° 01-00, relative à l'enseignement supérieur au Maroc

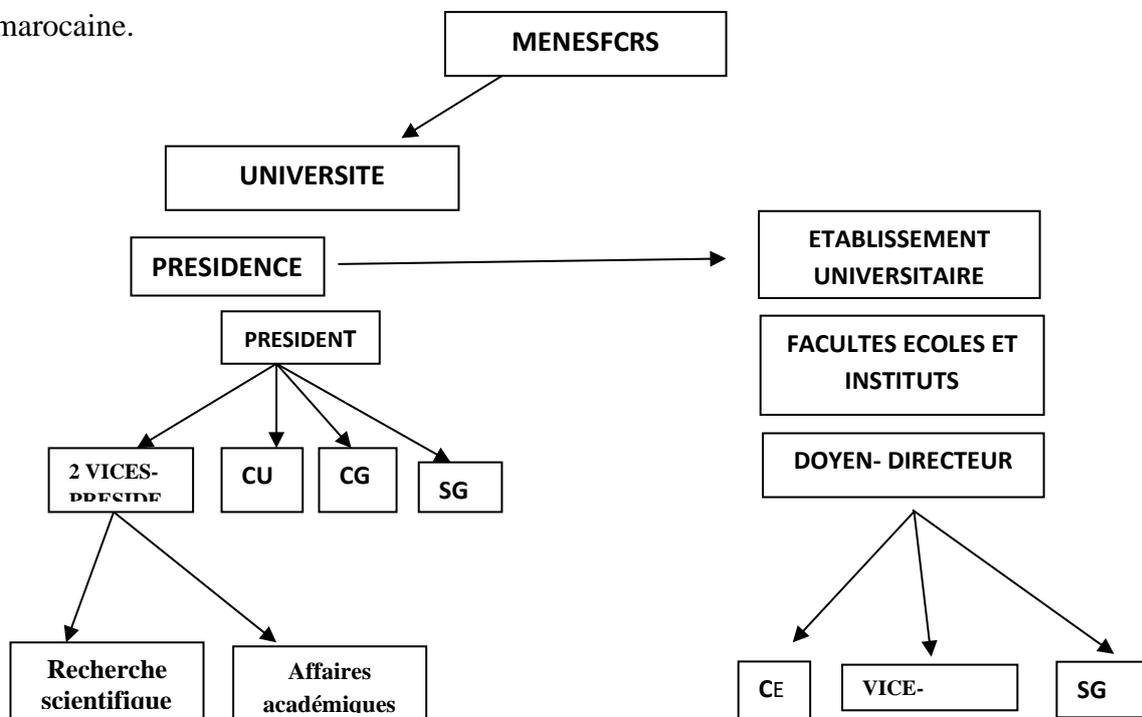
## 1. Cadre théorique de la recherche

### 1.1. 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 (MENESFCRS). Chaque université peut comprendre, outre les services communs du rectorat<sup>2</sup>, 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.

**Figure N°1 :** Les principales composantes du fonctionnement administratif de l'université marocaine.



Source : élaboré par moi (inspiré des textes officiels)

<sup>2</sup> Ex- nom de la présidence des universités marocaines

Le management de l'université marocaine est régie par les dispositions de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur<sup>3</sup>. 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 :

### **1.1.1. Le président et les vice-présidents**

#### **1.1.1.1. 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'Université<sup>4</sup>, le président est choisi parmi les trois candidats proposés par le comité d'étude des candidatures<sup>5</sup>, 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'Université<sup>6</sup> (article 16).

#### **1.1.1.2. 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.

---

<sup>3</sup> LOES dans le reste du texte.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

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 ;
- La coopération : relations internationales, partenariat.

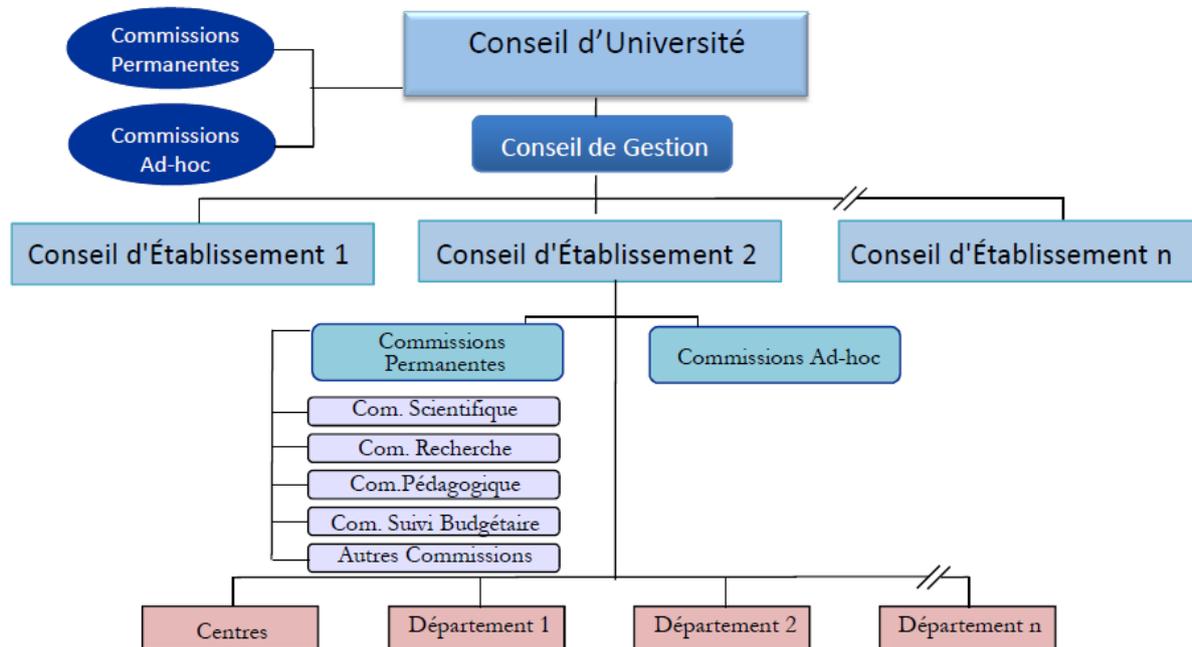
L'autre vice-président est chargé des affaires académiques, étudiantes et de la modernisation de l'Université et notamment de ce qui suit :

- Les affaires académiques et pédagogiques : ingénierie pédagogique, suivi et évaluation des programmes pédagogiques, gestion des diplômes, bibliothèque universitaire, bases de données documentaires ;
- Les affaires étudiantes et sociales : accueil et orientation des étudiants, insertion et suivi des lauréats, la prospective, les statistiques, assistance à la formation, activités étudiantes, culturelles, sportives et sociales ;
- La formation continue et l'informatique à l'Université : formation continue diplômante, formation ouverte, formation à distance.

### **1.1.2. 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 2 : Organes de gouvernance universitaire



Source : Boussouf. Z (2021), Page 31.

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.

### 1.1.2.1. 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Président de l'université</li> <li>• Le Président de la région</li> <li>• Le Président du conseil des oulémas</li> <li>• Le Président de la communauté urbaine ou le président de l'assemblée provinciale ou préfectorale du siège de l'université</li> <li>• Le ou les directeurs des AREF concernées</li> <li>• Les chefs d'établissements universitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 représentants élus par et parmi les enseignants-chercheurs de chaque établissement universitaire</li> <li>• 3 représentants élus par et parmi les personnels administratifs et techniques de l'université</li> <li>• 3 représentants élus par et parmi les étudiants de l'université</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé.</li> <li>• 1 chef d'établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas de l'université.</li> </ul>

Source : élaboré au travers la loi n° 01-00 article 9

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.

#### **1.1.2.2. 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 hoc<sup>7</sup>.

Le CU est doté de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'université. Il organise au moins deux<sup>8</sup> 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 venir<sup>9</sup>.

#### **1.1.2.3. 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. En plus de fonctions déjà énoncées, le conseil de l'université assure 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

---

<sup>7</sup> Kleiche-Dray M. et Belcadi S., op. cit.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Kleiche-Dray M. et Belcadi S., op. cit.

- ✓ Avis sur les demandes d'accréditation présentées par les établissements
- ✓ Approbation des projets de création de filières de formation et de recherche
- ✓ Adoption du projet de budget de l'université
- ✓ 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 générales, quelles sont les attributions du conseil de gestion de l'université ?

### **1.1.3. 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.

### **1.1.4. La gestion des établissements universitaires**

Créés par décret, les établissements universitaires<sup>10</sup> 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 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.

---

<sup>10</sup> EU dans le reste du texte

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'établissement<sup>11</sup> , 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 de gestion universitaire et de ses caractéristiques organisationnelles, force est de relever son inadaptation aux défis actuels et futurs ainsi qu'aux exigences de la performance d'un secteur considéré stratégique et qui tire l'intention de toute les parties prenantes vu le rôle primordial que peut jouer dans tous les niveaux de développement des pays.

---

<sup>11</sup> CE dans le reste du texte

## **2.Approche méthodologique de recherche**

Pour éclairer les différentes dimensions du système de management 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 du management de la performance universitaire.

Notre processus de recherche est ancré dans une analyse contextuelle, basée sur l'étude des cas pour aborder la question du système de management des universités marocaines. 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'explication<sup>12</sup>. Cet article propose d'étudier la perception des parties prenantes des universités Marocaines du système de management universitaires. De ce fait, nous avons adopté une recherche qualitative comme méthodologie d'investigation.

Ainsi nous avons adopté une étude qualitative exploratoire dans notre démarche et la posture constructiviste basée sur le raisonnement abductif. 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 choix de université comme terrain de recherche, nous à permet d'utilisé 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 de la performance des universités marocaines et particulièrement l'université sidi Mohamed ben Abdellah de Fès.

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.

Pour recueillir et collecter les données, nous nous sommes basés pour les techniques de l'entretien semi-directif, l'observation de terrain et l'analyse documentaires dans le but d'enrichir la compréhension des cas étudiés.

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 (noeuds), et de représenter les données sous formes des tableaux et des figures (capture d'écran).

---

<sup>12</sup> Hlady-Rispal, M., (2015). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion* (8), PP : 251-266.

La grille de codage et d'analyse des données qualitatives, est sous le tableau ci-dessous.

**Tableau 2** – Grille d'analyse des données qualitatives

<i>Thèmes</i>	<i>Sous thèmes</i>
<b>Identifiant</b>	Université
	établissement
	fonction
	Sexe
	Age
<b>Les différentes dimensions de la gestion de l'université</b>	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

**Source :** élaborer par moi

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

### **3. Présentation et interprétation des résultats**

Cet axe rend compte des interprétations des résultats obtenus à partir du traitement des données collectées. Il constitue un essai de réponse aux questions de recherche.

A travers cet axe nous essayons d'explorer les perceptions des acteurs interviewés sur les principales dimensions du système de management de l'université publique marocaine.

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.

### 3.1 : Les dimensions du système du management universitaire

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

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

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

#### 3.1.1. Les problèmes de la gestion des universités marocaines

*L'université se caractérise par la complexité de sa gestion. 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 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°3:** Synthèse des expressions collectées auprès des interviewés

Thèmes	objectifs	Sous-thèmes	Catégories, expressions
<p><u>Thème :</u> Les différentes dimensions de la</p>	<p>Voir la conception du répondant à l'égard des questions liées à : La conception d'une bonne gestion de l'université,</p>		<p>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 budget,</p>

<p>gestion de l'université</p>	<p>La conception de la relation gestion-performance, la perception des déterminants de la performance universitaire La perception de la réforme universitaire</p>	<p>Problèmes liés à la gestion universitaire</p>	<p>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.</p>
--------------------------------	---	--	--

Source : élaborer par moi

A la lumière de réponses collectées, 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.

**3.1.2. 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 ?*

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,
- ✓ Une culture de Gestion Axée sur les Résultats (GAR),
- ✓ L'autonomie.

De ce fait, nous arrivons 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.

### 3.1.3. 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.

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.

### 3.1.4. 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 ?*

**Tableau n° 4** : Synthèse des avis collectés au sujet de la relation entre la gestion et la performance.

Thèmes	objectifs	Sous-thèmes	Catégories, expressions
	<b>Voire la perception des parties prenantes vis-à-vis la relation entre la gestion et la performance</b>	<b>La relation entre la gestion et la performance</b>	<p>La gestion et performance sont deux notions indissociables.</p> <p>La performance est le résultat d'une bonne gestion. Elle ne peut être atteinte sans que les processus de gestion soient maîtrisés.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

			<p>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.</p> <p>Lorsqu'on a une bonne gestion automatiquement cela influence directement et positivement la performance des universités.</p> <p>Lorsque la gestion est bonne cela donne une performance élevée.</p> <p>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.</p> <p>Il y a une relation de contribution car lorsqu'on a une bonne gestion cela influence directement à la performance de l'université marocaine.</p>
--	--	--	---

**Source :** élaborer par moi

Nous arrivons donc au constat suivant :

**Constat n° 6 :**

A 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.

**3.1.4.3. Les marges de manœuvre des managers de l'université**

*A votre avis quelles sont les marges de manœuvre des managers de l'université ?*

L'arbre du mot « les marges de manœuvre » (voir l'annexe N°4) montre que la gestion de l'université est encadrée par la loi et qu'il y a une faible marge de manœuvre du manager.

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 que la centralisation des décisions du ministère de tutelle entrave l'autonomie de gestion. Mais, en général les marges

de main œuvres des managers universitaires, seront renforcées dans le futur surtout dans le cadre de la régionalisation avancée.

#### **3.1.4.4. Perception du management adopté**

*Quel est votre perception du management adopté dans votre établissement ?*

##### **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

#### **3.1.5. 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 ?*

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 considéré par la loi 01-00 comme établissement public autonome (financièrement, administrativement, et pédagogiquement), cette dernière est considéré relative par la plupart des interlocuteurs.

## **Conclusion**

Au travers cet article nous avons synthétisé les constats dégagés de notre étude qualitative. On pourra alors confirmer l'importance de l'orientation du système du management de la performance universitaire vers la logique de la performance, et ce sur plusieurs niveaux. Ses outils vont permettre de faciliter la connaissance des gestionnaires de leurs coûts, de la mesure de leurs activités et de celle de leurs résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus. Sa démarche et sa logique favorisent la mise en œuvre d'un dialogue de gestion axé sur l'expression des acteurs, la diffusion des bonnes pratiques managériales, il pourra contribuer non seulement au pilotage de la performance universitaire mais aussi à diffuser une nouvelle culture de performance.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boussouf. Z (2021), « gestion et évaluation de la performance des universités publiques marocaines : une approche par les parties prenantes. Cas de l'USMBA de Fès » Thèse de doctorat, laboratoire ERMOT FSJES de Fès.
- 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 Gélilier. Best-seller 3ème édition d'organisations.
- Chandler A. J. (1977), The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, trad. La main visible des managers. Une analyse historique, Paris, Economica, 1988, 635 p.
- Christine Musselin. La longue marche des universités françaises. Presses Universitaires de France, pp.218, 2001
- Wajih, M. (2015), « Plan Marshall pour l'université Marocaine » Edition Top Press.
- 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.
- 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.
- 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

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

Kinnani, S, (2017). « La problématique du contrôle de gestion dans les universités publiques Marocaines » Thèse de doctorat, FSJES de Fès.

SKOURIA & BOUSSOUF.Z. (2019) «Besoin du contrôle de gestion dans les universités Marocaines: une analyse théorique», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Numéro 9: Juin 2019/ Volume 4 : numéro 1» p:389-409.

ZERHOUNI KHAL,M & BOUSSOUF.Z. (2022) « Les pratiques de contrôle de gestion dans les organisations complexes : Cas des universités », *Revue International Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences* « Volume 5, Issue 1, June 2022 » .

La loi 69-00 contrôle financier de l'Etat aux entreprises publiques et établissements publics

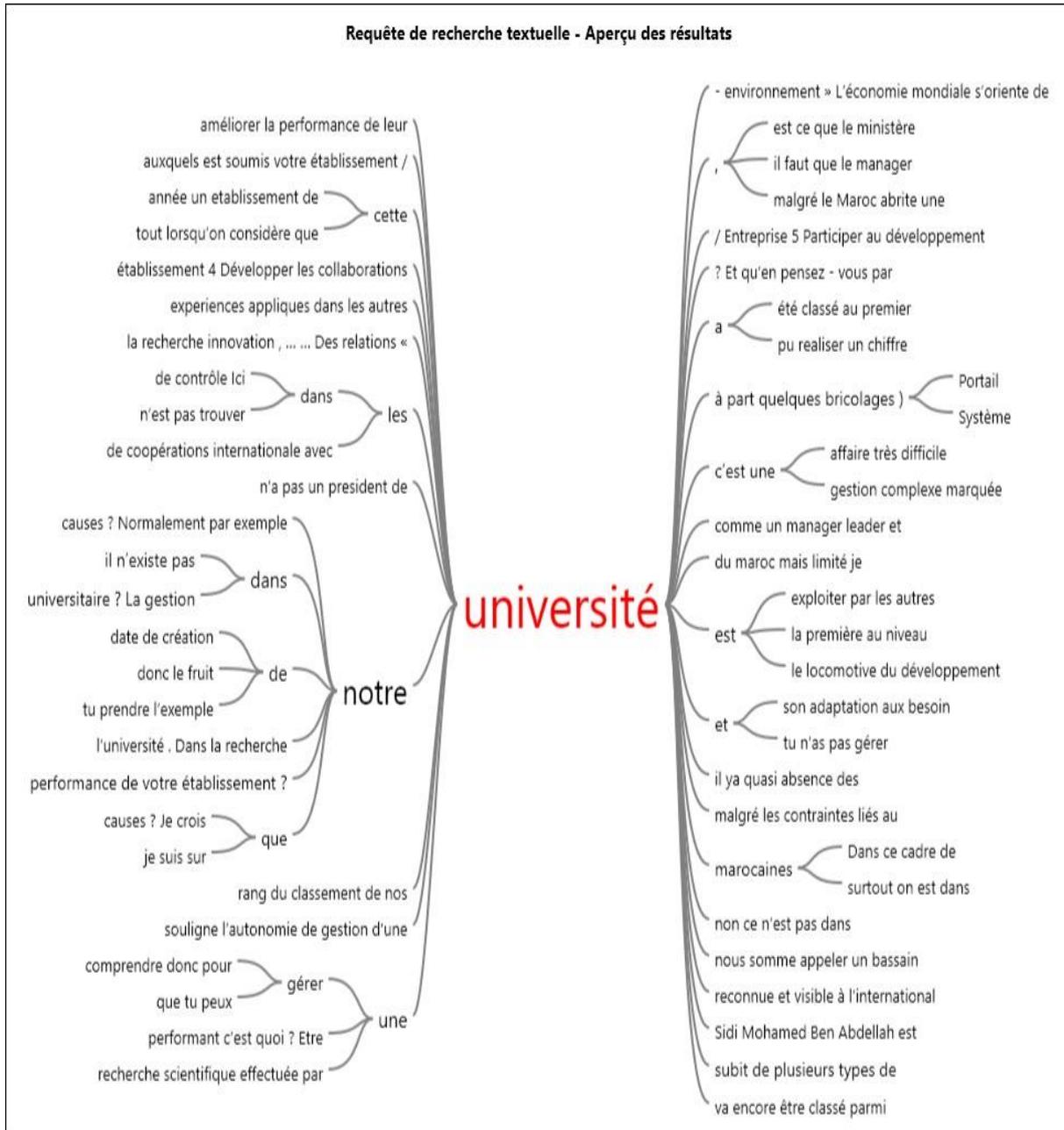
La loi n°130-13 la loi organique relative à la loi des finances

La loi cadre n°51-17 relative à l'enseignement supérieur au Maroc.

La loi n° 01-00, relative à l'enseignement supérieur au Maroc

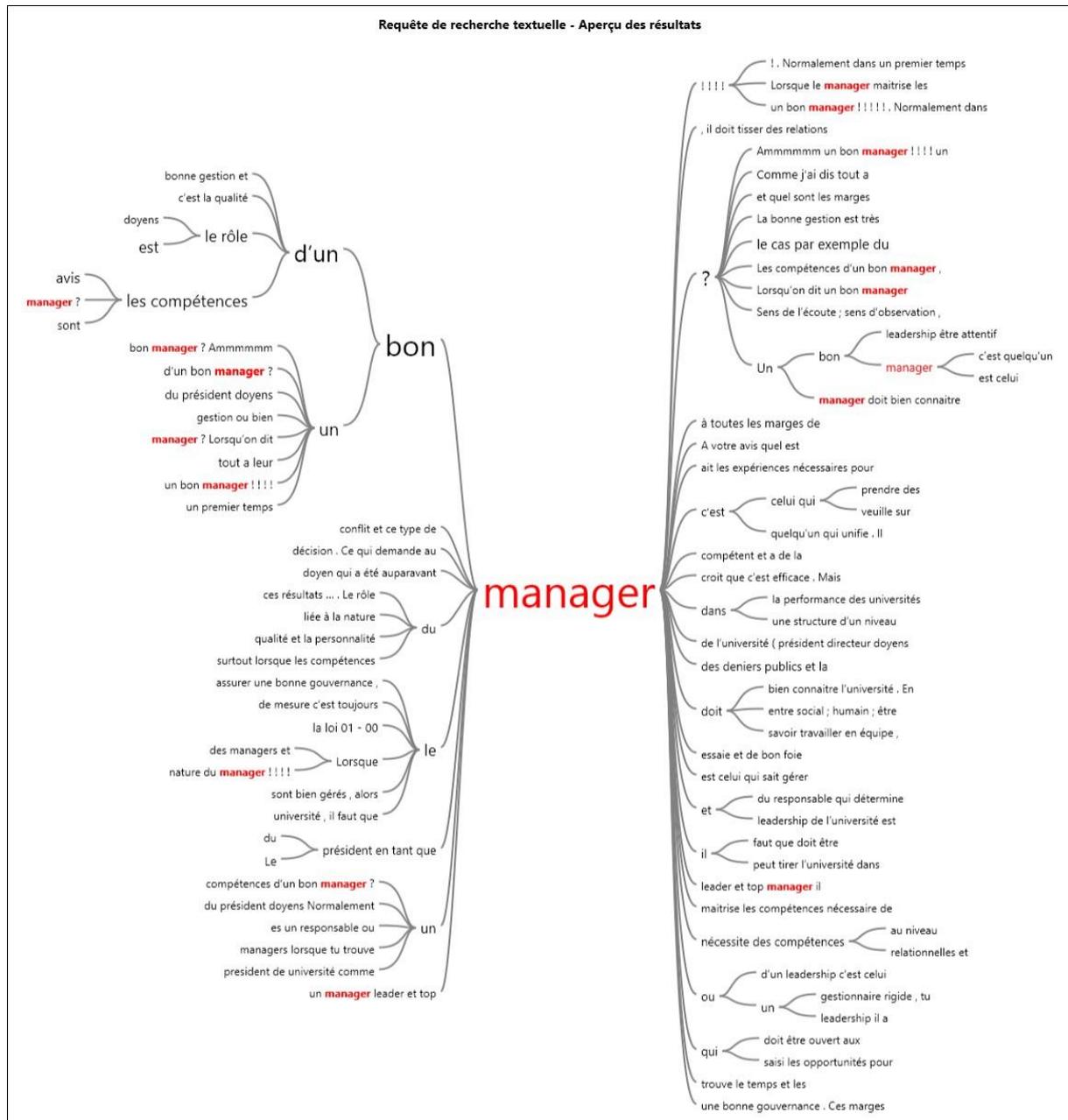
**ANNEXES**

**Annexe n°1 :** Requête de recherche textuelle, relative au terme «université» codé dans le logiciel Nvivo10



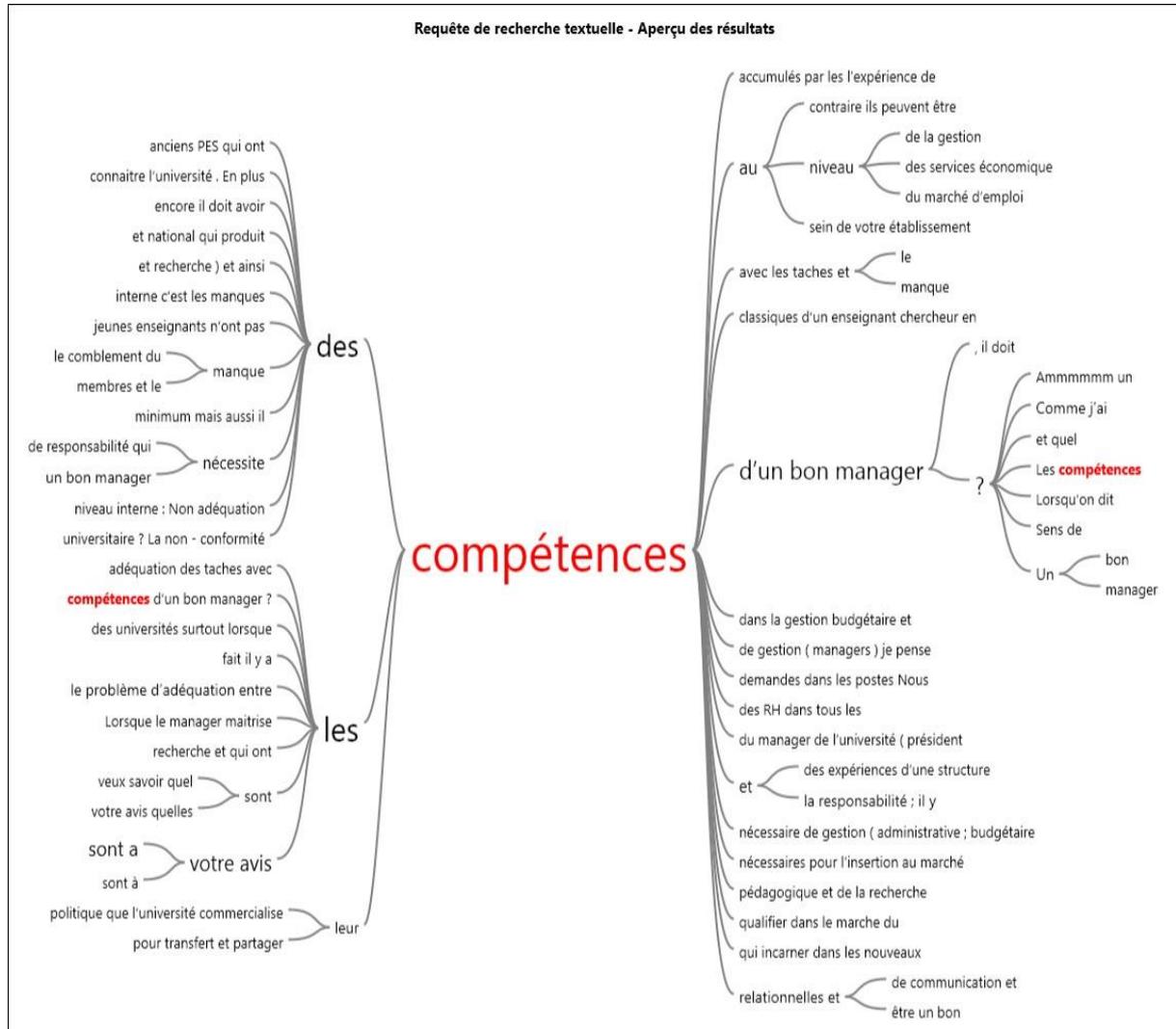
**Source : logiciel Nvivo 10**

Annexe n°2 : Requête de recherche textuelle, relative au terme « un bon manager » codé dans le logiciel Nvivo10



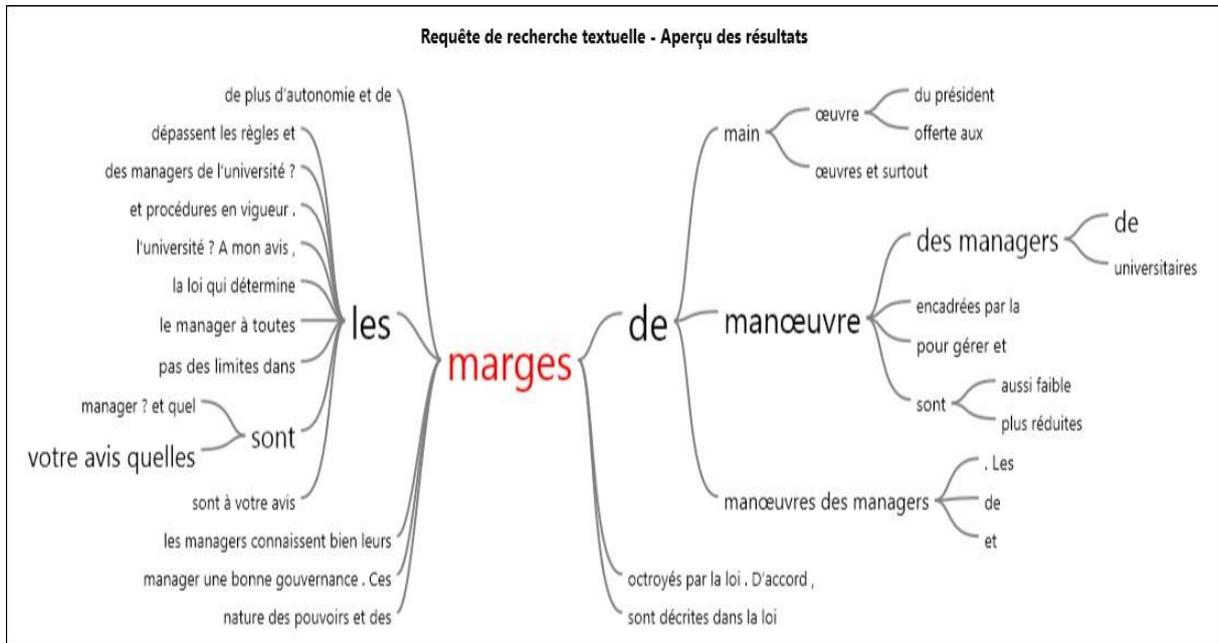
Source : logiciel Nvivo 10

**Annexe n°3 : Requête de recherche textuelle, relative au terme « compétences d'un bon manager » codé dans le logiciel Nvivo10**



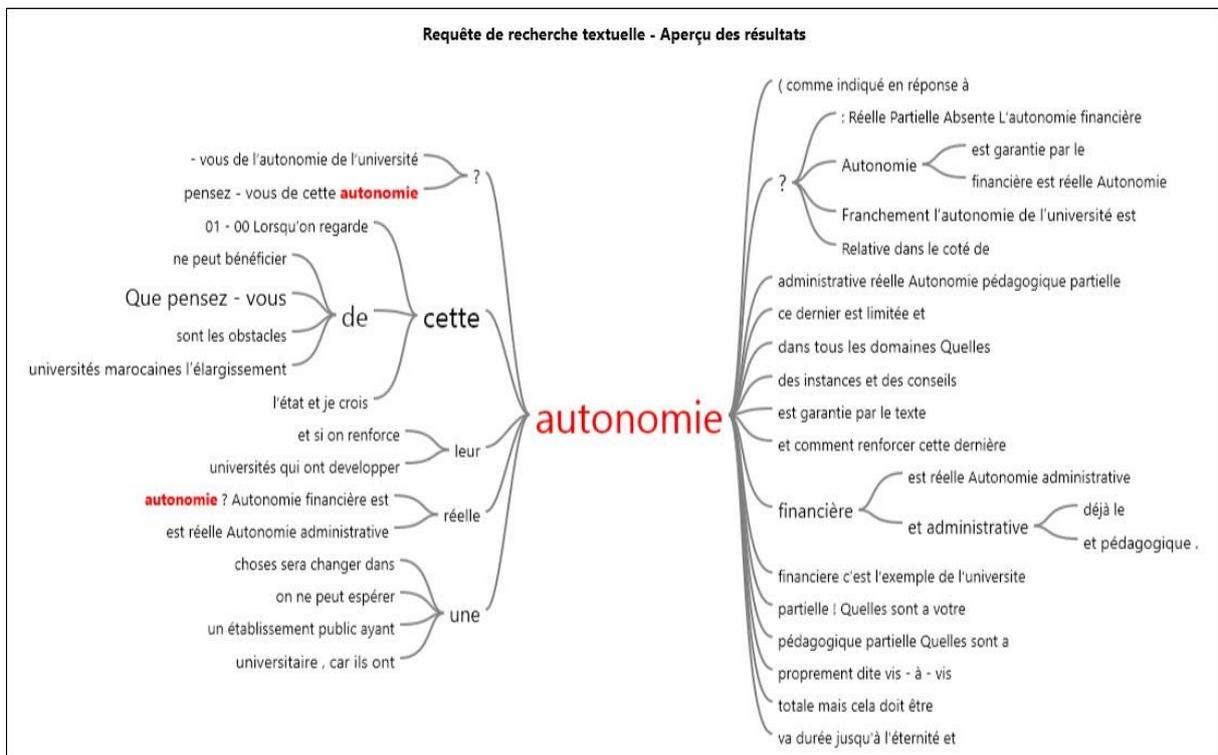
Source : logiciel Nvivo 10

**Annexe n°4 :** Requête de recherche textuelle, relative au terme « marge de manœuvre » codé dans le logiciel Nvivo10



Source : logiciel Nvivo 10

**Annexe n°5 :** Requête de recherche textuelle, relative au terme « autonomie » codé dans le logiciel Nvivo10



Source : logiciel Nvivo 10

