

La performance de l'université publique marocaine: Un concept difficile à cerner

[The performance of the Moroccan public university: Difficult concept to grasp]

Mohammed LAMCHAOUAT, Nabil BOUAYAD AMINE, and Khalid ROUGGANI

Enseignants-chercheurs, Laboratoire de Recherche d'Économie et de Gestion « L.E.G »,
Université Hassan 1, Settat, Maroc

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The main objective searched through this scientific contribution consists to remove certain ambiguities surrounding the concept of the performance of the public service in the Moroccan university context. The methodology adopted in this respect joins in an exploratory approach, based essentially on a thorough reading of a rich theoretical corpus relating to the higher education sector, thing which allowed us to create anastomoses between some academic writings. In this respect, our article focuses on two main axes: the first identifies certain writings relating to the term of the "performance". Indeed, this concept has flowed a lot of ink in the field of organization sciences. However, it remains complex and difficult to define, this is explained essentially by its contingent, relative, multidimensional, encompassing and integrating aspect. As for the second, we try there to elucidate the significance of the performance under its multidimensional character in the Moroccan public university. Consequently, twenty-one facets of university performance are put forward, namely: finance and economy, organization, reputation and brand image, internationalization, governance, employability- insertion, partnership, innovation and creativity, scientific research, identity, teaching and training, environment and ecology, diversification, societal performance, communication, technology, university size, entrepreneurship, conformity, extracurricular and democratization. To evaluate these performances, some performance indicators are highlighted.

KEYWORDS: Performance, Moroccan public university, stakeholders, facets, higher education.

RÉSUMÉ: L'objectif capital recherché via cette contribution scientifique consiste à lever principalement certaines ambiguïtés entourant le concept de la performance du service public universitaire en contexte marocain. La méthodologie poursuivie à cet égard s'inscrit dans une démarche exploratoire, basée essentiellement sur une lecture approfondie d'un corpus théorique riche inhérent au secteur d'enseignement supérieur, chose qui nous a permis de créer des anastomoses entre quelques écritures académiques. A ce juste titre, notre article s'articule autour de deux grands axes : le premier recense certains écrits relatifs au vocable de la « performance ». En effet, ce concept a fait couler beaucoup d'encre dans le domaine des sciences d'organisation. Toutefois, il demeure complexe et difficile à contourner, ceci est expliqué essentiellement par son aspect contingent, relatif, multidimensionnel, englobant et intégrateur. Quant au second, nous y cherchons à élucider la signification de la performance sous son caractère multidimensionnel en contexte universitaire public marocain. Par conséquent, vingt-et-une facettes de la performance universitaire sont mises en avant, en l'occurrence : financière et économique, organisationnelle, de réputation et d'image de marque, d'internationalisation, de la gouvernance, d'employabilité-insertion, partenariale, d'innovation et de créativité, de recherche scientifique, identitaire, des enseignements et des formations, environnementale et écologique, de diversification, sociétale, communicationnelle, technologique, de taille, entrepreneuriale, de conformité, parascolaire et enfin de démocratisation. Pour évaluer ces performances, certains indicateurs de performance sont mis en évidence.

MOTS-CLEFS: Performance, université publique marocaine, parties prenantes, facettes, enseignement supérieur.

1 INTRODUCTION

L'université publique est une organisation finalisée et planifiée. Nous désignons par organisation toute entité et système social où prédominent des relations de coordinations en interne et en externe. Melese J. (1972) définit le système par « un ensemble d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation ». Par ailleurs, la coordination organisationnelle est déterminée au travers des règles et de la hiérarchie.

Dans le fameux ouvrage connu chez la communauté des sciences sociologiques « homo academicus » de P. Bourdieu (1984), l'université est désignée comme un champ de bataille, un lieu où les gens tentent de s'arracher un avantage, « [...] Il faut appréhender le monde universitaire comme un champ dans lequel s'affrontent plusieurs pouvoirs spécifiques, correspondant à des trajectoires sociales et scolaires et aussi à des productions culturelles irréductibles sinon incompatibles. » (P. Bourdieu, 1984). A cet effet, l'université est un lieu académique où règnent les conflits et les rivalités d'une façon permanente. Ces conflits se figurent essentiellement entre les établissements de l'espace académique, entre les filières d'un même établissement, entre les professeurs enseignants eux-mêmes, etc. Ces conflits ne déperissent pas cette institution, au contraire, c'est une source de force pour perpétuer son évolution en parallèle de la cadence d'évolution de la société.

En réalité, l'université est une institution qui joue un rôle vital et de locomotive pour le développement du pays dans tous les sens : rôles social et sociétal, économique, financier, entrepreneurial, ...etc. Or, aujourd'hui, elle doit être ouverte sur le monde en changeant la manière dont elle associe l'enseignement, la formation et la recherche, elle doit transformer les innovations et les réflexions novatrices en applications et les transmettre à la société (Bouayad N. 2012).

En contexte marocain, le secteur d'enseignement supérieur patauge constamment dans de nombreux problèmes, et ce malgré les avancées constatées et la multitude des réformes qui se succédaient surtout dès le début du troisième millénaire. Toujours la quête de la performance de l'université est au cœur des Discours Royaux et des polémiques gouvernementales. La Charte Nationale d'Education et de Formation (1999) marque sans doute le véritable point de départ de la mise en œuvre du processus de changements dans le secteur universitaire. Par la suite en l'an 2000, ce processus était renforcé au travers de la promulgation de la Loi Cadre 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur. Cette action marque certainement le basculement d'un modèle administratif traditionnel à un autre managérial rénové. En 2007, suite aux directives du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI lors de l'ouverture de la première session de la première année législative, huitième législature, le Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (MENESFCRS) a élaboré un programme d'urgence quadriennal « 2009-2012 ». Ce plan d'urgence est structuré autour de trois piliers principaux : « l'autonomie, la responsabilisation et la contractualisation »¹ et trace le programme de parachèvement de la réforme, ainsi recommandé par l'article n° 05 de ladite Loi Cadre². A l'issue du plan d'urgence, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (MESRSFC) a lancé un Plan d'Action triennal 2013-2016. Le Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS)³ a élaboré la vision stratégique qui s'étend sur une période de quinze ans allant du 2015 au 2030. Cette vision concerne le système éducatif dans sa globalité qui a pour finalité d'asseoir une Ecole nouvelle portée sur trois grands piliers : « l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et la société »⁴.

La succession des réformes et des réformes des réformes souligne véritablement les difficultés que connaît ce secteur. Il reste encore du long chemin à parcourir. A cet effet, le choix du sujet de cette contribution n'émane pas du hasard, par contre c'est une réflexion plus fondée. Il s'agit d'un thème relevant fortement de l'actualité au Maroc. Pour améliorer la performance de cette institution, il faut l'évaluer, et pour l'évaluer il faut avant tout déterminer ce que nous cherchons à mesurer. A cet effet, le concept de la performance dans le paysage académique public marocain est devenu stratégique, sa clarification s'impose alors.

¹ Rapport du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ((MENESFCRS) intitulé : 17 contrats pour le développement de l'université marocaine. Programme d'urgence 2009-2012, Agadir, Octobre 2009.

² « [...] Certaines activités de formation et de recherche peuvent faire l'objet de contrats d'établissement pluriannuels passés par les universités avec l'État ».

³ Anciennement nommé Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE).

⁴ Rapport du Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (2015). « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion : Vision stratégique de la réforme 2015-2030 »

En fait, la performance dans ce contexte est appréhendée sous une approche intégrée (multicritère) et pas eu égard aux seules orientations gouvernementales. Donc, ce concept doit être inscrit dans une approche participative, concertée et coordonnée de toutes les parties prenantes concernées par les activités de l'université publique.

Notre propos s'articule autour de deux axes. Premièrement, nous abordons succinctement le sujet de l'ambiguïté de la performance en exposant des écrits de certains auteurs en la matière. Et deuxièmement, nous clarifions la signification de la performance universitaire en contexte marocain tout en mettant en évidence ses vingt-et-une facettes. Quelques indicateurs de performance seront également dévoilés pour chacune d'entre elles.

2 LA PERFORMANCE EST UN CONCEPT FLOU ET POLYSÉMIQUE

Le mot « performance » a fait couler beaucoup d'encre. Il s'agit en fait d'un vocabulaire largement utilisé dans le domaine de management. En effet, la quête de la performance était l'objectif ultime de toutes les théories de gestion.

En dépit de nombreuses tentatives pour contourner la signification de la performance (Bouquin 1986, Bescos et al.1993, Bourguignon 1995, Bessir 1999, etc.), elle demeure complexe, difficile à cerner et rarement précisée explicitement. Elle fait problème et le manque d'une définition qui fait l'unanimité explique largement ce paroxysme conceptuel.

Dans cette perspective, une question centrale qui peut être posée là-dessus : Qu'est ce qui empêche exactement de formuler une définition faisant l'unanimité quant à ce vocable ? Ainsi, pour formuler une réponse adéquate à cette question, nous avons pioché dans un corpus théorique riche inhérent à ce sujet. A ce titre, la synthèse des écrits ainsi feuilletés sera exposée succinctement dans les lignes qui suivent.

Étymologiquement, Bourguignon (1995, P.62) a avancé que ce vocabulaire, dans son acceptation française du 19^{ème} siècle, est dérivé de la notion anglaise « performance » de la fin du 15^{ème} siècle qui signifiait l'accomplissement, la réalisation et l'exécution. Toutefois, cette désignation est empruntée au moyen français « performance » du 13^{ème} siècle et qui désignait accomplir et exécuter.

2.1 LA PERFORMANCE EST NEUTRE

Dans certains cas, la performance semble avoir une connotation neutre comme par exemple le vocable « qualité », elle ne peut avoir un sens que si elle est précédée par un adjectif. Dans ce cadre, nous distinguons entre la mauvaise performance et la bonne performance. « Une mauvaise performance » désigne une performance défavorable, inadéquate, qui présente des imperfections ou bien qui n'est plus conforme aux attentes et aux normes. Alors qu' « une bonne performance » indique des résultats favorables, satisfaisants et conformes aux attentes des individus.

2.2 LA PERFORMANCE CHANGE D'UN CONTEXTE À L'AUTRE

A ce sujet, il ne faut pas s'étonner de trouver une pluralité de définitions attribuées à ce concept (Morin et al. 1994). Elle revêt un caractère polysémique qui ne facilite pas son utilisation dans les sciences de l'organisation. La définition de la performance change même d'un contexte à un autre (Gosselin et Murphy 1994). D'après A. Bartoli (2009), ce concept est « un vieux serpent de mer » puisque la difficulté qu'ils trouvent pour le définir, l'évaluer et le gagner dans n'importe quelle organisation, même lorsqu'il s'agit d'une firme privée. Ce problème s'aggrave encore plus lorsqu'il s'agit du domaine public, voire d'une organisation publique notamment à vocation non marchande (Ouahraoui 2015, P.120).

2.3 LA PERFORMANCE EST LIÉE À PLUSIEURS CONCEPTS

Communément, la performance est liée à trois « E », à savoir, Economie (se procurer les ressources nécessaires au moindre coût), Efficience (atteindre les objectifs pré-tracés avec un coût réduit) et Efficacité (atteindre les objectifs établis préalablement). Par ailleurs, certains auteurs ont lié ce vocabulaire à de nombreux autres termes. A. Boujlida (2002, P.8) l'a considéré équivalent aux termes de : « efficacité, efficience, rendement, productivité, réussite, succès, excellence, santé ». Quant à Sink (1985), la performance organisationnelle est définie par rapport à sept critères, à savoir : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la satisfaction, la profitabilité, la qualité de vie au travail et l'innovation. Pour Barillot Pascal (2000, P.136), ce concept désigne « Le succès (ou réussite), la compétitivité, les facteurs clés de succès constituent les dimensions principales d'appréciation de l'efficacité; la productivité, les coûts, le rendement et la rentabilité, celles de l'efficience. ». En bref, d'après ces propos, la performance est un attribut positif et désirable désignant l'accomplissement d'un travail ou bien la manière de faire quelque chose.

2.4 LA PERFORMANCE EST RELATIVE

D'après Bouquin (1986, P. 202), la performance est entendue comme « l'évaluation ex post des résultats obtenus », c'est-à-dire que la performance est le résultat de l'action. Elle est mesurée en confrontant le résultat remporté à l'objectif fixé initialement. Pour Marchesnay (1991), ce concept est défini par le degré de réalisation du but recherché. A cet effet, la performance n'existe pas en elle-même. C'est-à-dire qu'elle est évaluée par rapport à un objectif ou une référence. Comme le précise Saucier (1994) : « la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ». La même idée était confirmée par Bessir (1999) : « la performance ne peut être conçue comme absolue et isolée ; elle ne peut s'apprécier que par rapport à une intention donnée, explicite ou implicite ». Dans la même perspective, Charpentier et Grandjean (1998, P.63) ont distingué entre trois normes de référence : une norme de référence absolue (par exemple un établissement universitaire d'une telle caractéristique nous connaissons par expérience qu'elle doit publier chaque année un nombre X de travaux de recherche), une norme relative historique (valeur des années précédentes de la même organisation), et une norme de référence relative externe (par rapport à d'autre organisation). A part la dimension résultat comme c'était cité ci-dessus par Bouquin (1986), A. Bourguignon (1998) a rajouté deux autres niveaux pour définir le concept de la performance, en l'occurrence, la performance succès et la performance action. La première renvoie aux moyens, processus, compétences, et qualités mis en œuvre pour atteindre les objectifs ainsi fixés préalablement. Par contre, la deuxième concerne les représentations explicitées par les différents acteurs vis-à-vis de la réussite.

2.5 LA PERFORMANCE EST MULTIDIMENSIONNELLE

La performance est difficile à définir de manière exacte, de ce fait, c'est est un concept « englobant et intégrateur » (Voyer, 1999). De La Villarmois (2001) a souligné l'aspect multidimensionnel de la performance en avançant qu'il s'agit d'« un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples ». Le caractère multidimensionnel de la performance peut être expliqué au travers de deux constats. D'une part, le recours aux attentes et intérêts des différents stakeholders de l'organisation (sous la logique des parties prenantes de Freeman (1984)), d'autre part les différentes facettes de ce concept : technologique, systémique, politique, humaine, économique, opérationnelle, environnementale, etc. A cet effet, la performance avec son aspect multidimensionnel est la cause, d'une manière ou d'une autre, de son ambiguïté. Pour surmonter ce problème, certains auteurs, au lieu d'aborder la performance directement, ils se sont contentés de déterminer son opposé : « la non performance », tel que par exemple Malleret (1994) qui estime trois causes de celle-ci : mauvaise finalisation, mauvaise gestion des processus et des interfaces et mauvaise gestion des opérations.

2.6 LA PERFORMANCE EST SUBJECTIVE

La question de la subjectivité de la performance était soulevée par de nombreux auteurs (Bourguignon, 1995, P.95 ; Lebas, 1995, P.71 ; Lorino 1996, P.161 ; Bescos et al, 1993, P.58). L'idée maitresse à retenir en ce sens c'est que la performance invite à une interprétation, qui est une œuvre humaine et sociale, inspirée par le biais de la culture et le jugement de valeurs.

2.7 LA PERFORMANCE S'AMÉLIORE AU FIL DU TEMPS

La performance n'est pas une fin en soi, mais ce que doit être recherché précisément c'est son amélioration (le pilotage de la performance), c'est-à-dire qu'il faut la considérer dans un processus d'amélioration continue, car en temps T, atteindre les objectifs dans un meilleur timing avec un moindre coût est une bonne chose, mais dans un T+1, débaucher sur le même résultat mais avec un timing et un coût plus réduits par rapport aux précédents - ou bien aboutir à un résultat meilleur que celui escompté mais avec le même timing et le même coût - est beaucoup plus mieux. Donc, la véritable performance c'est celle qui s'améliore au fil du temps sous l'effet, bien évidemment, de ce que nous appelons en sciences d'organisation l'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, d'autres définitions et caractéristiques sont révélées pour ce concept. Chandler (1992, P.121) a défini la performance par l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. Dans le secteur public, l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les processus de production, d'approvisionnement, de communication, de marketing et les relations humaines au sein de l'organisation. Par contre, l'efficacité stratégique consiste à se positionner dans le secteur tout en préservant la notion de l'intérêt général pour le long terme. Lorino (1997, P.18) a donné un autre sens à la performance, c'est tout ce qui contribue à améliorer conjointement le couple valeur-coût. Donc, pas forcément performant ce qui permet isolément à diminuer les coûts ou bien à augmenter la valeur.

Bref, la performance demeure toujours entourée par un flou sémantique. Ceci est causé principalement par son caractère contingent. Cameron et Whetten (1983) et A. Bartoli (2009) ont projeté la lumière sur quelques sortes de difficultés entourant la détermination du concept de la performance, en l'occurrence :

- Le sens à donner au concept lui-même. Une très grande variété des critères de performance.
- la définition de la performance attendue, pour l'organisation considérée.
- L'ensemble du domaine de la performance est inconnu
- Les modalités d'obtention de ladite performance, qui sont déterminées subjectivement.
- La question de l'évaluation à travers la difficulté de l'identification des critères et des indicateurs de performance.

Cependant, concernant l'évaluation de la performance, Spriggs (1994) a défini la proposition méthodologique suivante:

- Description de la nature générale de la performance ;
- Spécification du domaine particulier qui sera évalué ;
- Identification de l'angle d'évaluation de la performance ;
- Établissement du type de données nécessaires ;
- Création d'items pour l'échelle de performance.

3 LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE EN CONTEXTE MAROCAIN : POUR QUELLE DÉFINITION ?

L'abord du sujet de la performance en contexte universitaire, rend ce concept de plus en plus complexe et difficile à cerner. Cette complexité peut être justifiée notamment par:

- L'ambiguïté du concept de la performance lui-même.
- La contingence de la performance spécialement en contexte universitaire, c'est-à-dire qu'elle se varie d'une université à l'autre, d'un pays à l'autre, etc. A titre d'exemple, la comparaison de la performance entre une université jeune et une université très ancienne ayant une longue histoire peut être une démarche biaisée.
- La vocation publique de l'université : Avec une masse de contribuables aux dépenses publiques, l'université est obligée à être performante et à la hauteur des attentes de tout le public. Elle est confrontée donc à la notion de l'intérêt général.
- La multiplicité des domaines d'activités et d'agissement de l'université publique : parce que ceci complexifie davantage la performance universitaire et exacerbe en parallèle le nombre de ses dimensions.

Manifestement, la performance universitaire est de plus en plus largement complexe. La présence de nombreuses instances internationales d'évaluation de la performance universitaire peut expliquer en quelques sortes cette donne. Chacune d'entre elles adopte ses propres indicateurs et sa propre méthode.

A l'instar de l'article n°3 de la Loi Cadre 01-00 stipulant les huit principales missions des universités, la performance universitaire peut être révélée, éventuellement, suivant le degré de la réalisation de ces missions. En ce sens, une université performante est celle qui renforce l'identité islamique et nationale, assure des formations initiales et continues d'une manière satisfaisante, développe et diffuse le savoir, la connaissance et la culture, prépare les jeunes à l'insertion dans la vie active, développe la recherche scientifique et technologique, réalise des expertises, contribue au développement global du pays et enfin contribue à la promotion des valeurs universelles.

Au sens du guide méthodologique de contractualisation⁵, la performance est « la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité économique, de qualité de service et / ou d'efficience de la gestion ». Au regard de cette définition, dans le cadre contractuel, la performance en milieu universitaire s'est avérée plus relative. C'est-à-dire qu'elle est évaluée suivant le degré de la cohérence avec les exigences indiquées sur les contrats programmes et d'aboutissement aux résultats auxquels le recteur de l'université s'est engagé en son nom. Dans les rapports de suivi, des indicateurs sont publiés en mesurant une performance telle est définie sur ces contrats. D'ailleurs, une structure universitaire peut être performante eu égard aux clauses de contrat, mais elle peut être non performante à l'égard de l'une de ses parties

⁵ En 2012, La Division des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) relevant du Ministère de l'Economie et des Finances a élaboré, sur la base des Benchmarkings avec les meilleures pratiques internationales, un guide méthodologique de la contractualisation, fixant les objectifs, apports et composantes clés du processus de la contractualisation, et ce en vue de sa généralisation progressive à l'ensemble des Etablissements et Entreprises Publiques.

prenantes. A cet effet, la performance universitaire ne doit pas être évaluée suivant les seuls contrats programmes, cette œuvre ne peut être envisagée que si le processus d'élaboration des contrats est mené sous une approche participative faisant intervenir concrètement l'ensemble des acteurs.

A cet effet, une université performante est celle qui répond d'une manière optimale aux différents besoins de ses stakeholders. Elle doit s'orienter vers la recherche d'un équilibre entre les attentes et les intérêts, qui sont parfois contradictoires, de ses principaux protagonistes suivant la logique déjà soutenue par Clarkson (1995). A cet effet, la quête de la performance est fortement attachée à la conciliation des intérêts des stakeholders lors de la prise de décision managériale (Elms, Shawn et Wicks, 2002). De même pour le cas de l'université, la tenue en compte des attentes des parties prenantes – surtout celles les plus saillantes (suivant la logique de Mitchell et al. 1997)- est une obligation pour piloter la performance de cette institution publique. Elle est censée faire preuve d'efficacité, d'efficacités et d'économie. Efficace dans son organisation ; en employant de manière optimale les ressources mises à sa disposition. Efficace dans ses actions ; en aboutissant aux objectifs prétracés. Egalement, elle doit se procurer en ressources humaines et matériel avec un moindre coût. Ainsi, l'université marocaine doit être responsable, devant tous les stakeholders, de son management des deniers publics alloués, de ses résultats aboutis et des lignes directrices de son développement.

En effet, la performance de l'université peut être mesurée à travers son ouverture sur le monde extérieur. Egalement, cette structure doit assurer un enseignement de bonne qualité et un processus de recherche soutenu, avoir une bonne gouvernance (transparence, intégrité,...), dématérialiser les procédures (utilisation des TIC), répondre aux aspirations et aux défis sociétaux de nos jours, assurer un taux d'employabilité élevé, utiliser largement les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), fonder ses activités sur le Partenariat Public Privé (PPP) comme levier de développement ...

En plus, la performance universitaire est appréhendée sous une approche intégrée (multicritère) et pas au regard des seules orientations gouvernementales. Le gouvernement ne représente qu'un seul acteur parmi une panoplie de parties prenantes. Si nous nous référons à la notion de la gouvernance, Delpere (2002, P.56) l'a définie comme « une philosophie qui procurerait à la démocratie sa véritable dimension parce qu'elle serait tournée vers le citoyen », de même, Cartier-Bresson (2008, P.32) évoque que « la gouvernance est plus large que le seul « gouvernement » qui désigne souvent les acteurs qui prennent les décisions ». Par conséquent, le fait de parler de la bonne gouvernance exige fermement un recentrage sur la base de la pyramide tout en prenant en compte les attentes des citoyens (étudiants, leurs parents,...), c'est ce que nous appelons en Sciences d'organisation la logique « Bottom-up ». Aujourd'hui, nous parlons plus que jamais d'une université responsable socialement, une université citoyenne, une université ouverte à et sur son environnement extérieur, une université entrepreneuriale, L'université publique est appelée à œuvrer dans ce qui est nommé « la société des parties prenantes » (Tahri N. 2014, P.10). Elle est censée alors affirmer sa responsabilité envers la société et exprimer implicitement ou explicitement ses soucis pour promouvoir sa réputation et son image de marque.

Dans la même perspective, la théorie des stakeholders est au cœur de la bonne gouvernance, normalement, des autres contrats doivent être érigés explicitement en parallèle entre l'université et les stakeholders. Cette institution doit être mise alors au centre des intérêts des différents protagonistes. Le cadre contractuel ne peut aboutir aux fins escomptées que si les clauses du contrat ont considéré aussi les attentes de tous les stakeholders et pas seulement ceux de la tutelle. Cette œuvre rentre dans ce qu'on appelle le contrat social (le pacte social de Jean Jacques Rousseau).

A ce titre, la performance universitaire peut être révélée différemment par ses stakeholders. Le futur étudiant de l'université peut éventuellement la référer essentiellement au seul critère d'employabilité. Quant aux étudiants, ils peuvent la mesurer à travers la qualité d'enseignement, la recherche, l'encadrement et l'employabilité. Les employeurs peuvent l'évaluer seulement à travers les compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) acquises par les lauréats durant leurs cursus universitaires, etc.

La considération de la performance universitaire dans son aspect multidimensionnel s'impose fortement, la tenue en compte d'une seule dimension sera certainement un biais. Nous tenons par exemple l'idée suivante : une université performante est celle qui délivre assez de diplômés pendant une année N, c'est-à-dire que nous résonnons ici que par le taux de réussite de ses étudiants. A cet effet, le souci majeur de cette institution sera centré uniquement sur son output : faire réussir les étudiants, et sans se focaliser bien évidemment sur autres aspects si importants, telles que par exemple : le taux d'employabilité de ses lauréats, la responsabilité sociétale et écologique de l'université, la qualité de ses services, ...etc. Par conséquent, la performance universitaire doit être regardée sous une multitude d'angles.

Ainsi, sous la logique des parties prenantes de Freeman (1984), nous déduisons que cette performance revêt un caractère multidimensionnel. Il n'y a pas qu'une seule « performance universitaire », *a contrario*, il y a subséquemment une panoplie de performances universitaires. A cet effet, nous distinguons pour ce cas de figure entre 21 facettes de la performance (voir le schéma ci-dessous), chacune d'entre elles, est matérialisée par un certain nombre d'indicateurs de performance. Ainsi,

dans ce qui suit, nous essayons d'élucider succinctement ces performances (l'ordre adopté ici ne reflète pas leur hiérarchisation) :

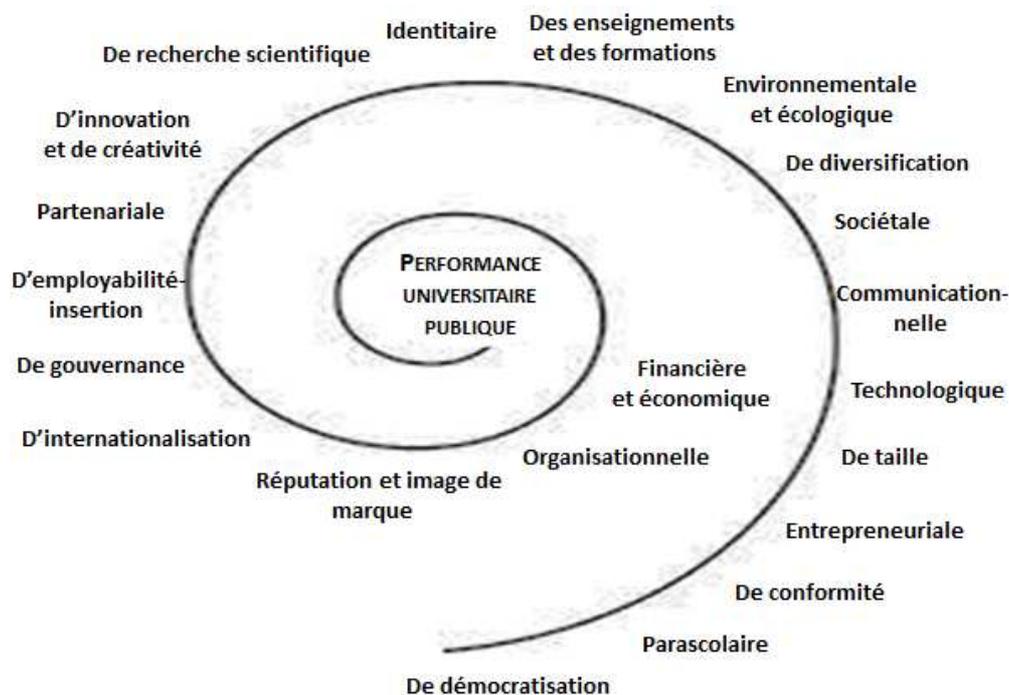


Fig. 1. Les différentes facettes de la performance de l'université publique

3.1 PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE

Cette facette concerne le court terme et englobe deux types de performance. Au secteur privé, elle est plus cruciale. Par contre, pour les organisations publiques, les objectifs socio-économiques sont les plus privilégiés. La performance économique est calculée à partir de la comptabilité générale (Excédent Brut d'Exploitation, Valeur Ajoutée, etc.), quant à la performance financière, elle est calculée au travers de certains ratios et critères, en l'occurrence : la rentabilité (Return on Equity), Valeur Economique Ajoutée (VEA), la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité (J. Richard 1993, P. 33).

3.2 PERFORMANCE « ORGANISATIONNELLE »

Du point de vue organisationnel, une université performante est celle qui manifeste une structuration organisationnelle bien retracée : présence des manuels de procédures, un organigramme formel et approuvé par les autorités compétentes, une responsabilisation explicite des gens, niveau de coordination satisfaisant entre les départements dans une même université, entre les établissements universitaires et également entre les universités. Ou bien en outre, nous évaluons cette performance lors d'une enquête d'opinion, nous pouvons demander aux étudiants des questions relatives au côté invisible de la performance organisationnelle de leur institution, etc. En ce sens, Kalika M. (1998) a souligné que les indicateurs de performance de cette facette sont représentés par des mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

3.3 PERFORMANCE « RÉPUTATION ET IMAGE DE MARQUE »

Elle traduit le cachet marque université. Cette performance nous donne des réponses lumineuses en ce qui concerne les questionnements suivants : sommes-nous parvenus à fidéliser et satisfaire nos usagers ? Est-ce que nous avons pu progresser en termes de notoriété et d'image de marque de l'université ? Parmi les indicateurs d'évaluation de cette performance, nous indiquons : taux de satisfaction des étudiants, des parents, etc. Les enquêtes image semblent plus pertinentes en ce sens. Certaines instances internationales d'évaluation universitaire intègrent cette facette dans leurs processus d'évaluation. A

titre d'exemple, Quacquarelli Symonds World University Rankings utilise deux indicateurs de mesure de cette facette : la « réputation académique » avec une pondération aussi importante de 40% et « réputation auprès les employeurs » avec un pourcentage de 10%. Cette facette est impactée presque par toutes les autres facettes de performance universitaire.

3.4 PERFORMANCE D'« INTERNATIONALISATION »

La mondialisation est une réalité quotidienne qui concerne fortement cette organisation publique. Elle ne doit pas demeurer alors en un enclos. En revanche, elle doit être ouverte au-delà des frontières nationales. Celle-ci est mesurée, à titre d'exemple, par le taux des étudiants et des professeurs internationaux.

3.5 PERFORMANCE DE « LA GOUVERNANCE »

Reflète principalement jusqu'à quel point les structures des conseils des universités et de ceux des établissements sont participatives. C'est-à-dire que cette performance est en corollaire de la diversité des acteurs agissant dans ces conseils. Au plus, la diversité n'est pas une fin en soi, il faut cependant rendre effective la participation de tous les membres ainsi désignés en vertu de l'Article 09 de la Loi-cadre 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

3.6 PERFORMANCE EMPLOYABILITÉ-INSERTION

Une telle performance concerne l'output de l'université. Elle est mesurée au travers de la divulgation des taux d'insertion dans le tissu productif des lauréats d'une université (Taux d'insertion professionnelle). En contexte français, le taux d'employabilité représente une ressource dont les universités cherchent à s'emparer (N. Brusadelli et F. Lebaron, 2012). De même pour le Maroc, une initiative était déjà lancée dans l'université Hassan I de Settat, un dispositif national d'accompagnement à l'employabilité des lauréats universitaires est mis en place, il s'agit en fait de l'Observatoire National de l'Emploi et de Formation (ONEF), un projet financé par la Banque Africaine de Développement. Par ailleurs, le taux d'employabilité peut être global comme il peut être également scindé en plusieurs : Insertion dans le secteur privé, insertion dans le secteur public, ou bien, l'insertion dans le marché national et dans le marché étranger. Cette performance est de plus en plus élevée si est seulement si l'offre de formation est parfaitement adéquate aux besoins du monde de travail. Cependant, la conclusion des conventions formelles avec les acteurs du monde économique ne peut pas être la seule garante de l'adéquation Formation – Offre d'emploi, par contre, il faut que l'université fasse une restructuration et qu'elle travaille sur elle-même. Elle doit manifester, d'une manière ou d'une autre, une architecture permettant à présenter une offre universitaire répondant à la structuration de la demande économique. Cet indicateur est plus élevé en cas de production des intellectuels qualifiée et ayant des compétences conformes aux besoins du marché de travail. Concrètement, la mesure de cette performance n'est pas une entreprise si facile, au contraire elle est plus complexe. Le taux d'employabilité ne reflète pas toujours la performance réelle de l'université en cette perspective. En fait, l'employabilité peut dépendre dans certains cas de figure de plusieurs variables contextuelles. Autres que les formations et les enseignements universitaires, l'insertion de l'étudiant dans le marché du travail peut dépendre à plusieurs variables : le cursus scolaire antérieur, le milieu socio-économique, la psychologie de l'étudiant, la maîtrise des langues et de la communication, le contexte où est implanté l'université, politiques gouvernementales mises en œuvre (encouragement de certains secteurs au détriment des autres), etc. A cet effet, vue le problème de contextualisation, il faut être prudent lors de la comparaison de cette performance entre les institutions universitaires.

3.7 PERFORMANCE « PARTENARIALE »

Elle est mesurée par le biais du nombre et de la qualité des conventions conclues d'une part avec d'autres universités nationales et étrangères, et d'autre part avec les employeurs publics et privés. Cette orientation est de plus en plus importante dans la mesure où elle impacte positivement d'une manière directe ou indirecte d'autres performances : l'internationalisation, l'employabilité, etc.

3.8 PERFORMANCE D'INNOVATION ET DE CRÉATIVITÉ

L'évaluation de cette performance nous mène à chercher des réponses à certaines questions, telles que : sommes-nous innovants ? Avons-nous progressé en termes d'innovation ? Combien d'innovations introduites ? Quelles sont leurs intensités ? Cette facette se matérialise par la publication de certains indicateurs, dont nous citons : le nombre de manifestations scientifiques organisées au sein de l'université, les nouvelles filières créées, etc.

3.9 PERFORMANCE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Elle reflète le degré de contribution à la progression de la recherche scientifique aux niveaux national, régional et international. A ce juste titre, les chercheurs participent au développement du capital scientifique et favorisent l'accès à l'économie de la connaissance et du savoir. La recherche scientifique peut inclure les brevets, les droits d'auteurs, les publications via les livres, les articles dans les livres et les contributions dans des revues scientifiques, les communications orales, les communications par affiche, les publications des actes d'un colloque, l'organisation d'un colloque national ou international. L'évaluation de la performance de la recherche scientifique peut être envisagée aux yeux des doctorants, en leur proposant un questionnaire dédié fondamentalement pour la mesure du degré de leur satisfaction à l'égard du processus de recherche dans leurs laboratoires (questions sur l'encadrement, sur la disponibilité des outils et du matériel nécessaires pour la recherche, etc.). Ou bien, nous pouvons l'évaluer via le nombre d'heures de formation assuré aux doctorant d'une université, d'un centre d'études doctorales, d'un laboratoire, etc. En réalité, la mesure de cette performance n'est plus une chose aussi simple surtout en contexte marocain, ceci est justifié principalement par deux problèmes majeurs : La première chose c'est que les contributions scientifiques n'ont pas le même poids, il est impératif de les pondérer. Deuxièmement, le manque d'une base de données unifiée entre toutes les institutions universitaires au niveau marocain rend le processus d'évaluation aussi délicat.

3.10 PERFORMANCE IDENTITAIRE

Conformément au Premier Article n°03 de la Loi 01-00, l'université marocaine est censée contribuer à la promotion des valeurs universelles et au renforcement de l'identité islamique et nationale. De ce fait, l'évaluation de cette facette est envisagée éventuellement via la revue de l'offre en formations, et ce pour repérer les formations contribuant à la préservation identitaire, comme par exemple, l'intégration des disciplines islamiques (l'Education Islamique, la Chariaa Islamique, la Finance Islamique, etc.). Egalement, à titre de complément, nous pouvons procéder à des enquêtes d'opinion auprès de certaines parties prenantes afin de dévoiler leurs représentations sociales en ce sujet.

3.11 PERFORMANCE DES ENSEIGNEMENTS ET DES FORMATIONS

Cette facette est tributaire de la qualité éducative de l'enceinte universitaire. Son évaluation est difficile à entreprendre. Crebbin (1997) a signalé que l'enseignement est multidimensionnel, indéterminé (les résultats ne peuvent pas s'expliquer par les facteurs de la situation), incertain, imprévisible, provisoire et impersonnel. Romainville M. et Boxus E. (1998, P.27) ont donné un exemple concret en ce propos : « Il nous est tous arrivé par exemple, de constater qu'une activité d'enseignement qui avait parfaitement fonctionné avec un groupe d'étudiants semble « ne pas prendre » avec un autre, sans que l'on puisse en déterminer précisément les raisons ». Parmi les critères de cette performance, nous soulevons le taux d'encadrement, nombre de diplômes délivrés, taux d'évolution de ce dernier, etc. En outre, une offre de formation améliorée, en termes de contenu et d'organisation, est celle qui génère un taux de satisfaction élevé auprès des étudiants de l'université. Pour que cette satisfaction soit aboutie, la qualité et le contenu des cours doivent être à la hauteur d'une part et d'autre part, l'étudiant doit sentir une proximité de son professeur, étant donné qu'une sorte de distance entre l'encadrant et l'encadré était la formule prédominante durant les années passées. Pour ce faire, l'université marocaine est censée plus qu'auparavant présenter un portefeuille de formations adéquat aux besoins socio-économiques et aux grands chantiers structurants du pays : Plan Maroc Vert, Tourisme Vision 2020, Plan Halieutis, Logistique et Transport, Plan National pour l'Emergence Industrielle, Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), Plan Energétique, Plan Maroc Numérique, etc.

3.12 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET ÉCOLOGIQUE

Dans nos jours, la dimension environnementale est de plus en plus déterminante. En comparaison avec le secteur privé, à première vue, ce volet semble n'est pas autant intéressant pour évaluer la performance d'une telle structure publique, et ce en raison de l'activité de cette dernière qui est à vocation principalement prestataire, donc pas de déchets et pas d'externalités négatives tangibles. Toutefois, nous soulevons quelques principaux aspects de cette performance, en l'occurrence : consommation rationnelle de l'énergie électrique (la substituer par l'énergie solaire par exemple) et de l'eau, encouragement à l'utilisation de l'outil informatique pour diminuer le degré d'impression des papiers, pas d'utilisation des objets polluants, propreté des locaux et des alentours de l'université, gestion des déchets (surtout les papiers), etc. En outre, l'université peut contribuer à la lumière de cette performance à travers l'intégration à titre d'exemple d'une manière transversale des formations inhérentes au développement durable. Egalement, elle peut produire des diplômes spécialisés en cette matière (Par exemple : Master en développement durable). D'ailleurs, l'université marocaine, représentant du Ministère d'Enseignement Supérieur, représente comme toutes les autres autorités gouvernementales un des partenaires

agissant dans le Conseil National de l'Environnement (CNE)⁶, précisément dans la commission de la Culture, l'Information, la Communication et l'Education. D'après l'article n°2 du Décret n°2-93-1011 du 18 Chaabane 1415 (20 Janvier 1995) relatif à la réorganisation des organismes chargés de la protection et de l'amélioration de l'environnement, le CNE est un organisme qui a pour mission capitale, de protéger l'environnement en assurant particulièrement l'équilibre écologique du milieu naturel, en progressant les conditions et le cadre de vie du citoyen, et d'adopter les préoccupations environnementales dans le développement social et économique en vue d'accomplir les objectifs du développement durable.

3.13 PERFORMANCE DE DIVERSIFICATION

Pareillement, elle est appelée « performance de pluridisciplinarité », c'est la structuration du portefeuille de l'offre en formations. Elle concerne à la fois la nature et le niveau des diplômes décernés par l'université, tels que par exemple : licences professionnelles et fondamentales, master professionnel et de recherches, doctorat, médecine générale, médecine dentaire, pharmacie, architecture, etc. A cet effet, ladite performance est mesurée par son degré de diversification. A ce juste titre, une offre plus variée assure indubitablement pour les nouveaux bacheliers un éventail de choix aussi étendu.

3.14 PERFORMANCE SOCIÉTALE

L'être humain est la cheville ouvrière de toutes les organisations. Ceci est déjà souligné par la Lettre Royale du Hassan II au Palais Royal de Rabat, le 1er Juin 1995, adressée au ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'environnement : « *Tous les efforts qui pourraient être accomplis dans les différents domaines de l'environnement ne sauraient avoir l'impact bénéfique que nous tous en attendons s'il n'y a pas implication permanente et active de l'élément humain. C'est lui qui, soit individuellement, soit collectivement, est en rapport direct et quotidien avec ce qui compose l'environnement* ». La performance sociétale se situe au cœur de la responsabilité sociétale d'organisation (RSO). C'est un des piliers de la triple Botton line. En effet, une université responsable socialement est celle qui contribue au respect des attentes de son personnel ainsi que de tous les citoyens à l'extérieur.

3.15 PERFORMANCE COMMUNICATIONNELLE

Une communication de bonne qualité est une condition indispensable pour faire face aux situations de méfiance et/ou défiance⁷. V. Bocart et al. (2014, P.117) ont relaté à cet égard que « *la communication consiste à éclairer la réalité des êtres, des intentions et des situations. Sans cette clarté, le doute se propage, porteur des craintes de confusion, et donc d'inefficacité. Sans une communication ajustée à la réalité des acteurs, des situations et des ambitions, les conditions de la confiance ne peuvent être réunies. Confiance et communication ne sont pas deux thématiques qu'il conviendrait d'aborder séparément ou de manière juxtaposée, mais bien un seul et même enjeu : la communication est au centre de la confiance.* ». Ainsi, la communication est l'outil privilégié pour gagner la confiance des différents acteurs de l'université.

3.16 PERFORMANCE TECHNOLOGIQUE (ELECTRONIQUE)

L'utilisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC) est devenue incontournable dans nos jours. Cette performance se manifeste sous diverses formes dans le paysage académique : Service d'enseignement à distance (e-learning), plateforme web riche en informations utiles et s'actualise continuellement, possibilité de préinscription en ligne, emplois du temps en ligne, bibliothèque électronique, Wifi dans l'espace universitaire, etc. Nous pouvons également intégrer parmi les critères mesurant cette facette les formations et les stages dédiés au personnel en matière d'informatique. Dans cette perspective, parmi les expériences menées au Maroc dans ce cadre, nous citons l'expérience de l'université Hassan I de Settat que se manifeste dans la mise en place d'un Service de Système d'Information Opérationnel National dans le cadre du programme Tempus (2013). Ce service utilise un programme de gestion intégrée (ERP) open source et intègre 4 briques métiers (Scolarité, Finance, Patrimoine et GRH)⁸.

⁶ <http://environnement.gov.ma/fr/cne/presentation-du-cne>, consulté le 09.02.2016.

⁷ Larousse définit le mot défiance par 'un manque de confiance', tandis que le mot méfiance est 'un état de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un ou quelque chose'.

⁸ <http://www.csefrs.ma/pageFr.aspx?id=296>, consulté le 09.02.2016

3.17 PERFORMANCE DE TAILLE

Mesurée via le taux d'encadrement (effectif des enseignants / effectif des étudiants), l'effectif du personnel administratif, l'effectif de pôles pédagogiques et de recherche d'une université, etc. Le sujet de la massification ne peut guère être considéré en aucun cas comme un indicateur de performance de l'université marocaine. Cette dernière souffre déjà de l'encombrement, ses locaux deviennent insuffisants pour accueillir encore plus de la clientèle étudiante. Ce phénomène a poussé les responsables des établissements universitaires à accès non régulé à adopter certaines pratiques, mêmes si elles viennent à l'encontre des textes de Loi en vigueur, pour limiter les nouvelles inscriptions. Par exemple, ils n'acceptent pas les étudiants ayant une attestation de baccalauréat ancienne. En revanche, en contexte français, N. Brusadelli et F. Lebaron (2012, P.99) ont avancé dans ce cadre que les organisations universitaires sont en concurrence pour augmenter la captation de la population étudiante, et ce pour l'obtention des crédits publics comme privés.

3.18 PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE

Les américains la désignent sous le vocable de l'«academic entrepreneurship» (acadépreneuriat) ou entrepreneuriat académique (Slaughter et Leslie, 1997). Il s'agit en fait d'un nouveau paradigme qui vient d'être installé dans l'espace académique. Cette nouvelle orientation vient pour compenser la baisse tendancielle des dépenses publiques affectées aux universités (S. Shane, 2004, P.40). Les établissements universitaires ont la faculté de mener des inscriptions de formations entrepreneuriales dans les cursus et créer de dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat. L'exemple emblématique de ces établissements au niveau du Maroc demeure représenté par les Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion (ENCG).

3.19 PERFORMANCE DE CONFORMITÉ

Nous rejoignons l'idée soulevée depuis le siècle précédent par Castagnons J.C. (1987), la performance des administrations publiques s'évalue au regard de leur conformité par rapport à la réglementation juridique et procédurale. Donc, de point de vue conformité, une université est performante est celle qui respecte les clauses de la réglementation en vigueur. A titre d'exemple, à l'instar d'un audit de conformité, nous formulons une idée en trois temps sur le degré de conformité de passation d'un marché public au sein d'une université, en l'occurrence : avant la conclusion, au moment de l'ouverture des plis et durant l'exécution dudit marché.

3.20 PERFORMANCE PARASCOLAIRE

Le parascolaire se structure autour de nombreuses activités. Par exemple: les clubs sportifs (football, Tennis, etc), le théâtre, la peinture, etc. Parmi les établissements universitaires marocains pionniers en ce cadre est l'ENCG de l'université Hassan I de Settat. Elle propose une panoplie de clubs et d'associations⁹, à savoir : Club des managers de demain, Maroc sport, Green Invest, Rotaract club Universitaire de Settat – RCUS, Association des Arts et Métiers (ADAM), Focus-Don de Mouton « LEO Club Unité Settat », club de Promotion et de Parrainage (C2P), La Junior Entreprise, Student in action, Association Sportive ENCG Settat (ASES). Ces activités ont pour principaux rôles de :

- Soutenir le sentiment d'appartenance des étudiants,
- Répondre à leurs besoins pour aiguiser les talents
- Créer des lieux de détente et de distraction,
- Développer chez eux l'importance des sports,
- Renforcer leurs réseaux relationnels,
- Développer l'esprit partenarial et entrepreneurial,
- Développer pour eux certaines valeurs telles que la solidarité, le partage, l'entraide, la conscience sociale, préservation de la nature, l'amitié, etc.
- Mettre en valeur l'université et son image de marque dans son environnement régional, national et international.

⁹ Portail électronique de l'ENCG de Settat, consulté le 06/05/2016 : <https://www.encg-settat.ma/beta/communautes/espace-etudiants/clubs/>

3.21 PERFORMANCE DE DÉMOCRATISATION

Ce volet concerne à la fois le personnel de l'université et la population étudiante. En ce qui concerne cette dernière, c'est tout ce qui est équité avant, au cours et après les études universitaires. Elle peut être accomplie eu regard au sexe, race, origines socioprofessionnelles des étudiants, etc. Cette facette impacte indirectement celle de réputation et d'image de marque. Nous tenons l'exemple des origines socioprofessionnelles, pour éviter une discrimination négative à l'égard de ses futurs étudiants, l'université peut par exemple se doter des cités universitaires, leurs octroyer des bourses, etc. La démocratisation concerne également la qualité des études, un enseignement de bonne qualité doit être assuré pour tout le monde sans discrimination. Chose qui n'existe pas pour le cas du Maroc ! Le secteur privé est plus prestigieux que celui public, les étudiants émanant des familles aisées jouissent des conditions agréables et de très bonne qualité. Par contre les familles qui n'ont pas les moyens pour payer, leurs enfants continueront leurs études post-baccalauréat dans des espaces académiques publics caractérisés par l'encombrement, la médiocrité de la qualité du service public.

Ces différentes facettes de la performance universitaire ne peuvent plus être alors exclusives. En revanche elles sont complémentaires et inclusives. Par exemple, la facette relative à la performance image de marque de l'université peut être influencée positivement par l'ensemble des performances.

4 CONCLUSION

En guise de conclusion, pour mener les réformes du secteur de l'enseignement supérieur au bon sens, la clarification du concept de la performance universitaire et l'abord du sujet de son évaluation s'imposent.

Concrètement, cet article ne met pas à la main du lecteur une recette exhaustive et complète en matière de performance universitaire publique. Au contraire, il reste beaucoup de choses à expliciter là-dessus. Par exemple, pour chaque facette et sur la base des techniques scientifiques, il faut déterminer pertinemment les indicateurs de performance inhérents au contexte marocain. Ces derniers doivent être, bien évidemment, définis conformément aux attentes et aux intérêts des différents stakeholders de l'université. Le vocabulaire de « stakeholders » désigne tous les acteurs de pression pouvant être influencés ou s'influencés par les décisions prises au sein de l'université publique (Corps professoral, corps administratif et technique, étudiants, tutelle, organisations non gouvernementales, etc.). Il faut noter en outre que chaque facette parmi les facettes de la performance susmentionnées concerne un ou plusieurs acteurs. Pourtant que de nombreux questionnements peuvent être révélés dans ce cadre : Quels sont les parties prenantes les plus saillantes de l'université publique marocaine ? Concrètement, quelles sont leurs attentes ? Comment pouvons-nous agir devant leurs intérêts contradictoires ?

Egalement, une chose si importante à souligner en cette perspective, c'est que suivant la logique du Balance Scorecard de Kaplan et Norton (1992), il faut équilibrer entre les indicateurs d'évaluation de ces performances. Ils sont alors susceptibles d'être quantitatifs ou qualitatifs, externes ou internes et à court terme ou à long terme.

Par ailleurs, certaines autres variables exogènes sont également déterminantes pour l'évaluation de ces facettes de la performance universitaire : la localisation géographique (proximité aux sites industriels est un gage pour améliorer toutes ces facettes, le niveau socio-économique de la population qui voisine l'université), les politiques gouvernementales et l'arsenal juridique, la présence ou non d'un cité universitaire, etc.

RÉFÉRENCES

- [1] Barillot Pascal, pilotage de la performance et stratégie de l'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif, *Revue Française de Gestion*, n° 1 - 2001, Volume 18, janvier-février, pp. 135-151, 2000.
- [2] Bartoli A., *management dans les organisations publiques*, 3ème édit DUNOD, 2009.
- [3] Bescos P-L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G., *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition, 1993.
- [4] Bescos P-L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G., *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition, 1993.
- [5] BESSIRE, D., «Définir la performance», *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, Vol. 2, pp. 127-150, 1999.
- [6] Bocart Vincent, Henry Edouard-Malo, Kaspar Jean, Valérie Menu, *crise de la confiance, crise de la communication corporate*. In : Institut Montaigne et Financi'Elles. Et la Confiance bordel : faire le pari de la confiance en entreprise. Editions Eyrolles, 2014.
- [7] Bouayad Amine Nabil, *Developpement durable : Quelle orientation pour orientation pour l'enseignement supérieur ?* DOREG, Juillet 2012. [Online] Available: <http://www.redoreg.com/Tcomplet/Bouayad1.pdf>

- [8] Boujlida Abdallah, La performance financière des pme manufacturières : conceptualisation et mesure. Mémoire présenté à Université du Québec à Trois-Rivières, Septembre 2002.
- [9] Bouquin, H., Le contrôle de gestion, 4 e édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1986.
- [10] Bourdieu P., Homo Academicus, Ed. de Minuit, Paris, 1984.
- [11] Bourguignon A., « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas. », in Congrès Performances et Comptabilité, XIXe congrès, Association Française de Comptabilité, 1998, Nantes, pp. 537-553, V2, 1998.
- [12] Bourguignon A., « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n° 269, juillet-Août, P. 60-65, 1995.
- [13] Bourguignon A., Jenkins A., "Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique", Finance Contrôle Stratégie, N°3, pp31-61, 2004.
- [14] Cameron K. S., Whetten D. A. (1983), "Some Conclusions About Organizational Effectiveness", pp.261-277 in Cameron K. S., Whetten D. A., Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models, New York Academic Press.
- [15] Cartier-Bresson J., Economie politique de la corruption et de la gouvernance, L'Harmattan. Paris, 2008.
- [16] Castagnons J.C., « Performances et gestion publique : un pari impossible ? » Economie et société n°12, 1987, P.141-173
- [17] Chandler A.D., Organisation et performance des entreprises, Tome 1, Edition de l'Organisation, 1992.
- [18] Charpentier M. et Grandjean P., secteur public et contrôle de gestion (pratiques, enjeux et limites), D'Organisation. Paris, 1998.
- [19] Clarkson M.B.E., « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, p. 92-117, 1995.
- [20] Crebbin W., Quality teaching in higher education. Teaching in higher education. 21-32, 1997.
- [21] De La Villarmois Olivier, Le concept de performance et sa mesure : Un état de l'art, Avril 2001, [Online] Available : <http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF>
- [22] Delperee F., La gouvernance en tout sens. In SEDJARI A. (Coordonné par). Elites, gouvernance et gestion du changement, Edition l'Harmattan-Gret. P.45-56, 2002.
- [23] Elms H., Shawn B. et Wicks A.C., « Ethics and Incentives: An Inductive Development of Stakeholder Theory in the Health Care Industry », Business Ethics Quarterly, n°12, pp. 413-432, 2002.
- [24] Freeman Robert E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984.
- [25] Gosselin A. et Murphy K.R. « L'échec de l'évaluation de la performance ». Revue Gestion, vol. 19, n°3, P.17-28, 1994.
- [26] <http://environnement.gov.ma/fr/cne/presentation-du-cne> ,09.02.2016.
- [27] <http://www.csefrs.ma/pageFr.aspx?id=296> , 09.02.2016
- [28] <https://www.encg-settat.ma/beta/communautes/espace-etudiants/clubs/> : Portail électronique de l'ENCG de Settat, 06/05/2016.
- [29] Ittner C.D., Lacker D.F., « Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement », Harvard Business review, Nov.2003, p88-93, 2004.
- [30] Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, juillet-Août, pp. 61-66, 1995.
- [31] LEBAS, M., «Oui, il faut définir la performance», Revue Française de Gestion, n°269, Juillet-Août, pp. 66-71, 1995.
- [32] Loi cadre portant organisation de l'enseignement supérieur au Maroc.
- [33] Lorino P., Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 2ème édition, 1996.
- [34] Lorino P., Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Les Editions d'Organisation, 1997.
- [35] Malleret V., « du contrôle de gestion au management de la performance », in les Professeurs du Groupe HEC, L'École des managers de demain, Economica, avec le concours de la Fondation HEC, collection « Gestion », p. 121-143, 1994.
- [36] Marchesnay, économie d'entreprise, Eyrolles, 1991.
- [37] MELESE J., «L'analyse modulaire des systèmes de gestion, une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management », Paris, Ed.Hommes et Techniques, 1972.
- [38] Michel KALIKA, Structures d'entreprise, réalités, déterminants et performances. Editions Economica, Paris, 1998.
- [39] Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle et Donna J. Wood, « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts ». Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997.
- [40] Morin E. M., Savoie A., Beaudin G., L'Efficacité de l'Organisation- Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, 1994.
- [41] Nicolas Brusadelli et Frédéric Lebaron, Les indicateurs de « performance » universitaire. Outils statistiques de la privatisation de l'excellence : la mise en indicateurs de l'Université française. Revue Savoir/agir. N°22, mercredi 12 Décembre 2012. P.P 97-104, 2012.
- [42] Ouahraoui F., Modernisation et performance dans les établissements publics : Quelle place du contrôle de gestion dans les universités marocaines? Résultats d'une étude qualitative sur les universités marocaines du centre. Doctorat en Sciences de gestion. Université Hassan I Settat, 29 juillet 2015.

- [43] Rapport du Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique. « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion : Vision stratégique de la réforme 2015-2030 », 2015.
- [44] Rapport du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ((MENESFCRS) intitulé : 17 contrats pour le développement de l'université marocaine. Programme d'urgence 2009-2012, Agadir, Octobre 2009.
- [45] Richard J., Analyse financière et audit des performances, 2 e Edition, Paris, Editions La Villeguerin, 1993
- [46] Romainville Marc et Boxus Elise. La qualité en pédagogie universitaire. In : Dieudonné Leclercq (sous la direction), Pour une pédagogie universitaire de qualité, Pierre Mardaga éditeur- Belgique- 3ème éditions, 1998.
- [47] Shane S., Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation, Cheltenham, p. 40, 2004.
- [48] Sink S. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement, John Wiley & Sons inc., New York, 1985.
- [49] Slaughter, S. and Leslie, Larry L., Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.
- [50] Spriggs M. T. (1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", Journal of Retailing, Vol.70, n°4, pp.327-343
- [51] Voyer, P. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université de Québec, 1999.