

## **Les établissements universitaires marocains : vers une nouvelle gestion axée sur la performance<sup>1</sup>**

### **Moroccan universities: towards a new performance-based management**

**Mr Fouad OUAD**

Doctorant

FSJES Kenitra / Université Ibn Tofail Maroc

Laboratoire de recherche en Management Finance comptabilité (LRMFC)

[fouadouad@yahoo.fr](mailto:fouadouad@yahoo.fr)

**Mme Imane ASRAOUI**

Doctorante

FSJES Kenitra / Université Ibn Tofail Maroc

Laboratoire de recherche en Management Finance comptabilité (LRMFC)

[imane.asraoui@gmail.com](mailto:imane.asraoui@gmail.com)

**Mme L. Zhor OMARI ALAOUI**

Enseignante Chercheure

FSJES Kenitra / Université Ibn Tofail Maroc

Laboratoire de recherche en Management Finance comptabilité (LRMFC)

[alaouiomarilz@ymail.com](mailto:alaouiomarilz@ymail.com)

**Date de soumission :** 11/09/2019

**Date d'acceptation :** 19/10/2019

**Pour citer cet article :**

OUAD. F & al (2019), «Les établissements universitaires marocains : vers une nouvelle gestion axés sur la performance », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p : 573 - 589

---

<sup>1</sup> Programme Ibn Khaldoun d'appui à la recherche

**Résumé :**

Cet article permet d'évaluer l'effet des programmes du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) sur la performance des établissements universitaires marocains publics (Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances), en privilégiant les trois composantes : le renforcement de la transparence ; l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens et enfin l'accroît de la responsabilisation des gestionnaires. L'enquête permet d'évaluer les liens entre les différentes variables du modèle de recherche à l'aide des analyses de régressions multiples. Le test des hypothèses réalisé sur l'échantillon des gestionnaires composé de 41 observations.

**Mots-clefs :** Etablissements Universitaires Publics ; Maroc ; Performance ; Programmes ; Indicateurs.

**Abstract :**

This article assesses the impact of the programmes of the Ministry of National Education, Vocational Training, Higher Education and Scientific Research (MENFPESRS) on the performance of Moroccan public universities (Organic Law No. 130-13 on the Finance Law), focusing on the three components: strengthening transparency; improving the effectiveness and efficiency of public spending and the quality of service provided to citizens; and finally increasing the accountability of managers. The survey assesses the relationships between the different variables in the research model using multiple regression analyses. The hypothesis test carried out on the sample of managers composed of 41 observations.

**Keywords:** "Public Academic Institutions ; Morocco ; Performance ; Programmes ; Indicators

## Introduction :

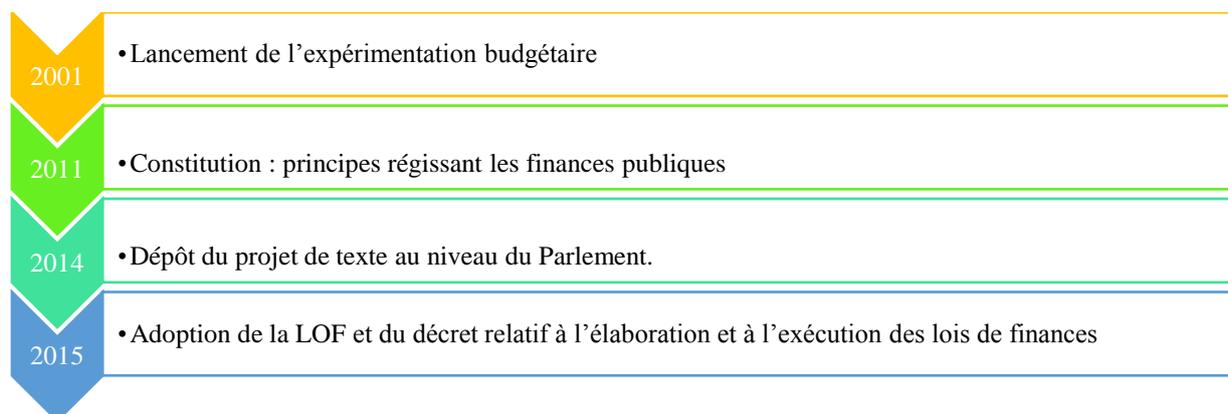
La politique internationale est marquée par la réforme de la gestion des finances publiques dans de nombreux pays. Depuis 2001, le Maroc s'est inscrit dans cette dynamique à travers l'expérimentation des principes de la gestion budgétaire axée sur les résultats, en 2011 avec l'avènement de la constitution qui introduit de nouveaux principes encadrant les finances publiques à savoir :

- La démocratie participative ;
- Le renforcement du contrôle parlementaire ;
- La préservation de l'équilibre des États ;
- La bonne gouvernance.

La réforme de la loi organique de la loi des finances est devenue un impératif après une large concertation avec les parties prenantes (Ministères, Société civile, Parlement).

La loi organique relative à la loi de finance a été adoptée en 2015. Elle constitue le nouveau cadre législatif et encadre le processus de préparation et d'exécution des lois de finances en tant que levier de modernisation de gestion publique, en privilégiant la recherche de la performance de la responsabilité et la transparence.

### Processus d'adoption de la loi organiques relatives aux lois de finances (LOLF) :



La performance implique le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats mesurés par des indicateurs pour évaluer l'utilisation de l'argent public au profit du citoyen du contribuable et de l'utilisateur du service public. Pour s'inscrire dans cette logique de performance, le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique présente son budget avec une projection pluriannuelle sous forme de programme décrivant une politique publique en formant des objectifs attendus et des indicateurs mesurant les résultats. Ainsi on constate que la performance des universités est essentielle non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour les parties prenantes, à qui elles doivent rendre des comptes. Les organismes financés par des fonds publics doivent fournir une quantité toujours grandissante d'informations concernant leurs opérations et la reddition de comptes, dans un souci de transparence.

Les universités sont créées par la loi conformément à l'article 46 de la Constitution. Elles sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elles sont placées sous la tutelle de l'État, laquelle a pour objet de faire respecter par les organes compétents des universités, en particulier

celles relatives aux missions qui leur sont dévolues et, de manière générale, de veiller en ce qui les concerne, à l'application de la législation et de la réglementation concernant les établissements publics. Il n'est pas question de profits, mais bien d'équilibre budgétaire.

## 1. Cadre théorique :

Pour répondre à l'objectif de notre recherche, il s'avère indispensable de définir certains concepts, en l'occurrence : la performance et les programmes des établissements universitaires.

### 1.1. La performance :

Le concept de la performance n'est pas concept ordinaire, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteurs : « la performance n'est pas un concept ordinaire, c'est un « construit » qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie. La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation »(Salgado 2013).

Lorino (2001) définit la performance comme « un ensemble d'éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'organisation, ou plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus ».

Solle et Rouby (2003) sont parvenus à cette même conclusion en affirmant que « la performance se construit dans le temps et dans l'action collective ». Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir. D'après ((BOURGUIGNON, 1996), la notion de la performance, contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultat et éventuellement son succès. Malgré le caractère ambigu du terme même de performance, (E.M. MORIN & al.1994), sont arrivés à recenser quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, approche sociale, approche systémique et une approche politique. L'intéressement porté sur la performance ramènera les appuis en matière de mesure de la performance.

**L'approche économique** : se base sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui traduit les attentes des dirigeants, en termes économiques et financiers. L'étude de (J. CABY et al, 1996) illustre cette approche et souligne ses prolongements stratégiques.

**L'approche sociale** : résulte des contributions de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines et sociales de l'organisation. Elle part du principe que, atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'étude de (R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH ; 1981) développe cette approche sans pour autant négliger les aspects précédents et en intégrant les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

**L'approche systémique** : fait ressortir les capacités de l'organisation : en considérant que « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. »

**L'approche politique** : (E.M. Morin et al. 1994) née, sur une critique des précédentes, et part du principe du « relativisme ». Puisqu'elle considère que, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

De son côté, (R.H. Hall, 1980) distingue deux approches pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (resource acquisition model). Un troisième vison a été distinguée dite de la satisfaction des parties prenantes. Alors que pour certains cette approche est marginale, pour d'autres (A.C. BLUEDORN 1980), c'est l'approche la plus intéressante pour appréhender la mesure de la performance.

Dans le secteur public, la mesure de la performance n'est pas systématisée car elle doit prendre en compte à la fois des objectifs d'intérêt général définis par l'organisme de tutelle (généralement l'État) et les attentes des

usagers (clients externes), qui sont complexes et diversifiées. Ceci d'autant plus qu'un système de mesure de la performance doit aider à atteindre les résultats (répondre à la mission de l'organisation) tout en réduisant les délais et les coûts et en affectant les ressources disponibles (rationalisation des coûts pour respecter les enveloppes budgétaires).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'étudier l'effet des programmes du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) sur la performance des établissements universitaires publics marocains.

## 1.2. Les programmes :

Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats atteints et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations (article 39 de la LOF N°130-13). Les objectifs d'un programme et les indicateurs y afférents sont repris dans le projet de performance élaboré par le département ministériel ou l'institution concernée. Ledit projet de performance est présenté, à la commission parlementaire concernée, en accompagnement du projet de budget dudit département ministériel ou institution.

A priori, un programme doit regrouper l'ensemble des moyens qui contribuent à la réalisation de ses objectifs. Cependant, lorsqu'il est difficile de ventiler les fonctions de soutien ou des services polyvalents sur les programmes de politique publique, des programmes dédiés au soutien et aux services polyvalents sont construits.

Tableau 1 : Récapitulatif des programmes du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS)

Programmes	Objectifs	Indicateurs
<b>Pilotage et gouvernance</b>	- Amélioration de la gestion des Ressources Humaines	- Taux d'encadrement pédagogique - Taux d'encadrement d'enseignement
	- Mettre en place un système d'information intégré pour améliorer la gouvernance et la gestion du secteur	- Taux cumulé de déploiement des projets systèmes d'informations - Taux de déploiement des projets universitaires mutualisés - Nombre des services en ligne au bénéfice des utilisateurs
<b>Enseignement Supérieur</b>	- Répondre à la demande croissante pour l'enseignement supérieur	- Evolution du nombre des étudiants inscrits - Taux d'utilisation de la capacité d'accueil
	- Diversifier l'offre de formation et assurer sa qualité	- Pourcentage des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert - Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert - Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes
	- Amélioration du rendement interne et externe	- Pourcentage des diplômés selon leur durée de diplomation (par cycle)

<b>Recherche scientifique et technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la recherche scientifique pour améliorer sa production et son rayonnement au niveau international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de thèses de doctorat soutenues</li> <li>- Nombre de publications dans des revues internationales indexées</li> <li>- Nombre de co-publications avec des partenaires étrangers</li> <li>- Pourcentage (%) des doctorants bénéficiaires de bourses d'excellence qui soutiennent leurs thèses</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser les résultats de la recherche scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets de recherche et d'innovation menés en partenariat avec les entreprises</li> <li>- Nombre d'entreprises innovantes créées dans le cadre du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)</li> <li>- Nombre de brevets déposés par les universités</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la mutualisation de l'utilisation des infrastructures de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'analyses et mesures réalisées par les Unités d'Appui Techniques à la Recherche Scientifique et Technique (UATRS)</li> <li>- Nombre d'articles téléchargés à partir des bases de données disponibles à l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST)</li> </ul>
<b>Appui social aux étudiants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'équité d'accès à l'enseignement supérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution des étudiants boursiers par cycle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre à la demande de logement des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution du nombre de lits</li> <li>- Taux de satisfaction aux nouvelles demandes d'hébergement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner accès à une restauration économique aux étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de repas servis par an</li> </ul>

*Source* : Projet de Performance Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres 2016

## 2. Matériel et méthode

### 2.1. Méthode d'étude :

Notre étude empirique a été menée pour étudier l'effet des programmes du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) sur la performance des établissements universitaires marocains, La méthode suivie est basée sur l'exploitation des données obtenues d'une fiche questionnaire distribuée à 41 gestionnaires des établissements universitaires publics marocains qui ont accepté de répondre à notre questionnaire parmi 138 gestionnaires, avec un taux de réponse de 29,71%. A l'issue de cette enquête, nous avons abouti à un volume important d'informations. Il fallait décrypter ces informations et surtout en tirer le maximum de leçons. Dans ce qui va suivre, nous présenterons les résultats de la recherche empirique, puis nous avancerons certains commentaires et remarques. Nous avons donc choisi « les ordonnateurs et les sous ordonnateurs » comme principal acteur de cette évaluation. A noter que, comme il l'a signalé Lacroix en 2011, pour ces types d'étude le choix du gestionnaire comme moyen d'évaluation permet d'aboutir à des résultats fiables. Par ailleurs, l'élaboration du questionnaire a tenu compte du degré d'utilisation des gestionnaires des indicateurs de mesure de la performance, pour apporter une mesure à l'ensemble de ses critères du modèle conçu, nous avons opté à l'échelle de Likert. Notre choix peut être justifié,

selon Evrard et al. (2003) par le fait que cette échelle est sans doute un des plus connus dans les études d'opinion. Elle est supposée être un bon indicateur de mesure des attitudes des dirigeants.

Tableau 2 : Liste des universités publiques marocaines objet de notre recherche

Type d'établissement	2017-2018
Facultés Chariaa, Ossol Eddine et Allogha Arabia	5
Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	17
Facultés des Lettres et Sciences Humaines	14
Facultés des Sciences	11
Facultés Polydisciplinaires	09
Facultés des Sciences et Techniques	08
Facultés de Médecine et Pharmacie	07
Facultés de Médecine Dentaire	2
Ecoles des Sciences de l'Ingénieur	16
Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion	10
Ecoles Supérieures de Technologie	15
Facultés des Sciences de l'Education	1
Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction	1
Institut Supérieur des Sciences de la Santé	1
Ecoles Normales Supérieures & Ecoles Normales Supérieures de l'Enseignement Technique	8
Institut des Sciences de Sport	1
<b>Total</b>	<b>126</b>
Présidences des Universités	12

Source : Direction des Stratégies et des Systèmes d'Information marocaines

## 2.2. Méthodologies quantitatives d'analyse des données :

En nous appuyant sur les travaux de Thiétart et al. (2007) et Evrard et al. (2003), dans les développements qui suivent, tout chercheur se doit de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, à la validité et la fiabilité de sa recherche. L'objet de ce point est d'une part, de présenter ces concepts et d'autre part, de proposer aux chercheurs certaines méthodes permettant d'améliorer la validité et la fiabilité de leurs travaux.

Une des questions qu'un chercheur se pose souvent est de savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et ré-appropriable par d'autres chercheurs. Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ? Il s'agit alors d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité.

Plus généralement, on peut déterminer deux préoccupations principales en termes de validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Dans le premier cas, il s'agira, alors, de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira, essentiellement, de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche.

La fiabilité quant à elle cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Cette notion de fiabilité concerne donc, tout comme la validité, différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche Drucker-Godard et al. (2007).

La question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout pareillement pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches quantitatives.

Il convient, de discuter de la validité et de la fiabilité de la phase quantitative de notre recherche dans la partie ci-après.

Au préalable de la formulation des items de nos échelles de mesure, nous avons suivi la procédure de test des instruments de mesure (Churchill, 1979).

Tableau 3 : Liste des critères du modèle

Objectifs performance (Guide de performance)	Programmes de performance
Renforcement de la transparence	Pilotage et gouvernance
Amélioration l'efficacité et l'efficience de la dépense publique	Enseignement Supérieur
Accroître la responsabilisation des gestionnaires	Recherche scientifique et technologique
	Appui social aux étudiants

### 3. Plan et contenu du questionnaire effectué en 2018<sup>2</sup>

Tableau 4 : Identification

Vous êtes de sexe	Masculin		Vous occupiez des fonctions	Gestion d'établissement	
	Féminin			Gestion de laboratoire de recherche	
Votre tranche d'âge	[40 – 50[		Vos disciplines universitaires de prédilection se situent dans le domaine	Gestion de formation	
	[50 – 60[			Autres	
	[60 – 65[			Mathématiques	
Vous exercez dans un établissement accueillant (En nombre d'étudiants)	< 1000		Vos disciplines universitaires de prédilection se situent dans le domaine	Physiques	
	Entre 1000 et 10000			Biologie	
	Entre 10000 et 20000			Chimie	
	>20 000			Géologie	
				Sciences Humaines et Sociales	
		Economie ou Gestion			
		Sciences Juridiques			
		Autres			

#### 3.1. Programmes du Ministère :

Tableau 5 : projet de performance

	1	2	3	4	5
<b>Programme N°01 : Pilotage et gouvernance</b>					
PG1.Taux d'encadrement pédagogique					
PG2.Taux d'encadrement administratif					
PG3.Taux cumulé de déploiement des projets systèmes d'information					
<b>Programme N°02 : Enseignement Supérieur</b>					
ES1.Evolution du nombre des étudiants inscrits					
ES2.Taux d'utilisation de la capacité d'accueil					

<sup>2</sup> Echelle de likert : 1) non, je n'utilise pas 2) parfois mais de manière momentanée 3) souvent mais non systématique 4) de façon systématique 5) nous l'utilisons de manière systématique avec un retour d'expérience

<b>ES3.</b> Pourcentage des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert					
<b>ES4.</b> Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert					
<b>ES5.</b> Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes					
<b>ES6.</b> Pourcentage des diplômés selon leur durée de diplomation (par cycle)					
<b>Programme N°3 : Recherche scientifique et technologique</b>					
<b>RST1.</b> Nombre de thèses de doctorat soutenues					
<b>RST2.</b> Nombre de publications dans des revues internationales indexées					
<b>RST3.</b> Nombre de co-publications avec des partenaires étrangers					
<b>RST4.</b> Pourcentage (%) des doctorants bénéficiaires de bourses d'excellence qui soutiennent leurs thèses					
<b>RST5.</b> Nombre de projets de recherche et d'innovation menés en partenariat avec les entreprises					
<b>RST6.</b> Nombre d'entreprises innovantes créées dans le cadre du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)					
<b>RST7.</b> Nombre de brevets déposés par les universités					
<b>RST8.</b> Nombre d'analyses et mesures réalisées par les Unités d'Appui Techniques à la Recherche Scientifique et Technique (UATRS)					
<b>RST9.</b> Nombre d'articles téléchargés à partir des bases de données disponibles à l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST)					
<b>Programme N°04 : Appui social aux étudiants</b>					
<b>ASE1.</b> Evolution des étudiants boursiers par cycle					
<b>ASE2.</b> Evolution du nombre de lits					
<b>ASE3.</b> Taux de satisfaction aux nouvelles demandes d'hébergement					
<b>ASE4.</b> Nombre de repas servis par an					

### 3.2. Attributs de performance :

Tableau 6 : objectifs de performance (Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances)

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>P1.</b> Renforcement de la transparence					
<b>P2.</b> Amélioration l'efficacité et l'efficience de la dépense publique					
<b>P3.</b> Accroître la responsabilisation des gestionnaires					

### 4. Résultats et discussion :

Tableau 7 : identification

Vous êtes de sexe	Masculin	34	Vous occupiez des fonctions	Gestion d'établissement	18
	Féminin	7		De gestion d'établissement, De gestion de formation	8
Votre tranche d'âge	[40 – 50[	13		De gestion d'établissement, De gestion de formation, De gestion de laboratoire	7
	[50 – 60[	22		De gestion d'établissement, De gestion de laboratoire de recherche	8
	[60 – 65[	6		Chimie	6

Vous exercez dans un établissement accueillant (En nombre d'étudiants)	Entre 1000 et 10000	17	Vos disciplines universitaires de prédilection se situent dans le domaine	De l'économie ou de la gestion	7
		19		Des mathématiques	1
	Entre 10000 et 20000	5		Des sciences biologiques	5
		8		Des sciences humaines et sociales	8
		2		Des sciences juridiques	2
	>20 000	8		Des sciences physiques	8
		5		Géologie	3

Tableau 8 : Programmes du MENFPESRS

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>Programme N°01 : Pilotage et gouvernance</b>					
<b>PG1.</b> Taux d'encadrement pédagogique	0	0	4	13	24
<b>PG2.</b> Taux d'encadrement administratif	0	0	1	16	24
<b>PG3.</b> Taux cumulé de déploiement des projets systèmes d'information	0	0	1	13	27
<b>Programme N°02 : Enseignement Supérieur</b>					
<b>ES1.</b> Evolution du nombre des étudiants inscrits	0	0	0	12	29
<b>ES2.</b> Taux d'utilisation de la capacité d'accueil	0	0	0	12	29
<b>ES3.</b> Pourcentage des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert	0	0	0	11	30
<b>ES4.</b> Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert	0	0	0	11	29
<b>ES5.</b> Pourcentage des étudiants inscrits dans des filières professionnalisantes	0	0	3	13	23
<b>ES6.</b> Pourcentage des diplômés selon leur durée de diplomation (par cycle)	0	0	2	4	25
<b>Programme N°3 : Recherche scientifique et technologique</b>					
<b>RST1.</b> Nombre de thèses de doctorat soutenues	0	0	1	11	21
<b>RST2.</b> Nombre de publications dans des revues internationales indexées	0	0	1	11	21
<b>RST3.</b> Nombre de co-publications avec des partenaires étrangers	0	0	1	11	21
<b>RST4.</b> Pourcentage (%) des doctorants bénéficiaires de bourses d'excellence qui soutiennent leurs thèses	0	0	1	11	21
<b>RST5.</b> Nombre de projets de recherche et d'innovation menés en partenariat avec les entreprises	0	0	1	11	21
<b>RST6.</b> Nombre d'entreprises innovantes créées dans le cadre du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)	1	0	3	10	27
<b>RST7.</b> Nombre de brevets déposés par les universités	0	0	3	12	26
<b>RST8.</b> Nombre d'analyses et mesures réalisées par les Unités d'Appui Techniques à la Recherche Scientifique et Technique (UATRS)	2	0	1	13	25
<b>RST9.</b> Nombre d'articles téléchargés à partir des bases de données disponibles à l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST)	0	0	2	12	27
<b>Programme N°04 : Appui social aux étudiants</b>					
<b>ASE1.</b> Evolution des étudiants boursiers par cycle	0	1	6	17	17
<b>ASE2.</b> Evolution du nombre de lits	38	3	0	0	0
<b>ASE3.</b> Taux de satisfaction aux nouvelles demandes d'hébergement	38	3	0	0	0
<b>ASE4.</b> Nombre de repas servis par an	35	6	0	0	0

Tableau 9 : Attributs de performance (Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances)

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>P1.</b> Renforcement de la transparence	0	0	4	12	25
<b>P2.</b> Amélioration l'efficacité et l'efficience de la dépense publique	0	0	4	11	26
<b>P3.</b> Accroître la responsabilisation des gestionnaires	0	0	4	13	24

#### 4.1. Étude descriptive de la population étudiée :

Tableau 10 : effectifs par sexe

Vous êtes de sexe				
	Fréquence	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Féminin</b>	7	17,1	17,1	17,1
<b>Masculin</b>	34	82,9	82,9	100,0
<b>Total</b>	41	100,0	100,0	

Nb : Au sein de l'échantillon participants 82,9% se sont des hommes

Tableau 11 : Tranche d'âge

	Fréq	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>[40-50[</b>	13	31,7	31,7	31,7
<b>[50-60[</b>	22	53,7	53,7	85,4
<b>[60-65[</b>	6	14,6	14,6	100,0
<b>Total</b>	41	100,0	100,0	

Nb : 68,3% des gestionnaires participants à l'enquête ont un âge supérieur à 50 ans

Tableau 12 : disciplines universitaires de prédiction se situent dans le domaine

	Fréquence	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Chimie	6	14,6	14,6	14,6
De l'économie ou de la gestion	7	17,1	17,1	31,7
Des mathématiques	1	2,4	2,4	34,1
Des sciences biologiques	5	12,2	12,2	46,3
Des sciences humaines et sociales	8	19,5	19,5	65,9
Des sciences juridiques	2	4,9	4,9	70,7
Des sciences physiques	8	19,5	19,5	90,2
Géologie	3	7,3	7,3	97,6
Informatiques	1	2,4	2,4	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nb : 58,53% des participants ont une formation scientifique

Tableau 13 : Fonctions occupées

Gestion d'établissement	18	43,9	43,9	43,9
Gestion d'établissement, Gestion de formation	8	19,5	19,5	63,4
Gestion d'établissement, Gestion de formation, Gestion de laboratoire	7	17,1	17,1	80,5
De gestion d'établissement, De gestion de laboratoire de recherche	8	19,5	19,5	100,0
<b>Total</b>	41	100,0	100,0	

Nb : 80,49 % des gestionnaires exercent d'autres activités que la gestion d'établissement

#### 4.2. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables :

##### 4.2.1. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables dépendantes :

La vérification de la qualité de mesure des concepts de notre modèle de recherche repose sur l'analyse en composantes principales (ACP) et les coefficients alphas de Cronbach.

La variable dépendante, la performance, est mesurée par trois items codés, P1, P2, P3(cf. tableau 8 ci-dessus).

Pour vérifier la factorisation des trois items, nous avons examiné les tests KMO et Bartlett.

Les analyses menées indiquent une valeur de l'indice KMO supérieure à 0,50. Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi-deux satisfaisant. Ce résultat nous amène à rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations.

L'analyse en composantes principales conduite sur les trois items mesurant la performance indique qu'un seul axe factoriel ayant une proportion de la variance totale supérieure à la quantité 100/3% (3 étant le nombre d'items) est pris en compte. Cet axe factoriel, expliquant plus de 78% de la variance.

Tableau 14 : Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,649
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	63,606
	Ddl	3
	<b>Signification</b>	<b>,000</b>

Les analyses menées indiquent une valeur de l'indice KMO supérieure à 0,50. Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi-deux satisfaisant.

Tableau 15 : Variance totale expliquée la performance P1, P2, P3

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
<b>1</b>	2,350	78,349	78,349	2,350	78,349	78,349
<b>2</b>	,483	16,108	94,456			
<b>3</b>	<b>,166</b>	<b>5,544</b>	<b>100,000</b>			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

La matrice des composantes (ou *component matrix*), explicitant les contributions factorielles, montre que les quatre énoncés ont une corrélation supérieure à 0,5 avec le premier axe (cf. tableau 15 ci-après).

Tableau 16 : Matrice des composantes de l'échelle de la performance

Items	Axe Factoriel N°1
Renforcer la transparence	0,889
Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens	0,821
Accroître la responsabilisation des gestionnaires	0,942

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales  
a. 1 composantes extraites.

L'unidimensionnalité de l'échelle de mesure étant vérifiée, le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la fiabilité. Ce coefficient, d'une valeur égale à 0,860, permet de garantir la cohérence interne de l'échelle.

Tableau 17 : Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Renforcer la transparence	9,02	1,524	0,734	0,654	0,805
Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens	9,00	1,650	0,635	0,454	0,894
Accroître la responsabilisation des gestionnaires	9,05	1,398	0,846	0,736	0,696

#### 4.2.2. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables indépendante :

Afin d'étudier la fiabilité et la validité des variables indépendantes, nous allons recourir à l'alpha de cronbach qui permet de mesurer la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. Le principe consiste à réduire le nombre d'items initiaux contenus dans l'échelle en fonction de la valeur du coefficient d'alpha afin d'augmenter la fiabilité de la mesure du construit.

La valeur évolue entre 0 et 1. Plus alpha est proche de 1, plus la fiabilité est meilleure. En général, les valeurs supérieures ou égales à 0,7 sont acceptées.

L'analyse factorielle exploratoire et les tests de validité et de fiabilité sont employés pour épurer les échelles de mesure des quatre variables explicatives : Pilotage et Gouvernance, Enseignement Supérieur, Recherche Scientifique et Technologique, Appui social aux étudiants.

Tableau 18 : Analyse de Fiabilité des programmes de performance

Programmes de performance	Alpha de Cronbach
Pilotage et gouvernance	0,775
Enseignement Supérieur	0,885
Recherche scientifique et technologique	0,927
Appui social aux étudiants	0,257

Tableau 19 : Liste des Variables et d'Items Éliminés

Programmes de performance	Items éliminés
Pilotage et gouvernance	-
Enseignement Supérieur	-
Recherche scientifique et technologique	-
Appui social aux étudiants**	ASE1*, ASE2*, ASE3*, ASE4*
Performance LOLF	-

\* : Item éliminé du modèle

\*\* : Variable latente éliminée du modèle

Compte tenu de cette analyse, notre modèle sera composé de six variables (trois variables liées aux programmes de performance et trois variables en rapport avec la performance LOLF) qui sont : le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens l'accroît de la responsabilisation des gestionnaires pour la performance LOLF et Pilotage et gouvernance, Enseignement Supérieur et Recherche scientifique et technologique pour les programmes de performance du MENFPESRS.

Tableau 20 : Récapitulatif des modèles b

Modèle	R	R- deux	R- deux ajust é	Erreur standard de l'estimatio n	Modifier les statistiques					Durbin - Watson
					Variatio n de R- deux	Variatio n de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,911 a	0,82 9	0,815	0,25653	0,829	59,817	3	37	0,000	2,326

a. Prédicteurs : (Constante), Recherche Scientifique et Technologique, Pilotage et Gouvernance, Enseignement supérieur

b. Variable dépendante : PERFORMANCE

Le tableau contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression multiple. Elle représente la force de la relation entre la performance et les programmes. Des valeurs de 0,829 et 0,815 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle, cela signifie que 82,9% de la variance de la performance est expliquée par les programmes et que la qualité d'ajustement est très bonne.

Tableau 21 : ANOVA <sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,809	3	3,936	59,817	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,435	37	,066		
	Total	14,244	40			

a. Prédicteurs : (Constante), Recherche Scientifique et Technologique, Pilotage et Gouvernance, Enseignement supérieur

b. Variable dépendante : PERFORMANCE

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour le modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 59,81 est significative à  $p < 0,001$ , ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle à mieux prédire la performance (LOLF).

Tableau 22 : Coefficients <sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
<b>1</b> (Constante)	-1,37	0,48		-2,87	0,01	-2,34	-0,40			
Pilotage et Gouvernance	1,00	0,12	0,73	8,00	0,00	0,75	1,25	0,89	0,80	0,54
Enseignement supérieur	0,04	0,20	0,03	0,18	0,86	-0,37	0,44	0,70	0,03	0,01
Recherche Scientifique et Technologique	0,27	0,17	0,23	1,60	0,12	-0,07	0,60	0,71	0,25	0,11

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

### Conclusion :

L'étude a permis d'évaluer les liens entre les différentes variables du modèle de recherche à l'aide des analyses de régressions multiples. Le test des hypothèses réalisé sur l'échantillon de 41 observations a abouti à des résultats assez différents.

En effet, d'après une première analyse des résultats obtenus à l'aide du questionnaire nous avons constaté que la relation entre performance et les programmes est expliquée à hauteur de 91,1% et que la qualité d'ajustement est très bonne ( $R^2 = 82,9\%$ ) et que les objectifs de la performance à savoir :

- **Renforcement de la transparence ;**
- **Amélioration de l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens ;**
- **L'accroît de la responsabilisation des gestionnaires**

Peuvent être réalisés à l'aide des programmes Pilotage et Gouvernance, enseignement supérieur, recherche scientifique et technologique et que le programme d'appui social aux étudiants peut d'être amélioré en ajoutant des indicateurs plus représentatifs au niveau des établissements universitaires (Ex : réussite des étudiants et qualité de formation, qualification des étudiants à l'entrée, vie étudiante ...) en guise de synthèse , les gestionnaires des établissements universitaires publics sont imprégnés d'une culture de performance qui influence grandement leurs manières de gérer et décider. Ainsi, ils ont opté pour des outils qui sont adaptés à cette réalité.

## Bibliographie

**Alilat, M. B., et al.** (2016). "Le volet performance de la LOLF." Revue Française de Gestion(7): 11-31.

**Amirou, R. and A. Rachid** (2015). "La nouvelle Loi Organique Relative à la Loi de Finances (LOF) et la gouvernance financière publique au Maroc: une analyse critique." Revue Marocaine d'Audit et de Développement «REMA».

**Aubourg, G., et al.** (2018). Proposition d'une modélisation pour l'amélioration des performances du secteur public. MOSIM'18-12ème Conférence internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation.

**Bartoli, A.** (1997). "Filemanagement dans les organisations publiques." Paris, Dunod 2: 629-639.

**Beneserighe, D. and A. Abderma** (2015). "Vers une nouvelle architecture du système de gestion financière publique: Cas de l'université marocaine [Towards a new architecture of the public Financial management system: Case of Moroccan University]." International Journal of Innovation and Applied Studies 13(3): 538.

**BUDGET, D. D.** "Guide de la performance." Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances.

**Bureau, D. and M. Mougeot** (2007). "Performance, incitations et gestion publique." Paris, La Documentation française.

**Cauvin, É., et al.** (2010). "Évaluation de la performance des managers: L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers." Comptabilité-Contrôle-Audit 16(2): 31-47.

**Dhiaf, M. M.** (2007). Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, Arts et Métiers ParisTech.

**Dos Santos, C. and M. Mousli** (2016). "Quel pilotage de la performance par les tableaux de bord à l'hôpital public? À propos d'un cas français." Recherches en Sciences de Gestion(4): 127-146.

**GaLdeMar, i., et al.** (2012). "Performance, efficacité, efficience :

les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ?".

**Germain, C. and S. Trebucq** (2004). "La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions." Semaine sociale Lamy 1186: 35-41.

**Gougou, M.** (2012). "La réforme de l'université au Maroc vue par les acteurs universitaires: une étude de cas de l'Université Maohammed V, Rabat-Salé."

**Guenoun, M. (2009).** Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III.

**Guenoun, M. (2010).** "LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE LOCALE." Universite Paul Cezanne-AIX-MARSEILLE III.

HAYANI, A. E. (2017). "LA GOUVERNANCE DU SYSTEME EDUCATIF MAROCAIN ET LA REUSSITE SCOLAIRE DES ELEVES

QUELS DEGRE ET NATURE D'INFLUENCE ?".

**Meriade, L. (2011).** L'évaluation de la performance des universités françaises: entre simplification de la complexité et complexification de la simplicité, Editions universitaires européennes.

**Nobre, T. (2001).** "Management hospitalier: du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif." Comptabilité Contrôle Audit 7(2).

**Noyé, D. (2002).** Manager les performances, Insep Editions.

**Ouad, F., et al. (2015).** "AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE AU MAROC; CAS DE LA FACULTÉ DES SCIENCES KENITRA." European Scientific Journal, ESJ 11(28).

**Ouad, F., et al. (2015).** "EVALUATION DE LA QUALITÉ DE CERTAINES FACTEURS PÉDAGOGIQUES ET DIDACTIQUES DANS LA FACULTÉ DES SCIENCES DE KENITRA (MAROC), SELON LES ÉTUDIANTS DE LA FILIÈRE «LICENCE»." European Scientific Journal, ESJ 11(19).

**Poincelot, E. and G. Wegmann (2005).** "Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique." Comptabilité-Contrôle-Audit 11(2): 109-125.