

La mesure de la performance et les valeurs publiques : enjeux et défis pour les universités marocaines

Measuring Performance and Public Values: Challenges and Issues for Moroccan Universities

Hicham BADIL, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion
Ecole de Commerce et de Gestion de Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Soufiane NABIL, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherches en Economie et Gestion (LEG)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc*

Tarik KASBAOUI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion
Ecole de Commerce et de Gestion de Casablanca de Casablanca
Université Hassan II Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG Casablanca Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca –Maroc contact@encgcasa.ma(+212) 5 22 66 08 52
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BADIL, H., NABIL, S., & KASBAOUI, T. (2025). La mesure de la performance et les valeurs publiques : enjeux et défis pour les universités marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 496–511.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/08/2025

Accepted: 10/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 09 (2025)

La mesure de la performance et les valeurs publiques : enjeux et défis pour les universités marocaines.

Résumé :

Cet article explore l'impact des réformes managériales inspirées du Nouveau Management Public (NMP) sur les universités marocaines, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance. En s'appuyant sur une analyse documentaire fondée sur une revue de la littérature, la recherche s'interroge sur l'adéquation de ces réformes avec les spécificités académiques et culturelles du contexte marocain. Alors que les indicateurs de performance visent à accroître la transparence et l'efficacité des universités, leur application pose plusieurs défis, tels que le manque d'infrastructures et la surcharge des enseignants-chercheurs, compromettant ainsi la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Les réformes comme la loi-cadre 01-00 et le Pacte ESRI 2030 montrent une volonté de modernisation, mais soulèvent des tensions entre la quête d'efficacité et la préservation des valeurs publiques. L'article conclut sur la nécessité d'adopter une approche équilibrée, combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, mieux adaptés au contexte marocain. Cela permettrait aux universités de répondre aux exigences contemporaines tout en respectant leur mission traditionnelle d'éducation et de recherche.

Mots clés : Nouveau management public, Université marocaine, Performance, Valeurs publiques, Réformes universitaires.

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This article examines the impact of managerial reforms inspired by New Public Management (NPM) on Moroccan universities, with a particular focus on the use of quantitative indicators to measure performance. Drawing on a literature-based documentary analysis, the research questions the alignment of these reforms with the academic and cultural specificities of the Moroccan context. While performance indicators aim to enhance transparency and efficiency within universities, their implementation raises several challenges, such as the lack of adequate infrastructure and the overload of teaching and research staff, thereby undermining the quality of education and research.

Reforms such as Framework Law 01-00 and the ESRI Pact 2030 reflect a clear intention to modernize the higher education sector, yet they also reveal tensions between the pursuit of efficiency and the preservation of public values. The article concludes by stressing the need for a balanced approach that combines both quantitative and qualitative indicators, better adapted to the Moroccan context. Such an approach would enable universities to meet contemporary demands while upholding their traditional mission of education and research.

Keywords : New Public Management, Moroccan University, Performance, Public Values, University Reforms.

Classification JEL : M41

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'enseignement supérieur a été profondément marqué par l'introduction des réformes inspirées par le Nouveau Management Public (**NMP**) depuis la fin du 20^{ème} siècle. Ce modèle de gestion, emprunté au secteur privé, vise à moderniser les institutions publiques, en les orientant vers des objectifs de performance, d'efficacité et de transparence. Dans ce cadre, les universités sont désormais soumises à des systèmes de mesure de la performance, où les indicateurs tels que le nombre de publications, les classements internationaux, et les taux de diplomation deviennent des outils de pilotage et d'évaluation de leur succès. Ces réformes, bien qu'elles aient pour objectif d'améliorer la gouvernance des établissements universitaires, ont également suscité des débats sur leur adéquation avec les spécificités académiques et la mission des universités, notamment dans les pays en développement (Kallio et al., 2017).

Au Maroc, les universités publiques ont progressivement adopté les principes du NMP, dans le cadre des réformes éducatives initiées par l'État pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et accroître la compétitivité des institutions sur la scène internationale. Ces réformes ont introduit des systèmes d'évaluation basés sur des indicateurs chiffrés, tels que le nombre de brevets déposés, les collaborations internationales et les publications dans des revues indexées. Cependant, ces indicateurs de performance sont souvent critiqués pour leur incapacité à refléter les spécificités locales et les réalités auxquelles sont confrontées les universités marocaines, telles que le manque d'infrastructures, la surcharge des enseignants-chercheurs et l'insuffisance de financement (Boujettou, 2016 ; Yahyaoui & Zerhouni, 2019).

Au-delà de ces contraintes matérielles, un enjeu plus profond se pose : celui de la compatibilité entre la logique managériale et les valeurs publiques qui fondent la mission universitaire. En effet, l'université n'est pas une organisation comme une autre. Elle repose sur des principes tels que la liberté académique, la collégialité, l'indépendance critique et la mission d'intérêt général. Ces valeurs, difficilement quantifiables, risquent d'être fragilisées par une approche strictement instrumentale et orientée vers les résultats chiffrés. Plusieurs études internationales, mais aussi des observations dans le contexte marocain, montrent que la focalisation excessive sur des indicateurs mesurables peut conduire à une bureaucratisation accrue, à une standardisation des pratiques et à un affaiblissement du rôle émancipateur de l'université.

Dans ce contexte, des questions se posent quant à l'impact réel de ces réformes sur la performance et la qualité des universités marocaines. D'une part, certains auteurs voient dans ces réformes une opportunité d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'efficacité des institutions publiques (Manes-Rossi, Mussari, & Cepiku, 2022). D'autre part, les critiques soulignent que la standardisation des pratiques et l'accent mis sur les résultats quantifiables peuvent nuire à la liberté académique et à la mission éducative des universités, en particulier dans les contextes où les moyens matériels et humains sont limités (Kallio et al., 2017).

La problématique centrale de cette recherche est la suivante : Comment l'introduction des systèmes de gestion de la performance, souvent basés sur des indicateurs quantitatifs, influence-t-elle la performance et les valeurs académiques dans les universités marocaines, et dans quelle mesure ces réformes peuvent-elles être considérées comme un compromis entre la modernisation managériale et la préservation des valeurs publiques traditionnelles de l'Université ?

Cette recherche adopte une approche qualitative à visée théorique fondée sur une revue de la littérature et une analyse documentaire. L'analyse documentaire constitue l'outil central de collecte des données, mobilisant à la fois des sources académiques (articles scientifiques, ouvrages spécialisés, rapports de recherche) et des documents institutionnels (textes de loi, rapports officiels du ministère de l'Enseignement supérieur, Pacte ESRI 2030, etc.). La sélection des sources s'est faite sur la base de leur pertinence thématique en lien avec le Nouveau Management Public et l'évaluation de la performance universitaire, dans un cadre

temporel couvrant la dernière décennie. Les observations, quant à elles, reposent sur une analyse critique du fonctionnement des universités marocaines, permettant d'éclairer l'adéquation des réformes managériales avec le contexte académique et culturel local. L'objectif n'est pas de mesurer empiriquement l'efficacité de ces réformes, mais d'analyser les apports et limites du recours aux indicateurs de performance, afin de dégager des pistes d'adaptation pour le système universitaire marocain.

La finalité de cette démarche ne se limite pas à une simple recension des travaux existants. Elle consiste d'abord à mettre en évidence les tensions conceptuelles entre les logiques managériales de performance et les valeurs publiques qui structurent l'université. Elle cherche ensuite à structurer un cadre conceptuel pertinent, destiné à analyser les spécificités du cas marocain dans sa confrontation avec les réformes managériales. Enfin, elle cherche à proposer des pistes d'adaptation, notamment à travers l'intégration d'indicateurs qualitatifs, afin de favoriser une meilleure conciliation entre l'exigence de performance managériale et la mission académique et sociale de l'université.

Ainsi, pour répondre à cette problématique, l'article s'organise en trois parties principales. Dans un premier temps, nous proposons une revue de littérature consacrée au management public et aux spécificités de la performance universitaire, en soulignant les apports et les limites des réformes inspirées du Nouveau Management Public. Dans un deuxième temps, nous analysons la mesure de la performance face aux valeurs publiques, en mettant en évidence les tensions et les défis propres au contexte des universités marocaines. Enfin, dans une troisième partie, nous discutons des pistes possibles d'amélioration de la mesure de performance au sein des universités marocaines, en insistant sur la nécessité d'adapter les indicateurs aux réalités locales et d'intégrer des dimensions qualitatives. L'article se conclut par une synthèse des principaux enseignements et par des recommandations pour une meilleure conciliation entre performance et mission académique.

2. Revue de littérature

2.1. Le management à l'épreuve du contexte public

À la fin des années 1970, les crises financières, la bureaucratie excessive et la perte de confiance du public dans les administrations ont déclenché un besoin de réformes dans le secteur public. Ce mécontentement a conduit à l'introduction d'un ensemble de nouvelles idées managériales regroupées sous le terme de **Nouveau Management Public (NMP)**. Le NMP se caractérise par l'adaptation des pratiques, concepts, techniques et valeurs du secteur privé au secteur public, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la performance des administrations publiques (Pollitt, Van Thiel et Homburg, 2007). Selon Hood (1995), le NMP repose sur l'idée que les méthodes de gestion privées sont supérieures et peuvent être directement transposées au secteur public pour en accroître la performance.

La littérature identifie plusieurs principes fondamentaux du NMP, parmi lesquels on trouve l'inspiration des enseignements du secteur privé, la décentralisation de la gestion, l'introduction d'un leadership entrepreneurial et l'importance de la gestion de la performance à travers des indicateurs d'intrants et d'extrants (Gruening, 2001 ; Pollitt et Bouckaert, 2000). Le NMP encourage également la fragmentation des services publics en unités autonomes, le recours accru aux marchés et à la concurrence, et une vision des citoyens comme des clients (Ferlie, Musselin et Andresani, 2008). Ces réformes visent à créer des administrations publiques plus petites, plus efficaces et davantage axées sur les résultats (Osborne, 2006).

Cependant, bien que les principes du NMP aient été largement adoptés dans de nombreux pays, leur mise en œuvre a pris des formes variées selon les contextes locaux. Pollitt et Bouckaert (2000) comparent le NMP à un « caméléon », qui change d'apparence en fonction des spécificités nationales. Cette diversité d'application a conduit certains chercheurs à souligner

une certaine forme d'uniformité apparente, malgré des approches différenciées (Pollitt et al., 2007).

Les réformes inspirées par le NMP n'ont pas été sans critiques. D'un côté, ses partisans estiment qu'il permet de moderniser le secteur public et de le rendre plus efficace en introduisant des pratiques commerciales (Hood, 1991). De l'autre, les opposants affirment que le NMP fragmente les services publics, diminue la coordination, réduit la cohésion sociale et génère des effets négatifs sur le personnel (Hammerschmid et al., 2013). En outre, certains critiques estiment que les pratiques de gestion privée ne sont pas toujours adaptées aux spécificités du secteur public, réduisant les mesures de performance à de simples « feuilles de satisfaction » ou à des « exercices à cocher » (Curry, 2014).

Malgré de nombreuses publications sur le sujet, les preuves empiriques concernant les résultats de la NMP restent limitées. Comme l'indiquent Pollitt et Dan (2011), le NMP a été largement étudié en termes de processus et de mise en œuvre, mais ses effets concrets sur l'efficacité et les coûts restent incertains. Ce scepticisme a conduit à l'émergence de nouveaux paradigmes post-NMP, tels que le « gouvernement dans son ensemble » et la « gouvernance de l'ère numérique », qui insistent sur l'intégration, la coordination et l'utilisation des technologies pour améliorer la gestion publique (Christensen et Laegreid, 2007 ; Dunleavy et al., 2005).

2.2. Le NMP dans l'Enseignement Supérieur

Au cours des dernières décennies, les établissements d'enseignement supérieur (EES) ont été soumis à de nombreuses réformes sous l'influence du NMP. Ces réformes ont été encouragées par l'émergence de la société de la connaissance, les crises économiques, la concurrence internationale croissante, ainsi que les évolutions démographiques (Dobbins et al. 2011). En réponse à ces défis, plusieurs pays, notamment en Europe, ont cherché de nouvelles manières de gouverner et de piloter le secteur de l'enseignement supérieur, souvent par le biais de mécanismes de marché et de privatisation, tout en réduisant les dépenses publiques (Middlehurst et Teixeira, 2012 ; Broucker et De Wit, 2013).

L'application des principes du NMP dans l'enseignement supérieur vise principalement à accroître l'efficacité et l'efficience des établissements, en empruntant des modèles issus du secteur privé, tels que la privatisation et la concurrence pour les ressources (de Boer et al., 2009). Le tableau ci-dessous synthétise les champs du NMP dans la sphère de l'enseignement supérieur :

Tableau 1 : les champs du NMP dans l'enseignement supérieur

	Marginson (2009)	Hénard and Mitterle (2006)	Bleiklie and Michelsen (2013)	Ferlie et al. (2008)
Réformes fondées sur le marché	Rôle expansion des institutions privées ; encouragement de l'activité commerciale ; création de la concurrence	Concurrence entre les agences publiques et les entités privées		Concurrence pour les étudiants et le financement ; encouragement à l'entrée sur le marché et acceptabilité de l'échec
Réformes budgétaires	Croissance des frais des étudiants	Incitations financières	Contraintes budgétaires	Rapport qualité-prix ; évolution des prix réels et introduction de droits d'inscription plus élevés pour les étudiants ; durcissement des contraintes budgétaires souples
Autonomie, responsabilité et performance	Modélisation des résultats	Incitations	Formalisation de l'évaluation ; plus d'autonomie	Mesure et suivi des performances ; systèmes

				d'audit et de contrôle ; pilotage vertical
Nouveau style et nouvelles techniques de gestion	Réforme de la corporatisation	Principes de leadership	Hiérarchisation	Développement de rôles exécutifs et managériaux forts ; réduction de la représentation du corps enseignant ; réduction de l'influence du gouvernement local

Source : Traduit à partir de Broucker, Bruno, and Kurt De Wit. "New public management in higher education." *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance*. London: Palgrave Macmillan UK, 2015. 57-75.

Ces réformes ont donné naissance à de nouveaux modèles universitaires, tels que l'université entrepreneuriale (Clark, 1998) et l'université adaptative (Sporn, 1999). Cependant, ces réformes ne sont pas homogènes et varient en fonction des contextes nationaux et institutionnels (Eurydice, 2008 ; Paradeise, 2012), créant une diversité d'approches dans la mise en œuvre des réformes du NMP.

Les caractéristiques principales du NMP dans l'enseignement supérieur incluent la corporatisation des établissements, l'augmentation des frais d'inscription, la stimulation des activités commerciales dans la recherche, ainsi que l'introduction d'une concurrence accrue pour l'allocation des ressources publiques (Marginson, 2009 ; Hénard et Mitterle, 2006). De plus, les réformes encouragent l'autonomie accrue des institutions et la formalisation des systèmes d'évaluation et de contrôle (Bleiklie et Michelsen, 2013). Enfin, les réformes s'appuient sur des incitations financières pour favoriser une meilleure performance et un pilotage vertical renforcé, avec un managérialisme plus affirmé (Ferlie et al., 2008).

Bien que ces réformes aient permis de renforcer les pratiques managériales, elles ont également suscité des interrogations quant à leur compatibilité avec les principes fondamentaux de l'enseignement supérieur, tels que l'autonomie institutionnelle et la liberté académique (Bleiklie, 1998). Il devient alors crucial d'examiner l'impact de ces réformes, mises en œuvre de manière variable selon les contextes nationaux, sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur et leur mission académique.

Si la performance universitaire suscite des débats quant à ses apports et à ses dérives potentielles, il demeure nécessaire de l'analyser à travers un cadre théorique capable de rendre compte des tensions entre efficacité managériale et valeurs académiques. C'est précisément ce que propose l'approche des logiques institutionnelles développée par Thornton et Ocasio (2008) et approfondie par Greenwood et al. (2011).

2.3. L'approche des logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio, 2008 ; Greenwood et al., 2011)

L'approche des logiques institutionnelles constitue aujourd'hui un cadre théorique central pour analyser les dynamiques de changement et de gouvernance dans les organisations publiques. Selon Thornton et Ocasio (2008), une logique institutionnelle peut être définie comme « un ensemble de croyances, de pratiques et de règles qui orientent la perception et les comportements des acteurs au sein d'un champ organisationnel ». Autrement dit, les logiques institutionnelles représentent des systèmes de significations partagés qui déterminent ce qui est jugé légitime ou non dans une organisation. Greenwood et al. (2011) ont approfondi ce cadre en montrant que les organisations évoluent souvent dans un environnement marqué par la coexistence et la concurrence de plusieurs logiques, générant des tensions, mais aussi des opportunités de recomposition institutionnelle. Dans le cas des universités, deux logiques principales entrent en interaction. D'un côté, la logique académique, qui valorise la liberté intellectuelle, la collégialité, la production et la transmission du savoir dans une perspective de long terme. Elle met l'accent sur des valeurs difficilement quantifiables, telles que l'autonomie

scientifique, la qualité de l'enseignement et l'engagement sociétal. De l'autre côté, la logique managériale, introduite par les réformes du Nouveau Management Public (NMP), met en avant la performance mesurable, l'efficacité, la transparence et la reddition de comptes. Elle privilégie les indicateurs quantitatifs, la gestion par objectifs et l'alignement des universités sur des standards internationaux de compétitivité. L'intérêt de l'approche des logiques institutionnelles est de montrer que ces deux systèmes de valeurs ne s'excluent pas nécessairement, mais coexistent souvent dans une tension permanente. Cette tension se traduit par des arbitrages, des compromis ou, dans certains cas, par une domination progressive de la logique managériale sur la logique académique. Dans le contexte marocain, cette grille de lecture permet de comprendre pourquoi les réformes inspirées du NMP, bien que porteuses d'objectifs légitimes de modernisation, peinent à s'ancrer pleinement : elles se heurtent à une culture académique marquée par des traditions de collégialité et par une mission d'intérêt général qui dépasse les simples indicateurs de performance. Ainsi, mobiliser l'approche des logiques institutionnelles offre une lecture nuancée de la performance universitaire. Elle permet de dépasser une vision strictement instrumentale pour analyser comment les acteurs universitaires négocient, adaptent ou résistent aux changements imposés par les réformes. Ce cadre théorique est donc particulièrement pertinent pour étudier le cas des universités marocaines, où la modernisation managériale se confronte à des valeurs publiques profondément enracinées.

2.4. De la performance universitaire

2.4.1. La performance universitaire

Depuis les années 1980, la plupart des pays de l'OCDE ont adopté des réformes managériales dans le secteur public, fortement influencées par les principes du **NMP**. Ces réformes mettent l'accent sur la mesure, la gestion et l'évaluation des performances, notamment dans l'enseignement supérieur, un secteur particulièrement touché par ces changements (De Bruijn, 2002 ; Hood, 1991, 1995 ; Kettl, 1997). L'introduction de systèmes de gestion de la performance vise à améliorer l'efficacité, l'efficacité et la qualité des politiques et programmes universitaires, tout en responsabilisant les parties prenantes et en sensibilisant les employés sur les objectifs de l'organisation (Bracci et al., 2014 ; Karbasian et al., 2016). Ce modèle managérial transforme ainsi les universités en institutions où la mesure des résultats devient cruciale pour guider les prises de décisions.

L'enseignement supérieur a particulièrement ressenti les effets de cette gestion axée sur les performances, notamment en raison de l'augmentation du nombre d'étudiants, de la réduction des ressources financières et de la concurrence nationale et internationale. Par conséquent, les universités ont été incitées à améliorer leur gouvernance, leur structure organisationnelle et leurs pratiques managériales pour répondre à ces nouvelles attentes (Coste et Tiron-Tudor, 2015). Toutefois, bien que ces réformes aient introduit des systèmes d'évaluation des performances, il reste des défis à relever. En effet, les systèmes de gestion de la performance ne couvrent pas toujours l'ensemble des processus académiques, depuis l'admission des étudiants jusqu'aux résultats finaux, limitant ainsi leur capacité à évaluer précisément la performance globale des institutions universitaires.

Par ailleurs, la complexité organisationnelle des universités, combinée à la multiplicité des objectifs à atteindre, rend difficile l'application de modèles managériaux standardisés. Pour réussir à améliorer les performances, une approche progressive et contingente est nécessaire, adaptée au contexte spécifique de chaque université (Van Dooren et al., 2010). Les systèmes de gestion des performances doivent ainsi être conçus en fonction des objectifs poursuivis, tout en tenant compte des réalités locales et des parties prenantes. Cela implique de différencier les outils de mesure et les méthodes de communication pour qu'ils soient pertinents et utiles aux processus décisionnels.

Enfin, la réussite de ces systèmes de gestion des performances dépend de l'engagement des parties prenantes internes et externes, ainsi que de leur appropriation par les acteurs concernés. La légitimité du système repose sur une mise en œuvre participative, où les mesures de performance ne sont pas imposées de manière descendante, mais co-construites avec les parties prenantes, garantissant ainsi une adhésion plus large (De Lancer et Holzer, 2001 ; Cavaluzzo et Ittner, 2004).

2.4.2. Performance universitaire : Aubaine ou Gangrène ?

La montée du **managérialisme** dans l'enseignement supérieur, en particulier dans les universités, suscite des débats sur la manière dont il influence la qualité et la nature du travail académique. Selon Alvesson et Spicer (2016), bien que l'adoption de pratiques managériales ait permis d'améliorer la gestion des performances, elle a également entraîné des effets négatifs sur l'autonomie et l'identité des universitaires. Face à l'augmentation des incitations et des sanctions liées à la performance, de nombreux chercheurs se conforment aux exigences managériales, notamment par le biais de la publication académique, souvent au détriment de la qualité et de l'originalité de leurs recherches. Le travail académique devient alors un "jeu" que les universitaires doivent "jouer" pour réussir, favorisant la prolifération de recherches peu engageantes et déconnectées des préoccupations plus larges du public.

Cette transformation, bien que perçue par certains comme un moyen d'améliorer l'efficacité et l'excellence, a pour conséquence de bureaucratiser la recherche et de réduire la diversité des perspectives académiques. Le managérialisme engendre ainsi des tensions entre la quête de la performance mesurable et les valeurs académiques traditionnelles, telles que la recherche de la vérité et la liberté intellectuelle. Le cynisme face à ces nouvelles normes managériales ne cesse de croître, mais les universitaires, pris dans cette dynamique, continuent souvent à "jouer le jeu" pour préserver leur carrière, tout en dénonçant la perte de sens et de créativité au sein des universités.

Finalement, la gestion axée sur la performance universitaire pose la question de savoir si elle constitue une opportunité pour améliorer la qualité de la recherche, ou si elle conduit plutôt à une standardisation des pratiques académiques et à une réduction de l'innovation intellectuelle, transformant ainsi les chercheurs en "robots sans esprit", comme le suggèrent Alvesson et Spicer (2016).

3. La mesure de la performance face aux valeurs publiques : vers une adaptation du modèle des universités marocaines

3.1. La performance au sein de l'Université Marocaine : une Boîte de Pandore ?

Depuis les années 2000, le système universitaire marocain a connu une profonde transformation avec l'introduction de nouvelles pratiques managériales inspirées par le NMP. Ces réformes, d'origine anglo-saxonne, se sont progressivement diffusées dans le secteur public marocain, incluant les universités publiques, qui sont désormais soumises à des réformes structurelles et organisationnelles axées sur la transition d'une logique administrative à une logique managériale (Arbaoui et Oubouali, 2018).

Les établissements d'enseignement supérieur à accès régulé, créés après l'indépendance, reposent sur deux principes majeurs : la professionnalisation et l'excellence. Ces institutions ne sont pas de simples structures éducatives, mais jouent également un rôle crucial en tant que catalyseurs du développement social et économique, contribuant à la constitution du capital humain et à l'ascension sociale (Paredes, 2022). C'est pourquoi la performance dans ce secteur a toujours été un sujet central des discours royaux et des débats politiques au Maroc.

De nombreux efforts ont été déployés pour moderniser la gestion des universités. Ces réformes ont commencé avec la mise en œuvre de la **Charte nationale d'éducation et de formation** en

1999, suivie de l'adoption de la **Loi cadre 01-00** en 2000, qui a redéfini l'organisation de l'enseignement supérieur. En 2007, un programme d'urgence pour la période 2009-2012 a été lancé, reposant sur les principes de l'autonomie, de la responsabilisation, et de la contractualisation, directement inspirés par les fondements de le NMP. Ces initiatives ont conduit à l'instauration du **plan d'action 2013-2016** par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Toutefois, malgré ces efforts, l'absence d'une stratégie claire et cohérente a souvent limité l'impact de ces réformes, et la succession de plans et programmes n'a parfois produit que des résultats modestes. C'est dans ce contexte que le **Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique** a développé la **vision stratégique 2015-2030**, qui repose sur trois piliers : équité et égalité des chances, qualité pour tous, et promotion de l'individu et de la société.

La multitude de réformes successives dans le secteur de l'enseignement supérieur met en évidence la nécessité d'évaluer régulièrement la performance des universités. Ces évaluations permettent de comparer les résultats atteints par rapport aux objectifs législatifs (loi 01-00, décrets et arrêtés relatifs aux établissements à accès régulé, Cahiers des Normes Pédagogiques Nationales, etc.), ainsi que par rapport à d'autres institutions similaires, afin de comprendre les écarts de performance et d'identifier les pistes d'amélioration. Cette approche est essentielle pour ancrer un processus d'amélioration continue et élever le niveau de performance du système universitaire marocain.

3.2. La performance au sein de l'Université Marocaine : Une transition managériale

Au Maroc, la réforme de l'enseignement supérieur, amorcée par la loi 01-00 en 2000 et renforcée par la contractualisation mise en place par le ministère en 2009, a établi les bases d'une gestion par la performance. Cette approche constitue une rupture avec le mode de gestion traditionnel, jugé archaïque et inefficace, en introduisant des pratiques managériales axées sur les résultats. Les universités sont ainsi appelées à adopter une vision économique et gestionnaire de leur fonctionnement, en s'appuyant sur des outils adaptés pour le contrôle et le pilotage de leurs activités (Arbaoui et Oubouali, 2018).

Le contexte budgétaire, marqué par des déficits publics récurrents, a accentué la nécessité d'une gestion rigoureuse des ressources, tant dans les périodes de contraintes financières que dans les moments d'augmentation des crédits budgétaires. Ce besoin de contrôle et de pilotage a poussé les universités à développer des outils pour anticiper et gérer les situations complexes, notamment face à la diversification des sources de financement, telles que les formations continues et les partenariats avec le secteur privé.

Dans ce cadre, la réduction des déficits publics et la rationalisation des fonds impliquent une amélioration de l'efficacité des services publics, tout en conciliant les logiques budgétaires avec les objectifs de performance. Cette évolution a mené les universités marocaines à adopter des pratiques managériales similaires à celles du secteur privé, générant ainsi une transformation de la gestion universitaire vers un modèle entrepreneurial.

Cette transformation s'accompagne d'une demande croissante d'autonomie, notamment en matière financière et de gestion des ressources humaines. Bien que l'autonomie soit inscrite dans l'article 15 de la loi 01-00, elle demeure conditionnée par un contrôle à posteriori, limitant la flexibilité nécessaire à la conduite de la gouvernance universitaire. Par conséquent, les universités ont souvent recours à des mécanismes pour contourner les règles de gestion publique jugées trop rigides, afin de s'adapter à leur environnement en constante évolution.

En définitive, cette transition vers une gestion par la performance pose des questions complexes sur le partage des responsabilités, la gestion des recettes, l'autonomie et la pérennité des nouvelles missions universitaires, renforçant ainsi l'importance des outils d'évaluation de la performance dans la prise de décision.

4. Vers l'amélioration de la mesure de performance au sein des universités marocaines

Au cours des dernières décennies, les universités marocaines, à l'instar de nombreuses autres institutions publiques, ont adopté des réformes basées sur le NMP, avec un accent particulier sur l'amélioration des performances par la mise en place d'indicateurs mesurables. Ces indicateurs visent à évaluer des aspects variés comme la productivité scientifique, la qualité de l'enseignement, et l'efficacité de la gestion universitaire (Pollitt et Bouckaert, 2000).

Les rapports relatifs à l'enseignement supérieur au Maroc, notamment le **rapport sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique**, mettent en avant plusieurs indicateurs clés qui sont utilisés pour mesurer la performance des universités marocaines. Parmi eux, on cite :

- **Le nombre de thèses de doctorat soutenues**, un indicateur de la capacité des universités à former des chercheurs de haut niveau.
- **Le nombre de publications dans des revues indexées**, reflétant la productivité scientifique et la contribution à la recherche internationale.
- **Le nombre de co-publications avec des partenaires étrangers**, un indicateur de l'internationalisation des universités marocaines.
- **Le nombre de projets de recherche menés en partenariat avec les entreprises**, un signe de la pertinence des recherches universitaires pour le secteur privé et l'économie nationale.
- **Indicateurs de performance dans les universités marocaines : défis et adaptation locale**

Les indicateurs de performance dans les universités marocaines, tels que le nombre de publications, les collaborations internationales, et le nombre de thèses soutenues, posent des défis liés à la spécificité locale. Comme le montre le *Rapport-Recherche-S-au-Maroc* (2020), bien que les universités marocaines aient entrepris des efforts pour augmenter leur production scientifique et leur visibilité internationale, les infrastructures de recherche sont souvent insuffisantes pour soutenir ces ambitions. Cela reflète un problème commun dans le cadre du NMP, où les institutions sont soumises à des indicateurs globalisés qui ne correspondent pas toujours aux capacités locales (Pollitt & Bouckaert, 2000 ; Hood, 1995).

➤ **Pression sur les ressources humaines et pédagogiques**

Le rapport sur la **Formation initiale dans les universités** (2019) souligne que l'une des principales faiblesses des universités marocaines réside dans le manque de moyens humains et financiers, entraînant une surcharge des enseignants-chercheurs et un encadrement insuffisant. Ce constat est similaire aux critiques faites à l'égard des réformes inspirées par le NMP, qui favorisent une standardisation des indicateurs de performance au détriment de la qualité pédagogique et scientifique (Kallio et al., 2017 ; Osborne, 2006). En effet, l'introduction de systèmes d'évaluation basés sur la performance quantitative pousse les enseignants à privilégier des résultats chiffrés rapides, comme les publications, au détriment d'une recherche de qualité.

➤ **Disparités entre établissements et adaptation des indicateurs**

Le *Rapport Synthèse 2019-2020* met en évidence les **disparités entre les établissements marocains**, notamment entre les universités à accès régulé et celles à accès ouvert. Ces disparités se manifestent aussi au niveau international, où certains pays ont mieux adapté les indicateurs de performance aux réalités locales. Par exemple, Kallio et al. (2017) notent que dans plusieurs pays européens, les indicateurs de performance sont critiqués pour leur capacité à favoriser des pratiques superficielles au détriment de l'innovation scientifique.

De plus, le *Rapport-ES-régulé* (2020) recommande de réviser les indicateurs pour qu'ils prennent en compte les spécificités des différents établissements, une démarche également

soutenue par Gruening (2001), qui considère que les réformes du NMP doivent être adaptées à chaque contexte.

➤ *Recommandation d'indicateurs qualitatifs*

La question de l'adaptation locale des indicateurs de performance est particulièrement importante dans le contexte marocain, où le *Rapport sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique* (2020) met en avant la nécessité d'intégrer des indicateurs plus qualitatifs pour évaluer l'impact social et économique des recherches universitaires. Cela rejoint les critiques de Hood (1991) sur la NMP, qui met en avant la nécessité d'évaluer les performances à travers des critères plus larges que de simples résultats chiffrés. La **littérature** appelle de plus en plus à intégrer des critères qualitatifs pour mesurer la pertinence des recherches dans des contextes spécifiques (Osborne, 2006).

Afin de répondre aux limites des approches strictement quantitatives de la performance, plusieurs travaux de recherche ont proposé des indicateurs qualitatifs permettant de mieux saisir la complexité de la mission universitaire et la diversité des valeurs publiques qu'elle incarne. Ces indicateurs, souvent mobilisés dans la littérature internationale, mettent l'accent sur des dimensions difficiles à quantifier mais essentielles, telles que la liberté académique, la collégialité, l'engagement citoyen, la qualité de l'expérience étudiante ou encore l'impact sociétal de la recherche. Leur intégration dans les dispositifs d'évaluation contribue à équilibrer l'exigence d'efficacité managériale avec la préservation des spécificités académiques et culturelles.

Comme le soulignent **Kallio et Grossi (2017)**, une approche équilibrée de la mesure de la performance universitaire ne peut se limiter aux seuls indicateurs quantitatifs. Elle doit également intégrer des dimensions qualitatives telles que la valorisation de l'enseignement et de l'encadrement doctoral, la reconnaissance des activités liées à la mission sociétale de l'université, le soutien au développement personnel des enseignants-chercheurs ainsi que la prise en compte de leur contribution aux tâches collectives et administratives. En intégrant ces aspects, l'évaluation permet de mieux refléter la richesse et la complexité du travail académique, tout en respectant les valeurs publiques qui fondent l'université.

Le tableau suivant synthétise quelques exemples d'indicateurs qualitatifs proposés dans la littérature, regroupés par grandes dimensions des valeurs publiques dans l'enseignement supérieur.

Tableau 2 : Proposition d'un cadre de performance universitaire équilibrée

Pilier	Indicateurs qualitatifs précis	Justification (adaptée au contexte marocain)
Valeurs académiques et liberté	- Existence de mécanismes de protection de la liberté académique (chartes, procédures, dispositifs institutionnels) - Niveau de collégialité dans la gouvernance (participation effective des enseignants aux décisions stratégiques)	Dans un contexte où les réformes (loi 01-00, Pacte ESRI 2030) sont souvent impulsées de manière centralisée, garantir la liberté académique et renforcer la collégialité est essentiel pour préserver la mission critique et indépendante de l'université.
Qualité éducative	- Innovations pédagogiques utilisées (pédagogie active, numérique, classes inversées) - Satisfaction qualitative des étudiants (enquêtes ouvertes, focus groups, témoignages sur l'expérience d'apprentissage)	Face à la surcharge des enseignants et aux moyens limités, l'innovation pédagogique et l'écoute des étudiants permettent d'améliorer l'expérience d'apprentissage et de compenser les faiblesses structurelles.
Impact sociétal	- Pertinence sociale des recherches (études de cas, analyse d'impact narratif)	Les universités marocaines sont appelées à jouer un rôle moteur dans le développement territorial et la réalisation des ODD, ce qui nécessite d'évaluer la

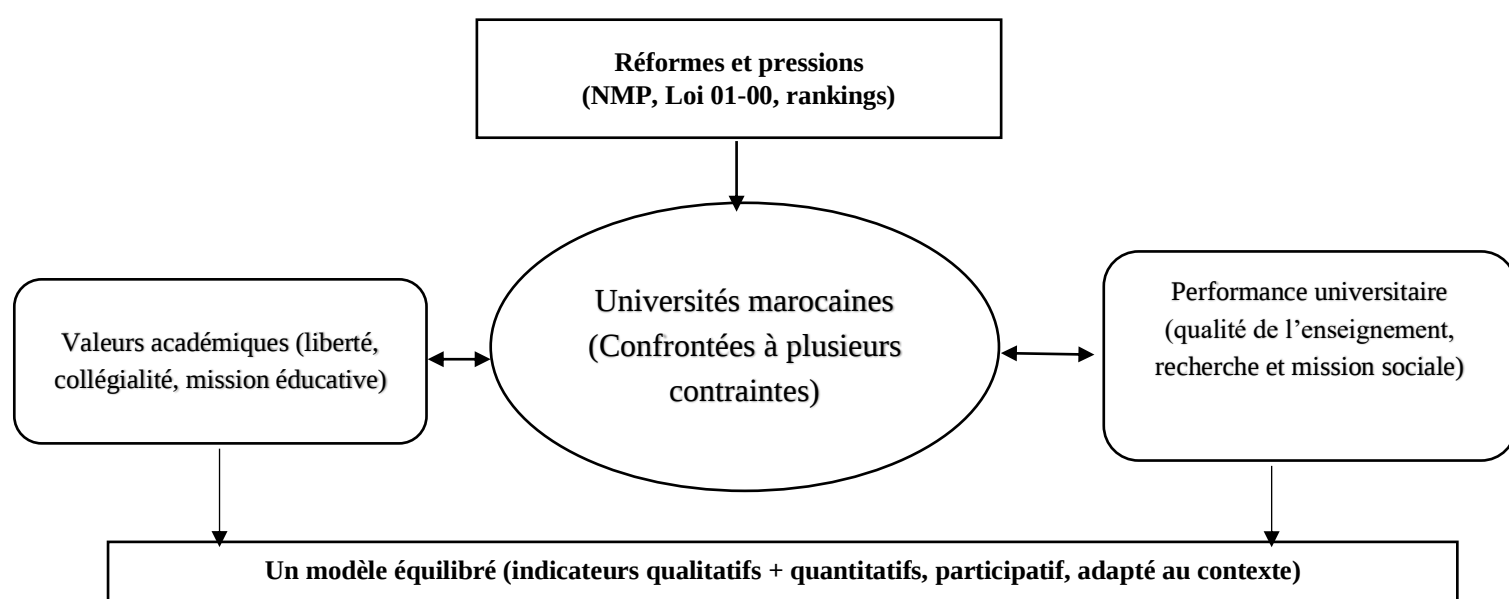
	- Qualité des partenariats avec collectivités, ONG et entreprises - Initiatives étudiantes à visée communautaire (service-learning, projets sociaux)	pertinence sociale de leurs activités et leur contribution directe aux communautés.
Gouvernance et participation	- Transparence des décisions (accès aux procès-verbaux, communication claire) - Implication effective des parties prenantes (enseignants, étudiants, partenaires) - Climat organisationnel (perception de justice, équité et soutien institutionnel)	Dans un environnement où la gouvernance universitaire est marquée par des décisions top-down, la transparence et la participation renforcent la confiance, la légitimité et l'adhésion des acteurs aux réformes.

Source : établi par les auteurs

Afin de mieux saisir les dynamiques qui traversent les universités marocaines, il est nécessaire de proposer un cadre conceptuel permettant de visualiser les principales tensions générées par l'introduction des réformes managériales inspirées du Nouveau Management Public (NMP). Ces réformes, traduites par la loi 01-00 et le Pacte ESRI 2030, ont introduit des instruments de gestion et des indicateurs quantitatifs de performance alignés sur les standards internationaux. Cependant, leur mise en œuvre se heurte à des contraintes structurelles (manque d'infrastructures, surcharge des enseignants-chercheurs, ressources limitées) et soulève des interrogations quant à leur adéquation avec les valeurs académiques fondamentales, telles que la liberté intellectuelle, la collégialité et la mission éducative.

Le schéma ci-dessous illustre cette **tension centrale** entre logique managériale et logique académique. Il montre également que, face à ces pressions institutionnelles, les universités marocaines se trouvent dans une position de dilemme : adopter une gestion axée sur la performance pour répondre aux exigences contemporaines, tout en préservant leur rôle traditionnel de transmission et de production de savoirs. La voie de sortie proposée consiste en une approche plus équilibrée, intégrant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, adaptés au contexte national et respectueux des valeurs publiques.

Figure n°1 : Cadre conceptuel des tensions entre performance et valeurs publiques dans les universités marocaines



Source : établi par les auteurs

5. Conclusion

En définitive, cette étude a exploré les tensions entre la gestion par indicateurs de performance dans les universités marocaines et la préservation des valeurs académiques traditionnelles telles que la liberté académique, la collégialité, et la mission d'éducation. Alors que les réformes managériales inspirées du NMP ont introduit des outils de gestion visant à améliorer la transparence et l'efficacité, ces indicateurs quantitatifs risquent de dénaturer les objectifs académiques en mettant l'accent sur la rentabilité et les classements internationaux.

En effet, bien que les indicateurs de performance adoptés par les universités marocaines soient alignés sur les pratiques internationales, leur mise en œuvre se heurte à des défis structurels et organisationnels spécifiques. Le manque d'infrastructures, la pression sur les enseignants-chercheurs et l'inadéquation entre les ressources disponibles et les objectifs de performance constituent des obstacles majeurs. Il est donc nécessaire de réviser ces indicateurs pour qu'ils soient mieux adaptés au contexte local, tout en prenant en compte les réalités économiques et sociales du Maroc. Une approche plus équilibrée, intégrant des mesures qualitatives et quantitatives, serait essentielle pour garantir que les performances des universités marocaines ne se limitent pas à des chiffres, mais reflètent également la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Les universités marocaines, dans leur quête d'une modernisation, se trouvent confrontées à un dilemme : adopter ces pratiques managériales pour répondre aux exigences de performance tout en préservant leur rôle traditionnel de transmission des savoirs et d'innovation. Les réformes telles que la loi-cadre 01-00 et le Pacte ESRI 2030 démontrent une volonté de transformer les pratiques de gouvernance, mais l'impact sur la qualité académique et les missions de recherche reste incertain.

Dans les recherches futures, il est crucial de repenser les systèmes d'évaluation de la performance afin d'intégrer des indicateurs plus qualitatifs, prenant en compte les spécificités académiques et culturelles du Maroc. Cela permettrait non seulement d'améliorer la gestion des ressources, mais aussi de respecter les valeurs fondamentales qui sont au cœur de la mission universitaire. Une approche équilibrée et plus participative des réformes managériales est essentielle pour garantir que les universités marocaines continuent de remplir leur mission d'éducation, tout en s'adaptant aux exigences contemporaines.

Références :

- (1). ARBAOUI, S. E., & OUBOUALI, Y. (2018). Réflexions sur le contrôle de gestion hospitalier au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).
- (2). Arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n° 2-2471 du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des universités, N/R.
- (3). Bleiklie, I. (1998). Justifying the evaluative state: New public management ideals in higher education. *Journal of Public Affairs Education*, 4(2), 87-100.
- (4). Bleiklie, I., & Michelsen, S. (2013). Comparing HE policies in Europe: Structures and reform outputs in eight countries. *Higher Education*, 65(1), 113-133.
- (5). BOUJETTOU, H. (2016). Le «Ranking» comme mode de régulation de la performance des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (1).
- (6). Bracci, E., Deidda Gagliardo, E., & Bigoni, M. (2014). Performance management systems and public value strategy: A case study. In *Public value management, measurement and reporting* (pp. 129-157). Emerald Group Publishing Limited.

- (7). Broucker, B., & De Wit, K. (2015). New public management in higher education. In *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 57-75). London: Palgrave Macmillan UK.
- (8). Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 243-267.
- (9). Christensen, T., & Laegreid, P. (2008). Le NMP et au-delà: structure, culture et démographie. *Revue internationale des sciences administratives*, 74(1), 7-26.
- (10). Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Issues in Higher Education. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27).
- (11). COSEF. (2005). *Réforme du système d'éducation et de formation 1999-2004: bilan d'étape et conditions d'une reliance*.
- (12). Coste, A. I., & Tiron-Tudor, A. (2015). *PERFORMANCE INDICATORS IN ROMANIAN HIGHER EDUCATION*. SEA: Practical Application of Sci
- (13). Cour des Comptes. (2023) *Rapport annuel de la Cour des comptes 2019 et 2020*.
- (14). Cour des Comptes. (2023). *Evaluation de la formation initiale dispensée par les universités*.
- (15). CSEFRS. (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015/2030 : « pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion*.
- (16). Curry, A. (2014). *The use of management accounting in the social interplay between management accountants and operations managers in mining production environments: a thesis proposal*.
- (17). De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership*, 5(3), 347-364.
- (18). De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- (19). De Coster, I., Forsthuber, B., Oberheidt, S., Parveva, T., & Glass, A. (2008). *Higher education governance in Europe: policies, structures, funding and academic staff*. Eurydice. Available from: EU Bookshop.
- (20). Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher education*, 62(5), 665-683.
- (21). Dooren, W. V., Bock, D. D., & Verschaffel, L. (2010). From addition to multiplication... and back: The development of students' additive and multiplicative reasoning skills. *Cognition and Instruction*, 28(3), 360-381.
- (22). du Maroc, R. (1999). *Charte nationale d'éducation et de formation*. Commission spécial education formation.
- (23). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- (24). Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher education*, 56(3), 325-348.
- (25). Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- (26). Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

- (27). Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399-418.
- (28). Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance. Berlin: OECD, 2018-05.
- (29). Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- (30). Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- (31). Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6), 693-708.
- (32). Kallio, K.M., Kallio, T.J. and Grossi, G. (2017), “Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators”, *Public Money and Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 293-300.
- (33). Karbasian, M., Khayambashi, B., & Tavakoli, M. M. (2016). Performance evaluation of education system with human capital approach by data envelopment analysis and TOPSIS-with a case study. *International Journal of Management in Education*, 10(4), 414-432.
- (34). Kettl, D. F. (1997). The global revolution in public management: Driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 16(3), 446-462.
- (35). Loi n° 01-00 du 19 mai 2000 portant organisation de l’enseignement supérieur. B.O N° 4800 1 juin 2000.
- (36). Loi n° 01-00 portant organisation de l’enseignement supérieur.
- (37). Manes-Rossi, F., Mussari, R., & Cepiku, D. (2022). Introduction to the special issue: “Performance measurement systems in universities: Threats or opportunities for governance?”. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 327-335.
- (38). Marginson, S. (2009). University rankings, government and social order: managing the field of higher education according to the logic of the performative present-as-future. In *Re-reading education policies* (pp. 584-604). Brill.
- (39). Middlehurst, R. (2012). Leadership and Management in Universities. *Wissenschaftsmanagement*, 4, 18-21.
- (40). Ministère de l’Economie et des Finances. (2013). Contractualisation des relations entre l’Etat et les Etablissements et Entreprises Publics : Guide Méthodologique. Rabat: MEF.
- (41). Ministère de l’Economie et des Finances. (2015). Guide de la Performance. Rabat: MEF.
- (42). Ministère de l’Education Nationale de l’Enseignement Supérieur de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. (2009). Programme d’Urgence 2009-2012, 17 contrats pour le développement de l’Université Marocaine. Agadir
- (43). Osborne, S. P. (2006). The new public governance? 1.
- (44). Páez-Quinde, C., Infante-Paredes, R., Chimbo-Cáceres, M., & Barragán-Mejía, E. (2022). Educaplay: una herramienta de gamificación para el rendimiento académico en la educación virtual durante la pandemia covid-19. *Catedra*, 5(1), 32-46.
- (45). Paradeise, C. (2010). Professions et organisations, la concurrence des régulations. Le cas de la profession académique. *Les Dossiers des Sciences de l’éducation*, (24), 53-69.
- (46). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2003). 2. Evaluating public management. *Evaluation in public-sector reform: concepts and practice in international perspective*, 12.

- (47). Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis.
- (48). Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.). (2007). New public management in Europe. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- (49). Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225-249.
- (50). Sporn, B. (1999). Adaptive university structures. An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European Universities. London.
- (51). Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press.
- (52). YAHYAOUI.A & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 – 97.