ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Mise en œuvre du Nouveau Management Public, démarche de performance et benchmark international dans l'université publique : Cas de l'Université Ibn Tofail

Implementation of New Public Management, Performance Approach, and International Benchmarking in Public Universities: The Case of Ibn Tofail University

Youssef SAMIHI, *(Enseignant-Chercheur)*

Laboratoire de Recherche en Management, Commerce et Gouvernance (LARMCG)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Ibn Tofail, BP 1420, Kénitra, Maroc.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Déclaration de la revue:	Cet article est payé sans APC
Citer cet article:	SAMIHI, Y. (2026). Mise en œuvre du Nouveau Management Public, démarche de performance et benchmark international dans l'université publique : Cas de l'Université Ibn Tofail. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(12), 875–886.
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Mise en œuvre du Nouveau Management Public, démarche de performance et benchmark international dans l'université publique : Cas de l'Université Ibn Tofail

Résumé :

Dans un contexte mondial caractérisé par la modernisation de l'action publique, l'impératif d'efficience budgétaire et la compétition accrue au sein des classements universitaires internationaux, l'enseignement supérieur traverse une mutation managériale majeure. Cette étude explore l'implémentation des principes du Nouveau Management Public (NMP) et de la démarche de performance au sein de l'université publique marocaine, à travers l'analyse approfondie de l'Université Ibn Tofail (UIT) de Kénitra, adossée à un benchmark international (Tunisie, Algérie, Allemagne, France, Suisse, Égypte). Mobilisant le cadre théorique de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI), la recherche examine comment les établissements répondent aux pressions coercitives, normatives et mimétiques engendrées par les réformes budgétaires (LOF 130-13, LOLF) et le Pacte ESRI 2030. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte un devis qualitatif descriptif et analytique fondé sur l'analyse documentaire des instruments de gestion (tableaux de bord, organigrammes, manuels de procédures) et une analyse stratégique SWOT réactualisée. Les résultats mettent en évidence l'instauration d'un dispositif de gouvernance rénové à l'UIT, l'opérationnalisation d'indicateurs clés de performance (KPI) et une structuration en 11 établissements et 8 centres spécialisés. Le benchmark international met en relief des leviers stratégiques déterminants issus des meilleures pratiques : l'accréditation ISO 9001/21001, l'intégration des démarches de Responsabilité Sociétale des Universités (RSU/ODD), les stratégies d'assainissement d'affiliation scientifique sur Scopus/WOS, ainsi que l'usage raisonné des outils émergents d'intelligence artificielle pour la synthèse littéraire et le transfert de connaissances. Enfin, des recommandations opérationnelles et une feuille de route prospective 2026-2030 sont proposées pour renforcer l'autonomie, promouvoir la digitalisation et diversifier les ressources financières.

Mots clés : Nouveau Management Public, démarche de performance, université publique, théorie néo-institutionnelle, benchmark international, Université Ibn Tofail.
Classification JEL : M41, H83, I23, L32.
Type du papier : Recherche Empirique

Abstract:

In a global context marked by the modernization of public action, the imperative of budgetary efficiency, and intensified competition in international university rankings, higher education is undergoing a major managerial transformation. This study explores the implementation of New Public Management (NPM) principles and the performance approach within Moroccan public universities, through an in-depth case study of Ibn Tofail University (ITU) in Kenitra, supported by an international benchmark (Tunisia, Algeria, Germany, France, Switzerland, Egypt). Drawing on the theoretical framework of New Institutional Theory (NIT), this research examines how institutions respond to coercive, normative, and mimetic pressures stemming from budgetary reforms (LOLF) and the ESRI 2030 Pact. Methodologically, the study adopts a descriptive and analytical qualitative design based on document analysis of management instruments (dashboards, organizational charts, procedure manuals) and an updated SWOT analysis. Findings highlight the establishment of a restructured governance framework at ITU, the operationalization of Key Performance Indicators (KPIs), and a multi-center organizational architecture comprising 11 institutions and 8 specialized centers. The international benchmark surfaces key strategic levers from best practices: ISO 9001/21001 accreditation, institutional integration of University Social Responsibility (USR/SDGs), systematic scientific affiliation clean-up on Scopus/WOS, and the structured adoption of emerging AI tools for literature synthesis and knowledge transfer. Finally, operational recommendations and a prospective 2026-2030 strategic roadmap are provided to enhance autonomy, foster pedagogical digitalization, and diversify financial resources.

Keywords: New Public Management, performance approach, public university, new institutional theory, international benchmarking, Ibn Tofail University.
JEL Classification: M41, H83, I23, L32.
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Introduction

Dans un paysage mondial caractérisé par la mondialisation du savoir, la rationalisation des dépenses publiques et la montée en puissance des classements universitaires internationaux (ARWU, THE World, QS World University Rankings), l'efficacité et la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur sont devenues des enjeux nationaux hautement stratégiques. Les universités publiques ne sont plus perçues comme de simples sanctuaires de transmission du savoir, mais comme des organisations complexes devant prouver leur valeur ajoutée socio-économique, leur efficience budgétaire et leur contribution au développement territorial (Clark, 1983; Hood, 1991).

Au Maroc, ce défi s'inscrit au cœur d'une dynamique de réformes profondes. La promulgation de la Loi Organique N° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF) et la mise en œuvre de la Loi-cadre N° 51.17 ont jeté les bases d'une gestion budgétaire axée sur la performance, les programmes et la culture du résultat (El Kettani, 2017). Cette volonté de transformation trouve son prolongement opérationnel dans le Plan National d'Accélération de la Transformation de l'Écosystème de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Pacte ESRI 2030). L'Université Ibn Tofail (UIT) de Kénitra offre une illustration féconde de cette trajectoire : confrontée à une croissance des effectifs dépassant 85 000 étudiants, elle déploie un projet de performance structuré autour de la contractualisation, de la restructuration de ses organes de gouvernance et du pilotage par les indicateurs clés de performance (KPI) (Ben Makhlouf, 2024).

La réussite de telles réformes ne saurait s'isoler des évolutions académiques internationales contemporaines. Comme l'illustrent les travaux récents menés dans l'espace méditerranéen et européen (Sidhom, 2025; Gharbi, 2025; Dihstelhoff et Korn, 2025), les universités publiques font face à une triple exigence : aligner leurs processus sur des standards de qualité internationaux (ISO 9001/21001), intégrer la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) au regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, et tirer parti des innovations technologiques et des outils d'IA émergents pour l'exploration et la synthèse de la recherche (UNIL, 2026; Ye, 2026).

Dès lors, la problématique centrale de cet article s'énonce ainsi : Comment les principes du Nouveau Management Public et la démarche de performance s'opérationnalisent-ils au sein de l'Université Ibn Tofail, et dans quelle mesure un benchmark international croisé (Tunisie, Algérie, Allemagne, France, Suisse, Égypte) permet-il d'identifier les leviers stratégiques pour optimiser la gouvernance, la visibilité académique et l'efficience des universités publiques marocaines à l'horizon 2026-2030 ?

1. Revue de littérature

1.1. Le Nouveau Management Public et la mesure de la performance publique

Le Nouveau Management Public (NMP) constitue un paradigme managérial apparu dans les années 1980 en réponse aux rigidités structurelles de l'administration bureaucratisée wébérienne (Weber, 1947 ; Hood, 1991). Il préconise l'importation d'outils, de techniques et de modes de gestion issus du secteur privé au sein des organisations publiques, afin de substituer une culture du résultat et de la satisfaction du citoyen-usager à une culture du respect strict de la règle procédurale (Osborne et Gaebler, 1992 ; Pollitt et Bouckaert, 2004).

Appliqué aux institutions d'enseignement supérieur, le NMP redéfinit la performance universitaire autour de trois dimensions indissociables (Amar et Berthier, 2007 ; Laaribi, 2020) :

- L'efficacité stratégique : l'atteinte des objectifs académiques, d'insertion professionnelle et de production scientifique ;
- L'efficience opérationnelle : l'optimisation des ressources financières et humaines allouées par l'État ou générées en propre ;
- La qualité de service : la satisfaction des étudiants, des chercheurs, des partenaires industriels et de la communauté sociétale.

Dans la littérature managériale récente, la mesure de la performance distingue les réalisations immédiates (outputs), telles que le nombre de diplômés ou de cours numérisés, des impacts stratégiques à long terme (outcomes), mesurés par le taux d'insertion professionnelle durable et le rayonnement scientifique (Behn, 2003 ; Bouckaert et Van Dooren, 2003). L'outil de référence demeure le Tableau de Bord Équilibré (Balanced Scorecard) adapté au secteur académique (Kaplan et Norton, 1996), déclinant la stratégie selon quatre axes fondamentaux : financier, usagers/étudiants, processus internes de gestion, et apprentissage organisationnel.

1.2. La Théorie Néo-Institutionnelle et l'isomorphisme dans l'enseignement supérieur

Pour expliquer pourquoi et comment les universités adoptent des structures et des outils managériaux similaires, la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) offre un cadre d'analyse particulièrement robuste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Selon la TNI, les organisations opèrent au sein de 'champs organisationnels' où l'obtention de la légitimité institutionnelle est tout aussi cruciale que la recherche de l'efficacité technique.

DiMaggio et Powell (1983) identifient trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel poussant les établissements à adopter des formes managériales homogènes :

1. L'isomorphisme coercitif : résulte des pressions formelles et informelles exercées par la tutelle étatique à travers les textes législatifs (LOF 130-13, Loi-cadre 51.17, LOLF 2015, Pacte ESRI 2030) et la régulation budgétaire ;
2. L'isomorphisme normatif : provient de la professionnalisation et du partage des normes managériales véhiculées par les organismes d'assurance qualité, les agences d'accréditation et les réseaux universitaires régionaux ou internationaux ;
3. L'isomorphisme mimétique : découle de l'incertitude environnementale qui incite les universités à imiter les pratiques de gouvernance, d'organisation ou de communication des établissements leaders ou prestigieux dans les classements mondiaux.

Dans le contexte universitaire, Greenwood et al. (2011) ainsi que Thornton et Ocasio (1999) soulignent la coexistence de 'logiques institutionnelles' concurrentes : la logique académique traditionnelle (autonomie, liberté de recherche, excellence disciplinaire), la logique administrative (conformité réglementaire) et la logique managériale/de marché (performance chiffrée, efficience, partenariats commerciaux). La gestion des tensions entre ces logiques est déterminante pour éviter le phénomène de 'découplage' (Oliver, 1991), où les outils de gestion sont adoptés de manière cérémonielle sans transformer les pratiques réelles d'enseignement et de recherche.

1.3. Nouveaux leviers : Assurance qualité, RSU/ODD et IA dans la recherche

La revue de littérature récente enrichit le cadre classique du NMP par l'intégration de trois leviers émergents majeurs dans la gouvernance publique universitaire :

1. L'institutionnalisation des démarches Qualité (ISO 9001 :2015 et ISO 21001 :2018) : L'adoption des systèmes de management de la qualité (SMQ) certifiés ISO permet de

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

cartographier l'ensemble des processus administratifs et académiques, garantissant la traçabilité et la satisfaction des bénéficiaires (Rahal, 2024; Driss, 2025).
2. La Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) et les Objectifs de Développement Durable (ODD) : Conformément à l'Agenda 2030 des Nations Unies, les universités réorientent leur gouvernance vers l'impact environnemental, social et de gouvernance (ESG). Les classements spécialisés tels que le THE Impact Ranking et le QS Sustainability Ranking mesurent désormais l'intégration des ODD (ODD 3 Santé, ODD 4 Éducation de qualité, ODD 5 Égalité des sexes, ODD 13 Climat) au sein des campus (Khouaja, 2025; Klibi, 2025).
3. L'intégration de l'Intelligence Artificielle et de la recherche sémantique dans la revue de littérature : L'avènement d'outils d'IA académiques dédiés (Ponder, Elicit, Consensus, SciSpace, Semantic Scholar, NotebookLM, Open Knowledge Maps, ResearchRabbit, scite.ai) transforme radicalement l'analyse et la structuration des corpus scientifiques (UNIL, 2026; Ye, 2026). Ces plateformes permettent la recherche sémantique, la cartographie visuelle des réseaux de citations et l'extraction de métriques d'impact avec des citations traçables au niveau de la page, tout en exigeant une rigueur méthodologique humaine contre les risques d'hallucinations (UNIL, 2026).

2. Benchmark international des pratiques de gouvernance universitaire

2.1. Analyse comparative des systèmes de classement internationaux et critères de performance

Les classements universitaires mondiaux sont devenus des instruments centraux d'évaluation externe de la visibilité et de la réputation académique (Leprévost, 2021; Nouira, 2025). La littérature et les rapports institutionnels récents (Sidhom, 2025; Gharbi, 2025) distinguent trois grands systèmes mondiaux :

- ARWU / Shanghai Ranking (depuis 2003) : Axé quasi exclusivement sur la recherche scientifique d'élite (60 % du score sur les publications dans Nature & Science, les chercheurs hautement cités Clarivate et les articles Web of Science) et les distinctions prestigieuses (Prix Nobel, Médaille Fields, 40 %).
- Times Higher Education (THE World Rankings 2025) : Système multidimensionnel évaluant la qualité de la recherche et son environnement (59 %), la qualité de l'enseignement (29,5 %), le transfert technologique vers l'industrie (4 %) et l'ouverture internationale (7,5 %) sur la base de données Scopus/SciVal (Sidhom, 2025).
- QS World University Rankings (2025/2026) : Évalue la réputation académique (30 %), la réputation auprès des employeurs (15 %), le ratio d'encadrement (10 %), l'internationalisation (15 %), le réseau international de recherche (5 %), l'insertion professionnelle (5 %), la durabilité/ESG (5 %) et les citations par enseignant (20 %) (Nouira, 2025; QS Quacquarelli Symonds, 2024).

2.2. Études de cas comparatives et meilleures pratiques internationales

Afin de tirer des enseignements opérationnels pour l'Université Ibn Tofail, une analyse comparative croisée a été menée sur un échantillon d'universités régionales et internationales :
1. Université de Tunis (Tunisie) : Engagée dans un projet global de visibilité académique, l'UT a obtenu la certification ISO 9001:2015 en juillet 2024 (Rahal, 2024) et est classée dans le THE World 2025 (rang 1501+) et le QS 2025 (rang 1001-1200) (Gharbi, 2025). Pour pallier sa sous-performance en matière de citations, l'UT a formalisé un plan d'action d'assainissement d'affiliation institutionnelle sur Scopus/WOS, inspiré du modèle marocain (CNRST/Scopus

2018-2022) ayant permis d'accroître de 12 % à 74 % la récupération du patrimoine scientifique non affilié (Sidhom, 2025). L'UT innove également par l'institutionnalisation d'un centre de médiation des conflits et le déploiement de projets ODD sur campus (Khouaja, 2025; Klibi, 2025).

2. Université de Marburg (Allemagne) : Exemple d'internationalisation et d'excellence interdisciplinaire, sa gouvernance repose sur un pilotage participatif combinant approches Top-Down et Bottom-Up (Dihstelhoff et Korn, 2025). Elle co-pilote le Merian Centre for Advanced Studies in the Maghreb (MECAM) avec l'Université de Tunis, illustrant l'efficacité des laboratoires mixtes internationaux et des alliances universitaires européennes (EU-Peace) pour accroître le rayonnement académique.

3. Université Akli Mhand Oulhaj de Bouira (Algérie) : A développé un partenariat stratégique ciblé avec l'Université de Tunis centré sur la mobilité des cadres administratifs et la formation pratique sur quatre axes clés : les plateformes de classements internationaux, les normes ISO 9001, les applications administratives de l'intelligence artificielle et la médiation universitaire (Khaled, 2024).

4. Universités Françaises, Suisses et Égyptiennes (QS/THE 2025) : La France distingue ses 35 établissements classés par une excellence remarquable en employabilité et en recherche transfrontalière (QS 2025) ; la Suisse (ETH Zurich, EPFL) surclasse les indicateurs mondiaux d'impact par enseignant et d'attractivité des talents internationaux (QS 2025) ; tandis que l'Égypte a porté de 28 à 35 le nombre de ses universités classées dans le THE World 2025 grâce à des investissements budgétaires ciblés dans la recherche appliquée (Présidence du Conseil des Ministres Égyptien, 2024).

Table 1 : Matrice de benchmark international de la gouvernance et de la performance universitaire

Établissement / Pays	Modèle de Gouvernance	Ancrage Qualité & RSU	Performances Classements	Pratiques Clés & Innovation
Université Ibn Tofail (Maroc)	Contractualisation MESRSI, Pacte ESRI 2030, Organigramme restructuré.	Démarche de performance LOF 130-13, audit interne et contrôle.	Progression dans les classements nationaux, forte présence LMD.	11 établissements, 8 centres spécialisés (CUAE-TTI, CIPN, CAPS), gouvernance par projets.
Université de Tunis (Tunisie)	Gouvernance participative, Cellule de classement dédiée.	Certification ISO 9001:2015, RSU/ODD, Centre de médiation.	THE World 2025 (1501+), QS 2025 (1001-1200), THE Arab (161e).	Plan d'assainissement d'affiliation Scopus (gain 20-40%), revue Joussour, revue DEED.
Université de Marburg (Allemagne)	Pilotage participatif Top-Down / Bottom-Up, réseau global.	Assurance qualité intégrée, engagement EU-Peace.	Excellence continentale, forte réputation européenne.	Bureau de liaison au Maghreb, centre d'études avancées MECAM, chaires internationales.
Université de Bouira (Algérie)	Partenariat bilatéral ciblé par transfert d'expertise.	Normes ISO 9001 en déploiement, gouvernance collaborative.	En phase d'intégration dans les bases internationales.	Bourses de mobilité ciblées sur 4 axes : classements, ISO, médiation et IA administrative.
Universités de référence (France, Suisse, Égypte)	Investissement massif R&D, autonomie stratégique.	Stratégies ESG/ODD avancées, campus connectés.	ETH Zurich (7e QS), PSL (24e QS), 35 univ. Égypte (THE 2025).	Chaires industrielles, partenariats PPP, forte employabilité et recherche transfrontalière.

Source : Élaboration propre à partir de Ben Makhlouf (2024), Sidhom (2025), Gharbi (2025), Dihstelhoff & Korn (2025), Khaled (2024), QS (2024).

3. Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétative et adopte une démarche qualitative descriptive et analytique basée sur l'étude de cas unique approfondie (l'Université Ibn Tofail de Kénitra), combinée à une analyse comparative internationale de type benchmark.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Le dispositif de collecte des données repose sur la triangulation de deux sources principales :
1. L'analyse documentaire systématique des pièces institutionnelles et juridiques : projet de performance de l'UIT, organigramme restructuré, tableaux de bord de suivi opérationnels, rapports d'audit interne, manuel de procédures, textes réglementaires nationaux (LOF 130-13, Loi 51.17, Pacte ESRI 2030) et guides méthodologiques du Ministère de l'Économie et des Finances (2024).
2. L'exploitation du corpus documentaire international récent : rapports d'évaluation et de gouvernance de la revue Joussour de l'Université de Tunis (n° 4, 2025), données métriques officielles des classements THE World 2025, QS World University Rankings 2025/2026, guides d'outils d'IA académiques (UNIL, 2026; Ye, 2026) et communiqués officiels sur les universités européennes et égyptiennes.
L'analyse des données a combiné une analyse de contenu thématique guidée par la Théorie Néo-Institutionnelle et un diagnostic stratégique SWOT réactualisé de l'établissement.

4. Résultats et discussion

4.1. Dispositif organisationnel et architecture opérationnelle à l'UIT

Sous la direction de sa présidence, l'Université Ibn Tofail a restructuré son organigramme et son architecture fonctionnelle pour répondre aux exigences du Pacte ESRI 2030 et de la démarche de performance. L'UIT regroupe aujourd'hui 11 établissements universitaires et 8 centres spécialisés à forte valeur ajoutée :

- Établissements : FLHA, FSHS, FS, FEG, FSJP, ENCG, ENSA, EST, ENSC, ESEF, IMS.
- Centres spécialisés : Centre Universitaire d'Analyse, d'Expertise, de Transfert de Technologie et d'Incubateur (CUAE-TTI) ; Centre de Formation Continue ; Centre d'Innovation Pédagogique et Numérique (CIPN) ; Centre de Langues ; Centre de Vie Étudiant ; Centre de Développement de Carrière (CDC) ; Centre d'Appui à la Publication Scientifique (CAPS) ; Centre Sportif ; Théâtre Universitaire.

L'opérationnalisation de la performance s'articule autour de six actions stratégiques majeures : la clarification des responsabilités au niveau de l'équipe présidentielle et des conseils, l'implantation de tableaux de bord par pôle, la contractualisation des indicateurs cibles avec le MESRSI, la formalisation du manuel de procédures par le service d'audit interne, la dynamisation du contrôle de gestion et la mise en place d'un système d'assurance qualité.

4.2. Diagnostic stratégique de la performance à l'UIT (Analyse SWOT réactualisée)

La réactualisation de l'analyse diagnostique de l'Université Ibn Tofail permet d'évaluer précisément son positionnement stratégique à l'aune de ses récentes mutations organisationnelles et académiques. Cette démarche croise les dynamiques internes de l'institution avec les mutations de son environnement socio-économique et réglementaire pour en dégager les leviers majeurs de développement. L'analyse met en lumière la consolidation des capacités académiques et scientifiques de l'université face aux défis de la massification et du financement. Elle identifie également les opportunités stratégiques offertes par les réformes nationales pour appuyer son excellence opérationnelle. Le tableau 2 ci-après synthétise les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui structurent la feuille de route de l'établissement.

Table 2 : Matrice SWOT réactualisée de l'Université Ibn Tofail

ORIGINE INTERNE (Organisation)	ORIGINE EXTERNE (Environnement)
FORCES (Strengths) • Diversité de l'offre académique (11 établissements, 8 centres spécialisés). • Infrastructures de recherche de pointe (CUAE-TTI, laboratoires). • Engagement fort dans le pilotage par la performance et les tableaux de bord. • Autonomie de gestion et gouvernance présidentielle rénovée. • Dynamique de soutien à la publication scientifique (CAPS).	OPPORTUNITÉS (Opportunities) • Cadre porteur des réformes nationales (Pacte ESRI 2030, LOF 130-13). • Digitalisation pédagogique (CIPN) et plateformes d'IA pour la recherche. • Partenariats Public-Privé (PPP) avec le tissu industriel régional de Kénitra. • Opportunités de financement via les classements de durabilité (ODD/ESG). • Bourses de mobilité et partenariats transfrontaliers (Euro-Méditerranée).
FAIBLESSES (Weaknesses) • Décentralisation décisionnelle encore incomplète vers les facultés. • Disparités d'équipements et d'encadrement entre établissements à accès libre et régulé. • Visibilité scientifique internationale et volume de citations à renforcer. • Forte dépendance financière vis-à-vis des subventions étatiques directes.	MENACES (Threats) • Concurrence accrue du secteur universitaire privé national et régional. • Pression démographique et massification des effectifs étudiants (>85 000). • Obsolescence rapide des technologies nécessitant des investissements récurrents. • Fluctuations de la conjoncture économique et contraintes budgétaires publiques.

Source : Ben Makhlouf (2024), réactualisé.

5. Discussion, recommandations stratégiques et feuille de route 2026-2030

5.1. Discussion théorique au prisme de la Théorie Néo-Institutionnelle

L'analyse transversale des résultats de l'UIT et du benchmark international confirme la pertinence de la Théorie Néo-Institutionnelle pour décrypter les transformations universitaires publiques. L'adoption accélérée d'outils managériaux (tableaux de bord, audit interne, chartes ODD, certifications ISO 9001) traduit un isomorphisme coercitif et mimétique fort : les universités cherchent à se conformer aux exigences réglementaires de l'État (LOF 130-13, Pacte ESRI) et aux critères d'évaluation des agences de classement internationales pour maximiser leur légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Leprévost, 2021).

Cependant, les cas étudiés (UIT, Université de Tunis, Marburg) démontrent que pour éviter le piège du 'découplage cérémoniel' (Meyer et Rowan, 1977 ; Oliver, 1991), la gouvernance doit instaurer un alignement stratégique entre la logique académique et la logique managériale. Cela nécessite d'associer activement le corps professoral aux instances décisionnelles, de valoriser l'excellence scientifique locale et d'assainir systématiquement l'affiliation des publications pour restaurer la propriété du patrimoine académique (Sidhom, 2025).

5.2. Matrice des objectifs opérationnels SMART pour l'UIT

L'opérationnalisation des orientations stratégiques de l'Université Ibn Tofail requiert la mise en place d'un cadre de pilotage structuré, garant de la traduisibilité des ambitions institutionnelles en actions mesurables. La matrice d'alignement stratégique SMART décline ainsi les priorités d'action en objectifs quantifiés, assortis d'indicateurs de performance précis et d'engagements chiffrés à l'horizon 2030. Cette démarche de contractualisation interne vise à renforcer l'imputabilité des acteurs, l'efficience de la gouvernance et l'impact de l'offre de formation et de la recherche. En alignant les ressources sur des cibles opérationnelles rigoureuses, l'établissement sécurise la trajectoire de transformation prônée par les réformes nationales. Le tableau 3 détaille la déclinaison de ces axes stratégiques ainsi que leurs indicateurs et cibles associés.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Table 3 : Matrice d'alignement stratégique SMART pour l'Université Ibn Tofail

Axe Stratégique	Objectif Opérationnel SMART	Indicateurs Clés de Performance (KPI)	Cible Contractuelle 2030
1. Gouvernance & Autonomie	Décentraliser la gestion budgétaire et opérationnelle vers les 11 établissements d'ici 2027.	• Taux d'exécution du budget déconcentré. • Délai moyen de traitement des actes. • Taux de numérisation du manuel de procédures.	100% des établissements dotés d'une gestion budgétaire autonome.
2. Excellence Académique	Augmenter de 25% le taux de diplomation dans les délais et réduire le décrochage en LMD.	• Taux de réussite en 1ère année. • Taux de satisfaction des étudiants (CSAT). • Nombre de cours numérisés via le CIPN.	Taux de diplomation en Licence > 75% ; 100% des étudiants formés aux soft skills.
3. Recherche & Innovation	Doubler la production scientifique indexée (Scopus/WOS) et le dépôt de brevets d'ici 2029.	• Nombre d'articles publiés en Q1/Q2. • Taux de citations par enseignant. • Brevets déposés via le CUAE-TTI.	2,0 publications/enseignant/an ; 15 brevets déposés par an via l'incubateur.
4. Insertion & Partenariats	Atteindre un taux d'insertion professionnelle de 85% à 12 mois pour les filières professionnelles.	• Taux d'insertion à 6 et 12 mois. • Nombre de conventions PPP actives. • Chiffre d'affaires de la formation continue.	Taux d'insertion > 85% ; augmentation de 30% des recettes propres de formation.

Source : Élaboration propre.

5.3. Feuille de route stratégique prospective pour l'UIT (2026-2030)

En s'inspirant des recommandations issues du diagnostic stratégique et enrichies par les enseignements du benchmark international (Tunisie, Allemagne, France, Suisse), la feuille de route pluriannuelle de l'Université Ibn Tofail s'organise en trois phases opérationnelles :

Phase 1 : Court Terme (2026 – 2027), Consolidation du socle managérial et de la qualité

- Finalisation de la contractualisation interne entre la Présidence et les 11 établissements ;
- Généralisation du manuel de procédures édité par le service d'audit interne et formation des équipes au contrôle de gestion ;
- Lancement d'un programme d'assainissement d'affiliation scientifique institutionnelle sur Scopus et Web of Science (à l'instar de l'Université de Tunis) géré par le CAPS ;
- Engagement de la démarche de certification ISO 9001 :2015 / ISO 21001 :2018 pour les services centraux et les établissements pilotes.

Phase 2 : Moyen Terme (2027 – 2028) — Transformation digitale, RSU et ancrage territorial

- Extension des enseignements hybrides et intégration des outils d'IA éducatifs via le Centre d'Innovation Pédagogique et Numérique (CIPN) ;
- Création de chaires industrielles et de laboratoires mixtes en Partenariat Public-Privé (PPP) avec les entreprises de l'écosystème industriel de Kénitra (CUAE-TTI) ;
- Déploiement d'un plan climat campus intégrant la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU/ODD) et préparation de la candidature aux classements THE Impact et QS Sustainability ;
- Développement d'une offre ambitieuse de formation continue certifiante pour diversifier les recettes financières propres des établissements de l'UIT.

Phase 3 : Long Terme (2029 – 2030), Rayonnement international et excellence scientifique

- Soutien ciblé du Centre d'Appui à la Publication Scientifique (CAPS) pour inciter les chercheurs à publier dans des revues indexées à fort facteur d'impact (Q1/Q2) ;
- Consolidation de l'autonomie financière stratégique en réduisant la part relative de la dépendance aux subventions d'État ;

- Création de réseaux de recherche virtuels et d'alliances universitaires internationales (Afrique, Europe, MENA) pour intégrer le Top 1000 des universités mondiales.

6. Conclusion

Cette étude a exploré la mise en œuvre du Nouveau Management Public et de la démarche de performance au sein de l'université publique marocaine, en prenant l'Université Ibn Tofail comme cas empirique et en l'éclairant par un benchmark international croisé. L'analyse démontre que l'adoption des instruments managériaux modernes (gouvernance structurée, tableaux de bord par pôle, contractualisation, audit interne) est essentielle pour rationaliser la gestion et renforcer l'efficience institutionnelle.

Toutefois, la recherche établit que la performance ne saurait être purement comptable ou administrative : elle doit s'articuler avec l'excellence scientifique, la qualité de la vie étudiante, la responsabilité sociétale (ODD) et la valorisation du patrimoine académique. Les limites de l'étude tiennent à sa focalisation sur un cas principal et au caractère en cours des réformes du Pacte ESRI 2030. Les recherches futures pourront étendre ce benchmark à l'échelle nationale comparative entre l'ensemble des universités publiques marocaines.

Références

(1). Amar, A. et Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. Management & Avenir, vol. 11 (1), pp. 125-140.

(2). Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review, vol. 63 (5), pp. 586-606.

(3). Ben Makhlouf, M. (2024). Projet de performance des universités marocaines : cas de l'Université Ibn Tofail. Mémoire de Master en Management et Gestion des Entreprises, École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Ibn Tofail, Kénitra.

(4). Bouckaert, G. et Van Dooren, W. (2003). Performance Measurement and Management in Public Sector Organizations. Public Management Review, vol. 5 (2), pp. 159-170.

(5). Bourqia, R. (2004). L'évaluation de l'enseignement supérieur au Maroc : enjeux et perspectives. Revue Internationale d'Éducation de Sèvres, n° 36, pp. 45-56.

(6). Clark, B. R. (1983). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.

(7). Dihstelhoff, J. et Korn, E. (2025). Internationalisation et excellence : les stratégies de visibilité de l'Université de Marburg (Allemagne). Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 151-163.

(8). DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, vol. 48 (2), pp. 147-160.

(9). Driss, S. (2025). Mot du Président de l'Université de Tunis : Promouvoir et valoriser la recherche. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 45-52.

(10). El Kettani, A. (2017). La loi organique relative à la loi de finances et la gouvernance des universités marocaines. Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, n° 4, pp. 33-50.

(11). Gharbi, R. (2025). L'Université de Tunis : Une Ascension Remarquable dans les Classements Universitaires Internationaux en 2025. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 136-150.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 875-886.
© Authors: CC BY-NC-ND

(12). Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. et Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. The Academy of Management Annals, vol. 5 (1), pp. 317-371.
(13). Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. Public Administration, vol. 69 (1), pp. 3-19.
(14). Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press.
(15). Khaled, Y. (2024). Coopération internationale de l'Université de Tunis avec l'Université de Bouira (Algérie). Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 164-169.
(16). Khouaja, A. (2025). Les 17 Objectifs de développement durable et leur intégration dans l'enseignement, la recherche et la gouvernance à l'Université de Tunis. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 297-314.
(17). Klibi, M. F. (2025). Un jardin potager universitaire au service de la pédagogie, de la durabilité et de la solidarité : l'expérience de l'ESSECT. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 317-325.
(18). Laaribi, A. (2020). Le management public et la gouvernance des universités : revue de littérature et essai de conceptualisation. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, vol. 4 (2), pp. 112-135.
(19). Leprévost, F. (2021). Universités et civilisations : Concurrence académique mondiale et géopolitique. Paris : ISTE Group.
(20). Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, vol. 83 (2), pp. 340-363.
(21). Ministère de l'Économie et des Finances (2024). Guide méthodologique de la démarche de performance dans le secteur public. Rabat : Royaume du Maroc.
(22). Nouira, K. (2025). Vers l'excellence mondiale : recommandations stratégiques pour renforcer la visibilité et le classement de l'Université de Tunis. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 176-238.
(23). Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management Review, vol. 16 (1), pp. 145-179.
(24). Osborne, D. et Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading: Addison-Wesley.
(25). Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.
(26). Présidence du Conseil des Ministres Égyptien (2024). La Stratégie Nationale des Droits de l'Homme : Troisième année de mise en œuvre (septembre 2023 - août 2024). Le Caire : République Arabe d'Égypte.
(27). QS Quacquarelli Symonds (2024). QS World University Rankings 2025: Methodology and Results. Londres : QS Quacquarelli Symonds Release.
(28). Rahal, H. (2024). L'adhésion de l'Université de Tunis à la norme ISO 9001 et au système de management qualité SMQ. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 52-53.
(29). Sidhom, H. (2025). La visibilité de l'Université de Tunis : réalités et perspectives. Joussour - Revue de l'Université de Tunis, n° 4, pp. 78-135.
(30). Thornton, P. H. et Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Transformation of Higher Education. American Journal of Sociology, vol. 105 (3), pp. 801-843.

(31). UNIL - Université de Lausanne (2026). Revue de littérature scientifique : huit outils d'IA pour explorer, structurer et analyser un corpus. Lausanne : Regards sur l'IA à l'UNIL.
(32). Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press.
(33). Ye, O. (2026). Best AI Research Tools for Literature Review and Synthesis. Ponder.ing Academic Insights.