

Evaluation de la mesure de performance du système d'enseignement supérieur au Maroc : Analyse thématique du rapport du CSEFRS de 2018

Assessing the performance measurement of the higher education system in Morocco: A thematic analysis of the 2018 CSEFRS report

FEKARI Abderrahim

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad- Maroc

Laboratoire de Recherche en Economie Sociale et Solidaire, Gouvernance et Développement

AIT LARBI Yousra

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad-Maroc

Laboratoire de Recherche en Economie Sociale et Solidaire, Gouvernance et Développement

Date de soumission : 05/11/2021

Date d'acceptation : 04/12/2021

FEKARIA & AIT LARBI.Y. (2021) « Evaluation de la mesure de performance du système d'enseignement supérieur au Maroc : Analyse thématique du rapport du CSEFRS de 2018 » Revue Française d'économie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 12 », pp : 90 - 112

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans le présent article, nous avons essayé d'explorer et d'analyser la perception de la performance du système d'enseignement supérieur au Maroc et de ses dimensions partant du modèle de performance multidimensionnel de Morin (1994). Pour ce faire, nous avons mené une analyse thématique du rapport du Conseil Supérieur d'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique publié en 2018 et intitulé « L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert ». Ce rapport présente les résultats d'une évaluation globale de la performance du système universitaire et particulièrement le système universitaire à accès ouvert. Cette étude à vocation exploratoire montre que la perception de cette performance, par le conseil, n'appréhende pas la complexité du système universitaire, et que son modèle d'évaluation ne reflète pas une évaluation pondérée de toutes ses dimensions.

Mots clés : Université ; performance ; efficacité ; efficience ; légitimité.

Abstract

In this paper, we have tried to explore and analyze the perception of the performance of the higher education system in Morocco and its dimensions starting from Morin's (1994) multidimensional performance model. To do so, we conducted a thematic analysis of the report of the Superior Council of Education, Training and Scientific Research published in 2018 and entitled "Higher Education in Morocco: Effectiveness, Efficiency and Challenges of the Open Access University System". This report presents the results of an overall assessment of the performance of the university system and particularly the open access university system. This exploratory study shows that the board's perception of this performance does not capture the complexity of the university system, and that its evaluation model does not reflect a weighted assessment of all its dimensions.

Keywords: University; performance; effectiveness; efficiency; legitimacy.

Introduction

Depuis la mise en œuvre de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation de 1999 au Maroc un grand débat national est entrepris par les acteurs du système d'enseignement supérieur (SES) autour de son état et de ses perspectives, ainsi que les leviers à actionner pour l'engager sur le chemin du progrès. Le système d'éducation au Maroc a passé par différentes réformes. La réforme novatrice de 2000 à travers la loi 01.00 a apporté des changements importants particulièrement la mise en place des mécanismes d'évaluation pour apprécier la performance du système. En effet l'évaluation constitue l'un des dispositifs importants contribuant à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de jugement du rendement externe et interne du système entier.

A cet égard, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS)¹ et à travers l'Instance Nationale d'Évaluation du Système de l'Éducation et de la Formation (l'INESEF) tient des évaluations du système d'enseignement supérieur de manière régulière. Ainsi, en 2018 et, après plus de 15 ans de mise en œuvre de la réforme de 2000, le CSEFRS a publié un rapport intitulé « L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert » présentant les résultats d'une évaluation sectorielle et globale du SES en générale et du système universitaire (SU) à accès ouvert en particulier. D'ailleurs, en 2020 et dans le même cadre, le CSEFRS a établis un rapport d'évaluation du système universitaire à accès régulé. Mais dans la présente étude nous nous limitons au traitement du rapport de 2018, vu que le SU à accès ouvert occupe une grande place en termes d'effectif et de taille de l'organisation.

D'autre part, il est important de signaler que le CSEFRS est un conseil consultatif à composantes divergentes ce qui rend évident que la performance soit perçue de manière multidimensionnelle. Cependant dans une activité complexe comme celle de l'enseignement supérieur, et pour un organisme composé de parties multidisciplinaires, nous pouvons avancer une critique mettant en question la mesure de performance du SES qui est axée sur les deux dimensions « Efficacité » et « Efficience ».

Du point de vue théorique, la mesure de performance requiert de plus en plus de nécessité pour les organisations publiques dont l'environnement est complexe, notamment les établissements d'enseignement supérieur. Cette complexité consiste en la multiplicité des missions de l'université et de ses parties prenantes, ainsi que la complexité de son organisation. Ce constat

¹ Anciennement nommé Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE).

légitime que la performance de l'université soit conçue de manière multidimensionnelle et que son modèle d'évaluation soit global et généralisable et reflète une évaluation pondérée de toutes les dimensions du SES.

Ainsi notre objet de recherche est axé sur deux points. Premièrement, nous essayons de soulever l'ambiguïté autour du concept de performance de l'organisation et sa mesure en exposant les propos de certains auteurs dans la littérature selon l'approche traditionnelle et l'approche plurielle. Et deuxièmement, nous essayons d'explorer et d'analyser la perception du CSEFRS représentée dans son rapport de 2018, et à travers ses parties composantes, vis à vis la performance du SES et ses critères. La technique d'analyse que nous allons opérer est l'analyse thématique de contenu. Notre analyse se fera suivant un modèle conceptuel de recherche, que nous avons développé, partant du modèle théorique de Morin, Savoie et Beaudin (1994). En effet ces auteurs ont proposé un modèle visant à concilier la diversité des visions des parties prenantes envers l'organisation et à saisir la complexité et la richesse du concept de performance. Il s'agit d'un modèle de mesure de performance empiriquement validé et fondé sur différentes théories et écoles de pensée.

D'ailleurs, même si la performance se trouve au centre des principales préoccupations des chercheurs et des praticiens de l'administration, il n'existe pas de consensus sur la définition de ce concept. Cependant, pour l'objet de notre recherche nous adoptons la conception de Morin et al (1996) selon laquelle la performance est « un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décision, ses objectifs, son temps» (Morin, et al., 1996 : 7).

Notre préoccupation est donc de répondre aux questions suivantes: 1. Sur la base du modèle de Morin (1994), quelle est la perception de la performance du SES ainsi que ses déterminants (efficacité, efficience, rendement interne, gouvernance...) par le CSEFRS? 2. A quel point l'évaluation de performance, dans le rapport du CSEFRS pondère toutes les dimensions du SES et reflète la diversité de ses composantes? 3. Selon le modèle de Morin (1994), quel jugement pouvons-nous avancer sur la performance du système universitaire marocain?

Pour traiter ces questions, le présent article sera articulé suivant quatre axes ; nous allons introduire par une revue de littérature mettant l'accent sur le concept de performance des organisations selon l'approche traditionnelle et l'approche plurielle. Par la suite nous présenterons une synthèse des principaux travaux de recherche qui ont traité la même thématique abordé dans notre étude. En troisième lieu, nous exposerons notre méthodologie de

recherche en mettant l'accent sur notre objet d'analyse (le rapport du CSEFRS) et sur la technique d'analyse thématique ainsi que sur notre modèle conceptuel. La dernière partie consistera en la présentation et la discussion des résultats de notre étude.

1. Revue de littérature : Performance, de quoi parle-t-on ?

Du point de vue théorique, la mesure de performance requiert de plus en plus de nécessité pour les organisations publiques dont l'environnement est complexe, notamment les établissements d'enseignement supérieur. D'ailleurs, même si la performance se trouve au centre des principales préoccupations des chercheurs et des praticiens de l'administration, il n'existe pas de consensus sur la définition de ce concept.

Pour aborder notre cadre théorique, nous allons présenter les propos de quelques auteurs dans la littérature selon l'approche traditionnelle et l'approche plurielle.

1.1. L'approche traditionnelle

Communément dans l'approche traditionnelle, le concept de la performance renvoie à trois « E » : Economie (satisfaire les besoins en ressources au coût optimum), Efficience (achever les objectifs prédéfinis au coût optimum) et Efficacité (atteindre les objectifs définis préalablement). En plus de ces trois dimensions Marchesnay (2000) en ajoute une quatrième qui est l'Effectivité des « ressources humaines », et qu'il la définit comme étant « la satisfaction des acteurs au regard de leur engagement perçu » (Marchesnay, 2000).

Pour Desbiens (1998) la performance de l'organisation publique renvoie essentiellement à trois dimensions : optimiser les ressources utilisées pour atteindre les objectifs (l'efficience), pour produire les services au meilleur niveau (la qualité), afin de répondre au mieux aux besoins des citoyens (l'efficacité).

Hood (1995) a développé l'une des théories importantes du courant classique interrogeant la performance de l'organisation. Son idée force est que l'environnement du secteur public est aussi contraignant que pour le secteur privé et que, pour l'objectif d'assurer la performance, les modes de gestion mis en œuvre dans les entreprises doivent être appliqués dans les organisations. Ainsi la performance est « au centre des politiques inspirées par le New Public Management » et « à la fois l'objectif et le moyen des réformes publiques » (Chappoz et Pupion, 2013).

Cependant, la performance dans le secteur public ne peut plus être appréhendée de la même façon que dans le secteur privé (Drucker, 1995 ; Simon, 1997).

Par rapport à notre contexte de travail et au nouveau cadre dans lequel œuvre l'organisation marocaine aujourd'hui (l'université en particulier), la performance n'est plus définie de

manière objective mais plutôt comme un construit subjectif. D'où l'intérêt de la conceptualiser sous une vision plurielle et systémique.

1.2. L'approche plurielle

De par la multiplicité des missions de l'université et de ses parties prenantes, ainsi que la complexité de son organisation. Il s'avère légitime que la performance de l'université soit conçue de manière multidimensionnelle et que son modèle d'évaluation soit global et généralisable et reflète une évaluation pondérée de toutes les dimensions du SES.

Annick Bourguignon (1997), dans sa définition du concept de performance, évoque les diverses significations de la performance qu'a apportées la littérature pour en sortir un sens englobant; la performance peut être comprise comme un « succès » dans le sens où elle est subjective et se rapporte aux jugements de valeur des individus. Elle peut également être le « résultat de l'action », sans un jugement préalable et mesuré par « l'évaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986: 114). Troisièmement, la performance peut être définie comme « action » et non plus comme résultat. Sur la base de ces significations, l'auteur a donné une définition globale de la performance : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels » (Bourguignon, 1997: 91).

Pour Morin et al. (1994), l'évaluation de la performance doit nécessairement aborder une approche holistique et multidimensionnelle. Aussi, Morin et al. (1996) avancent que « la performance ne revêt pas de signification en soi, et que le choix des ses critères est lié au statut et aux rôles des individus de l'organisation, à ses valeurs et à ses normes ainsi qu'à ses intérêts envers l'organisation » (Morin et al., 1996: 7). En effet, « la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décision, ses objectifs, son temps. » (Morin et al., 1996). À ce stade, nous pouvons noter que cette définition paraît la plus appropriée à notre objet de recherche.

Eu égard ces propos, Morin et al. (1994) ont proposés un modèle qui réunit toutes les dimensions d'une organisation et qui permet de saisir la complexité du concept de performance. La conception de ce modèle a été initiée par l'identification des différents courants de pensée qui expliquent la performance de l'organisation ainsi que les dimensions qui s'y rapportent. Ces courants sont présentés selon les quatre approches suivantes :

- ❖ L'approche sociale dont la pensée appartient à l'école des relations humaines et qui mets en cause la question d'intégration des objectifs des individus. La dimension sociale interpelle la valeur des ressources humaines (RH) à travers leur engagement et leur motivation.
- ❖ L'approche économique dont la pensée appartient aux théories classiques-bureaucratiques qui privilégient les critères économiques. Selon ce modèle la dimension économique se rapporte aux critères « d'efficience » et de « productivité ».
- ❖ L'approche politique qui met en question « la légitimité de l'organisation auprès des parties prenantes extérieures ».
- ❖ L'approche systémique définit l'organisation comme un système dont le principal souci est d'assurer sa pérennité: « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres» (Georgopoulos et al., 1957).

En outre Morin et al (1994) ont définis, pour chacune des quatre dimensions et sur la base des conceptions théoriques, des critères d'évaluation de la performance. Ainsi leur modèle est présenté comme suit :

Tableau N°1 : Modèle de Dimensions et critères de performance

Pérennité de l'organisation (conception systémique)	Efficiences économique (conception économique)
<p>Qualité des services : (degré auquel le service correspond aux normes de qualité et aux exigences de la clientèle).</p> <p>Rentabilité financière : (capacité d'une organisation de produire un bénéfice).</p> <p>Compétitivité : (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés).</p>	<p>Économie des ressources : (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système).</p> <p>Productivité : (quantité ou qualité des services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée).</p>
Valeurs des ressources humaines (conception sociale)	Légitimité auprès des groupes externes (conception politique)
<p>Mobilisation des employés : (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs).</p> <p>Climat de travail : (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés).</p> <p>Performance des employés : (valeur économique des services rendus par les employés).</p> <p>Développement des employés : (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation).</p>	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds : (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable).</p> <p>Satisfaction de la clientèle : (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins).</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs : (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités).</p> <p>Satisfaction de la communauté : (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation).</p>

Source : Tiré de (Morin & al, 1996), et adapté de (Morin et al, 1994 : 82)

L'approche plurielle de la performance consolide alors l'idée que la notion de performance est polysémique, ce qui lui permet toutefois d'être généralisable.

2. Synthèse des travaux

Dans cette partie nous présentons notre état de l'art qui consiste à examiner les principales études antérieures en rapport à notre thématique.

Au niveau international plusieurs travaux de recherche ont interrogé le phénomène de la multidimensionnalité de la performance des universités. Mais nous allons nous focaliser sur les travaux qui ont mis l'accent sur l'analyse de la perception de la performance du SES et particulièrement ceux qui l'ont appréhendée dans le cadre de la complexité et à travers une vision systémique.

Dans le contexte canadien, nous évoquons le travail de Nadeau et Lavigne (1992) qui est considéré comme l'un des travaux de recherches empiriques imposantes étudiant le sujet des indicateurs de performance en enseignement supérieur. Le cadre théorique et empirique de cet œuvre s'inscrit dans une approche systémique relevant les « inputs », les processus et les « outputs » des institutions d'enseignement supérieur. D'ailleurs l'une des questions principales traitées dans cette recherche est la perception de la performance et ses critères, auprès des parties prenantes de ces institutions.

Toujours en contexte canadien, un grand œuvre a été entrepris en rapport à notre thématique au nom de Catherine Larouche, il s'agit d'un travail de thèse intitulé « La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance »² et qui avait pour objet la validation d'une typologie des conceptions des universités dans l'objet de mesurer leur performance. En effet le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994), et qui représente le modèle théorique de notre étude, fut partie des fondements de base du modèle, développé dans cette recherche, de mesure de la performance des universités.

Par rapport au contexte français, nous citons le travail de thèse de Laurent Mériade (2011) dont le thème était « L'évaluation de la performance des universités françaises : entre simplification de la complexité et complification de la simplicité ». Il s'agit d'une étude exploratoire qui avait pour fondement théorique la théorie de complexité d'Edgar Morin, et dont l'objet était la simplification des indicateurs d'évaluation de performance des universités françaises. En effet, l'un des axes méthodologiques qu'avait abordés Laurent Mériade pour traiter sa problématique est l'analyse des perceptions de la performance auprès des dirigeants des universités.

² La thèse de Catherine Larouche a remporté le prix George-L. -Geiss pour la meilleure thèse de doctorat en 2011, au Canada, dans le domaine de l'enseignement supérieur

Dans le contexte marocain, et à l'instar du développement des pratiques de gouvernance et de « New Public Management » dans l'administration marocaine et depuis les vingt-cinq dernières années, la thématique de l'évaluation de la performance publique devient de plus en plus préoccupante pour les chercheurs marocains. D'autre part, même si une grande littérature est entrain de se développer, en rapport au management dans le système d'enseignement supérieur public, jusqu'à présent il n'existe pas encore de travaux de recherche qui ont appréhendé la complexité du concept performance dans une optique systémique. Ainsi ce terrain d'étude est encore fertile et demande plusieurs explorations et investigations.

3. Méthodologie de recherche

La présentation de notre cadre méthodologique mettra l'accent sur trois éléments. D'abord nous ferons un aperçu sur notre objet d'analyse (le rapport du CSEFRS de 2018). Par la suite nous allons présenter la technique d'analyse thématique. Et en fin nous exposerons notre modèle conceptuel de recherche.

3.1. Rapport du CSEFRS

En 2018 et, après plus de 15 ans de mise en œuvre de la réforme portée par la loi 01.00, le CSEFRS a publié un rapport intitulé « L'enseignement Supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert » présentant les résultats d'une évaluation sectorielle et globale du SES en générale et du système universitaire à accès ouvert en particulier. Cette évaluation s'inscrit dans les orientations de la Vision Stratégique 2015-2030³, qui recommandent de consolider le système LMD et de l'évaluer. En effet, le rapport énonce que « La finalité première de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'enseignement supérieur universitaire à accès ouvert consiste à dégager les enjeux et les défis, dans son contexte tant national qu'international » (Rapport du CSEFRS, 2018: 8).

Pour interroger les différentes dimensions du SU, les auteurs du rapport ont mobilisé de multiples dispositifs d'évaluation notamment, des textes législatifs, des données statistiques, des ateliers de concertation avec les employés, des visites d'universités, des focus-groupes avec les étudiants, des comparaisons aux référentiels internationaux et des analyses prospectives des métiers. Aussi le rapport a exploité les résultats de l'Evaluation de la Gouvernance des Universités Marocaines, menée en 2016, par la Banque Mondiale et l'INESEF. A cet égard trois approches ont été mises en jeu; une approche diachronique qui retrace l'évolution de

³ « La vision stratégique 2015-2030 » est un travail collectif élaboré par le CSEFRS avec divers acteurs pour faire face aux échecs du système éducatif marocain.

l'action publique au fil du temps, une approche synchronique dans toutes les composantes du SES et une approche prospective.

Afin d'aboutir à une évaluation globale de la performance du système universitaire, les auteurs du rapport stipulent qu' « Il a fallu élaborer un modèle conceptuel multidimensionnel permettant de répondre aux objectifs fixés en tenant compte de toutes les dimensions mises en jeu dans un système d'enseignement supérieur » (Rapport du CSEFRS, 2018 : 8).

Ainsi le rapport du CSEFRS est réparti en huit chapitres tels que chacun se rapporte à un des axes de performance du système universitaire suivants :

- ❖ La cohérence des composantes du SES
- ❖ le rendement interne du système universitaire
- ❖ La politique publique à travers les réformes
- ❖ L'efficacité du système universitaire
- ❖ L'efficacité du système LMD
- ❖ L'appui social aux étudiants
- ❖ La gouvernance et l'autonomie des universités
- ❖ L'engagement des enseignants

D'autre part, il est important de souligner que le CSEFRS est un conseil consultatif composé d'experts, d'acteurs associatifs, des représentants des syndicats, des collectivités territoriales et d'entreprises...etc. En effet, une telle divergence des composantes du CSEFRS rend évident que la mesure de performance ait un caractère multidimensionnelle. Ainsi dans une activité complexe comme celle de l'enseignement supérieur, et pour un organisme composé de parties multidisciplinaires, nous pouvons avancer une critique mettant en question la mesure de performance du SES qui est axée sur les deux dimensions « Efficacité » et « Efficience ».

3.2. Technique d'analyse : l'analyse thématique

Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2009) définissent l'analyse thématique comme étant « une analyse qualitative faisant intervenir des procédés de réduction des données pour résumer et traiter un corpus. L'analyste fait appel à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » ou les « thématisations ». Il s'agit, à l'aide des thèmes, de répondre à la question générique type : Qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos et de quoi y traite-t-on ? »⁴.

⁴ Pierre Paillé, Alex Mucchielli, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, chap. 11, Armand Colin, 3ème édition, Paris, 2009

La thématisation constitue la fonction première et centrale de l'analyse thématique. Elle consiste au repérage des thèmes abordés dans le corpus et ce en rapport avec l'orientation de la recherche. La deuxième fonction de l'analyse thématique met l'accent sur la détermination des oppositions ou des divergences entre les thèmes.

L'analyse thématique est utilisée normalement à l'aide des outils d'analyse permettant de manipuler des masses importantes de documents hétérogènes et d'étudier dynamiquement la complexité d'un corpus, notamment les logiciels Nvivo, Sato, HyperResearch....etc. Mais dans le présent article nous avons choisi de procéder à une analyse thématique classique (manuelle). En effet l'analyse thématique classique consiste, en premier lieu, à relever le contenu des passages clefs du corpus, en le catégorisant par des significations « thèmes » qui sont construites. Ces significations (que nous pouvons nommer des « verbatims ») sont classées selon le modèle de recherche et qui est représenté sous forme d'une matrice « grille d'analyse ». Et par la suite parvient une simple analyse statistique sur les éléments de la matrice en relevant les interdépendances entre les éléments du modèle (Proportion et fréquence).

Dans la présente recherche, la grille d'analyse (voir l'Annexe) est conceptualisée selon le modèle de Morin (1994), ainsi nous avons choisi de mettre au niveau horizontal de la matrice les quatre dimensions de performance ainsi que les treize critères qui s'y rapportent :

Tableau N°2. Les dimensions et critères de performance

Pérennité de l'organisation			Efficience économique		Valeurs des ressources humaines				Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes			
Qualité du service	Rentabilité financière	Compétitivité	Économie des ressources	Productivité	Mobilisation des employés	Climat de travail	Performance des employés	développement des employés	satisfaction de la communauté	Satisfaction des bailleurs de fonds	Satisfaction de la clientèle	satisfaction des organismes régulateurs

Source : modèle de Morin et al (1994)

Par rapport au champ vertical de la grille nous reprenons les huit chapitres du rapport du CSEFRS avec ses vingt cinq sections:

Tableau N°3. Les chapitres et sections du rapport du CSEFRS

Chapitres	Sections
Chapitre I : la cohérence des composantes du système d'enseignement	1- Une pluralité des composantes aux poids démographiques différenciés
	2- L'enseignement supérieur: un système hétéroclite sans passerelles
	3- Dichotomie de la composante universitaire : accès ouvert et accès régulé
Chapitre II : L'enseignement universitaire à accès ouvert et le rendement	1- L'accès ouvert et la performance des licences fondamentales
	2- Suivi de cohortes en master
	3- Le rendement et le coût des déperditions
Chapitre III : Réforme pédagogique et politique publique	1- Les réformes entreprises entre 1997 et 2014
Chapitre IV. La philosophie de la réforme LMD et l'efficacité	1- La philosophie de la réforme par le LMD
	2- Le système LMD après 15 ans de mise en œuvre
	3- Le système LMD à l'épreuve des difficultés de mise en œuvre
Chapitre V : Les contraintes structurelles	1- La massification ne signifie pas l'extension de l'E S
	2- Un sous-encadrement pédagogique avéré dans l'accès ouvert
	3- L'infrastructure : déphasage entre capacité d'accueil et effectifs d'étudiants
	4- Évolution du budget et coût de l'étudiant
Chapitre VI : L'appui social aux étudiants	1- La question du ciblage et la notion du "mérite social"
	2- L'effort financier et la massification
	3- Les activités extracurriculaires, culturelles et Sportives
Chapitre VII : Gouvernance et pilotage des réformes?	1- Une avancée à travers la loi n° 01-00
	3- Une autonomie des universités non assumée
	4- Gouvernance de l'université: résultats d'une évaluation nationale
	6- Le pilotage à travers un système d'information non maîtrisé
Chapitre VIII : Le corps enseignant	7- Absence d'un Plan numérique structurant pour l'enseignement supérieur
	1- La démographie des enseignants
	2- Les enseignants et la réforme
	3- Mode de recrutement et redevabilité

Source : Rapport du CSEFRS, 2018, «L'enseignement Supérieur au Maroc Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert»

Rappelons que, selon la conception de ce rapport, chaque chapitre développe un axe de performance du système universitaire à accès ouvert.

Après avoir lu le rapport et définis les passages clefs au niveau de chaque section et sous-section, la grille d'analyse est alimentée par des « verbatims » qui sont classés selon les treize critères de performance du modèle théorique. Par la suite les thèmes sont catégorisés selon que leur signification provient d'un jugement favorable (couleur verte), médiocre (couleur orange) ou défavorable (couleur rouge). Ceci est illustré dans l'extrait suivant :

Tableau N°4. Exemple de thématisation dans la grille d'analyse thématique

Chapitre	Sections	Pérennité de l'organisation			Efficience économique		Valeurs des RH				Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes			
		Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Critère 11	Critère 12	Critère 13
Chapitre I	Section1	Thème						Thème						
	Section2			Thème							Thème			
	Section3	Thème											Thème	

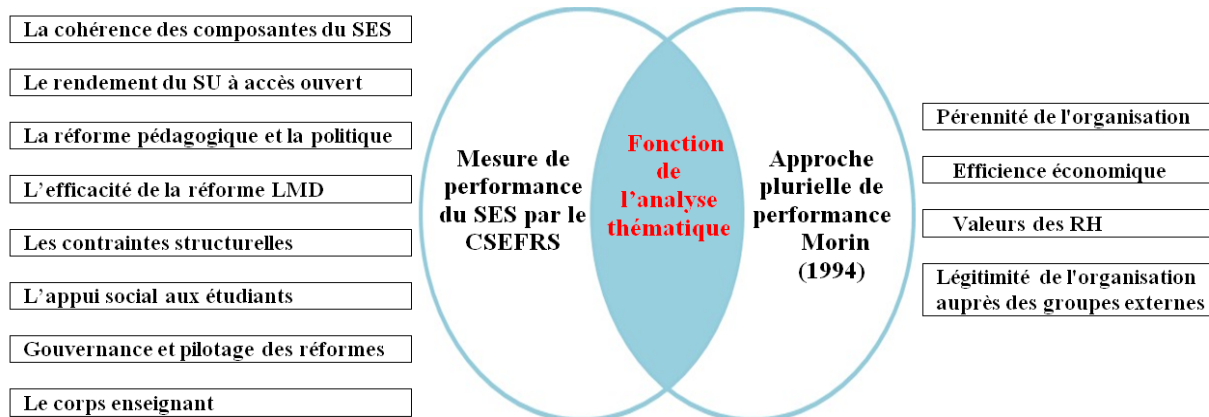
Source : élaboration propre de l'auteur

3.3. Modèle conceptuel de recherche

Comme nous avons cité ci-dessus, le modèle quadridimensionnel de Morin (1994) a été choisi comme fondement théorique opportun à la présente recherche. Ainsi les conceptions systémique, sociale, politique et économique peuvent être des conceptions intéressantes à prendre en considération dans la formulation d'un modèle de mesure de performance du système universitaire. En effet, il est important de fonder l'évaluation de la performance sur un modèle pour faciliter le choix des critères et l'interprétation des données (Morin, 1989: 11).

Par rapport à la présente étude, le modèle conceptuel est représenté comme suit :

Figure N°1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : élaboration propre de l'auteur

L'objet de l'analyse thématique est donc de relever les interdépendances entre le modèle théorique de Morin (1994) et la réalité de mesure de performance du SES représentée dans le rapport du CSEFRS.

4. Résultats et discussions

Pour entamer notre analyse, nous avons procédé à une analyse horizontale et verticale de notre grille (voir l'annexe). En effet l'analyse horizontale va nous permettre de répondre à la question ; « quelle est la perception du CSEFRS vis-à-vis la performance du SES ainsi que ses déterminants? ». Alors que l'analyse verticale va apporter les réponses aux deux questions ; « A

quel point l'évaluation de cette performance est tenue selon une approche multidimensionnelle?» et « Quel jugement pouvons-nous avancer sur cette performance partant du modèle théorique de Morin (1994)? ».

4.1. Analyse horizontale

Pour explorer la perception du CSEFRS envers chaque axe de performance, nous avons calculé, pour chaque chapitre, le nombre des « Verbatims » inclus dans la grille, et par rapport à chaque dimension de performance du modèle théorique de Morin (1994). L'objet étant de repérer les dimensions et les critères de performance qui sont les plus thématiques dans chaque axe du rapport. Cela nous a permis d'avancer les interprétations suivantes :

- ❖ La perception de la Cohérence du SES se rapporte plus à la notion de « Pérennité » (86% des thèmes évoqués pour cette dimension contre 14% pour la dimension de « Légitimité auprès des groupes externes »). En outre, la cohérence du SES interpelle principalement les critères de qualité des formations offertes et celui de la compétitivité entre les composantes du SES.
- ❖ La perception du CSEFRS vis-à-vis le Rendement interne du SU se voit plus relative à la dimension de « Pérennité et qualité », soit 43% des verbatims de la grille d'analyse. Elle remet aussi en question le critère social de « Performance des employés » à 29%.
- ❖ L'évaluation de la Politique publique du SU a mis l'accent sur trois critères; la « Qualité du service », la « Performance des employés » et la « Satisfaction des organismes régulateurs ».
- ❖ Concernant l'Effacité de la réforme LMD, deux principales dimensions ont été évoquées dans la thématique de cet axe. Il s'agit de « la légitimité auprès des groupes externes », soit 50% des verbatims thématiques, et « la pérennité » à 36%.
- ❖ L'évaluation des Contraintes structurelles soulève principalement deux critères notamment «la qualité du service » relevé à 57% et « l'efficacité » à 29 %.
- ❖ Par rapport à l'axe d'Appui social aux étudiants, sa perception s'avère étroitement liée au critère de « Satisfaction de la clientèle », soit 60% des verbatims thématiques.
- ❖ Par ailleurs, le conseil définit la Gouvernance du SU à travers deux concepts ; « Le développement des employés » et « la légitimité auprès des organismes régulateurs ».
- ❖ Enfin le CSEFRS renvoie l'Engagement des enseignants aux critères de « développement des employés » et de « légitimité auprès des organismes régulateurs ».

4.2. Analyse verticale

Pour aboutir à l'objectif de cette analyse, nous avons calculé pour chaque dimension et critère de performance (modèle de Morin 1994) le nombre des « verbatims » thématiques dans la grille et selon que leur signification apporte un jugement favorable, médiocre ou défavorable. Ainsi l'analyse thématique verticale nous a donnée les résultats suivants :

❖ L'analyse verticale selon la première dimension de performance « Pérennité de l'organisation » nous fait constater que les critères de « Compétitivité » et de « Rentabilité financière » sont très faiblement relevés dans l'évaluation du rapport. D'autre part nous remarquons une « non pérennité » du système universitaire. En effet les résultats du rapport prouvent que la qualité du système est faible (déficit du système LMD, faible taux de diplomation, problème de déperditions, faible capacité d'accueil...).

❖ Par ailleurs la dimension « Efficience économique » est faiblement considérée dans la mesure de performance du SU (seulement 5% des thèmes se rapportent à cette dimension). En effet l'optique d'entrepreneuriat n'est pas encore bien concrétisée dans le management du système universitaire marocain. Désormais, nous pouvons dire que ce système est économiquement inefficace surtout au niveau de l'optimisation des coûts de fonctionnement.

❖ Par rapport à la troisième dimension « Valeur des RH » nous constatons que l'évaluation du CSEFRS a timidement interrogé l'aspect des valeurs des cadres pédagogiques et administratifs du SU. Cependant, nous pouvons remarquer, selon la signification des thèmes relevés, une performance sociale médiocre du SU et qui est due principalement au problème de sous-encadrement pédagogique.

❖ Enfin, l'analyse thématique verticale selon la dimension de « Légitimité auprès des groupes externes » nous permet de conclure une négligence de l'aspect relatif à la satisfaction des bailleurs de fond dans l'évaluation du CSEFRS (Le SU enregistre toujours un déficit au niveau de son autonomie financière ainsi que son ouverture). Le même constat est relevé pour le critère de « satisfaction de la communauté », l'efficacité externe du SU n'est pas ainsi suffisamment explorée. Par ailleurs, cette analyse ressort une faible légitimité du SU auprès de la communauté, des étudiants et des organismes régulateurs.

En synthèse des deux analyses horizontale et verticale, nous pouvons conclure qu'il y a une faible interdépendance entre la perception de la Performance du système universitaire par le CSEFRS et la conceptualisation du modèle théorique de Morin et al (1994). Nous pouvons aussi constater que le modèle d'évaluation de la performance, mobilisé pour l'objet de ce rapport, n'est pas généralisable et qu'il ne reflète pas une évaluation pondérée de toutes les dimensions

du SES. Une conception consensuelle comme celle relevée dans le rapport du CSEFRS ne reflète pas la divergence des composantes de ce dernier et ne permet pas d'appréhender la complexité du système universitaire.

Pour déboucher sur la discussion de ces résultats, nous évoquons un adage selon le quel tout ce qui ne peut pas être évalué ne peut pas être géré. D'ailleurs l'un des apports capitaux de la loi 01.00 est la mise en place des mécanismes d'évaluation pour apprécier la performance du système d'enseignement supérieur dans toutes ses dimensions. En effet dans son Article 77 la loi stipule que « Le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe, et touchant tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche ».

D'autre part le nouveau mode de management qui s'instaure dans les organisations publiques marocaines et qui exige une quête de l'efficacité, du rendement, de l'efficience et de la qualité amènent ces organisations à se doter de dispositifs de mesure et de pilotage de performance. Cependant pour le cas des organisations à prestations intellectuelles et pour les systèmes à environnement complexe, cette fonction s'avère difficile à assurer et contourner.

Certes le Maroc, à travers le CSEFRS et ses organes, a marqué un développement important au niveau de l'institutionnalisation de la mesure de performance dans le système d'éducation, mais il reste encore des enjeux à surmonter au niveau de l'instrumentation de ce dispositif. A cette fin, les expériences des pays qui ont réussi ce challenge peuvent servir de références de benchmark et de bonnes pratiques pour le Maroc que ça soient au niveau politique, organisationnel ou managériale.

Conclusion

La mesure de performance requiert de plus en plus de nécessité pour les organisations publiques dont l'environnement est complexe, notamment les établissements d'enseignement supérieur. Néanmoins le modèle d'évaluation performance du système universitaire marocain ne permet pas d'approcher la méthodologie la performance à la complexité et ne reflète pas une évaluation pondérée de toutes les dimensions du système universitaire. C'est un modèle d'administration de la performance dont le souci est de se conformer aux dispositions légales et administratives. Hormis les résultats obtenus dans ce travail, il présente un certain nombre de limites empiriques et méthodologiques ; Par son analyse exclusive du rapport du CSEFRS de 2018, cette étude est insuffisante pour juger la mesure de performance du SES. Aussi l'analyse qualitative du rapport du CSEFRS trouve sa limite dans la subjectivité de la thématisation et de l'interprétation.

En ce qui concerne les perspectives de la recherche nous prévoyons l'étendre vers d'autres documents à analyser ou d'autres rapports ayant pour objet la mesure de la performance du système universitaire, notamment le rapport de 2020 qui a porté sur l'évaluation du système universitaire à accès régulé. A ce propos, il se peut que les résultats, obtenus dans le cadre de cette recherche puissent nous permettre de déboucher sur d'autres résultats de plus en plus attachants. Ces résultats peuvent également nous exposer sur d'autres questions à traiter en rapport à plusieurs volets qui restent à explorer. Le problème par exemple d'instrumentation de la mesure de performance du SES et d'objectivation de cette performance mérite une profonde investigation scientifique.

ANNEXE

Annexe N°1: la grille d'analyse thématique

Chapitres	Sections	Pérennité de l'organisation			Efficience économique		Valeurs des Ressources Humaines				Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes				
		Qualité du service	Rentabilité financière	Compétitivité	Économie des ressources	Productivité	Mobilisation des employés	Climat de travail	Performance des employés	Développement des employés	satisfaction de la communauté	Satisfaction des bailleurs de fonds	Satisfaction de la clientèle	satisfaction des organismes régulateurs	
Chapitre I - la cohérence des composantes du système d'enseignement	Une pluralité des composantes aux poids démographiques différenciés			La formation des ERU est de qualité											
		Non mutualisation entre l'EU et l'ERU													
				La FPPB satisfait les besoins du MSE											
				Problème d'accréditation des filières en Privé											
	L'enseignement supérieur: un système hétéroclite sans passerelles	Fonctionnement fragmenté des composantes													
	Dichotomie de la composante universitaire : accès ouvert et régulé	Inadéquation au marché de l'emploi									Inadéquation au marché de l'emploi				
Chapitre II - L'enseignement universitaire à accès ouvert et le rendement	L'accès ouvert et la performance des licences fondamentales	Dégradation des taux de diplomation en CLF													
	Suivi de cohortes en master									Taux d'encadrement faible en licence			Nombres des recrutés au master limités		
		Taux de diplomation élevés en master													
Le rendement et le coût des déperditions	Les déperditions affaiblissent la qualité				Non optimisation des ressources					Les déperditions entraînent un coût social					
Chapitre III : Réforme pédagogique et politique publique	Les réformes entreprises entre 1997 et 2014													Faible capitalisation politique des réformes	
		Expertise pédagogique insuffisante								Expertise pédagogique insuffisante					

Chapitre IV. La philosophie de la réforme LMD et l'efficacité	La philosophie de la réforme par le LMD													Alignement aux standards internationaux
	Le système LMD après 15 ans de mise en œuvre	Capitalisation des acquis à travers les passerelles								Autonomie pédagogique reconnue			Réceptivité positive par les étudiants	
	Le système LMD à l'épreuve des difficultés de mise en œuvre	Système de crédits absent dans l'organisation pédagogique										Absence de partenariat avec le MSE	Absence de partenariat avec les organismes étrangers	
					Non attractivité à l'international								Non attractivité à l'international	
		Déficits du scolaire transposés à l'ES												Faible orientation des étudiants
		Taux d'encadrement faible								Taux d'encadrement faible			Professionnalisation limitée des filières	
Chapitre V. Les contraintes structurelles	La massification ne signifie pas l'extension de l'ES	Taux de scolarisation faible												
	Un sous-encadrement pédagogique avéré dans l'accès ouvert	Sous-encadrement pédagogique							Sous-encadrement pédagogique					
	L'infrastructure : déphasage entre capacité d'accueil et effectifs d'étudiants	Capacité d'accueil sur-utilisée			Capacité d'accueil sur-utilisée									
	Évolution du budget et coût de l'étudiant			Faible augmentation des budgets										
							Coûts de fonctionnement en baisse							
Chapitre VI. L'appui	La question du ciblage et la notion du "mérite social"											Considérations sociales et économiques dans l'ASE	Degré faible du "mérite social"	

social aux étudiants	L'effort financier et la massification	Offre de services insuffisante											Offre de services insuffisante	
	Les activités extracurriculaires, culturelles et Sportives												Epanouissement omniprésent de l'étudiant	
Chapitre VII. Gouvernance et pilotage des réformes	Une avancée à travers la loi n° 01-00											Autonomie dans la gestion des projets des universités		
	Une autonomie des universités non assumée						faible coordination entre les PDPUs et les PCE							
	Gouvernance de l'université: résultats d'une évaluation nationale											conformité des missions au cadre légal		conformité des missions au cadre légal
	pilotage au travers un système d'information non maîtrisé												Autonomie financière faible	Transparence et intégrité financière élevée
	Absence d'un Plan numérique structurant pour l'ES	absence de numérisation des projets											absence de numérisation des projets	
Chapitre VIII. Le corps enseignant	La démographie des enseignants											Effectif des enseignants en hausse		
	Les enseignants et la réforme						démobilisation face au changement induit par la réforme					faible préparation des enseignants au changement	Insatisfaction des étudiants vis-à-vis des enseignements	Non conformité des missions des enseignants au cadre légal de la réforme
	Mode de recrutement et redevabilité	Le processus de recrutement est long			Les expériences internationales jugent un retard des systèmes d'évaluation.									Faible redevabilité de l'enseignant

CLF : Cycle de licence fondamental

FPPB : la formation professionnelle post baccalauréat

ES : Enseignement supérieur

MSE: Monde socio économique

ERU : Etablissements ne relevant pas de l'université

PDPUs : Projets de développement des présidents des universités

PCE : Projets des chefs des établissements

BIBLIOGRAPHIE

Bouquin, H. (1986), Le Contrôle de Gestion, Paris, Presses Universitaires de France.

Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Association Francophone de Comptabilité, 1 Tome 3, 89-101.

Chappoz, Y. & Pupion, P.C. (2013). La quête de la performance. Gestion et management public, 1(3), 1-2.

Chappoz, Y. & Pupion, P.C. (2013). Valeurs de service public et performance. Gestion et management public, 1(4), 2-3.

Desbiens, J. (1988). Comment augmenter la productivité dans le secteur public?. Gestion, 63-67.

Drucker, P.F. (1995). Really Reinventing Government. The Atlantic Monthly, 275.

Georgopoulos, B.S. & Tannenbaum, A.S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. American Sociological Review, 22, 534- 540.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme, 20(2/3). 93-109.

La loi cadre 01-00 portant sur l'organisation des universités marocaines.

LAROUCHE C. (2011) : « La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance » Thèse de doctorat en éducation FSE Laval

Le Conseil Supérieur d'Enseignement de Formation et de la Recherche Scientifique (2018), L'Enseignement supérieur : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert, Rapport annuel d'évaluation, Maroc.

Marchesnay, M. (2000). L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique. Revue internationale P.M.E, 13(1).

MERIADE L. (2011) : « L'Évaluation de la Performance des Universités Françaises: Entre Simplification de la Complexité et Complexification de la Simplicité? » Thèse de doctorat en gestion De La Nouvelle-Calédonie

Morin, E. (1989). Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations. Montréal : Université de Montréal.

Morin, E. M. Guindon, M. & Boulianne, E. (1996), Les indicateurs de performance. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin.

Morin, E.M. Savoie, A. & Beaudin, G. (1994), L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Éditeur.

Nadeau, G.G. & Lavigne, J.C. (1992), Critères et indicateurs de qualité et d'excellence dans les collèges et les universités du Canada, Québec : Groupe de recherche sur l'enseignement supérieur.

Paillé, P. Muchielli, A (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, (pp. 231-314), Paris.

Simon, H. (1997), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, New York: Free Press.