
| RESEARCH ARTICLE

Performance in higher education institutions: A theoretical approach

BELASFAR F.¹✉ and **Pr. AIT ALI H.**²

¹Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chok Casablanca, Maroc. Hassan II University of Casablanca- Morocco

²Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chok Casablanca, Maroc. Hassan II University of Casablanca- Morocco

Corresponding Author: BELASFAR F. **Email:** fatinebelasfar123@gmail.com

| ABSTRACT

The concept of performance is central because it represents an indicator of efficiency, quality and success. It allows us to assess whether objectives are being met, processes are effective and efforts are producing the expected results. Analysing performance allows us to identify areas for improvement in order to develop and remain effective. Through this contribution, we seek to highlight the role that governance can play in the performance of higher education institutions. We have explored the various elements that influence performance, particularly university governance. To understand the relationship between performance and governance, we have examined several theories, namely stakeholder theory, agency theory, transaction cost theory, institutional theory and neo-institutional theory. This has provided a conceptual framework for our study. The aim of our article is to present a review of the literature on the issue of performance in higher education institutions. In the first section, we will present a review of the literature on the concept of performance, and in the second section, its theoretical framework.

| KEYWORDS

Keywords: Public performance - Higher education - Indicators – University

| ARTICLE INFORMATION

ACCEPTED: 01 August 2025

PUBLISHED: 22 September 2025

DOI: 10.32996/jbms.2025.7.5.15

1. Introduction

Dès les années 80 les modalités de la gestion publique ont été rétablies vu les conséquences qu'elles ont entraîné, de nombreux pays se sont retrouvés face à un déficit public important et une crise financière. Par la suite de nombreuses tentatives de réformes ont été mises en place en revanche rapidement abandonnées. L'apparition d'une nouvelle notion "New Public Management" A. Bartoli (1997) ou la théorie du nouveau management public propose un nouveau mode de gestion inspiré des méthodes appliquées au secteur privé. De nos jours ; un pays qui veut évaluer la performance de ses administrations, son objectif ne s'arrête plus à une simple application des politiques, cependant il s'étend pour s'inscrire dans un cadre stratégique. Le thème de la performance publique est mobilisé de manière croissante par les sphères à la fois administratives, politiques, et académiques, d'ailleurs le concept de la performance publique n'est pas défini avec précision, ni encadré par des pratiques communes, sans réconfort référentiel explicite connu. En fait c'est un moyen d'optimiser les ressources, qu'il s'agisse de l'argent, du temps ou de l'énergie, sa maximisation permet d'allouer les ressources de manière stratégique et de réduire le gaspillage. Dans le cadre du terme performance ; le secteur public n'échappe pas de la recherche de cette dernière ; pour des raisons essentielles variées, contrairement au secteur privé il n'est pas motivé par le profit. En conséquence il a une responsabilité vis-à-vis les citoyens parce que ces derniers ce sont des contribuables et leurs financements est fait à travers les impôts qu'ils paient. Suite à quoi ces fonds doivent être utilisés de manière transparente et efficace. La recherche de la performance contribue au secteur public la gestion de manière optimale des ressources souvent limitées, en s'assurant que leurs moyens, qu'ils soient humains, financiers, ou matériels, sont employés de la meilleure manière possible, cette optimisation permet de réaliser davantage de projets d'intérêt général et d'éviter le gaspillage.

Elle est ainsi surdéterminée à cause de multitudes de définitions qui s'accumulent, fréquemment inadaptés, jugé soit trop générales, soit importées, aussi indéterminée vu de nombreuses acceptations par les différents acteurs, laissant la place à ce qu'on appelle la "jungle de la performance". « Plusieurs études évoquent dans ce sens que les pratiques publiques souffrent d'un manque d'abstraction. » J.P. NIOCHE, (1991) ou « D'une simplification par le simple transfert des outils et pratiques issus du secteur privé. » J.F. LABOURDETTE, (1996). Dans un contexte professionnel et académique nécessitant que les développements instrumentaux et techniques soient précédés d'une conception permettant une analyse de la notion de performance publique. Depuis des décennies ; l'amélioration de la performance de la sphère publique est une problématique qui préoccupe tant sur le plan théorique que sur le plan empirique, les décideurs et les chercheurs à travers le monde. Dans ce sens, le secteur public a connu un mouvement de réformes administratives successives, visant à transformer les organisations publiques sur le plan de leurs structures d'organisation, ainsi que dans leur mode de gestion. « L'analyse de l'action publique et des processus de changement opérés dans le secteur public, indique que l'Etat s'est appuyé fortement sur les instruments pour réformer l'administration. » P. Lascoumes et P. Le Gales, (2004).

Bien que les travaux appréhendant sur la question de la performance, sauf qu'il n'existe pas une définition arrêtée ou précise de ce qu'est la performance de l'action publique. « Mais l'on peut considérer que cette dernière consiste à mettre en œuvre des actions présentant, au regard de la satisfaction des besoins collectifs, le meilleur rapport coût/efficacité. L'analyse est donc a priori économique, puisqu'il s'agit de répartir les ressources de manière à maximiser la satisfaction apportée à la collectivité ; c'est le problème qui se pose à tout agent économique, le secteur public se trouvant responsable de la production et de la distribution de biens et de services aux citoyens. » Flizot, S. et Al (2014), P.165. Cependant cette ambition s'affaiblit de diverses manières lorsqu'il s'agit de favoriser une approche systémique ou gestionnaire, appréhendant l'ensemble des effets directs/indirects de l'action publique et ce d'autant que ses résultats s'apprécient aussi dans le temps. En revanche les enjeux sont également politiques, car la définition la performance de l'action publique pose plusieurs questions, la première est certainement celle des objectifs d'une part ; les objectifs de l'organisation ou de la politique publique. Ainsi que les objectifs de la mesure de la performance, d'autre part. Définir la performance de la justice fait référence ; à l'analyse des attentes qui existent à l'égard de l'institution et qui sont, à la fois, celles des pouvoirs publics, des usagers, des personnels, mais encore celles des contribuables.

En générale la modernisation de la gestion publique spécifiquement l'administration publique constitue depuis près de deux ans la pierre angulaire d'une politique ambitieuse élaborée par le gouvernement. Cette politique a pour objectif la mise à niveau générale de l'administration pour qu'elle puisse jouer un rôle moteur dans la croissance et la prospérité de la nation. Relever un défi similaire suppose que les responsables ont compris que le succès passe avant tout par une réelle réhabilitation du fonctionnaire. Il est entendu que toute organisation se développe grâce à son capital humain. Néanmoins seule une organisation exceptionnellement bien gérée traite l'intelligence et le potentiel humain comme ressources à développer consciemment et activement. « En effet, pour tendre vers une administration publique moderne, les responsables du projet de modernisation de l'administration publique se trouvent donc devant le défi de mobiliser chaque jour les femmes et les hommes, leur intelligence, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, leur talent de création, de communication, d'observation, bref leur richesse et leur diversité. » TABET AOUL, W et ZERROUKI MA. (2014). P.44

Dans le cadre de la nouvelle gestion publique ; les universités publiques sont considérées comme un fournisseur de services enseignement-formation qui visent à satisfaire les attentes des étudiants qui sont considéré comme des clients, ces derniers doivent recevoir un service de formation de qualité. Au Maroc, les universités publiques jouent un rôle important dans la formation des cadres de la société. Sur ce, notre article a pour but de mettre en lumière deux aspects : tout d'abord, il examinera le terme "performance", son origine et son utilisation dans les établissements de l'enseignement supérieur. Ensuite, il se concentrera sur ses indicateurs ainsi que les modèles théoriques pour l'analyse de la relation entre la gouvernance et la performance.

2. Définitions de la performance

Dès les années 1980, la vague du Nouveau Management Public (NMP) s'est propagée dans le monde entier et les réformes du secteur public ont commencé à se multiplier suivant un effet domino. Principalement l'émergence du NMP a été motivée par deux raisons : D'abord, pour rendre les organisations publiques plus efficaces et efficaces dans la fourniture des services rendus aux citoyens. Deuxièmement pour améliorer la reddition des comptes et transparence dans les processus administratifs. Face à ces exigences, les organisations publiques sont censées, d'une part, de développer une agilité dans la détection et la correction des écarts en vue d'augmenter la productivité et améliorer la qualité de service. PIENING, EP. (2013) et d'autre part, de renforcer les mécanismes de reddition des comptes et de contrôle. S. Arbaoui et OUBOUALI, Y. (2020) GANGLOFF, F. (2009). Le NMP tend à rendre les organisations publiques plus responsables de leurs réalisations et performances et aspire à faire passer la sphère publique de manière général, d'une logique de bureaucratie wébérienne de "service public" à une logique post-bureaucratique promouvant des valeurs d'efficacité économique, d'où le slogan "thatchérien" 'Best Value for Money'. POLLITT, C. Et HUPE, P. (2011).

Les organisations publiques ont tendance à devenir plus "horizontales" et "responsables" pour atteindre ses objectifs. Le qualificatif "horizontal" s'explique par la séparation des activités de prise de décision et fixation des politiques de l'exécution des

projets. La structure pyramidale de gestion administrative et la forme de gouvernance hiérarchique sont évincées par une structure horizontale ou en réseau pour la fourniture des services publics en ayant recours à des méthodes innovantes de gouvernance telles que la gestion déléguée, la contractualisation, ou encore les partenariats public-privé. Tandis que le qualificatif responsable, renvoie à l'idéologie managériale de responsabilisation des managers et au principe constitutionnel de reddition des comptes. Les organisations publiques sont tenues d'atteindre les objectifs fixés par les autorités politiques et justifier la régularité des actes de gestion publique ainsi que l'efficacité et l'efficience de la dépense publique sans oublier l'usage rationnel des fonds publics. On peut dire que le nouveau management public est un modèle de gestion de l'administration publique fondée en opposition au modèle de gestion bureaucratique. HOOD, C. (1991) est celui qui proposa la dénomination du nouveau management public (new public management) dans un article publié. A travers cette appellation, il cherchait à décrire les tendances qu'il observait dans les réformes administratives récentes qu'avaient connues bon nombre de pays de l'OCDE.

Sous la pression de différents organismes, à savoir des organisations mondiales, le Maroc comme d'autres pays en crise, doit faire fonctionner le secteur public d'une manière similaire à celle du secteur privé. Le NPM dans le contexte actuel constitue un défi puisqu'elle exige la satisfaction des citoyens et l'optimisation des ressources, ainsi que la parcimonie et la discipline fiscale. Ci-après nous décrivons la définition et l'évolution du NPM ainsi que la plupart de ses doctrines. En raison des différentes crises auxquelles nous faisons face, nul doute que les ressources de l'État diminuent progressivement. Dans le cas du secteur public marocain les réformes sont nécessaires à la fois en raison des résultats négatifs d'un État inefficace et par l'abrégié imposé par ses débiteurs. C'est-à-dire la "tripartite" composée de la Banque européenne, FMI, et de l'UE, qui exercent tous des contraintes sur l'État pour qu'il se réforme et sorte de son déficit actuel. Malgré son utilisation excessive dans la littérature, la notion de performance précisément sa définition n'a jamais fait l'unanimité ; il n'existe pas une seule définition à celle-ci, mais une multitude de définition. Souvent la notion de la performance est abordée dans les domaines des affaires, la gestion, du sport, ou encore du secteur public, généralement associée à l'atteinte de résultats optimaux. Sa recherche repose ainsi sur une double exigence ; la maximisation des résultats et l'optimisation des processus.

D'abord, le mot performance est synonyme de réalisation, d'accomplissement, et de succès mais elle signifie aussi la capacité d'atteindre un ensemble d'objectifs d'une manière optimale. C'est-à-dire que la performance se traduit par la réalisation des objectifs réalisés dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité possible en dépit d'un minimum de ressources autrement dit ; être performant, c'est atteindre le maximum avec le minimum. La performance peut aussi être synonyme de contrôle et d'évaluation, à titre d'exemple afin de juger la performance d'un service, d'une entreprise privée, ou d'un établissement public il est impératif de passer par une procédure d'évaluation et de contrôle. Le concept de performance est utilisé dans tous les secteurs d'activités humaines. Les enfants doivent performer à l'école, les adultes performant au travail et des performances exceptionnelles sont attendues des athlètes. Dans un contexte de mondialisation, les organisations non performantes sont condamnées à disparaître. Quant à la performance des organisations publiques, plusieurs sont d'avis qu'elle est en crise, il n'est pas rare d'entendre dire qu'elles sont non efficaces, inefficaces, bureaucratiques, lentes à s'ajuster ou à s'adapter à leur environnement. Ce n'est pas étonnant que récemment l'amélioration des performances du secteur public devienne plus impérieuse dans les pays membres de l'OCDE.

Le secteur public est chargé de fournir des biens et des services publics essentiels à plusieurs niveaux de l'administration. En revanche, il existe des débats associés à la signification de la performance dans le secteur public et cela a impacté la façon dont le concept est analysé et compris. « Le concept de performance est multidimensionnel, complexe et des fois ambigu. » BOUCKAERT G. et HALLIGAN J. (2008). Quel que soit sa popularité dans la littérature de l'administration publique et du management public, les débats en cours suggèrent que ce domaine d'étude restera en évolution constante en raison de la nature du secteur public caractérisé par de multiples objectifs. Dont la plupart ont tendance à être instables, vagues controversés et par intervalles conflictuels, créant ainsi des interprétations subjectives multiples de la performance, VAN DOREEN W. et al., (2015). Sachant que le pilotage de la performance dans les organisations publiques fait l'objet d'un débat extrême, rapidement il s'est développé dans les études de l'administration publique et du management public INGRAHAM PW. et al., (2003). Les points clés de ces débats sont comme suit : premièrement, les niveaux de performance peuvent être expliqués en fonction de l'efficacité des activités organisationnelles, même s'il n'est pas clair qu'est ce qui rend le pilotage de la performance aussi attractive en théorie, mais si difficile en pratique (Thomas, 2006). Ensuite, cette approche expose les limites de la rationalité et la probabilité de conséquences imprévues. D'après CHRISTENSEN, T. et LAEGREID, P. (2005) souvent les managers sont considérés comme fonctionnant dans les paramètres étroits du pilotage de la performance dans un monde imparfait défini de façon rationnelle. Suite à quoi, la présomption de transformation d'une organisation publique en mesurant ou en pilotant sa performance doit être contextualisée.

2.2. La performance des établissements de l'enseignement supérieur

En ce moment, les universités sont résignées aux pressions équivalentes que supportent les organisations pour garder leurs positions aux marchés. Suite à quoi les révisions apportées à la concurrence ont poussé les universités ainsi que les professeurs à mettre en place un système de gestion moderne semblables aux entreprises étant donné que les étudiants sont actuellement traités comme des clients, de plus ; les demandes des parties prenantes sont diverses. D'ailleurs d'autres recherches soulignent que l'enseignement et la recherche ce sont des indicateurs clés de mesure de la performance dans les universités. ASIF, M. et C.

SEARCY, C. (2014). D'autres recherches estiment que la production des services à la communautaires est un indicateur de performance universitaire. En outre d'autres chercheurs se sont concentrés sur le nombre de citations, de publications indexés, le degré de collaboration, et le budget consacré à la recherche, en tant qu'indicateurs de performance des universités. Certains se sont focalisés sur la performance financière ; ils ont élaboré d'autres indicateurs comme les cabinets de conseil attachés aux universités et le taux des revenus générés par les projets.

Dans cette intention, une université est jugée performante lorsqu'elle répond d'une manière optimale aux différents besoins des parties prenantes, en conséquence elle est orientée vers la recherche d'une harmonie entre les attentes et les intérêts parfois contradictoires. Selon FREEMAN, RE. (1984), sous sa logique des parties prenantes la performance couvre un caractère multidimensionnel, d'où il n'existe pas une seule performance universitaire en revanche il y a une panoplie de performance universitaire. Nous distinguons pour ce cas de figure les facettes de la performance. BOUAYAD AN. et al, (2017).

Figure N° 1 : les axes de la performance universitaire



Source: A. N. BOUAYAD AN. Et al ,2017 P.392

Ce schéma reflète les multiples dimensions de la performance universitaire publique, en utilisant une approche multifactorielle globale du concept. La représentation en spirale énonce les différentes dimensions qui sont interconnectées et s'entrecroisent, participant ensemble à l'efficacité et à la qualité des institutions d'enseignement supérieur public.

2.3. La gouvernance universitaire

La gouvernance peut être définie comme étant un ensemble de structures, mécanismes, et processus qui régissent la prise de décision et la gestion dans les établissements, elle détient un rôle dominant dans la capacité des institutions à atteindre leurs objectifs. Comme elle peut avoir un impact direct sur la qualité de l'enseignement, l'allocation des ressources et l'innovation dans la recherche. « D'ailleurs, une gouvernance efficace permet de renforcer la participation des parties prenantes, la transparence et la flexibilité face aux mutations de l'environnement socio-économique. » BELASFAR, F., & AIT ALI, H. (2024).

La gouvernance universitaire est une sphère complexe qui peut être expliquée dans un sens étroit en se basant sur le "gouvernement" formel des systèmes et des établissements d'enseignement supérieur, ou dans un sens large, en s'appuyant sur la "gouvernance" pour inclure non seulement les régimes juridiques et administratifs formels, mais aussi la manière dont les décisions sont prises et exécutées, également sur les influences informelles qui ont un impact sur la gouvernance et la gestion. La gouvernance universitaire concerne les structures et les processus de prise de décision au sein des institutions d'enseignement supérieur souvent elle implique les conseils d'administration, les administrations académiques et les organes de représentation étudiante. Généralement défini comme étant un processus de coordination d'acteurs d'institution, de groupes sociaux, en vue d'atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains.

Pour SHATTOCK PT. (2006) La gouvernance dans l'enseignement supérieur est définie comme les processus constitutionnels et les formes par lesquels les universités gèrent leurs affaires. Selon CALDER A. (2008) La gouvernance universitaire peut être analysée comme l'application des principes de base du concept de bonne gouvernance d'entreprise, dans le système et le processus de gouvernance de l'institution des universités par des ajustements basés sur les valeurs qui doivent être entretenues dans l'organisation des universités spéciales et de l'éducation en général. Tandis que CARNEGIE A. (2009) mentionne que la gouvernance c'est la manière dont le pouvoir est exercé dans les organisations pour la gestion et l'allocation des ressources. Elle entraîne la mise en place de politiques et de procédures de prise de décision et de contrôle pour gérer les organisations de façon efficace. Aussi la gouvernance universitaire fait référence à la structure et au processus de prise de décision sur les questions clés concernées par la partie connexe Y. Li, (2014).

Sachant que la gouvernance de l'enseignement supérieur est un sujet qui touche toutes les questions d'enseignement supérieur traitées par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche mais encore les autorités gouvernementales concernées par l'enseignement supérieur et la recherche. Les termes d'optimisation des structures institutionnelles, de participation interne, externe, de communication, de mécanismes directeurs démocratiques juridiques et financiers, de responsabilité publique et d'autonomie, et de garantie de la qualité au moindre coût. Pour n'aborder que quelques-uns des sujets enflammés liés à la gouvernance de l'enseignement supérieur, sont au cœur du débat actuel dans ce dernier signe que la gouvernance y est bien d'une importance critique au niveau tant des établissements que de l'ensemble du système. La gouvernance universitaire est un élément central pour assurer la l'efficacité, l'adaptabilité et la pérennité des institutions d'enseignement supérieur englobant la prise de décisions stratégiques, la transparence, la gestion des ressources, l'ouverture internationale et la participation démocratique, participant ainsi à faire de l'université un lieu d'excellence académique, de recherche et de formation. Son objectif est de promouvoir la participation active des différents acteurs et la démocratie interne. Cette participation permet aux membres de la communauté universitaire un sentiment de responsabilité et d'appartenance vis-à-vis l'institution. Aussi elle stimule un environnement de travail inclusif et collaboratif où chacun peut contribuer aux décisions importantes. Elle est de plus en plus confrontée aux défis de l'internationalisation et la modernisation. Avec la mondialisation et l'accélération des avancées technologiques, les universités doivent s'adapter pour rester compétitives et attractives à l'échelle internationale.

3.La problématique de la performance de l'université marocaine

Dans le contexte marocain, le secteur d'enseignement supérieur s'embourbe en permanence dans de nombreux problèmes, malgré les avancées constatées dès le début du troisième millénaire la multitude des réformes qui se succédaient. Cette quête de la performance de l'université est toujours au cœur des Discours Royaux et des polémiques gouvernementales. D'ailleurs la Charte Nationale d'Éducation et de Formation (1999) sans doute marque un véritable point de départ de la mise en œuvre du processus de changements dans le secteur universitaire. Ensuite en 2000, ce processus était intensifié à travers la promulgation de la Loi Cadre 01- 00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, certainement cette action marque le basculement d'un modèle administratif traditionnel à un autre managérial actualisé. Puis en réponse aux directives du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI lors de l'ouverture de la première session de la première année législative, huitième législature, en 2008 le Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (MENESFCRS) a organisé un programme d'urgence quadriennal « 2009-2012 ». Ce plan d'urgence est structuré autour de trois piliers principaux : "L'autonomie, la responsabilisation et la contractualisation" et dresse le programme de parachèvement de la réforme, ainsi recommandé par l'article n° 05 de ladite Loi Cadre.

Après le plan d'urgence, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (MESRSFC) a lancé un Plan d'Action triennal 2013- 2016. Le Conseil supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a constitué une vision stratégique qui s'étend sur une période de quinze ans allant du 2015 au 2030. Cette vision concerne le système éducatif qui a pour but d'asseoir une nouvelle école portée sur trois grands piliers : « l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et la société ». BOUAYAD, AN. Et al (2017, p 386). Récemment les réformes d'amélioration de la performance des universités publiques au Maroc s'inscrivent dans le cadre du Pacte ESRI-2030, une stratégie nationale pour transformer l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. D'ailleurs, la rentrée universitaire 2023-2024 a vu la mise en place de mesures clés visant à ajuster la formation universitaire sur les besoins du marché de l'emploi, à renforcer la recherche scientifique, et à optimiser la gouvernance des établissements. Le ministère a lancé une série de nouveaux programmes pour multiplier les filières de formation, passant de 570 à plus de 1000 spécialités.

Cela contient l'ajout de modules en compétences numériques et en langues étrangères, importants pour l'adaptabilité des étudiants dans un contexte de mondialisation. Avec une particularité de l'intelligence artificielle et les sciences de données pour préparer les jeunes aux développements technologiques contemporaines. Aussi le ministère a établi des mécanismes pour l'intégration des étudiants dans le monde du travail, le modèle de formation par alternance permet aux étudiants d'acquérir une expérience professionnelle en poursuivant leurs études, facilitant par la suite l'adéquation entre formation et emploi. Pour soutenir ce parcours, des centres d'excellence ont été créés dans plusieurs universités, qui proposent des parcours spécialisés à forte attractivité. Dans le domaine de la recherche scientifique, de nombreuses initiatives ont été lancées, évidemment le programme de formation pour 1000 doctorants-moniteurs ainsi que la création de nouveaux instituts thématiques en

biotechnologies, en eau et intelligence artificielle. Ces efforts cherchent à promouvoir une recherche appliquée et innovante en phase avec les priorités nationales de développement.

Enfin, pour avantager la modernisation de la gestion universitaire, le ministère a mis en place des outils numériques pour faciliter l'inscription et la gestion des dossiers étudiants, ce qui aide à l'efficacité administrative et à l'amélioration de la qualité du service.

4. Les indicateurs de la performance

D'après la littérature ; l'évaluation de la performance universitaire se fait par un ensemble d'indicateurs, en revanche « Il n'existe pas un accord sur un ensemble d'indicateurs pour cette évaluation, en effet le choix des indicateurs dépend de chaque pays. Ce choix dépend du niveau de développement du pays, de son secteur d'enseignement, et de sa politique nationale, ces indicateurs doivent aussi répondre à un cadre juridique, institutionnel, politique, et économique spécifique à chaque pays.» KABBA, F. Et EJBAR, Z. P.160 (2021). La mesure de performance de la fonction d'enseignement, se fait par plusieurs indicateurs, tel que la qualité de formation le taux de réussite, le taux d'intégration des lauréats. Dans l'absence d'un référentiel nationale d'évaluation de la performance universitaire, un ensemble d'indicateurs paraissait important tel que le taux de diplomation, le chômage des diplômés, le taux de déperdition, la qualité de formation, ainsi que l'adéquation formation emploi. Ces indicateurs peuvent être regroupé en deux catégories ; qualitatifs et quantitatifs.

4.1. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs mesurent des aspects spécifiques de la performance sous forme de chiffres, de statistiques ou de pourcentages. Voici quelques exemples :

Taux de réussite : Un indicateur de rentabilité important pour l'évaluation la performance de l'enseignement universitaire ; plus les étudiants arrivent à obtenir leur diplôme à temps ; plus le système d'enseignement est jugé rentable et performant. C'est le pourcentage d'étudiants qui réussissent leurs examens.

Taux d'employabilité des diplômés : C'est le pourcentage de diplômés qui trouvent un emploi dans un délai précis juste après l'obtention de leur diplôme.

Nombre de publications scientifiques : Nombre total de publications produites par les chercheurs d'une institution dans un moment donné.

Citations par publication : La moyenne des citations reçues par les publications d'une institution.

Nombre d'inscriptions : Le nombre des inscrits dans une institution.

Ratio étudiants/enseignants : Le nombre d'étudiants par enseignant, donc cela peut indiquer la qualité de l'encadrement.

Taux de satisfaction des diplômés et des étudiants : Les résultats quantifiés d'enquêtes mesurant la satisfaction vis-à-vis l'enseignement et des services offerts.

Nombre de partenariats et collaborations : Le nombre de partenariats de recherche ou d'échange avec d'autres universités ou entreprises.

Budget et dépenses par étudiant : Le montant des dépenses éducatives par étudiant.

4.2. Indicateurs Qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont subjectifs et peuvent être fondés sur des perceptions, des descriptions ou des évaluations non numériques ; parmi les indicateurs ayant une importance majeure pour évaluer la performance de l'enseignement supérieure publique on peut citer la qualité de la formation et l'adéquation ; formation emploi.

Dont on peut citer :

Qualité de l'enseignement : Un feedback et évaluations des étudiants concernant l'efficacité des méthodes pédagogiques et des enseignants.

Réputation académique : La perception de l'institution par les employeurs, les pairs, les et les organismes de classement.

Qualité des programmes d'études : L'adaptation, l'actualité, la pertinence, et l'adaptation des programmes aux besoins du marché du travail.

Diversité et inclusion : Evaluation de la diversité du corps en enseignant et étudiant ainsi que de l'efficacité des initiatives visant à promouvoir l'inclusion.

Soutien aux étudiants : La qualité des services de soutien tels que les services de santé mentale le conseil, les services aux étudiants internationaux, et les ressources bibliothécaires.

Impact de la recherche : L'influence des recherches sur les politiques publiques, la société l'industrie, ou d'autres domaines.

Qualité des infrastructures : L'évaluation des infrastructures académiques et de recherche, telles que les bibliothèques et installations sportives et les laboratoires.

Expérience étudiante globale : Le sentiment général des étudiants concernant la vie sur le campus et leur expérience académique.

Engagement communautaire : La mesure de la participation de l'institution dans des projets locaux ou globaux ; favorisant le développement socio-économique.

Les indicateurs de performance dans l'enseignement supérieur sont des outils incontournables pour améliorer et évaluer la qualité des institutions. En combinant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les parties prenantes peuvent obtenir une vue

d'ensemble équilibrée des forces et des domaines d'amélioration potentiels des établissements d'enseignement supérieur. Ces indicateurs permettent également de soutenir une prise de décision basée sur des données favorisant ainsi l'amélioration continue, l'innovation et l'excellence académique.

5. Modèles théoriques adoptés pour l'analyse de la relation entre la gouvernance et la performance

La relation entre la gouvernance et la performance est un sujet central dans les sciences de gestion et l'économie, entraînant un intérêt croissant de la part des praticiens et les chercheurs. La gouvernance, définie comme étant l'ensemble des processus, mécanismes, et structures par lesquels les organisations sont gérées et contrôlées, joue un rôle décisif dans la capacité d'une institution à atteindre ses objectifs. Elle englobe des dimensions telles que la responsabilité, la transparence, l'équité et l'efficacité. Quant à la performance, elle, peut être mesurée à travers divers indicateurs opérationnels, financiers, et stratégiques, illustrant l'efficacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à créer de la valeur. Théoriquement, une bonne gouvernance est censée améliorer la performance organisationnelle en intensifiant la prise de décision, en diminuant les risques de conflits d'intérêts, et en optimisant l'utilisation des ressources. Toutefois, la nature de cette relation n'est pas toujours directe ou linéaire, parce qu'elle peut être influencée par divers facteurs contextuels tels que la taille de l'organisation, le secteur d'activité, et le cadre institutionnel. Cette section prospecte les fondements théoriques qui sous-tendent la relation entre la gouvernance et la performance.

En dépit de la littérature abondante sur la gouvernance dans le champ universitaire, il existe relativement peu d'analyse et de données concrètes sur le lien entre gouvernance et performance et que les preuves ne sont pas en faveur d'un modèle unique et optimal dans les universités dépendamment de leurs contextes. La performance indique les résultats des mécanismes de gouvernance interne et externe, ainsi que ces implications en termes de rétroaction peuvent être examinées à trois niveaux en cascade d'après Jones, I & Pollitt ; une performance positive est capable de renforcer les mécanismes de gouvernance interne et externe existants. « La raison en est que les performances positives confirment le statu quo et limitent les incitations au changement (ni les mandants ni les mandataires ne sont susceptibles de promouvoir des changements dans la gouvernance d'entreprise si les objectifs fixés sont atteints.) » ELKHIDER A. Et ELMAATAOUI, O. P. 48 (2022). Donc il est proposé que les performances positives tendent à renforcer les mécanismes de gouvernance même s'il est démontré que ces éléments nuisent aux performances à long terme.

Soit, la relation entre la gouvernance et la performance peut être expliquées par différentes approches théoriques et empiriques. Voici les principales approches :

5.1. Approche des parties prenantes

Le concept de stakeholder a d'abord été mobilisé en management stratégique ; FREEMAN, RE. (1984) et al. Pour BLAIR T. (1995) et al, avant de devenir irremplaçable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises. « La stakeholder theory est également devenue la référence théorique dominante dans l'abondante littérature (principalement anglo-saxonne) portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). » MERCIER S. (2006). P.157 Elle tente de proposer une alternance aux théories contractuelles des organisations. Le monde académique s'est intéressé à cette approche et plusieurs revues y ont consacré des dossiers spéciaux.

SALANCIK, G. Et J. PFEFFER, J. (1978) ont souligné que les relations sont asymétriques et dépendent des ressources dont chaque acteur dispose. Ainsi « dès qu'il y a asymétrie de ressources, il y a une relation de pouvoir ». HUAULT, I. Et LECA, B. (2009). P.139. En revanche, malgré cette asymétrie des ressources, il revient au dirigeant de rapprocher les intérêts divergents de toutes les parties prenantes. Suite à quoi ANSOFF HI. (1968) « Considère que la responsabilité de l'établissement est de concilier les intérêts contradictoires de toutes les parties prenantes.» Prendre en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance sociale et financière dans l'ensemble. Les parties prenantes ont des aspirations différentes en conséquence une classification de ces derniers est demandée.

5.2. La théorie de l'agence

La gouvernance à travers cette théorie, est dominante pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir de la dispersion entre le contrôle et la propriété. Les fonctionnaires (agents) peuvent ne pas toujours agir dans le meilleur intérêt des citoyens (principaux). Dans ce sens les mécanismes de gouvernance sont efficaces, bien entendu des incitations alignées, conseils d'administration indépendants, et des contrôles rigoureux, donc ils sont nécessaires pour garantir un bon fonctionnement de l'intérêt public, ce qui peut améliorer la performance financière. D'ailleurs la performance peut être évaluée en fonction de l'efficacité, l'efficience, la réduction des abus de pouvoirs ainsi que la corruption. Dans le secteur public, la théorie de l'agence est basée sur la relation entre les citoyens (principaux) et les responsables publics (agents), ces derniers sont chargés de maximiser le bien-être collectif. Les Problèmes de moralité, de conflits d'intérêts, et d'opportunité, car les agents peuvent prioriser des objectifs politiques ou personnels au préjudice des objectifs publics. Importance des mécanismes de contrôle pour assurer la reddition des comptes, la transparence, et l'alignement des décisions publiques sur les intérêts des citoyens. Les commissions de surveillance, les audits internes, externes et les agences indépendantes sont des exemples de mécanismes de gouvernance pour baisser les asymétries d'information. La performance est influencée par la capacité de la gouvernance à restreindre les comportements opportunistes et à assurer que les ressources publiques sont utilisées de manière efficace.

5.3. La théorie des coûts de transaction

Concernant cette théorie ; la gouvernance vise à réduire les coûts liés à la supervision et à l'exécution des politiques publiques ; en conséquence, en améliorant la transparence la gouvernance est considérée efficace en minimisant les coûts de transaction, simplifiant les procédures administratives aussi en renforçant la coopération entre les différentes agences gouvernementales. La performance est mesurée par l'efficacité des processus administratifs et la capacité à fournir des services publics de manière économique.

La théorie des coûts de transaction analyse la manière dont les institutions publiques gèrent et organisent les relations contractuelles et les transactions pour minimiser les coûts associés à l'opportunisme, l'incertitude, et la complexité des contrats publics. Dans le cadre des services publics, la gouvernance consiste à gérer efficacement les partenariats avec des prestataires externes, souvent à travers des contrats publics ou des "PPP". Les contrats mal conçus peuvent mener des coûts supplémentaires et compromettre à la performance du service public. Des mécanismes de gouvernance efficaces, basées sur la réduction des coûts de transaction contribuent à améliorer la transparence, l'efficacité, et la performance des services publics.

5.4. Théorie Institutionnelle

Cette approche met en lumière le rôle des régulations institutionnelles et des structures dans la détermination de la gouvernance et de la performance. Cette approche expose le rôle des cadres réglementaires, des normes de gouvernance et des politiques publiques établies par les institutions. Les organisations publiques qui respectent ces normes et s'alignent sur les meilleures pratiques institutionnelles bénéficient d'une plus grande légitimité et d'une meilleure performance ; cette dernière est mesurée par la conformité à la stabilité institutionnelle conformité aux réglementations et la confiance du public dans les institutions. D'après cette théorie, les pratiques de gouvernance dans le secteur public sont largement influencées par les réglementations, les normes sociales, et les attentes institutionnelles. Souvent, les institutions publiques cherchent mettre en place des pratiques conformes aux attentes sociales et réglementaires pour obtenir la légitimité. Ces contraintes institutionnelles peuvent améliorer la performance lorsqu'elles renforcent la confiance du public, toutefois elles peuvent également créer une rigidité qui freine l'efficacité et l'innovation. La performance est réalisée non seulement en termes d'efficacité, mais encore de conformité aux attentes sociétales et aux normes légales, ce qui peut être un facteur crucial de succès dans le secteur public.

5.5. La théorie néo-institutionnelle

Cette théorie tend à étudier les institutions et leur rôle dans la régulation des comportements humains. Cette théorie s'appuie sur les travaux de l'école institutionnaliste du début du XX^{ème} siècle tout en intègre de nouvelles perspectives. Différents travaux ont contribué à développer et éclairer la théorie néo-institutionnelle. Dont on peut citer les travaux de Veblen et al. qui soulignent rôle des institutions dans la régulation des comportements économiques et sociaux les travaux de 'North' qui proposent une approche évolutionniste des institutions. L'auteur considère que ces institutions se transforment et émergent en réponse aux changements de son environnement économique et social, également il précise l'importance des contrats pour l'efficacité économique ainsi que les coûts de transaction associés à la mise en place d'institutions.

Les approches néo-institutionnelles mettent l'accent sur la manière dont les réformes telles que la Nouvelle Gestion Publique (NGP), influencent la performance et la gouvernance. Les réformes introduites par la NGP suggèrent une grande autonomie des gestionnaires publics, une gestion basée sur les résultats et une décentralisation des pouvoirs décisionnels. Ces réformes ont pour objet d'améliorer la performance des services publics en favorisant l'efficacité et l'innovation. Bien que ces réformes aient permis d'améliorer l'efficacité dans certains secteurs, elles peuvent également susciter des tensions en ce qui concerne la responsabilité publique et l'alignement des objectifs sociaux.

Cette théorie considère que les institutions à savoir ; les normes, les règles, et les valeurs ont une influence particulière sur le comportement des individus de manière générale. Ces institutions peuvent être formelles sous forme de lois ou informelles à l'aide des normes sociales. Elles sont considérées comme des éléments dominants de la vie en société et de l'organisation des activités économiques et politiques. Les chercheurs en théorie néo-institutionnelle se penchent à la façon dont les institutions émergentes, se transforment et se maintiennent dans le temps, aussi à leur impact sur les comportements individuels et collectifs. Également ils s'intéressent aux interactions entre l'environnement et les institutions, ainsi qu'aux processus d'expansion des institutions à travers les frontières nationales. La théorie néo-institutionnelle permet de mieux comprendre des phénomènes socio-économiques, bien entendu la gouvernance et la construction des politiques publiques.

La relation entre gouvernance et performance est façonnée par une interaction délicate entre les théories de l'agence, des parties prenantes, et la théorie institutionnelle et néo-institutionnelle. Chaque théorie propose une perspective différente sur les défis et les opportunités que présentent la gouvernance dans le secteur public, d'où la performance ne se limite pas aux indicateurs financiers toutefois elle inclut également la légitimité, la satisfaction citoyenne et l'efficacité des politiques publiques. Sur ce, l'efficacité de la gouvernance dépend de la capacité des institutions publiques à intégrer et équilibrer ces différentes dynamiques.

En effet, dans le contexte universitaire, la gouvernance désigne à la fois les processus de gestion interne et les interactions avec les parties prenantes externes. La qualité de cette gouvernance a une influence directe sur la performance de l'institution, qui est évaluée selon des critères internes tels que l'efficacité et l'efficacité dans l'utilisation des ressources et externes comme l'employabilité des diplômés et production scientifique. En retour, la performance d'une université se mesure par sa capacité à accomplir ses missions fondamentales : produire des recherches pertinentes, offrir un enseignement de qualité, et apporter un

service à la collectivité. Le schéma suivant ; illustre une relation interconnectée et dynamique entre les trois concepts fondamentaux pour le fonctionnement et la réussite d'une université : la gouvernance, la performance et la mission. Donc ce schéma met en lumière les mécanismes par lesquels la gouvernance influe sur la performance globale de l'université, permettant ainsi à celle-ci de répondre aux attentes sociales, économiques, et académiques.

6. Conclusion

La performance dans l'enseignement supérieur constitue un enjeu majeur pour la société en générale. Elle ne se limite pas aux résultats académiques, en revanche elle inclut un ensemble de dimensions interdépendantes ; l'acquisition de connaissances, le développement de compétences pratiques et relationnelles, ainsi que la capacité à innover et à s'adapter à un monde en constante transformation. Cette performance est influencée par de nombreux facteurs, à savoir ; la qualité de l'enseignement, l'engagement des étudiants, les politiques institutionnelles et sociales ainsi que l'environnement d'apprentissage. De leurs parts les étudiants jouent un rôle central dans cette quête de performance, cependant leur réussite repose sur un soutien adéquat. Les institutions doivent mettre à leurs dispositions des pédagogies adaptées, encourager l'utilisation des technologies modernes, et soumettre des dispositifs d'accompagnement personnalisés pour répondre à la diversité des besoins. Par ailleurs, il faut souligner la santé mentale et le bien-être des étudiants, car des conditions de vie et d'étude équilibrées sont indispensables pour atteindre un haut niveau de performance. Au niveau institutionnel, la performance dans l'enseignement supérieur nécessite une gestion visionnaire et proactive tournée vers la pertinence et l'innovation. Cela implique le maintien d'une adéquation entre les programmes proposés et les exigences du marché du travail, tout en encourageant une culture de recherche et de création de connaissances qui participe au progrès global. La performance dans l'enseignement supérieur est une responsabilité partagée entre les institutions, les décideurs, les étudiants, et les enseignants. Elle incarne la capacité d'un système éducatif à anciens responsables, résilients et citoyens compétents aptes à répondre aux défis contemporains, en cultivant l'excellence individuelle et collective, l'enseignement supérieur devient un instrument essentiel pour un développement humain, social et économique durable.

La gouvernance de l'enseignement supérieur est un sujet qui touche quasiment à toutes les questions d'enseignement supérieur abordées par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ainsi que les autorités gouvernementales adressées par l'enseignement supérieur et la recherche. Les termes d'optimisation des structures institutionnelles, de mécanismes directeurs démocratiques, juridiques et financiers, de participation interne et externe et de communication, de responsabilité publique et d'autonomie, d'assurance de la qualité au moindre coût. Pour ne citer que des sujets brûlants d'entre eux liés à la gouvernance de l'enseignement supérieur, sont au centre du débat actuel dans l'enseignement supérieur et la recherche. La notion de gouvernance de l'enseignement supérieur paraît difficile à comprendre ; considérée comme abstraite et complexe. Pourtant, comme elle se manifeste dans les modes et les formes de culture et techniques concrètes observées en matière de gestion externe d'autonomie, de direction, de leadership interne, d'inclusion et de communication de collectivisme, d'individualisme et de satisfaction, tant dans la structure politique que dans la prise de décisions, de l'administration, le suivi des établissements d'enseignement supérieur et de leurs activités et leur mise en œuvre.

Funding: This research received no external funding.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers.

References

- [1]. ARBAOUI, S., OUBOUALI, Y. (2020). Implementation of Management Control Systems in Public Sector Organizations: The Case of Moroccan Universities. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(4) : 46-65
- [2]. BELASFAR, F., & AIT ALI, H. (2024). Contribution à l'étude de l'impact de la gouvernance sur la performance des établissements de l'enseignement supérieur : Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(12), 539-564. P.541
- [3]. Li, Y. (2014). Study on Transformation of University Governance. *International Conference on Education, Language, Art and Intercultural Communication (ICELAIC 2014)* 187-190
- [4]. MERCIER, S. (2006) « Décider avec les parties prenantes. » *La découverte*. P.157
- [5]. PFEFFER, J. et SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- [6]. PIENING, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(2): 209-245.
- [7]. POLLITTT, C., HUPE, P. (2011). Talking About Government. *Public Management Review*, 13(5): 641-658.
- [8]. VAN DOOREN, W, BOUCKAERT, G., & HALLIGAN, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge
- [9]. FLIZOT, S. et Al. (2014). *Management public*. Dunod. P.165.
- [10]. TABET AOUL, W. et ZERROUKI MA. (2014). Culture et performance de l'administration publique algérienne : Cas de l'APC de la Wilaya TELMCEN. *Revue Congolaise de Gestion N°19*. P.44.

- [11]. HUAULT, I. et LECA, B. (2009). Pouvoir : Une analyse par les institutions. *Revue française de gestion – N° 193/2009*. P. 139
- [12]. ANSOFF H. I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, *Editions Hommes et Techniques*, Paris. P.106.
- [13]. ASIF, M. and SEARCY, C. (2014), "Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education", *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, Vol. 25 Nos 1/2, pp. 22-35.
- [14]. BOUAYAD, AN., ROUGGANI, K., & LAMCHOUAT, M. (2017). La performance universitaire publique au cœur de la théorie des STAKEHOLDERS, *Economie et Kapital*, Numéro 12 / pp. 48-78, ISSN :2489-1282
- [15]. CHRISENSEN, T., & LAEGREID, P. (2005). Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 487–511
- [16]. ELKHIDER A., ELMAATAOUI O. (2022). « L'impact de la gouvernance sur la performance universitaire dans les pays en de l'Afrique Subsaharienne : Une analyse économétrique avec données de panel. » *IJAFAME*. P.48
- [17]. FFREEMAN, E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach ,g. March).<https://doi.org/10.1007/s11162-009-9142->
- [18]. HOOD, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2): 93-109.
- [19]. GANGLOFF, F. (2009). Le Nouveau Management Public et la Bureaucratie Professionnelle. *Communication présentée au 30ème Congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Strasbourg, France.
- [20]. INGRAHAM, PW., JOYCE, PG., & DONAHUE, AK. (2003). Government performance: Why management matters. *Taylor & Francis*
- [21]. KABAA F., EJBARI Z. (2021). « L'enseignement universitaire public marocain : Une performance qui laisse à désirer ». *Revue française d'Economie et de gestion*. P.160