

Contribution à l'étude de l'impact de la gouvernance sur la performance des établissements de l'enseignement supérieur : Une revue de littérature

Contribution to the study of the impact of governance on the performance of higher education establishments: A literature review

Fatine BELASFAR, (Doctorante en sciences économiques)

*Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Politiques économiques (BIGOFE),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Ain Chock.
Université Hassan II. Casablanca, Maroc*

Hassan AIT ALI, (Enseignant-Chercheur, MCH)

*Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Politiques économiques (BIGOFE),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Ain Chock.
Université Hassan II. Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Université Hassan II Casablanca, Maroc. Km 8, Route d'El Jadida B.P 8110 Oasis – Casablanca TEL:+ 212 (0)522 23 11 00 – (0)522 23 04 94 FAX:+ 212 (0) 522 25 02 01
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	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. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 539-564. https://doi.org/10.5281/zenodo.14498013
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 11, 2024

Accepted: December 14, 2024

Contribution à l'étude de l'impact de la gouvernance sur la performance des établissements de l'enseignement supérieur : Une revue de littérature

Résumé

L'enseignement supérieur est un atout scientifique et culturel qui favorise l'épanouissement et les transformations technologiques, économiques et sociales. Il stimule la recherche, l'innovation, l'échange des connaissances et accorde aux étudiants des compétences nécessaires pour faire face au marché du travail qui est en évolution constante. À travers ce papier nous cherchons à mettre en lumière le rôle que peut jouer la gouvernance dans la performance des établissements de l'enseignement supérieur. Ainsi nous avons examiné les divers éléments qui contribuent à la performance tels que les modèles de la gouvernance universitaire et les pratiques de la gouvernance. En fait ces éléments sont liés et se complètent pour établir un système performant. Aussi nous avons examiné des théories à savoir, la théorie d'agence, la théorie des parties prenantes, et la théorie collaborative ; afin de comprendre la relation entre la gouvernance et la performance ce qui nous a donné une structure conceptuelle pour notre étude. L'objectif principal de cet article est de présenter une revue de littérature autour de la question de la performance au sein des établissements de l'enseignement supérieur. On va représenter dans un premier point une revue de littérature de la notion de gouvernance, et dans un deuxième axe le cadre théorique de la relation entre la gouvernance et la performance.

Mots clés : Enseignement supérieur – Performance – Université – Gouvernance

Classification JEL : A12, H11, I25

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

Higher education is a scientific and cultural asset that fosters technological, economic and social development and transformation. It stimulates research, innovation and knowledge exchange and equips students with the skills to cope with an ever-changing labour market. In this paper, we seek to highlight the role that governance can play in the performance of higher education institutions. We have examined the various elements that contribute to performance, such as models of university governance and governance practices. These elements are linked and complement each other to establish a high-performance system. Also, we examined theories, namely, agency theory, stakeholder theory, and collaborative theory, to understand the relationship between governance and performance, which gave us a conceptual structure for our study. The main objective of this article is to present a literature review on the issue of performance in higher education institutions. Firstly, we will present a literature review of the concept of governance and, secondly, the theoretical framework of the relationship between governance and performance.

Keyword: Higher education - Performance - University - Governance

JEL Classification: A12, H11, I25

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans le présent complexe et dynamique du monde, les entreprises ainsi que les institutions de l'État se retrouvent dans l'obligation d'adaptation aux conditions sans cesse changeantes l'activité du secteur public en particulier pose un problème et son efficacité exige des décisions complexes. Dans ce sens l'enseignement supérieur occupe une place majeure dans la société en formant les individus qualifiés, il propose les ressources humaines nécessaires, d'ailleurs la gestion de cette dernière est à la fois « stratégique et complexe, elle approche les gens qui sont l'élément le plus précieux de l'organisation, et contribuent à la réalisation des objectifs ; à la fois individuellement et collectivement » (Armsrong et al, 2023). Les universités jouent un rôle prépondérant dans la préparation des jeunes aux métiers de l'avenir en soutenant ainsi l'innovation technologiques et la croissance économique. Aussi la recherche académique y tient une place stratégique à travers les avancés scientifiques et technologiques qui revitalisent l'économie du savoir ; offrant de nouvelles solutions aux défis sociaux et environnementaux. Sur le plan social l'enseignement supérieur contribue à la mobilité sociale et la baisse des inégalités, en proposant aux jeunes issus des milieux variés des opportunités de progression et de construction des carrières valorisantes afin d'atteindre un certain niveau de vie pas la suite. Sans doute c'est un pilier de la recherche en humanités et de la culture, il favorise l'expansion et la préservation des connaissances philosophiques, historiques, et artistiques. En soutenant les sciences humaines et les arts, il enrichit la culture, engage le dialogue entre les disciplines, et participe à une meilleure compréhension des dynamiques humaines.

En conséquence les universités deviennent des espaces d'exploitation intellectuelle, de créativité, et de diversité culturelle, offrant un lieu spécial de réflexion sur la condition humaine. De surcroît l'enseignement supérieur constitue un « Terreau fertile pour l'émergence d'idées novatrices l'innovation et la recherche. » Grant Lewis, (2017). Il contribue à façonner des secteurs-clés tels que la santé, les énergies renouvelables et les politiques sociales visant à construire des sociétés cohésives et équitables. En outre, l'enseignement supérieur offre aux diplômés les compétences nécessaires pour s'insérer dans le monde du travail, notamment aux futurs enseignants chargés de préparer la prochaine génération d'étudiants. Dans ce sens, la gouvernance des établissements de l'enseignement supérieur est un sujet central dans le débat sur l'efficacité et la qualité des systèmes éducatifs. Dans un contexte marqué par une compétitivité croissante à l'échelle internationale, les institutions d'enseignement supérieur se retrouvent face aux multiples pressions bien entendu ; l'adaptation aux évolutions du marché du travail, la satisfaction aux attentes des étudiants, le renforcement de leur position dans les classements internationaux, aussi la maximisation de leurs activités de recherche. Ces défis demandent des modèles de gouvernance aptes à concilier l'efficacité organisationnelle l'autonomie institutionnelle et la responsabilité sociale.

La gouvernance ; en tant qu'ensemble de structures, mécanismes, et processus qui régissent la prise de décision et la gestion dans les établissements, joue un rôle dominant dans la capacité des institutions à atteindre leurs objectifs. 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.

Les modèles de gouvernance varient selon les contextes nationaux et institutionnels. Certains privilégient une approche centralisée, où les décisions stratégiques sont prises par groupe de dirigeants restreint, souvent étroitement liés avec les autorités publiques. Tandis que d'autres permettent une décentralisation accentuée, accordant aux départements, établissements et unités de recherche de disposer d'une autonomie expressive dans leurs activités. De même l'implication des parties externes, comme les collectivités locales et les entreprises peuvent jouer un rôle décisif dans le pilotage des institutions. Néanmoins, l'efficacité de la gouvernance

résulte de plusieurs facteurs : la clarté des objectifs institutionnels, la qualité des dirigeants, la capacité à mobiliser des ressources, et l'adéquation avec les attentes des parties prenantes en ce qui concerne la mobilisation des ressources. En revanche, la relation entre gouvernance et performance demeure multiforme et complexe. Admettant que certains modèles privilégient une centralisation des décisions pour assurer une cohérence stratégique, d'autres ont tendance à une décentralisation pour stimuler l'initiative locale et l'innovation. De plus, les contextes nationaux, les cultures organisationnelles et les priorités institutionnelles agissent sur les résultats obtenus. La gouvernance, est un levier essentiel pour optimiser la performance des universités et autres établissements d'enseignement supérieur. Elle détermine la manière dont les décisions stratégiques sont prises, ainsi que la capacité de l'institution à s'adapter aux changements, à mobiliser ses ressources de manière efficace et à coopérer avec les parties prenantes. La performance des établissements de l'enseignement supérieur ne se limite pas à la réussite académique ou à la production scientifique, néanmoins elle englobe des aspects tels que l'insertion professionnelle des diplômés, la réputation institutionnelle et l'impact social, la satisfaction des étudiants, la capacité à attirer des financements externes.

La question de savoir comment la gouvernance influence ces différents indicateurs de performance constitue un enjeu majeur pour les administrateurs d'universités, les décideurs politiques et les chercheurs en sciences de gestion. Dans ce sens, parmi les principales raisons pour lesquelles les universités fondent des structures de gouvernance est d'abord pour garantir une gestion transparente et efficace. La mise en place des organes décisionnels, tels que les conseils d'administration et les comités académiques, la gouvernance permet de définir les responsabilités, les rôles, et les modalités de décision. Cela garantit que chaque acteur connaît quelle est sa responsabilité et est imputable, c'est-à-dire responsable, de ses actions. En explorant les liens entre gouvernance et performance, cette réflexion vise à mettre en lumière les complexes dynamiques qui sous-tendent la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Une meilleure compréhension de ces interactions est essentielle pour élaborer des stratégies de gouvernance innovantes, capables de répondre aux défis d'un secteur en mutation constante. Cette problématique soulève des questions essentielles : Quels sont les modèles de gouvernance universitaires ? Quelles sont les pratiques de la gouvernance ? Quelles sont les indicateurs de la performance ? Quelle est la relation théorique entre la gouvernance et la performance ? Ce papier vise à contribuer à ce débat et tente de répondre à la problématique suivante : Comment la gouvernance impacte-elle la performance des établissements de l'enseignement supérieur ? Par la suite, nous tenterons de mettre la lumière sur ces questions fondamentales. Nous aborderons ce sujet complexe et problématique à via une revue de littérature. Nous allons d'abord nous pencher, dans un premier point, sur le thème de la gouvernance universitaire, ainsi que les pratiques de la gouvernance. Ensuite, nous nous attarderons, dans un deuxième point, sur la question de la performance et la gouvernance puis sur les liens entre ces deux domaines.

2. Les théories de la gouvernance

Dans un contexte global marqué par les interactions croissantes entre divers acteurs, la gouvernance revêt des dimensions complexes et plurielles. C'est un concept qui renvoie aux processus, structures, et aux pratiques par lesquels les décisions sont prises et la gestion des ressources humaines est assurée. Plusieurs théories tentent d'expliquer la gouvernance et chacune apportant une perspective différente sur les mécanismes de prises de décisions et de contrôle. Dans cette partie on va traiter les différentes définitions de la gouvernance ainsi que les théories.

2.1. Définitions de la gouvernance

Tout d'abord, l'origine du terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un char ou un navire ». Selon Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIIIe siècle pour être repris en anglais « governance » dans les années 80. On distingue deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon ; la gouvernance publique et la gouvernance d'entreprise. En premier lieu le concept de gouvernance est apparu dans la sphère privée comme un modèle de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se protéger contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé de déborder dans plusieurs domaines.

Nous entendons essentiellement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » également de « gouvernance territoriale », de « gouvernance environnementale » « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « e-gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter le placement d'une définition unique. La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de plusieurs domaines allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales comme le FMI et la Banque Mondiale. Ensuite la gouvernance est souvent pointée du doigt et évoquée lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, une entreprise, au niveau de l'État, d'une région, ou d'un territoire principalement. Petit à petit, le terme de «gouvernance» a commencé à accumuler les différents horizons de réflexion sur les transformations de la régulation publique. La gouvernance retrace souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs et sa décentralisation.

Elle touche simultanément à la direction d'entreprise, au contrôle de l'administration à la mise sur pied de budgets participatifs ou à la consultation publique urbaine aujourd'hui la gouvernance s'applique dans les types d'organisation et les intuitions politiques les plus divers, superposés aux formes plus traditionnelles d'action publique. Sa définition revient la majorité du temps à s'engager dans un inventaire à la Prévert désignant par exemple « Toutes les activités des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie. PAQUET, G (1998) « La gouvernance semble ne traduire aucune sorte de paradigme unifié, sinon une technique de guidance caractérisée par la grande diversité de ses techniques et de ses acteurs. »

D'abord, la signification du mot gouvernance est très variable. Le terme est assez souvent utilisé aujourd'hui en français comme en anglais, bien que le sens en soit clair. Cet étendu institutionnelle est ainsi souvent présentée comme un élément essentiel du concept de développement durable, sauf qu'il n'est pas né avec lui. La signification du mot gouvernance était et reste variable, mal éclaircie, souvent inconsistante, parfois aussi construite. « Affublée de qualificatifs bienveillants, la gouvernance et son champ sémantique peuvent constituer une logorrhée pseudo moderniste au service d'un discours incantatoire. Son utilisation courante permet alors de se donner l'air à la page tout en oblitérant les notions si peu gratifiantes pour le public de gouvernement ou d'autorité publique. L'indéfinition du terme serait même plutôt de règle pour ceux qui le reprennent à leur compte pour obéir à l'air du temps et utiliser le vocabulaire à la mode. » Joumard, R (2009).

Dans la sphère publique, le maintien de l'usage traditionnel de gouvernement ou de gestion des affaires publiques, c'est Margaret Thatcher qui a relancé l'usage du terme gouvernance pour la sphère publique dans le tournant des années 80. « Ce gouvernement conservateur britannique a déclenché des réformes visant le pouvoir des autorités locales, qu'on jugeait inefficaces et

coûteuses et qu'on a entrepris de recadrer à la faveur d'une double stratégie (renforcement de la centralisation des pouvoirs et privatisation de certains services publics) » Bakkour, D (2013). D'ailleurs, la gouvernance publique s'avère être un projet, principalement économique, de coordination des organisations décentralisées, réorganisation du champ de pouvoir des autorités. Dans ce sens, le système en question est au niveau de l'État ; les attributs, les risques à gérer ainsi que les ressources mises à disposition sont prises en compte au niveau de la nation. En fait, cette analyse est empruntée du cadre conceptuel de Füssel qui est basé sur la séparation de quatre groupes fondamentaux de facteurs comme suit : le système d'analyse, l'attribut(s), les dangers, et la référence temporelle.

Lorsqu'il s'agit du secteur public, le terme de la gouvernance s'inscrit dans une large problématique d'efficacité et d'efficience de l'action publique, et vise les rapports enchevêtrés entre les gouvernants et les gouvernés. Bien qu'ayant une signification déterminée pour les économistes, les termes « efficacité » et « efficience » sont fréquemment utilisées d'une façon indistincte. Autrement dit, l'efficacité est la mesure du rapport ; résultats atteints et les objectifs fixés. A propos de la notion d'efficience, elle se réfère à deux solutions qui ont un coût identique, le critère d'efficience nécessite de choisir celle qui permet de réaliser au mieux les objectifs poursuivis ; donc il s'agit de deux solutions aboutissent au même résultat, à ce moment il faut choisir la moins coûteuse. On peut dire que l'efficience c'est l'efficacité au meilleur coût. De plus, le terme efficience interpelle une signification dans l'analyse des décisions publiques rationnelles qui considère que le choix public d'une allocation ; une répartition entre les agents des biens disponibles dans l'économie. Alors, la compréhension de la notion de gouvernance publique nous conduit à explorer successivement : les définitions de la gouvernance publique et le rôle de l'État moderne et son domaine d'action qui à son tour ; aborde le gouvernement, la gouvernance, sans oublier la gouvernamentalité. Enfin, nous allons aborder l'évaluation de la gouvernance par les organisations internationales.

L'analyse des concepts clés et des définitions de la gouvernance démontre que ce terme englobe bien plus qu'une simple gestion des affaires publiques. Il s'agit d'un cadre multidimensionnel qui intègre des règles, processus, et des interactions entre divers acteurs gouvernements citoyens, passant par les organisations internationales et le secteur privé. Ces différentes définitions, mettent en évidence des aspects variés de la gouvernance, comme la transparence la participation, la responsabilité, et l'efficacité. Ces dimensions prouvent que la gouvernance n'est pas un concept figé ; en revanche elle s'adapte aux réalités globales et locales, et joue un rôle capital dans la gestion des affaires économiques, sociales, politiques et environnementales. Cette pluralité d'approches démontre l'importance de la gouvernance dans la promotion dans la démocratie, développement durable et de la sécurité à tous les niveaux de la société.

2.2-La théorie de l'agence

La théorie de l'agence « S'inscrit dans le cadre de la nouvelle microéconomie plus précisément dans le champ de l'économie de l'information, elle trouve sa place dans la détention de l'information et son partage entre contractants au cœur de son analyse. » Gilles Willett,(1996). Il est à noter que Berle, A et Means, G (1930) sont à l'origine de cette approche, l'amplification des conflits d'intérêts et des problèmes de contrôle liée à l'ouverture du capital de grandes entreprises américaines. Meckling, W et Jensen, M (1976) ont publié un article influent sous le titre : "Theory of the firm managerial behavior agency costs and ownership structure", dans lequel ils ont introduit les concepts clés de la théorie de l'agence. Comme son nom l'indique, la théorie de l'agence invoque la relation d'agence qui s'explique par une relation de délégation entre deux agents ou groupe d'agents, et suppose une asymétrie d'information. Elle naît lorsqu'une personne engage une autre pour accomplir une mission nécessitant une délégation du pouvoir de décision. En fait, la théorie de l'agence s'applique sur les relations entre les propriétaires d'une entreprise (actionnaires ou principaux) et les individus qu'ils embauchent

pour gérer l'entreprise au quotidien (dirigeants ou agents), ces relations se distinguent par une séparation entre la propriété et le contrôle, ce qui implique que les propriétaires délèguent le contrôle opérationnel à des gestionnaires. Donc, une relation d'agence est créée, lorsque l'une des parties, engagée comme l'agent, opère comme le représentant de l'autre partie, choisie comme le principal dans un ensemble de décisions données.

La théorie de l'agence définit cette problématique de la divergence d'intérêts qui existe entre le principal et l'agent. « Chaque individu recherche son intérêt personnel, cette recherche peut conduire l'individu à ne pas respecter les engagements contractuels, à la tromperie. Parce qu'ils sont intentionnellement rationnels, les individus préfèrent plutôt que de réaliser un engagement qui leur est défavorable à ce dernier. Il s'agit d'une asymétrie d'information entre le principal et l'agent, c'est-à-dire qu'un des deux agents possède plus d'information que l'autre sur les états de nature. » Hamza El Mrabet, H (2013).

2.3-Théorie des parties prenantes

La notion de la responsabilité sociétale et d'entreprises est de plus en plus répandue, elle s'inscrit dans un contexte de réflexion sur le rôle de l'entreprise et ses dirigeants sans oublier la nature de leurs obligations vis-à-vis le reste de la société. Quoiqu'une totale d'absence de consensus permet d'accorder les praticiens et les chercheurs à son sujet. Malgré cette confusion le cadre théorique émerge une référence récurrente, et s'impose comme cadre conceptuel principalement productif pour modéliser la responsabilité sociétale de l'entreprise, et pour dépasser les obstacles de planification posés par les modèles classique ; on peut citer la théorie des parties prenantes. D'abord « partie prenante est une traduction imparfaite de l'anglais stakeholder qui signifie un détenteur possédant un enjeu stake. » Bounnafous-Boucher, M et al (2014). Au sens propre stakeholder retourne à celui qui a un intérêt à, qui possède un enjeu à. Sachant que le terme Stakeholder est un néologisme découlant d'un jeu de mots avec le terme « Stockholder » qui signifie l'actionnaire et qui permet d'élargir cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Aujourd'hui la notion de « partie prenante » est devenue d'usage si courant que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux Etats-Unis comme réaction libérale à la prédominance accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (shareholder), cette primauté est rendue légitime durant les mandats du Président Reagan. La référence à des parties prenantes invite des actionnaires l'une d'entre elles, en même temps leur matrice, les parties prenantes basant leur légitimité et existence sur des raisonnements dérivés de ceux des actionnaires c'est-à-dire ; dans la manière où chacune d'entre elles représenterait des intérêts suffisamment différents. Donc « Partie prenante » est d'abord l'aboutissement d'un « parti pris » qui se justifie au nom des agents rassemblés dans une catégorie. « Elles apparaîtraient en contrepoint du propriétaire de la catégorie des actionnaires » propriétaire caractérisé par la légitimation d'un modèle qui conçoit l'organisation comme un système construit pour diriger des rentes à ses propriétaires en liaison avec des « contrats sociaux » établis avec les parties prenantes.

2.4-Théorie collaborative

La gouvernance collaborative est devenue une préoccupation majeure de nos sociétés complexes, l'intensification des interactions public-privé, l'apparition de formes d'expertises toujours variées, le développement des capacités et des compétences des usagers, citoyens, des consommateurs, des collaborateurs, ainsi que l'expression d'une diversité d'intérêts, de valeurs et de préférences, constituent maintenant l'environnement quotidien dans lequel toute organisation se développe et s'oriente. Sachant que les défis face auxquels se trouvent ces organisations sont de plus en plus complexes. A la fois techniques et sociétaux, contraints par des problématiques de gestion des ressources, de connaissances, et du temps, la plupart du temps ils ne peuvent pas être relevés par une seule organisation. Cet intérêt pour la gouvernance

collaborative s'explique par le fait que les acteurs publics et privés, ou même émanant de la société civile ; engagés dans des actions conscients et conjointes de leur interdépendance, savent qu'il leur est important de collaborer. « Dès lors la gouvernance collaborative est porteuse de nombreuses opportunités : traitement plus intégré et plus transversal de problématiques émergentes, renouvellement des formes de participation de la société civile et de la sphère entrepreneuriale, transformation des rapports de prescription entre acteurs locaux et acteurs publics, engagement sur les responsabilités sociales partagées, adoption de nouveaux modèles de gouvernance adaptés à des secteurs spécifiques pratiques partenariales plus ouvertes et plus créatives, valorisation des compétences et des savoirs locaux » Kustos, I et al (2023).

En effet dans la gouvernance collaborative, Les parties prenantes travaillent ensemble de manière coopérative pour identifier des objectifs communs, partager des ressources et des responsabilités, et élaborer et mettre en œuvre des politiques, des programmes ou des initiatives visant à relever des défis sociétaux complexes ou à obtenir des résultats mutuellement bénéfiques. Cette approche se base sur la transparence, l'inclusion, et la recherche de consensus dans le but d'améliorer le bien-être général des communautés et de la société dans son ensemble et de favoriser des solutions durables.

En conclusion, les théories de la gouvernance offrent une multitude de perspectives sur la manière dont les institutions et les organisations peuvent être gérées de manière inclusive efficace et participative. La théorie d'agence souligne l'importance d'aligner les intérêts des mandants et des mandataires, en proposant des mécanismes de contrôle pour minimiser les conflits d'intérêts. La théorie des parties prenantes élargit la perspective de la gouvernance en prenant en considération des actionnaires, ainsi que l'ensemble des acteurs affectés par les décisions de l'organisation, créant ainsi une gouvernance inclusive. Ainsi que la théorie collaborative Enfin la gouvernance collaborative, elle se distingue particulièrement par son accent sur la coopération entre multiples parties, permettant par la suite une meilleure prise en compte des divers intérêts et une plus grande légitimité des actions des entreprises.

3. Revue de littérature

Tout d'abord, la gouvernance des universités est particulièrement un sujet mobilisateur principalement pour les étudiants et les enseignants-chercheurs, parce qu'il est devenu depuis une quinzaine d'années un élément central des débats sur l'évolution de l'enseignement supérieur est nécessaire pour l'adaptation aux contraintes liées à l'émergence de l'économie du savoir. Cette section est dédiée aux modèles de la gouvernance universitaire, ainsi qu'aux théories suivantes ; théorie institutionnelle ; théorie des systèmes ; théorie de la gouvernance multiniveaux ; théorie du Nouveau Management Public (NPM) ; théorie du capital humain théorie de la dépendance aux ressources ; théorie de l'acteur-réseau (ANT) ; ainsi que la théorie critique. Ces théories mentionnées ; dans le contexte de la performance dans l'enseignement supérieur sont essentielles de sorte que chacune d'elles offre des outils et des perspectives conceptuels uniques pour analyser et améliorer les systèmes éducatifs.

En fait la gouvernance universitaire devra aboutir à un meilleur pilotage et régularisation de l'enseignement supérieur public au Maroc. Selon les experts de l'UNESCO l'absence de régulation ou une régulation insuffisante par les pouvoirs publics des services de l'enseignement supérieur peut entraîner des coûts plus élevés pour la communauté publique pour une qualité et une pertinence moindres en conséquence, amplifier les inégalités économiques, sociales et culturelles entre les individus et nuire ainsi l'accès équitable des citoyens aux biens publics que sont l'éducation et la formation.

3.1. Revue théorique sur les modèles de la gouvernance

Nous allons présenter d'abord les modèles de la gouvernance universitaire de TRAKMAN, L. (2008) qui a identifié cinq modèles :

3.1.1. La gouvernance universitaire par le staff académique

“University governance by the academic staff” Considéré comme le modèle classique de gouvernance universitaire. Il indique que l’université doit être gouvernée par son noyau opérationnel, tels que ; les académiques, dans le cadre d’instances collégiales. Le principal raisonnement des partisans de ce mode de gouvernance est que les enseignants-chercheurs sont les mieux placés pour la compréhension des objectifs académiques et les aspirations de l’université pour les atteindre.

3.1.2. La gouvernance entrepreneuriale (Corporate governance) ;

C’est le modèle dominant dans les universités à gestion privée ou à capital privé des pays anglo-saxons. Ce modèle assimile la gestion universitaire à un projet d’affaire “business-case”, en mettant l’accent sur la responsabilisation financière et managériale des administrateurs chargés de la gouvernance universitaire. Cependant, les partisans de ce mode insistent sur le fait que les universités doivent être gouvernées par des académiques expérimentés et formés dans la gestion financière et administrative, la planification stratégique et la stratégie de l’entreprise. On ne parle pas d’un déplacement des missions de l’université, plutôt il s’agit d’intégrer des pratiques de gouvernance issue de la sphère des entreprises privées et ayant démontré leur capacité d’amélioration des conditions d’efficacité et d’efficience de l’organisation.

3.1.3. La gouvernance par un Conseil d’Administration (Trustee governance) ;

Ce mode de gouvernance ne demande pas directement les parties prenantes dans la gouvernance universitaire. Par contre ; il renvoie à une manière spécifique de gouverner par le biais d’une relation basée sur la confiance entre le conseil et les parties prenantes. Les tenants de la gouvernance du Conseil d’Administration stipulent qu’il donne l’assurance que les gouverneurs des universités agiront pour le compte et au nom de l’université et dans la recherche rigoureuse de l’intérêt public. L’aspect propre de cette conception est que les administrateurs ont une responsabilité vis-à-vis des étudiants.

3.1.4. La gouvernance par les parties prenantes (Stakeholder governance) ;

Ce mode de gouvernance est caractérisé par une représentativité et une collégialité de l’ensemble des partenaires. Sachant que la gouvernance de l’université est confiée à un conseil qui se compose d’un large éventail de parties prenantes, bien entendu : le personnel académique, le personnel enseignant, les étudiants, les lauréats de l’université et les partenaires socioéconomiques. Ce modèle prévoit non seulement à la représentation des parties prenantes internes/externes dans l’instance de gouvernance mais aussi leur implication dans la prise de décision.

3.1.5. Les modèles hybrides de gouvernance (Amalgam models of governance) ;

les modèles hybrides de gouvernance universitaire constituent un fusionnement des quatre modes cités ci- dessus. Et généralement l’objectif de ce modèle, c’est l’expérimentation de nouvelles méthodes et l’innovation dans la gouvernance universitaire en envisageant par exemple un dialogue sociétal sur des questions d’ordre public et ayant trait à l’intérêt général. De nos jours, la gouvernance universitaire doit être accomplie conformément aux aspirations de la qualité en termes d’impact et de transparence tout en épargnant son autonomie et exercer une influence éclairée sur l’ensemble de la société. Pour remplir sa mission de manière efficace, l’université a été conviée à évoluer dans un contexte d’émergence socio-économique d’innovation, et de développement humain à travers de profils compétents et performants. Il est inévitable que les universités sont soumises à une rude concurrence sur le marché pédagogique international, par conséquent, le défi d’assurer des prestations de qualité, en dépit de la formation, l’encadrement et la recherche scientifique est plus importante que jamais, tant que

le savoir et l'accès au savoir n'ont plus de limite, spécialement grâce aux échanges inter-universitaires et les technologies de l'information et de la communication.

Sachant que les tendances pédagogiques actuelles s'inscrivent dans le cadre de la recherche d'un mode de gouvernance par la qualité pour faire face aux besoins structuraux et contrôler les contraintes managériales pour faire face à un environnement complexe et incertain. Cette prise de conscience accrue sur la nécessité de mettre en place le mode de gouvernance aux impératifs croissants de qualité se manifeste par l'engagement du ministère de l'Enseignement supérieur la Recherche scientifique et l'innovation dans une politique qualité salubre visant à améliorer les pratiques professionnelles et managériales à l'université.

En insérant les meilleures pratiques de différents modèles et en encourageant une culture de d'innovation et de collaboration, les institutions peuvent renforcer leur performance académique, développer leur gouvernance, et mieux faire face aux défis contemporains. La réflexion sur les modèles de gouvernance universitaire n'est pas seulement un exercice académique, toutefois une démarche essentielle pour garantir la pérennité et l'excellence des universités dans un monde en évolution continue.

3.2. Les théories explicatives

Cette section présente les théories suivantes : théorie institutionnelle ; théorie des systèmes ; théorie de la gouvernance multiniveaux ; théorie du New Public Management (NPM) ; théorie du capital humain ; théorie de la dépendance aux ressources ; théorie de l'acteur-réseau (ANT) et la théorie critique.

3.2.1 Théorie institutionnelle

La théorie dite institutionnelle met en lumière qu'une institution a des contraintes par son environnement ; politique, économique, légal, technologique et social auquel elle se conforme pour garantir sa pérennité et sa légitimité. Donc le contexte ou l'environnement est primordial dans la plus ou moins forte institutionnalisation de pratiques par des acteurs qui acceptent de se confronter des normes et de suivre des règles passivement sans le remettre en question, et d'y adhérer. Cette théorie examine ces influences internes et externes subies par les organisations impliquées dans des initiatives de changement, bien évidemment technologique. L'approche institutionnelle offre un cadre conceptuel convaincant pour étudier les variations organisationnelles. Pour certains auteurs ; cette théorie est ancienne, une trentaine d'années avec les travaux pionniers de Powell, W et DiMaggio, P (1981) et de Scott, W.R (1995) notamment, a entraîné une « renaissance » dans l'étude des institutions en sciences sociales. « Plus récemment, la perspective institutionnelle a pénétré le champ des systèmes d'information et a été mobilisée dans de nombreuses recherches pour étudier l'adoption ou la diffusion d'innovations informatiques. » Yves, P (2011). P.3

Cette approche souligne le rôle des régulations institutionnelles et des structures dans la détermination de la gouvernance et de la performance. Elle 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.

3.2.2. Théorie des systèmes

La théorie des systèmes est une approche interdisciplinaire qui considère les éléments d'un système ce dernier considéré comme étant un ensemble d'éléments liés, et leurs interactions pour comprendre son fonctionnement total. Cette théorie est développée par BERTALANFFY LV. (1973), elle est utilisée dans de nombreux domaines, bien entendu la sociologie la biologie, l'économie, et les sciences de l'ingénierie et la gestion. En principe les systèmes peuvent être classés en deux catégories ; d'abord les systèmes ouverts, qui permutent de l'énergie, des ressources ou des informations avec leur environnement, comme un écosystème ou une entreprise. Puis les systèmes fermés, qui sont dissociés de leur environnement, en pratique, les systèmes globalement fermés sont rares. En fait l'enseignement supérieur peut être conçu comme un système ouvert composé de plusieurs sous-systèmes, tels que : la gouvernance interne/ externe, les institutions universitaires, les ressources, ainsi que les parties externes. Ces sous-systèmes coopèrent entre eux et avec leur environnement, comme les évolutions technologiques, les politiques publiques, et les attentes sociales. La gouvernance agit comme un mécanisme crucial pour coordonner ces interactions.

En effet les ressources disponibles et les politiques publiques représentent les entrées du système. En conséquence une gouvernance efficace doit ; identifier et mobiliser ces ressources et assurer leur allocation équitable et stratégique. Le processus de gouvernance contient ; la planification stratégique pour tracer les objectifs de l'institution et les besoins socio-économique.

3.2.3. Théories de la gouvernance multiniveaux

Les spécialistes de l'administration publique ont étudié de façon générale les partenariats public-privé (PPP), la gouvernance collaborative et en réseau, et d'autres phénomènes du genre conduisant ainsi à des avancées théoriques et conceptuelles dans ce domaine. « Ces mêmes spécialistes ont mis en pratique le concept de la gouvernance multiniveau (GMN), un concept issu de travaux de l'Union européenne. Sur ces bases ils ont conduit leurs recherches depuis longtemps, de s'interroger sur ce qu'il y a de nouveau dans le domaine de la GMN. » Lisa, T. et Michael, S. (2013) P.86. Sur ces bases ils ont conduit leurs recherches depuis longtemps, ils s'interrogent sur ce qu'il y a de nouveau dans le domaine de la GMN. Ainsi, plusieurs spécialistes du fédéralisme et des relations intergouvernementales, précisément ceux à l'extérieur de l'Europe, ne connaissent pas ce concept ou ont eu tendance à ne pas prendre en considération son utilité dans le cadre de leurs recherches. Le concept de la GMN peut aider à comprendre et à reconnaître les nouvelles tendances qu'on observe dans la gouvernance. Mettre en œuvre ce concept pourrait inviter les spécialistes du fédéralisme et des relations intergouvernementales à voir plus loin que la littérature traditionnelle et à prendre en considération de nouvelles recherches solides, à la fois pratiques et théoriques, réalisées par des géographes, spécialistes de l'administration publique. Dans la recherche de Hooghe, L et Marks, G (2003) sur les types I ; dont la gouvernance avec des niveaux bien définis et stables à savoir ; régions, municipalités, États-nations, institutions supranationales. Pour le type II la gouvernance est plus fonctionnelle et flexible, avec des arrangements ad hoc ou des réseaux qui se forment autour de problématiques distinctes ; par exemple, la gestion des coopérations transfrontière ou d'un bassin hydrographique. Cette recherche peut désigner les modèles de plus en plus complexes d'élaboration de politiques, de prise de décision autoritaire et des relations intergouvernementales dans les régimes fédéraux et unitaires décentralisés. La théorie de la gouvernance multiniveau ; est un cadre analytique développé pour comprendre la complexité des systèmes politiques modernes, en particulier dans des contextes où plusieurs niveaux

d'autorité ; régional, local, national, qui interagissent. Elle s'applique à d'autres systèmes politiques décentralisés ou intégrés.

Cette théorie permet de comprendre comment les différents niveaux d'autorité et les divers acteurs interagissent pour influencer la performance des institutions. Dans le domaine de l'enseignement supérieur plusieurs niveaux de gouvernance sont impliqués. Sur le plan supranational ; les organisations internationales telles que l'Union européenne, l'OCDE, l'UNESCO jouent un rôle déterminant en fixant des orientations stratégiques ou en offrant des financements incitatifs. Le cas dans l'Union européenne, des programmes tels qu'Erasmus soutiennent la coopération et la mobilité entre universités de différents pays.

3.2.4. La théorie du New Public Management (NPM)

La transformation est un mouvement qui se joue à l'échelle mondiale depuis des temps immémoriaux, et dont les données se renouvellent constamment, l'enjeu étant la pérennité des sociétés et des institutions. Les années 80, dans un contexte international bouleversé, le rôle de l'État change, ses missions et ses champs d'intervention se modifient. Et la théorie du *new public management* (NPM) voit le jour. Cette nouvelle gestion a pour objectif d'améliorer la performance publique. Elle fait pleinement appel aux méthodes de gestion des entreprises soutenue par trois objectifs : l'efficacité socio-économique et de gestion, ainsi que la qualité de service. La philosophie du NPM « s'articule dans tous les domaines de la gestion des affaires publiques, selon les axes suivants : la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, la fonction contrôle de gestion, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). » Huet, JM, et al(2013).

Pendant les années 80 la théorie du nouveau management public a émergé dans comme une approche ayant pour objectif de rationaliser et moderniser les administrations publiques en s'inspirant des pratiques du secteur privé. Les principaux pionniers de cette théorie sont des praticiens et des universitaires qui ont participé à développer les concepts clés. Considéré comme l'un des fondateurs du NPM Hood, C. (1991) il a joué un rôle central en théorisant ses principes Dans son célèbre article « *A Public Management for All Seasons ?* » dont il décrit les caractéristiques élémentaires du NPM : décentralisation, adoption des outils de sgestion du secteur privé et focus sur les résultats.

Concernant la performance, l'un des principes fondamentaux du NPM, les établissements de l'enseignement supérieur ont été soumises à des mécanismes d'évaluation et de mesure des résultats. En fait les classements universitaires sont devenus un outil significatif, évaluant les universités sur des critères comme le taux de réussite des étudiants, leur insertion dans le monde du travail, le nombre de publications scientifiques, sans oublier la réputation académique de l'établissement. D'ailleurs ces classements ont favorisé une compétition aggravée entre les institutions, qui cherchent l'amélioration de leur positionnement afin d'attirer à la fois des financements et des étudiants. De plus, plusieurs universités sont tenues de signer des contrats de performance avec les autorités publiques, dans lesquels elles s'engagent à atteindre des objectifs précis, telles que l'efficacité et l'amélioration de l'enseignement, le renforcement de la recherche ou l'accroissement du taux de réussite des étudiants. Souvent cela conditionne les financements publics à l'accomplissement de ces objectifs mesurables.

3.2.5. La théorie du capital humain

Le concept du capital humain, a été formulé pour la première fois par l'économiste du développement Schultz, T. (1961), et systématisé par Gary, B. (1964). Ce dernier est convaincu qu'il est possible d'évaluer les déterminants économiques qui impactent de façon minime l'ensemble des comportements humains. En effet il cherche à apercevoir la part de la rationalité économique qui pèse sur les aspects divers et parfois intimes de la vie quotidienne comme le mariage, le divorce et la discrimination raciale. Son analyse des processus de choix s'inscrit dans la pensée néo-classique qui présente d'après lui les meilleurs outils d'analyse des relations

sociales. Sachant que les compétences acquises par un individu au cours de sa formation participent à le distinguer et à faire de lui une ressource rare. « Comme l'explique Marshall, A. (1894), cette rareté est rémunérée sous la forme d'une « quasi-rente », compensant l'individu pour son effort de formation et visant à donner aux futurs offreurs de travail l'incitation nécessaire pour acquérir et renouveler les compétences spécifiques et valorisables dans la production. » Vignolles, B. (2012). P.37

La théorie du capital humain est basée sur l'idée que les individus sont des agents économiques dont les connaissances les aptitudes et les compétences, ont une valeur qui peut être accumulée par la formation et l'éducation. L'investissement dans la formation des enseignants et des chercheurs accorde une amélioration de leur expertise, ce qui s'explique par une meilleure qualité d'enseignement et de recherche. Le développement de compétences pédagogiques et scientifiques est important pour une gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. En plus un environnement académique riche en capital humain (chercheurs dynamiques, professeurs qualifiés, programme de formation de qualité) conduit à une meilleure acquisition de compétences par les étudiants, améliorant ainsi leurs performances académiques.

3.2.6. La théorie de dépendance des ressources

La théorie de la dépendance aux ressources (RDT) est l'étude de l'impact de l'acquisition des ressources sur le comportement d'une organisation. Dans leur publication intitulé "Le contrôle externe des organisations : une perspective de dépendance aux ressources". Les auteurs Pfeffer J, et Salancik, GR. (1978) affirment que les ressources représentent un élément du succès organisationnel. Cette théorie du courant du contrôle externe de l'organisation postule que les organisations sont certainement tributaires des conditions de leur environnement et ne survivent que si elles réussissent à manager les demandes des groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources et soutiens incontournables.

Cette théorie s'inscrit dans un cadre conceptuel en sciences de gestion qui analyse comment les organisations dirigent leurs relations avec l'environnement externe pour assurer leur succès et leur survie basée sur l'idée que les organisations dépendantes de ressources critiques à savoir les financements, les matières premières, les informations et les compétences ; qui sont fréquemment contrôlées par d'autres entités externes. Cette dépendance produit des relations d'influence et de pouvoir entre les organisations.

3.2.7. Théorie de l'acteur réseau

Il s'agit d'un cadre théorique développé dans les années 1980 par des sociologues comme CALLON, M (1986) LATOUR, B. (1996). Utilisée pour analyser les interactions complexes entre les humains, les technologies, les objets, et les idées dans la construction de réseaux sociaux et techniques. La théorie de l'acteur-réseau est un ensemble de travaux souvent portant sur les sciences, les techniques et les innovations dans ces disciplines. Le terme est la traduction de l'appellation anglaise "Actor-network theory" (ANT), alors que ces chercheurs, CALLON, M (1986) évoquaient eux-mêmes en français une sociologie de la traduction. D'ailleurs la formule "acteur-réseau" indique un réseau hétérogène d'intérêts alignés entre eux, et le processus qui guide hypothétiquement à la production d'un artefact sociotechnique. Ce cadre théorique repose sur certaines indicateurs clés ; justement l'un est la distinction entre le concept "d'acteur central", dont il dépend à d'autres éléments dont il traduit la volonté dans son propre langage, et celui "d'actant", désignant à la fois les non-humains et les humains du réseau identique. « Une autre notion-clé est la « controverse », qui est une condition nécessaire à la constitution du réseau et à sa traduction par l'acteur : le terme désigne un débat sur des connaissances scientifiques ou techniques qui ne sont pas encore assurées, et dont l'apport se trouve donc à compliquer plutôt qu'à simplifier les incertitudes ambiantes (du social, de la

politique, de la morale).» MAHLI, A. et TREMBLAY DG. (2017). P.2. L'ANT repose sur plusieurs principes fondamentaux ; d'abord, la symétrie entre humains et non-humains, ensuite les réseaux dynamiques ; ce sont les relations entre acteurs qui sont organisées en réseaux et souvent en évolution constante. Puis la traduction, enfin la matérialité et inscription ; les documents, les dispositifs techniques, ou les infrastructures, car ceux-ci agissent sur les interactions au sein du réseau. La théorie de l'acteur-réseau met en relief la controverse, la flexibilité interprétative, et surtout le rôle des réseaux et des groupes sociaux pour examiner l'émergence d'une technique. Donc celle-ci fait partie d'un tout complémentaire, agencé et n'obéissant à aucune hiérarchie : la technique et la société se construisent et se définissent en même temps et la différence entre les deux est dissoute.

3.2.8. La théorie critique

Cette théorie est une approche sociologique et philosophique qui a pour but de critiquer d'analyser, et transformer les structures économiques, sociales et culturelles qui enfoncent l'injustice, les inégalités et l'oppression. Ses origines se retrouvent dans l'École de Francfort, un groupe de penseurs allemands, comme HABERMAS, J. (1965), HORKHEIMER, M. (1970) qui ont développé ces idées. Ils ont revendiqué le même marxisme interdisciplinaire qui cherche à déceler les contradictions de la société capitaliste, à l'ombre d'une dialectique de la raison. « Pour une théorie dont le but déclaré était de supprimer la séparation traditionnelle entre théorie et praxis, c'est une fatalité que d'être contrainte, au moment même où on la met en pratique, de battre en retraite jusqu'à un point de vue d'histoire de la philosophie ». BÜBNER R. (1972) P. 382.

Cette théorie explore comment les structures de pouvoir, qu'elles soient politiques ; économiques ou culturelles entretiennent des formes de domination sur les groupes sociaux et les individus, c'est ce qu'on appelle la critique de la domination. Quant à l'émancipation sociale ; son objectif c'est la promotion de l'émancipation humaine en assimilant et en remettant en cause les systèmes qui limitent l'autonomie des individus et la liberté. Aussi cette théorie souligne le rôle des idéologies dans la reproduction des inégalités. Elle démontre comment les idées prépondérantes sont utilisées souvent pour légitimer et justifier les structures de pouvoir. Elle regroupe des méthodologies et des concepts issus de diverses disciplines, telles que la sociologie, la philosophie, l'économie, les sciences politiques et la psychanalyse ; pour étudier les phénomènes sociaux dans leur complexité. C'est l'interdisciplinarité. Cette approche préserve les structures culturelles et sociales qui doivent être comprises dans leur contexte historique spécifique.

Conclusion ces théories, bien que distinctes, elles se complètent pour donner une vue globale des opportunités et des défis auxquels les organisations, notamment dans l'enseignement supérieur, sont confrontées. Permettant d'aborder la gouvernance, la performance et l'innovation à travers des ombres variés, passant par la gestion des ressources, aux relations de pouvoir, en intégrant des enjeux humains, stratégiques et sociaux. Cette combinaison théorique forme une base solide et riche pour analyser les mécanismes organisationnels et suggérer des solutions adaptées aux complexités contemporaines.

4. Les pratiques de la gouvernance

Le New management (NMP) est un nouveau paradigme de l'administration publique. Les échecs et les lacunes des performances du secteur public au fil du temps et les problèmes qui résident directement dans la nature et les processus de l'activité du secteur public et de l'administration publique traditionnelle. Il a été développé comme un raccourci pratique et une description synthétique de la manière de réorganiser le secteur public. Une description globale de la manière de réorganiser les organisations du secteur public afin de rapprocher leurs méthodes de gestion des méthodes commerciales. On a tenté de remédier à la taille du

gouvernement, aux bureaucraties centralisées, aux mécanismes de responsabilité inadéquats, au gaspillage et à l'inefficacité dans l'utilisation des ressources. L'idée principale du NMP repose sur les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. « Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement (effet Léviathan), non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée » Amar, A et Berthier, L (2007). Dès lors, pour le perfectionner il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens. Ces derniers sont désormais assimilés à des clients (logique consumériste) tandis que les administrateurs deviennent de véritables managers.

Au cours de ces dernières années, le Maroc a fait sortir des réformes concernant la gouvernance de la gestion publique qui s'inscrivent dans un contexte large. Un contexte dit national et international qui indique la moralisation, la démocratisation, et la transparence de la gestion des entités publiques pour éveiller une compétitivité de ces entreprises et de l'environnement de manière générale. Ces réformes sont marquées aussi par le dynamisme de croissance économique pour faire face aux besoins de population qui s'accroît avec le temps. Ensuite, en 2011 dès l'arrivée de la nouvelle constitution, et en rapport avec le programme gouvernemental qui recherche à définir un nouveau stade de la bonne gouvernance des EEP et les incorporer dans le processus de développement économique et social du Pays. Le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP a été officiellement publié par la circulaire du Chef de Gouvernement n° 3/2012 du 19 mars 2012, ce référentiel contient une panoplie de pratiques dont le but est d'améliorer les modalités gouvernement et d'administration des entités publique. De plus, il déclenche une nouvelle vision laissant place à la progression continue de la performance publique. La conception du code est le résultat de collaboration de nombreux acteurs tels que CGEM, ICPC, IMA, et établis selon des standards internationaux et assis sur les principes de la communication, la transparence, de t de reddition des comptes.

4.1-Le rôle de l'État

L'intervention de l'État dans le secteur des EEP est omniprésente, avec des enjeux économiques et réglementaires précis, agissant du respect de la loi et procédures jusqu'à la l'amélioration de la performance. Cette observation est assurée par Laking, R (2002) qui précise que selon les principes de « bonne gouvernance », les pouvoirs publics et leurs organismes doivent ; agir de façon légitime ; réaliser les normes de performance annoncées ; et rendre compte aux administrés et aux autres parties prenantes. Cette relation est mieux clarifiée, à travers une distinction nette entre les différentes fonctions et missions qui incombent à l'État et qui sont capables d'influencer les conditions dans lesquelles les EEP exercent leurs activités. « Aussi, l'État remplit trois fonctions essentielles vis-à-vis des EEP. » Omar Aouah, Ilias El Badaoui (2018) ; l'État stratège qu'il est recommandé de renforcer par le biais, entre autres, de la contractualisation pluriannuelle des relations Etat-EEP, l'État contrôleur qui s'exerce sur la base d'un référentiel et de normes de contrôle, et L'État actionnaire dont l'objectif est d'obtenir une juste rémunération de son actionnariat via la politique de distribution de dividendes, tout en sauvegardant les grands équilibres de l'entreprise publique.

4.2-Les rôles et les responsabilités de l'organe de gouvernance

En permettant à ce dernier d'avoir les pouvoirs, compétences et l'objectivité demandés pour assurer sa fonction de surveillance de la Direction de l'Etablissement et du pilotage stratégique. De plus, les trois aspects qui participent au renforcement du rôle sont : la professionnalisation l'efficacité, et la responsabilité, tout en incitant l'approche Genre lors de la nomination des membres des organes délibérants. Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la gouvernance

joue un rôle crucial pour assurer que les institutions fonctionnent de manière efficace, transparente et alignée sur leur mission éducative.

4.3-Droits des actionnaires et leur traitement équitable

Les EEP et L'État doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et, en se conformant à la législation en vigueur, s'assurer à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise. Les droits des actionnaires et leur traitement de manière équitable doivent être respectés conformément à la réglementation et la législation en vigueur. L'égalité des actionnaires minoritaires et majoritaires, en matière de traitement et d'exercice de droit de vote, représente un principe important de la gouvernance d'entreprise. Donc l'EEP doit respecter les droits des actionnaires minoritaires et faciliter leur exercice particulièrement dans les domaines suivants : Crédibilité des méthodes d'enregistrement de leurs titres, aisance de cession ou de transfert de leurs titres, passage en temps opportun et de façon régulière à des informations pertinentes et significatives sur l'entreprise, collaboration et vote aux Assemblées.

4.4-Transparence et diffusion de l'information

La diffusion de l'information et la transparence sont fondamentales pour les EEP dans la mesure où elles augmentent leur image et leur crédibilité. La diffusion de l'information est primordiale pour vérifier si l'Organe de Gouvernance ainsi que l'EEP comblent les objectifs qui leur ont été fixés. L'information doit être facile, accessible et interprétable pour aider les actionnaires et les Parties Prenantes dans leur processus de décision. Les EEP sont tenus de communiquer le plus possible et dans le respect de la réglementation en vigueur, aussi bien les informations financières à savoir ; les états financiers que les informations non financières significatives principalement celles relatives à leur politique environnementale et sociale, et à leurs règles déontologiques et éthique.

4.5- Relation avec les parties prenantes et leur traitement équitable

D'abord, les parties prenantes sont principalement constituées de l'environnement d'affaires à savoir ; les clients et les fournisseurs. Des salariés, de l'État, des instances de contrôle externe et de l'environnement dans son ensemble. Et pour une meilleure réalisation de leurs missions et programmes d'intervention, les EEP doivent intégrer dans la totalité de leurs relations avec les Parties Prenantes, au-delà les préoccupations d'éthique, déontologie, et d'exemplarité, la notion de neutralité concurrentielle, au sein des EEP doivent se conformer aux lois du marché et ne doivent pas bénéficier d'avantages injustes conférés par leur statut lorsqu'ils sont en concurrence avec les entreprises du secteur privé.

En somme, les pratiques de gouvernance dans l'enseignement supérieur jouent un rôle important pour assurer que les institutions opèrent de manière équitable, efficace, et en accord avec leur mission éducative. Que ce soit à travers l'intervention de l'État ou la définition des rôles et responsabilités des organes de gouvernance, chaque acteur participe au maintien des standards élevés de qualité, à la garantie d'une gestion responsable, et à la réponse aux besoins de la société. Une gouvernance équilibrée bien structurée est donc fondamentale pour le succès et la durabilité des établissements d'enseignement supérieur, leur permettant de s'adapter aux défis contemporains tout en protégeant leur autonomie et leur mission académique.

5. Les indicateurs de la performance

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'évaluation de la performance des institutions est essentielle pour la garantie de la qualité de l'éducation, l'optimisation des ressources, et la réponse aux attentes des étudiants, des administrateurs, et de la société. Cette section se concentre sur les indicateurs de performance qui permettent de mesurer l'efficacité de la

performance des universités et des établissements d'enseignement supérieur. Ces indicateurs incluent, entre autres, la qualité de l'enseignement supérieur, le taux de réussite des étudiants, l'employabilité des diplômés, la gestion des ressources financières et humaines, et la satisfaction des étudiants. En effet, la performance est utilisée de manière excessive dans la littérature, et précisément sa définition n'a jamais fait l'objet de l'unanimité ; il n'existe pas une seule définition à celle-ci, or une multitude de définitions. Le mot performance est synonyme d'accomplissement et de réalisation de succès, toutefois elle signifie aussi la capacité d'atteindre les objectifs d'une manière optimale.

La performance désigne la réalisation des objectifs assignés dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité possible et le minimum de ressources, en d'autres mots, être performant, c'est atteindre le maximum avec le minimum. La performance peut aussi être synonyme de contrôle et d'évaluation, notamment afin de juger la performance d'un service d'un établissement public ou d'une entreprise privée on passe obligatoirement par une procédure de contrôle et d'évaluation. La performance est une notion complexe ; liée à la réalisation des objectifs et peut faire référence soit aux résultats attendus des objectifs réalisés soit au processus qui mène à leur réalisation. D'où il est difficile de lui donner une unique et seule définition.

D'après la revue de littérature existante il existe trois définitions les plus répandues et les plus représentatives de la notion de performance en gestion présentées par Bourguignon. Selon le même auteur, la performance est succès. Soit la performance, n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. Bourguignon dévoile la performance comme résultat de l'action. Puis Baird, la performance est action. La performance est un processus et non pas un résultat qui apparaît à un moment donné. Il s'agit de la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. Autrement dit, la performance n'est pas universelle ; son évaluation repose sur les objectifs de chaque organisation. Selon N. Notat 2007 elle peut être définie comme étant un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant toujours en permanence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Aussi «La performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. » Bocco, B (2010).

De plus, la bonne gouvernance constitue un aspect central de l'agenda international du développement, et ce, en définissant la distribution des ressources, les politiques, au sein de la société et en responsabilisant les gouvernements. De l'autre côté la politique elle-même est envisagée comme une condition de la réduction de la pauvreté, de la croissance économique, l'accélération et l'accroissement des services éducatifs. Pour cette raison, la gouvernance décrit les règles et les normes ainsi que les institutions à travers lesquelles les politiques sont arrangées et mises en œuvre, et par lesquelles les processus de responsabilisation sont intensifiés. De même le changement des règles du jeu s'intéresse à la réforme de la gouvernance. En d'autres mots, un changement des processus à travers lesquelles les décisions sont prises et mises en application au nom des membres d'une organisation ou de la société.

Dans ce sens l'évaluation de la performance des universités peut être faite à l'aide d'un certain nombre de mesures et les mesures agrégées de la performance peuvent être dérivées en termes de connexions entre les sorties ou/et les entrées des universités et la compétitivité nationale. À certains égards, cette mesure est très pertinente dans la mesure où elle sert à exemplifier le lien entre la performance des universités et le potentiel de développement socio-économique national. En fait ce type d'analyse a été mené par la réforme économique mondiale dans son indice de compétitivité globale et le Times Global Universities Ranking. Les performances des universités peuvent être en rapport à la compétitivité mondiale et l'étendue de l'innovation nationale. Or la limite de cette approche est qu'elle représente des données agrégées ce qui rend difficile la tâche de détermination de la performance individuelle des universités.

Au mieux de notre connaissance, la littérature ne prévoit pas assez d'études et de recherches sur les facteurs de performance académique au plan international. Selon J-M. De Ketele et al. (2016), plusieurs actions ou modalités existent associées à un enseignement supérieur d'excellence. Elles proviennent des enseignants, des étudiants, et du système lui-même. De plus, la massification des institutions d'enseignement supérieur engendre un coût difficile à soutenir dans une situation de rareté de ressources financières. Pour bénéficier de l'accompagnement de ses partenaires, il est obligatoire de se retrouver entre la recherche de la qualité et du besoin de la masse étudiante. « Une véritable planification en matière de flux d'étudiants est nécessaire afin de garantir non seulement la qualité des produits formés mais aussi l'adéquation entre les effectifs, les infrastructures d'accueil et du personnel d'encadrement. L'inadéquation crée le phénomène de multiplication des groupes pédagogiques dans les facultés et engendre l'augmentation du volume horaire pour des charges d'enseignement.» Iknane, H (2023). On peut regrouper les indicateurs comme suit ;

5.1. Indicateurs Quantitatifs

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 et de diplomation** : Le taux de diplomation est un indicateur de rentabilité très important pour l'évaluation la performance de l'enseignement universitaire. Plus les étudiants arrivent à décrocher leur diplôme à temps, plus le système d'enseignement est qualifié de rentable et performant. C'est le pourcentage d'étudiants qui réussissent leurs examens ou obtiennent leur diplôme.
- **Taux d'employabilité des diplômés** : Le pourcentage de diplômés qui trouvent un emploi dans un délai précis 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 global d'étudiants inscrits dans l'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.

5.2. Indicateurs Qualitatifs

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

- **Qualité de l'enseignement** : feedback et évaluations des étudiants concernant l'efficacité des méthodes pédagogiques et des enseignants.
- **Réputation académique** : perception de l'institution par les employeurs, les pairs, les et les organismes de classement.
- **Qualité des programmes d'études** : Actualité, pertinence, et 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** : 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** : Influence des recherches sur les politiques publiques, la société, l'industrie, ou d'autres domaines.
- **Qualité des infrastructures** : Évaluation des infrastructures académiques et de recherche, telles que les bibliothèques et installations sportives et les laboratoires.
- **Expérience étudiante globale** : Sentiment général des étudiants concernant la vie sur le campus et leur expérience académique.
- **Engagement communautaire** : Mesure de la participation de l'institution dans des projets locaux ou globaux ; favorisant le développement socio-économique

Pour conclure, 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.

6. Relations théoriques entre la performance et la gouvernance

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, définit comme 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 enclore 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, Ploeg V. D. et Veugeliersy (2008) ont observé qu'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 (1999) ; 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 al (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.

Les performances négatives peuvent créer une impulsion pour le changement et la réforme des mécanismes interne et externe de la gouvernance. En revanche, cet essor de changement et de

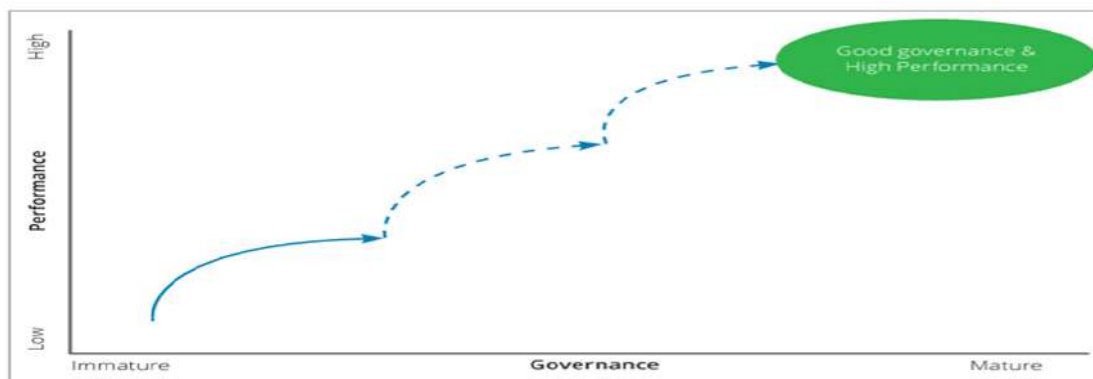
réforme nécessairement ne se produit pas, parce que les agents peuvent manquer d'incitation ou d'informations nécessaires pour favoriser le changement. Les mécanismes de gouvernance externe jouent un rôle fondamental dans la promotion d'une gouvernance robuste et de la performance des universités. Si les mécanismes de gouvernance externe sont relativement efficaces même si le terme "relatif" est difficile à quantifier, les performances négatives s'expliqueront probablement par une modification des systèmes de gouvernance d'entreprise. Par sa nature même, il existe un effet médiateur significatif des mécanismes de gouvernance externe sur la capacité des performances négatives à soutenir un changement de gouvernance. Les performances négatives peuvent créer une impulsion pour le changement et la réforme des mécanismes interne et externe de la gouvernance. En revanche, cet essor de changement et de réforme nécessairement ne se produit pas, parce que les agents peuvent manquer d'incitation ou d'informations nécessaires pour favoriser le changement. Les mécanismes de gouvernance externe jouent un rôle fondamental dans la promotion d'une gouvernance robuste et de la performance des universités. Si les mécanismes de gouvernance externe sont relativement efficaces même si le terme "relatif" est difficile à quantifier, les performances négatives s'expliqueront probablement par une modification des systèmes de gouvernance d'entreprise. Par sa nature même, il existe un effet médiateur significatif des mécanismes de gouvernance externe sur la capacité des performances négatives à soutenir un changement de gouvernance. Bien évidemment il existe des liens certains entre les mécanismes de gouvernance interne et externe, or les deux sont distincts sur le plan empirique et conceptuel. Néanmoins il faut s'attendre à des corrélations entre les facteurs explicatifs, Vu qu'il existe des associations intuitives entre les facteurs internes et externes. Selon Love, I et Klapper, L.F. (2004) ; le rôle d'une autorité de régulation qui est le mécanisme externe de gouvernance d'entreprise est également important pour stimuler la combinaison des mécanismes internes de gouvernance d'entreprise.

En fait la relation entre la gouvernance et la performance fait l'objet de nombreuses recherches, cependant souvent dans un contexte spécifique et avec des résultats différents, mais aussi la 'bonne' gouvernance conduit à de meilleures performances. Selon la théorie, la « bonne » gouvernance fait référence à une combinaison de structures et de mécanismes qui alignent les intérêts de toutes les parties impliquées (théorie de l'agence) et qui garantissent que la voix des parties prenantes est entendue et que les informations sont distribuées équitablement (théorie des parties prenantes). Ses structures et mécanismes sont nécessaires pour engager toutes les parties à travailler en groupe vers un objectif commun (théorie de la gestion responsable). De nombreuses études empiriques ont conclu à une corrélation positive entre les variables de gouvernance et la performance, à la fois mesurée par des indicateurs financiers et non financiers. Les éléments qui forment une bonne gouvernance du secteur public, et sur lesquels les pratiques peuvent être conçues, peuvent être indiqués comme les composantes d'une maison illustrée ci-dessous, le graphique ci-dessous présente un aperçu des variables de la gouvernance les plus distinctes dans la recherche sur la relation entre la gouvernance et la performance.

Le graphique ci-dessous, illustre le lien entre la maturité de la gouvernance et la performance au sein d'une organisation. L'axe horizontal, la gouvernance est représentée, allant de "Immature" à "Mature". Tandis que sur l'axe vertical, la performance est illustrée, allant de "Faible" à "Élevée". On constate une courbe ascendante et progressive qui indique que plus la mesure de la gouvernance devient mature, plus la performance s'améliore également. La trajectoire illustrée par des flèches pointillées suggère un processus d'amélioration continue. Ensuite dans la partie supérieure droite du graphique, nous atteignons la zone intitulée "Good Governance & High Performance" (Bonne gouvernance et haute performance), représentant l'objectif idéal où une gouvernance mature conduit à une performance organisationnelle élevée. En conséquence cela souligne l'importance d'investir dans le développement de la gouvernance pour atteindre des niveaux de performance optimaux. « La relation entre la gouvernance et la

performance publique a suscité l'intérêt des chercheurs, académiciens, praticiens et décideurs politiques. Généralement La bonne gouvernance est généralement définie comme étant un ensemble de règles et mécanismes favorisant l'application des principes comme la transparence, la responsabilité, ainsi que l'état de droit dans la gestion des affaires et ressources publiques. Dans ce sens, on conçoit qu'elle joue un rôle important dans la création d'un environnement propice à la croissance économique et aussi le développement social. Et pourtant la dynamique qui cadre cette relation n'est pas entièrement démystifiée. Elle est toujours sujette à des discussions continues. Cet article examine les fondements théoriques et empiriques qui sous-tendent cette relation à travers une revue critique de la littérature existante. » Derbal, S et al (2023).

Figure 1 : Diverses variables de gouvernance ont une corrélation scientifiquement prouvée avec la performance



Source: « Good Governance driving Corporate Performance? A meta-analysis of academic research & invitation to engage in the dialogue ». (2016)

L'examen des relations entre la performance et la gouvernance met en évidence que la qualité de la gouvernance joue un rôle clé dans la performance d'une organisation. Plusieurs variables nécessaires, telles que la structure, l'indépendance et la diversité du conseil d'administration, la rémunération, la surveillance active, et la structure de propriété, influencent directement la prise de décision stratégique. En conséquence pour atteindre une bonne performance, une gouvernance efficace nécessite un équilibre soigneux entre ces différents facteurs.

7. Études antérieures sur la gouvernance et la performance des institutions éducatives

La relation entre la gouvernance et la performance des institutions éducatives a fait l'objet de plusieurs recherches au cours des dernières décennies, ces études cherchent à comprendre comment ; les pratiques de gestion, les structures de la gouvernance et les politiques institutionnelles influencent de manière directe ou indirecte la satisfaction des parties prenantes la qualité de l'enseignement, ainsi que les résultats académiques. La littérature sur ce sujet est multidisciplinaire, possédant des perspectives sociologiques, économiques, et organisationnelles. Cette section propose une revue des principales études antérieures, mettant en évidence les approches théoriques adoptées, ainsi que les résultats majeurs obtenus dans le domaine.

SEDLACEK, J. (2017) a publié un article dans lequel il a présenté les résultats concernant «The impact of governance on the research performance of European universities in Cross-Country comparisons». Les résultats obtenus par la méthode des de régression ; utilisant des aspects de la gouvernance (l'autonomie universitaire et l'implication des parties prenantes complétées par des données sur les dépenses dans l'enseignement supérieur) comme variables indépendantes, et la performance en recherche (dérivée des classements internationaux des universités) comme

variable dépendante. Les analyses ont démontré que l'autonomie universitaire et la restriction de l'influence de l'État dans la gouvernance interne des universités sont essentielles pour que les universités obtiennent d'excellents résultats. La variable positive la plus importante, qui est le facteur fondamental pour atteindre le succès international, ce sont les dépenses par habitant dans l'enseignement supérieur. Concernant l'autonomie ; les déterminants positifs les plus importants se retrouvent dans l'autonomie financière et en matière de gestion du personnel. Concernant l'implication des parties prenantes dans la gouvernance interne, l'implication de l'État est un facteur négatif tant de manière ; pour certains aspects spécifiques de la gouvernance, tels que la gestion des ressources humaines, les nouveaux programmes d'études, et l'allocation des finances/ressources. Or, l'implication des étudiants est un facteur positif, tant de manière général que spécifique en ce qui concerne l'assurance qualité. Aussi l'un des résultats intéressants est le rôle positif des intervenants externes concernant la stratégie et la mission des universités.

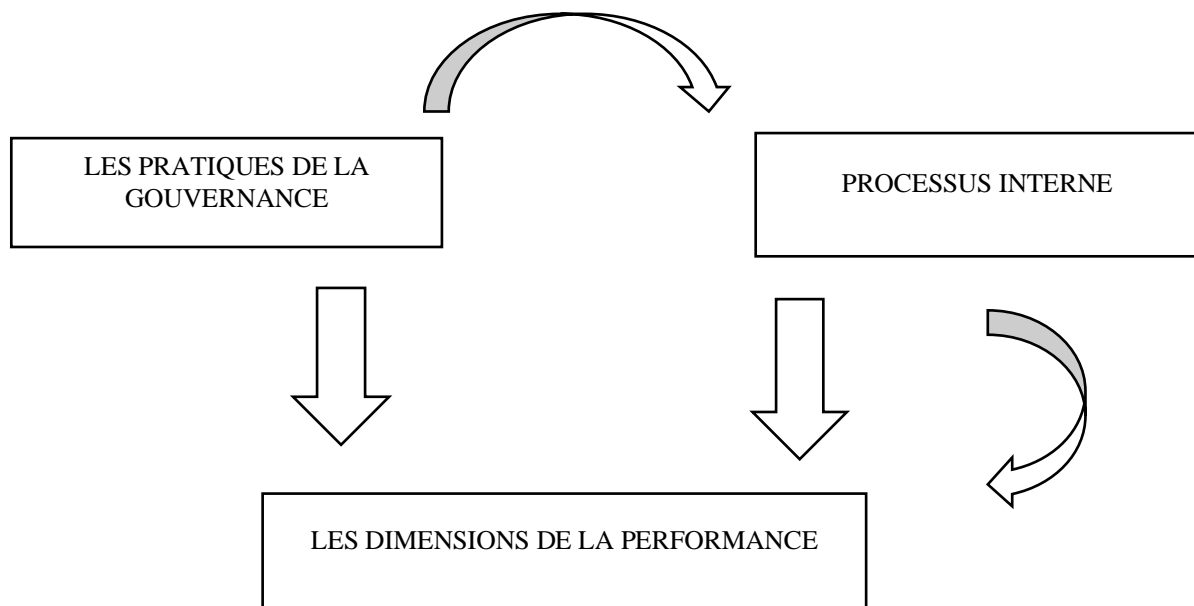
Une étude de Samir Abdelaziz, S. (2022) sous le titre: «The relation between good governance and improving performance in the higher education –HE- Institutions». Dans laquelle il examine comment une bonne gouvernance dans l'enseignement supérieur améliore la performance. Ainsi les résultats montrent qu'une bonne gouvernance consiste à améliorer la performance des établissements d'enseignement supérieur tout en favorisant une gestion efficace des ressources, en accentuant la responsabilité, en impliquant divers acteurs dans la prise de décision et en soutenant la transparence. En conséquence, cela se traduit par des pratiques d'enseignement de haute qualité, des environnements d'apprentissage positifs et des services éducatifs de qualité. Sachant que les parties prenantes de l'enseignement supérieur devraient également continuer à fournir des ressources appropriées et adéquates et promouvoir des pratiques de gestion efficaces pour l'amélioration la performance. Des efforts doivent également être faits pour accroître la responsabilité au sein des institutions en optimisant l'accès à l'information pour toutes les parties prenantes concernant les opérations des institutions, afin de promouvoir l'efficacité. Enfin, il est important de favoriser des pratiques participatives en impliquant ceux qui sont directement concernés par les établissements d'enseignement supérieur, pour qu'ils puissent exprimer leurs opinions et participer de manière active au processus éducatif.

D'après l'étude d'EL KKHIDER A. Et El MAATAOUI O. (2022) qui examine l'impact de la gouvernance sur la performance dans les établissements de l'enseignement supérieur ; en mettant en lumière l'importance de la gouvernance, en particulier pour la recherche scientifique. Pour ce faire, ils ont examiné la relation entre la gouvernance nationale dans certains pays subsahariens ainsi que la production scientifique de leurs universités, en tenant en compte des facteurs tels que la qualité de la réglementation, la corruption, le contrôle, et la voix et la responsabilité. D'après leur revue de la littérature, ils ont constaté une corrélation étroite entre la gouvernance nationale et la performance du secteur éducatif, de façon générale, et du secteur de l'enseignement supérieur, particulièrement. Toutefois ; leur analyse empirique présente certaines limites, principalement en ce qui concerne la mesure de la gouvernance universitaire et les données disponibles dans le contexte africain, ce qui limite la possibilité d'obtenir des résultats plus concrets sur le sujet. De plus ; le modèle à retards échelonnés ARDL qu'ils ont utilisé a démontré un effet positif de la gouvernance sur la performance logistique du commerce, tant à court qu'à long terme. Cela propose que l'amélioration de la qualité institutionnelle dans les pays subsahariens ; est généralement suivie d'une amélioration de leurs performances en matière de recherche scientifique. Les résultats de leur analyse empirique correspondant à la théorie économique, qui s'appuie sur le fait que la gouvernance est un facteur déterminant de la performance universitaire.

On peut dire que la problématique de l'impact de la gouvernance sur la performance des établissements de l'enseignement supérieur revêt une importance particulière ; dans ce cadre la

gouvernance façonne les processus décisionnels, ainsi que la capacité des établissements à atteindre leurs objectifs. Le modèle théorique offre des relations directes et indirectes ; de sorte que ces pratiques de gouvernance influencent de manière directe les processus internes et des derniers façonnent la performance des établissements, en améliorant l'efficacité des ressources, la qualité des services et la satisfaction des parties. De surcroît, la performance des établissements d'enseignement supérieur ne se limite pas à des indicateurs financiers ; elle englobe des dimensions institutionnelles, académiques, sociales qui doivent être examinées dans une perspective globale. On propose un modèle théorique qui vise à conceptualiser les relations entre la performance dans l'enseignement supérieur et les pratiques de gouvernance. Basé sur des théories et des modèles de gestion, ce cadre éclaircit les mécanismes par lesquels les dimensions spécifiques de la gouvernance ; bien entendu la décentralisation, la transparence, sans oublier la participation des parties prenantes influencent les différents aspects de la performance.

Figure 2 : Modèle conceptuel proposé



Source : Auteurs

Ce schéma conceptuel, s'articule autour des pratiques de la performance, le processus interne et les dimensions de la performance, c'est une approche cohérente et systémique pour analyser l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance des établissements d'enseignement supérieur. Les pratiques de gouvernance constituent le point de départ. Ces pratiques influencent directement la manière dont les décisions sont prises et les ressources sont mobilisées elles incarnent les choix institutionnels qui façonnent les capacités opérationnelles et les valeurs organisationnelles. Les processus internes agissent comme des leviers qui traduisent les pratiques de gouvernance en actions concrètes. Ces médiateurs veillent à ce que les pratiques de gouvernance se transforment en résultats mesurables. Par conséquent une gouvernance efficace et des processus bien gérés permettent d'atteindre des performances élevées dans ces domaines. Sur le plan académique, cela peut se traduire par une meilleure qualité de l'enseignement et de la recherche.

8. Conclusion

La performance et la gouvernance dans l'enseignement supérieur sont étroitement liées et jouent un rôle central dans la réussite des institutions académiques. La performance, qui englobe la

recherche, la qualité de l'enseignement, l'insertion professionnelle des diplômés et l'innovation est essentielle pour répondre aux attentes des employeurs, des étudiants et de la société dans son ensemble. En revanche, pour atteindre de hauts niveaux de performance, les universités ont besoin d'une gouvernance solide. La gouvernance, en structurant les processus de décision, en octroyant les ressources de manière optimale, et en définissant des orientations stratégiques. Cela permet aux universités de fixer et d'atteindre des objectifs précis. Elle garantit également la responsabilité, la transparence, et l'engagement de toutes les parties prenantes, ce qui privilégie un environnement où la performance peut s'épanouir, une gouvernance efficace est non seulement un pilier de la performance universitaire, mais aussi un levier de développement et d'innovation pour l'ensemble du secteur de l'innovation. Il apparaît que les pratiques de gouvernance jouent un rôle dominant dans la performance de l'enseignement supérieur. L'impact de ces pratiques s'expliquent à plusieurs niveaux, influençant tant la qualité de l'enseignement que la recherche et les opportunités de développement pour le personnel et les étudiants. Une gouvernance efficace encourage une vision stratégique claire qui oriente les établissements d'enseignement supérieur vers des objectifs communs. Les pratiques de gouvernance basées sur la responsabilité, la transparence, et l'intégration encouragent une meilleure allocation optimisée des financements, coordination des ressources, et une réponse adaptée aux besoins des parties prenantes, bien entendu des étudiants, des enseignants et des partenaires institutionnels. Cette approche ne participe pas seulement à l'amélioration de la qualité des services académiques, en revanche elle renforce la crédibilité et la réputation de l'établissement, qui sont des facteurs importants pour attirer des talents et des financements. Ensuite, une gouvernance axée sur l'innovation et la modernisation des pratiques académiques permet de s'adapter aux évolutions technologiques et pédagogiques, améliorant ainsi l'expérience d'apprentissage des étudiants. Les établissements de l'enseignement supérieur dotés d'une gouvernance souple et proactive sont mieux positionnés pour intégrer les nouvelles technologies éducatives, développer des programmes adaptés aux exigences du marché du travail, et instaurer des pratiques pédagogiques inclusives. En conséquence, les étudiants bénéficient d'un enseignement plus pertinent et connecté au monde actuel, ce qui accroît leur employabilité et leur insertion professionnelle. Une gouvernance orientée vers la recherche et le développement académique favorise l'excellence scientifique. En valorisant la recherche, en instaurant des politiques d'évaluation rigoureuses et en encourageant la collaboration avec d'autres institutions et industries, la gouvernance améliore non seulement la production scientifique, mais aussi la contribution des établissements aux avancées technologiques et sociétales. Les pratiques de gouvernance jouent un rôle central dans la performance des établissements d'enseignement supérieur, elles influencent de manière directe leur capacité à répondre aux besoins contemporains tout en assurant une excellence académique durable.

Références

- (1). ABDELAZIZ, S. (2022) The relation between good governance and improving performance in the higher education –HE- Institutions. *Business and Management Studies*.
- (2). Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Gestion et Management Public*.
- (3). Arbaoui, S. E., & Oubouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'Université au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
- (4). Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (3rd ed.). Kogan Page.
- (5). Bbakkour, D. (2013). *Un essai de définition du concept de la gouvernance*. L.A.M.T.A.

- (6). Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press.
- (7). BERTALANFFY LV. (1973) *Théories générales des systèmes, trad par CHABROL, JB. Paris. Dunod .*
- (8). Bounnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2014). *La théorie des parties prenantes. La Découverte.*
- (9). BÜBNER R. (1972). Qu'est-ce que la théorie critique ? *Archive de philosophie*. Vol. 35, n° 3. P. 382
- (10). CALLON, M. (1986) « Eléments pour une sociologie de la traduction – *La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs en baies de Saint-Brieuc* », *L'Année Sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- (11). Chaudey, M. (2014). *Analyse économique de la firme*. Armand Colin.
- (12). Derbal, S., & Tahrouch, M. (2023). La relation entre la gouvernance publique et la performance nationale : Une analyse théorique et empirique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- (13). El Mrabet, H. (2013). *Théorie de l'agence. Scribd.*
- (14). 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. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*.
- (15). Grant Lewis, S. (2016). *Le nouveau rôle de l'enseignement supérieur*. UNESCO.
- (16). HABERMAS, J. (1965), *Strukturwandel der Öffentlichkeit /Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft* , Berlin, Luchterhand.
- (17). HOOD, C. (1991), « A Public Management for All Seasons ? », *Public Administration*, 69 (1), p. 3-19
- (18). Hooghe, L. et G. Marks (2003). « Unravelling the Central State, but How ? Types of Multilevel Governance », *American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, p. 233-243.
- (19). Horkheimer M., (1970) *Théorie traditionnelle et théorie critique, trad. de l'allemand par Cl. Maillard et S. Muller, Paris, Gallimard, 1974.*
- (20). Huet, JM, et al(2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique. *Expansion management Review*. P.113
- (21). Iknane, H. (2023.). *La gouvernance et la performance académique dans les institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali : Proposition d'une revue de littérature. ISSN : 2789-1674 Graphies Francophones Numero Special.*
- (22). Joumard, R. (2009). *Le concept de la gouvernance*. Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité.
- (23). KKHIDER A. et El MAATAOUI, O. L'impact de la gouvernance sur la performance universitaire dans les pays de l'Afrique Subsaharienne : une analyse économétrique avec données de panel. *IJAFAME*.
- (24). Kustos, I., et al. (2023). *Gouvernance collaborative : Enjeux, impacts et limites*. RIMHE.
- (25). LATOUR B. (1996) « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion », - *Actes des XIIIèmes Journées Nationales des IAE*, Toulouse, ESUG, avril.
- (26). Lisa, T. et Michael, S. (2013). La gouvernance multiniveau et la nouvelle gestion publique : des idées nouvelles à intégrer aux approches traditionnelles du fédéralisme dans le contexte de l'étude des relations intergouvernementales. *TELESCOPE*. P.86
- (27). MAHLI, A.et TREMBLAY DG. (2017). *Théorie de l'acteur réseau. Presses de l'Université de Montréal. P.2*
- (28). Marshall, A.(1894), *Principles of Economics*, London: Macmillan

- (29). Paquet, G. (1998). La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif. In L. Cardinal & C. Andrew (Eds.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- (30). Paquet, G. (1998.). Pouvoir, démocratie et gouvernance en réseau : commentaires sur "La gouvernance en tant que manière de voir." In L. Cardinal & C. Andrew (Eds.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*.
- (31). Pfeffer, J., et Salancik, GR (1978) .Le contrôle externe des organisations : Une perspective de dépendance des ressources. *Nouveau York : Harper & Row*
- (32). Powell, W. & DiMaggio, P. (1981). The new institutionalism in organizational analysis, *University of Chicago Press* p. 182- 203.
- (33). Scott, R.W. (1995). Institutions and Organizations. *Sage Publications*
- (34). SEDLACEK, J. (2017). The impact of governance on the research performance of European universities in Cross-Country comparisons. *Review of Economic Perspectives*.
- (35). Shapiro, C. et Stiglitz, J. (1984), *Equilibrium unemployment as a worker discipline device*, *American Economic Review*.
- (36). Sogbossi-Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. *Revue Internationale PME*, 23(1), 117–124.
- (37). Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
- (38). Vignolles, B. (2012). Le capital humain : Du concept aux théories. *Regards croisés sur l'économie*. P.37
- (39). Willett, G. (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? *OpenEdition Journals*.
- (40). Yves, P (2011). Une perspective institutionnelle. *Système d'information et management*. P.3