African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

DE LA GOUVERNANCE A LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES MAROCAINES : ROLE MEDIATEUR DE L'APPROPRIATION DES OUTILS DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

FROM GOVERNANCE TO PERFORMANCE IN MOROCCAN PUBLIC UNIVERSITIES: THE MEDIATING ROLE OF NEW PUBLIC MANAGEMENT TOOL APPROPRIATION.

Auteur 1 : JAAKARI HAMID.
Auteur 2 : ZAMMAR RACHID.

Hamid JAAKARI (Doctorant en sciences de gestion) Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal, Université Mohamed V de Rabat,

Rachid ZAMMAR (Professeur universitaire) Faculté des Sciences, Université Mohamed V de Rabat,

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : JAAKARI .H & ZAMMAR .R (2026) « DE LA GOUVERNANCE A LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES MAROCAINES : ROLE MEDIATEUR DE L'APPROPRIATION DES OUTILS DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 035.

DOI : 10.5281/zenodo.24032924.
Copyright © 2026 – ASJ

Résumé

La réalité des universités publiques marocaines affiche continuellement des performances au-dessous de ce qui est désiré malgré l'intensité des réformes depuis les années 2000. Une revue narrative de la littérature a été effectuée pour analyser le processus par lequel les configurations de gouvernance universitaire, à travers l'appropriation des instruments managériaux inspirés du NMP, sont susceptibles de contribuer à optimiser l'efficacité et les efficiences de l'université publique marocaines. Le premier constat est que la gouvernance universitaire admette une pluralité de représentations dans la littérature et qu'il n'existe pas de consensus sur une définition unique. En deuxième lieu, il ressort des travaux existants que la relation entre gouvernance universitaire et performance n'est pas directe, mais médiatisée par des processus complexes, ainsi qu'une gouvernance universitaire plus transparente et participative facilite la mise en œuvre des principes et des outils du NMP, ce qui pourrai contribuer à amélioration de la performance des universités publiques marocaines. En revanche, une gouvernance inefficace constituera un frein à l'atteinte des objectifs et à la réussite des réformes issues du NMP en montrant que les caractéristiques actuelles de la gouvernance universitaire marocaine sont contraignante avec une autonomie limitée, et une centralisation accrue, où les logiques bureaucratiques et académiques héritées bornent l'appropriation organisationnelle effective du NMP par les acteurs et se limite à une *conformité de façade* (Abdellatif & Ahachoum, 2024; Ayad et al., 2020, 2021; Dobli Bennani et al., 2021).

Mots clés :

Nouveau Management Public ; gouvernance universitaire ; appropriation organisationnelle ; logiques institutionnelles ; universités publiques marocaines.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Abstract

The reality of Moroccan public universities is characterized by persistent underperformance, despite intensive reform efforts since the 2000s. A narrative literature review—drawing on databases such as Scopus, Web of Science, Cairn, and ScienceDirect, as well as national journals—was conducted to analyze how university governance configurations, through the adoption of New Public Management (NPM)-inspired managerial tools, might help optimize the effectiveness and efficiency of Moroccan public universities. First, it is observed that "university governance" is interpreted in various ways within the literature, with no consensus on a single, definitive meaning. Second, research indicates that more transparent and participatory university governance facilitates the implementation of NPM principles, thereby improving the performance of Moroccan public universities. Conversely, ineffective governance acts as a barrier to achieving objectives and successfully implementing NPM-based reforms. The current state of governance in Moroccan public universities is restrictive, marked by limited autonomy and heightened centralization; entrenched bureaucratic and academic logics constrain how stakeholders adopt NPM, often reducing it to mere "façade compliance" (Abdellatif & Ahachoum, 2024; Ayad et al., 2020, 2021; Dobli Bennani et al., 2021).

Keywords :

New Public Management ; university governance ; organizational appropriation ; institutional logics; Moroccan public universities.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Introduction

La gouvernance de l'enseignement supérieur au Maroc a évolué au fil des lois et des réformes (1975-2026), et les données indiquent une présence croissante des principes et des outils du Nouveau Management Public (NMP) dans les réformes et la législation relative à l'enseignement supérieur (Ayad et al., 2020), le paradigme dominant de la gestion du secteur public, dont l'émergence remonte à la fin du XX^{e} siècle en réponse à la nécessité reconnue d'optimiser l'efficacité, l'efficience et la réactivité des services publics et comme une réponse aux dysfonctionnements de la bureaucratie (Hood, 1991).

Au début des années 2000, des restructurations sérieuses et consécutives se sont engagées commençant par la Charte nationale d'éducation et de formation et la loi 01.00 jusqu'à le Plan National d'Accélération de la Transformation de l'Écosystème de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation 2030 (Le PACTE ESRI 2030) et récemment la nouvelle loi 59.24 portant organisation de l'enseignement supérieur. Malgré ces efforts s'étalant sur plus de deux décennies, la réalité des universités publiques marocaines affiche continuellement des performances au-dessous de ce qui est désiré (Kabba & Ejbari, 2021), les caractéristiques de gouvernance sont contraignante avec une autonomie limitée, et une centralisation accrue, où les logiques bureaucratiques et académiques héritées bornent l'appropriation organisationnelle du NMP par les acteurs et se limite à une *conformité de façade* (Abdellatif & Ahachoum, 2024; Ayad et al., 2020, 2021; Dobli Bennani et al., 2021).

Notre objectif consiste à explorer les causes de cet écart constant entre la mise en place formel des principes et des outils du NMP et leur appropriation effective au sien de l'université publique marocaines. Nous présupposons que les adaptations locales ne sont pas seulement une conséquence de la réforme issue du NMP, mais constituent principalement le levier essentiel déterminant son succès. Par conséquent, notre recherche analysera l'impact des dimensions de la gouvernance universitaire dans la création des conditions nécessaires à une appropriation réussite des principes et des outils du NMP par les universités marocaines, questionnant la capacité effective de cette appropriation à produire une véritable amélioration des performances universitaires.

La gouvernance universitaire apparaît ainsi comme un élément déterminant dans la conduite de l'appropriation des réformes de l'enseignement supérieur par les acteurs universitaires sans la réduire à une donnée passive face à ces réformes. Elle se définie comme l'ensemble des règles, des

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

structures et des pratiques qui organisent les décisions, définissent les responsabilités et favorisent la coordination entre les différents acteurs de l'université et tenant compte des attentes des différents parties prenantes (Amaral et al., 2003; Paradeise, Reale, & Goastellec, 2009; Rhodes, 1996). La contribution scientifique recherchée ne réside pas dans la simple confirmation d'une relation déjà étudiée à savoir relation gouvernance-performance, mais dans l'analyse du processus par lequel les configurations de gouvernance peuvent créer des conditions favorables à l'appropriation effective des principes et des outils du NMP et par conséquent être susceptibles d'optimiser l'efficacité et l'efficiences de l'université publique marocaines. Dès lors, la problématique de notre travail est la suivante :

De quelle manière les dimensions de la gouvernance universitaire influencent-elles l'appropriation effective des principes et des outils du NMP par les acteurs et contribuent-elles à une amélioration de la performance des universités publiques ?

La question centrale peut être déclinée en quatre questions secondaires :

- Quel rôle les dimensions de gouvernance universitaire jouent-elles dans l'appropriation des principes et des outils du NPM au sein des universités publiques marocaines ?
- Quel est l'impact de l'appropriation des principes et des instruments du NPM sur la performance des universités publiques marocaines ?
- L'appropriation effective des principes et des instruments managériaux du NMP par les acteurs constitue-t-elle un mécanisme intermédiaire décisif entre la gouvernance universitaire et la performance organisationnelle ?
- Quelles conditions organisationnelles favorisent ou limitent l'appropriation des principes et des instruments managériaux du NMP par les acteurs et leur contribution à la performance universitaire ?

L'objectif de cette recherche est d'analyser la relation entre la gouvernance et la performance des universités publiques marocaines, en mettant l'accent sur le rôle médiateur de l'appropriation des outils du Nouveau Management Public (NMP).

Pour atteindre cet objectif, le travail est structuré en deux parties complémentaires. La première présente la revue de littérature relative à la gouvernance universitaire, au NMP, à l'appropriation de ses outils et à la performance des universités publiques marocaines. La deuxième partie propose un modèle intégrateur permettant d'examiner les relations entre ces dimensions, le rôle médiateur

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

de l'appropriation des outils du NMP, ainsi que le positionnement épistémologique, les choix méthodologiques et les apports théoriques et empiriques souhaités de cette recherche.

1. Revue de littérature : gouvernance universitaire, appropriation du Nouveau Management Public et performance des universités publiques marocaines

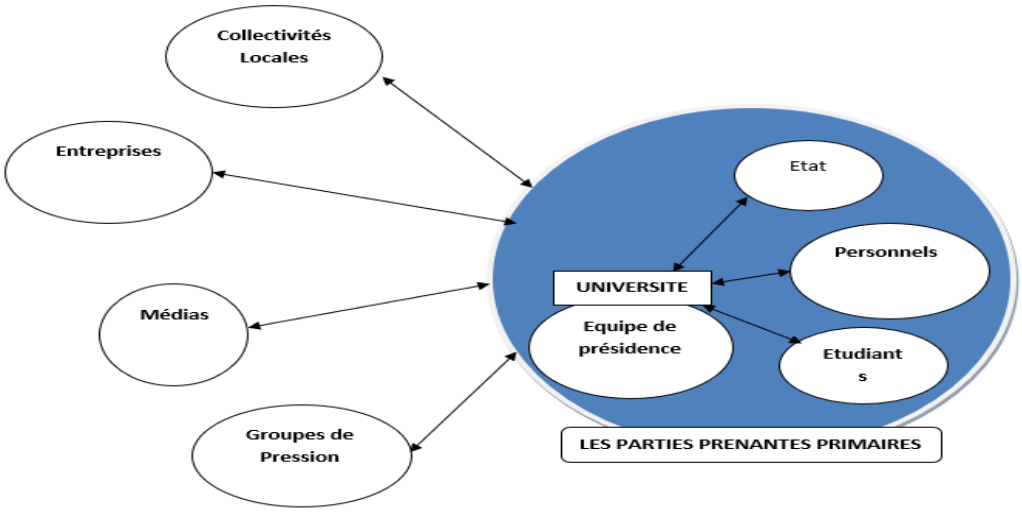
1.1. La gouvernance universitaire : une construction multidimensionnelle

La notion de gouvernance dans le secteur public s'est progressivement imposée comme un cadre d'analyse central pour appréhender les transformations des organisations publiques contemporaines. Initialement associée à l'exercice du pouvoir et à la gestion des ressources publiques, la gouvernance renvoie aujourd'hui à un ensemble de mécanismes, de règles, de procédures et d'interactions entre acteurs visant à orienter, coordonner et contrôler l'action collective (Kooiman, 2003; Pierre & Peters, 2000; Rhodes, 1996)

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, la gouvernance universitaire a connu des transformations majeures sous l'effet des réformes inspirées du NMP. Historiquement fondées sur des principes de collégialité et d'autonomie académique, les universités ont progressivement intégré des mécanismes de pilotage stratégique et de contrôle de la performance (Clark, 1998; Shattock, 2008)

De plus, la gouvernance de l'université publique est particulièrement spécifique en raison de la pluralité des acteurs concernés. Celle-ci regroupe des enseignants-chercheurs, des étudiants, des personnels administratifs, des responsables institutionnels, des autorités publiques et différents partenaires externes. Ces acteurs ne disposent ni des mêmes intérêts ni des mêmes ressources ni des mêmes conceptions de la performance universitaire. La gouvernance doit donc permettre de coordonner des logiques potentiellement différents tout en maintenant la cohérence de l'organisation. Elle désigne les structures, processus et règles par lesquels les universités définissent leurs objectifs, prennent des décisions et gèrent leurs institutions, en interaction avec des parties prenantes internes (primaires) et externes (World Bank, 2012).

Figure 1 : les parties prenantes de l'université



Source : (Boussouf, 2021)

Tableau N° 1 : Synthèse des principales définitions de la gouvernance universitaire

Auteur / Institution	**Année**	**Fondements et dimensions de la gouvernance**	**Principales caractéristiques**
Banque mondiale	1992	La gouvernance renvoie aux modalités d'exercice du pouvoir dans la gestion des ressources d'un pays.	Efficacité de la gestion, transparence, responsabilité
OCDE	2019	La gouvernance universitaire désigne l'ensemble des structures, des relations et des processus qui encadrent la prise de décision et la mise en œuvre des politiques universitaires. Elle organise l'allocation des ressources et définit les mécanismes de responsabilité et de reddition de comptes. Elle contribue ainsi au pilotage stratégique de l'université	Orientation stratégique, mécanismes de contrôle, reddition de comptes
Rhodes	1996, 1997	Conception de la gouvernance comme un système en réseau reposant sur la coopération plutôt que sur la hiérarchie.	Réseaux d'acteurs, interdépendance,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

			coopération, décentralisation
Kooiman	2003	Approche interactive où la gouvernance repose sur un partage du pouvoir entre l'État, la société civile et les acteurs économiques.	Interaction État-société, co-gestion, partage décisionnel
Bevir	2010	Vision adaptative de la gouvernance mettant l'accent sur la flexibilité et l'apprentissage dans des environnements complexes.	Adaptabilité, apprentissage organisationnel, innovation
Hood	1991	Introduction du New Public Management, qui transpose les logiques du management privé au secteur public.	Recherche de performance, efficacité, contractualisation, redevabilité
Osborne & Gaebler	1992	Promotion d'un État « catalyseur » qui privilégie l'orientation stratégique plutôt que le contrôle direct.	Management participatif, autonomie des acteurs, culture du résultat
Ansell & Gash	2008	Gouvernance collaborative fondée sur la participation conjointe des acteurs publics et privés à la prise de décision.	Co-construction, consensus, engagement collectif
El Khaouli & Aguida	2026, p. 45	« L'agencement des instances, des règles et des pratiques qui structurent l'exercice de l'autorité et la prise de décision dans les universités marocaines »	Contexte marocain

Source : conception de l'auteur à partir de la littérature

À la lumière de la diversité des définitions et des angles de compréhension, nous retenons la définition intégrative, adaptée à notre objet de recherche :

« ***La gouvernance universitaire désigne l'ensemble des structures formelles et informelles, des processus décisionnels et des mécanismes de reddition de comptes par lesquels une université***

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

définit ses orientations stratégiques, alloue ses ressources et répond aux attentes de ses parties prenantes internes et externes » (adapté de OCDE, 2019).

Cette définition présente l'avantage de :

- **Intégrer les dimensions structurelles et processuelles** (et non seulement les organes formels)
- **Reconnaître l'existence de mécanismes formels et informels** (contrairement aux approches trop légalistes)
- **Prendre en compte la multiplicité des parties prenantes** (conformément à la théorie des parties prenantes)
- **Inclure la dimension évaluative** (qui sera centrale via le NMP)

Dans cette perspective, il convient désormais d'examiner les dimensions et les principaux modèles de gouvernance universitaire développés dans la littérature, lesquels permettent de structurer ces différentes dimensions et d'en comprendre les modalités d'application au sein des systèmes universitaires.

1.1.1 Dimensions de la gouvernance universitaire

La gouvernance universitaire est un phénomène multidimensionnel qu'il convient d'analyser à travers plusieurs dimensions. Le tableau suivant présente de manière synthétique les six dimensions clés de la gouvernance universitaire, en précisant leurs principes fondamentaux et leurs caractéristiques opérationnelles.

Tableau 2 : les dimensions clés de la gouvernance universitaire

Dimension	Synthèse conceptuelle
Structure de gouvernance	Architecture institutionnelle définissant la distribution des pouvoirs et des responsabilités. Elle conditionne la cohérence décisionnelle et l'efficacité de coordination (Amaral et al., 2003 ; Bleiklie & Kogan, 2007).
Leadership et management	Capacité des dirigeants universitaires à définir une vision stratégique, à mobiliser les acteurs, à orienter le changement organisationnel et à favoriser l'engagement collectif. Il contribue à la cohérence stratégique, à la motivation des parties prenantes et à la réussite des réformes

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

	institutionnelles (Bolden et al., 2008; Lekchiri et al., 2018; Niknia et al., 2024)
Centralisation / modes de décision	Degré de concentration des décisions et modalités de leur élaboration. Influence la réactivité organisationnelle et la mise en œuvre effective des réformes managériales (Musselin, 2021; Neave, 2012; Pollitt & Bouckaert, 2004).
Rôles et responsabilités	Clarification des fonctions et obligations des acteurs universitaires. Réduit les chevauchements et améliore la performance organisationnelle (Bleiklie & Kogan, 2007).
Transparence organisationnelle	Accessibilité de l'information et circulation des données institutionnelles. Diminue les asymétries d'information et renforce la confiance (Jensen & Meckling, 1976).
Participation des parties prenantes	Implication des parties prenantes dans les processus décisionnels. Renforce la légitimité et l'adhésion aux décisions (Fung, 2006; Kezar & Eckel, 2004; Raza et al., 2025).
Reddition des comptes (accountability)	Obligation de rendre compte via dispositifs d'évaluation et de contrôle. Favorise l'amélioration continue et l'alignement stratégique (Mulgan, 2000, Jaramillo & Zaafrane2012)

Source : Conception des auteurs

L'ensemble, ces dimensions permettent de comprendre comment l'université organise le pouvoir, coordonne les actions, garantit la circulation de l'information et assure la responsabilité des acteurs. Elles constituent ainsi un cadre analytique essentiel pour analyser le fonctionnement et l'efficacité de la gouvernance universitaire, notamment dans le contexte des réformes inspirées du Nouveau Management Public**.**

1.1.2 Les modèles de gouvernance universitaire

Un modèle de gouvernance correspond à une combinaison entre une structure c'est-à-dire l'ensemble des instances décisionnelles précisant les rôles et les responsabilités des différents acteurs, et un processus de gouvernance c'est-à-dire l'ensemble des orientations générales, des procédures et des règles déterminantes où et de quelle manière les décisions sont prises (Raza et al., 2025). La littérature notamment le travail classique de Trakman (2008) distingue plusieurs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

modèles de gouvernance universitaire, à savoir la gouvernance académique, la gouvernance entrepreneuriale, la gouvernance par conseil, la gouvernance par parties prenantes et les modèles hybrides. Cette diversité montre que la gouvernance universitaire ne correspond pas à une forme organisationnelle unique. Elle est plutôt le résultat d'un équilibre entre plusieurs principes de décision et plusieurs sources d'autorité (Christopher, 2012).**Tableau 3 : Synthèse des modèles de gouvernance universitaire**

Modèle	**Acteurs dominants**	**Mécanismes principaux**	**Critiques principales**
Collégial	Staff académique	Décision collective, évaluation par les pairs	Lenteur, faible capacité stratégique
Entrepreneurial	Président, conseil d'administration, managers	Contrôle hiérarchique, contractualisation, compétition	Érosion de la collégialité, marchandisation
Fiduciaire	Conseil de fiduciaires	Supervision externe, nomination du président	Distance avec le terrain académique
Parties prenantes	Ensemble des acteurs (internes et externes)	Négociation, arbitrage, participation	Complexité, risques de blocage
Hybride	Combinaison variable	Combinaison de mécanismes	Risque d'incohérence

Source : Adaptation de Bleiklie & Kogan (2007) et Paradeise et al. (2009).

Nous observons que quelques modèles favorisent l'indépendance académique et la collégialité, tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur la logique des résultats et de la performance, ainsi que sur la gestion managériale. D'autres modèles, en particulier celui basé sur les parties prenantes ou le modèle mixte, tentent de trouver un juste milieu entre la logique de contrôle et d'efficacité et celle de l'autonomie académique.

1.2. Le Nouveau Management Public dans l'enseignement supérieur

Le terme de Nouveau Management Public (NMP) a été introduit pour qualifier l'ensemble des réformes administratives engagées dans le secteur public de nombreux pays à partir du milieu des années 1980. Il ne s'agit toutefois pas d'un modèle homogène, mais d'une doctrine souple et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

multidimensionnelle, regroupant une variété d'instruments et de dispositifs administratifs (Hood, 1991). Le point fort de l'approche du NPM est qu'elle est soutenue par plusieurs organisations internationales telles que l'OMC et l'OCDE (Fredriksson & Pallas, 2018). Il s'impose comme nouveau paradigme de modernisation de secteur public notamment l'université publique moyennant un ensemble de réformes cherchant à importer dans le secteur public les mécanismes de fonctionnement de secteur privé tels que le pilotage stratégique, la gestion par objectifs, la contractualisation et l'évaluation des performances institutionnelles (Hood, 1991). L'objectif dans le secteur de l'enseignement est de renforcer l'efficacité organisationnelle, la responsabilité des acteurs et la qualité des services éducatifs et scientifiques (De Boer et al., 2007; Ferlie, 1996). Face à ces exigences les universités publiques devront substituer l'ancienne logique de moyens par une logique de résultats mesurables. L'objectif est de faire évoluer de telle sorte à adopter une approche entrepreneuriale basée sur les résultats (Osborne & Gaebler, 1993). Il repose sur plusieurs principes visant à améliorer l'efficacité de la gestion publique notamment celle de l'universités publiques, comme le présente le tableau suivant.

Tableau 4 : Les principes fondamentaux du New Public Management (NPM)

Principes fondamentaux	**Description**	**Références bibliographiques**
Gestion par objectifs et orientation vers les résultats	Diriger l'action publique vers l'obtention de résultats quantifiables plutôt que de se focaliser sur les ressources utilisées.	Hood (1991)
Contractualisation des objectifs	Formaliser les objectifs afin de clarifier les rôles, les responsabilités et les engagements des acteurs publics.	Pollitt & Bouckaert (2017)
Pilotage par les indicateurs et le contrôle de gestion	Mettre en place des indicateurs de performance et des systèmes de contrôle de gestion pour mesurer les résultats et améliorer l'efficience de l'action publique.	Bezes et al. (2012)

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Responsabilisation des gestionnaires	Accorder aux gestionnaires publics une autonomie accrue dans la prise de décision, en échange d'une obligation de rendre compte des résultats obtenus.	Pollitt & Bouckaert (2017)
Mise en concurrence	Implémenter des systèmes compétitifs, y compris au sein des entités publiques, dans le but d'encourager l'amélioration en termes de performance et de qualité des services publics.	Hood (1991) ; Bezes et al. (2012)
Transparence et reddition de comptes	Renforcer la transparence dans la gestion publique et l'obligation pour les responsables de justifier leurs décisions et leurs résultats.	Hood (1991) ; Bezes et al. (2012)

Source : Élaboration personnelle à partir de Hood (1991), Pollitt et Bouckaert (2017) et Bezes et al. (2012).

1.3. Le contexte universitaire marocain face au Nouveau Management Public

Selon Bouckaert & Pollitt, 2017 l'implantation du NMP dans d'autres contexte diffèrent de contexte occidental nécessite certainement des adaptations locales tenant compte des structures bureaucratiques, des traditions politiques, de la décentralisation et des capacités managériales (Belaraj & Oukassi, 2020).

Depuis les années 2000, le Maroc s'est engagé dans cette vague réformatrice de son secteur de l'enseignement, celles directement liées au NMP sont :

- **Autonomie responsable des universités :** accorder aux universités une plus grande capacité de décision dans leur gestion, tout en les responsabilisant quant aux résultats obtenus (Benelmallam, 2026 ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, 2024).
- **Contractualisation entre l'État et les universités :** définir des objectifs, des engagements et des résultats attendus dans le cadre de contrats entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur. Cette orientation est prévue dans le PACTE ESRI 2030, mais sa mise en œuvre doit être distinguée de son annonce (Benelmallam, 2026).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

- **Évaluation institutionnelle et assurance qualité :** évaluer les établissements à partir de critères précis concernant la gouvernance, le management, la formation, la recherche et les services rendus à la société (ANEAQ, 2020).
- **Pilotage par la performance :** utiliser des indicateurs pour mesurer les résultats des universités, suivre leurs objectifs et améliorer leur efficacité. Cette orientation correspond à la logique de gestion axée sur les résultats promue par la réforme budgétaire publique marocaine (Bencheikh & Daanoune, 2017; Mortada et al., 2026).
- **Renforcement de la responsabilisation et de la reddition des comptes :** développer des mécanismes permettant aux responsables universitaires de rendre compte de l'utilisation des ressources et de l'atteinte des objectifs. Ce principe est associé à l'autonomie responsable et à la contractualisation fondée sur la performance (Bentaja & Assalih, 2023).
- **Renforcement du contrôle de gestion :** développer des outils de suivi, des tableaux de bord et des indicateurs afin d'appuyer la prise de décision et le pilotage des performances universitaires. Cette dimension est également étudiée dans la littérature consacrée aux pratiques du NMP dans les universités marocaines (Bencheikh & Daanoune, 2017; Laaribi et al., 2023).
- **Réforme du cadre juridique et de la gouvernance :** la loi n° 59.24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique, promulguée en février 2026, renouvelle le cadre juridique de l'université marocaine et prévoit des évolutions concernant sa gouvernance, son organisation et la recherche scientifique (Benelmallam, 2026).

Malgré ces efforts, le processus de décentralisation de la gestion universitaire présente encore des lacunes, ce qui peut limiter la capacité des universités à prendre des décisions de manière autonome. De plus, l'introduction des instruments de pilotage et d'évaluation ne garantit pas leur intégration effective dans les pratiques quotidiennes des établissements (Bencheikh & Daanoune, 2017; Laaribi et al., 2023) ainsi ces outils sont couramment perçus comme un moyen de surveillance plutôt que comme un véritable outil d'aide au pilotage (BELKADDAD & GALLOUJ, 2026), ajoutant à cela que la transformation des pratiques administratives traditionnelles en pratiques davantage orientées vers la performance et les résultats peut se heurter à des résistances

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

organisationnelles (Bencheikh & Daanoune, 2017; Makhroubi & Guehair, 2023) car le développement d'une gestion axée sur les résultats suppose des compétences en planification, en évaluation et en contrôle de gestion, ainsi qu'une évolution des pratiques professionnelles. La mise en œuvre effective du NMP dans les universités publiques marocaines demeure progressive et confrontée à des difficultés **d'appropriation**.

1.4. Au-delà de la simple adoption : l'impact de l'appropriation et de l'hybridation sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

La décision d'adopter les principes et les outils du NMP par les universités publiques ne relève d'un processus automatiquement motivé par la rationalité et la recherche d'efficience et efficacité. La théorie néo-institutionnelle montre que les organisations publiques, notamment les universités, adoptent souvent de nouvelles pratiques sous l'effet de pressions isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983). Celles-ci peuvent être de nature coercitive, lorsqu'elles résultent des exigences imposées par les autorités de tutelle et des réformes nationales de l'enseignement supérieur, mimétique, lorsque les universités cherchent à reproduire les pratiques d'établissements considérés comme performants ou prestigieux, ou normative, lorsqu'elles découlent des standards professionnels, des référentiels d'évaluation et des exigences de la communauté académique.

Ces différentes pressions peuvent favoriser une adoption essentiellement formelle des outils managériaux, sans nécessairement entraîner une transformation substantielle des pratiques universitaires (Cheklekbire et al., 2026). Ce phénomène, appelé découplage institutionnel, se produit lorsque les organisations adoptent formellement de nouvelles pratiques sans modifier réellement leurs routines et leurs modes de fonctionnement habituels (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977)

Toutefois, même lorsqu'elle demeure initialement formelle, l'adoption constitue un point d'entrée dans le processus de changement organisationnel (Dekkaki et al., 2025). Elle expose les acteurs universitaires aux nouveaux dispositifs et ouvre la voie à leur interprétation, à leur adaptation et à leur intégration progressive dans les pratiques institutionnelles d'où l'importance de la gouvernance interne de chaque université (BELKADDAD & GALLOUJ, 2026; Cheklekbire et al., 2026; Dekkaki et al., 2025). Cette dynamique peut être éclairée par la théorie de la contingence, selon laquelle l'efficacité des outils de gestion repose sur leur adaptation aux spécificités de l'organisation et aux exigences de son environnement (Belaraj & Oukassi, 2020). Dans le contexte

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

universitaire, cette adéquation est notamment susceptible de dépendre de la taille de l'établissement, de ses ressources humaines et financières, de son degré d'autonomie, de sa culture organisationnelle, ainsi que de la diversité des disciplines et des missions qui le caractérisent (Lawrence & Lorsch, 1967; Otley, 1980).

Le passage de simple adoption formelle des outils du NMP à une appropriation organisationnelle effective constitue l'élément clé pour se servir ces outils dans les pratiques universitaires et dans les processus de décision (Dekkaki et al., 2025). L'appropriation renvoie à la manière dont les acteurs de l'université — dirigeants, responsables administratifs, enseignants-chercheurs et personnels administratifs — s'emparent des dispositifs de gestion, les interprètent, les adaptent et les inscrivent dans leurs propres logiques d'action, En prenant en considération les contraintes et les particularités de leur environnement professionnel (Denis et al., 2015). L'appropriation ne se limite donc ni à l'acceptation des réformes ni à l'utilisation des instruments prescrits. Elle implique un processus actif de construction du sens et de recomposition des pratiques, au cours duquel les outils managériaux sont confrontés aux valeurs académiques, aux exigences scientifiques et pédagogiques, ainsi qu'aux modes traditionnels de gouvernance universitaire (Cheklekbire et al., 2026; Dekkaki et al., 2025).

Ce processus est susceptible de se traduire par l'émergence d'une hybridation organisationnelle, caractérisée par la coexistence et l'articulation de différentes logiques institutionnelles. Dans le contexte universitaire, les logiques managériales, orientées notamment vers la performance, l'efficience, le contrôle et la reddition des comptes, coexistent avec les logiques académiques, fondées sur l'autonomie scientifique, la liberté pédagogique, la collégialité, la production des connaissances et la qualité de la formation. À celles-ci peuvent également s'ajouter les logiques administratives et politiques, liées au respect des règles institutionnelles, à la mise en œuvre des politiques publiques et aux exigences de régulation de l'enseignement supérieur. Dans les universités, l'hybridation ne signifie pas nécessairement le remplacement d'une logique par une autre, mais plutôt la coexistence de logiques académiques et managériales, donnant lieu à des ajustements, des compromis et des tensions organisationnelles (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000; Kallio et al., 2020; Nafzaoui & Ferdoussi, 2024; Pache & Santos, 2013)

L'articulation entre adoption, appropriation et hybridation prolonge les réflexions de Hood (1995) ainsi que de Pollitt et Bouckaert (2011) sur les conditions de traduction des réformes managériales

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

dans le secteur public. Elle souligne que l'introduction formelle des instruments du NMP ne suffit pas, à elle seule, à garantir une transformation effective des pratiques universitaires ni une amélioration de leur performance. Ces effets dépendent notamment de la manière dont les acteurs s'approprient les dispositifs et de la façon dont ceux-ci s'articulent avec les logiques académiques, administratives et managériales préexistantes. Ainsi, l'appropriation peut être envisagée comme un processus susceptible de favoriser l'hybridation des pratiques et des modes de gouvernance, laquelle contribue à façonner les modalités concrètes de mise en œuvre des outils du NMP et leurs effets potentiels sur la performance universitaire. Dans cette perspective, le tableau suivant présente les principales formes d'hybridation organisationnelle susceptibles d'émerger de l'introduction et de l'appropriation des outils du NMP dans les établissements d'enseignement supérieur

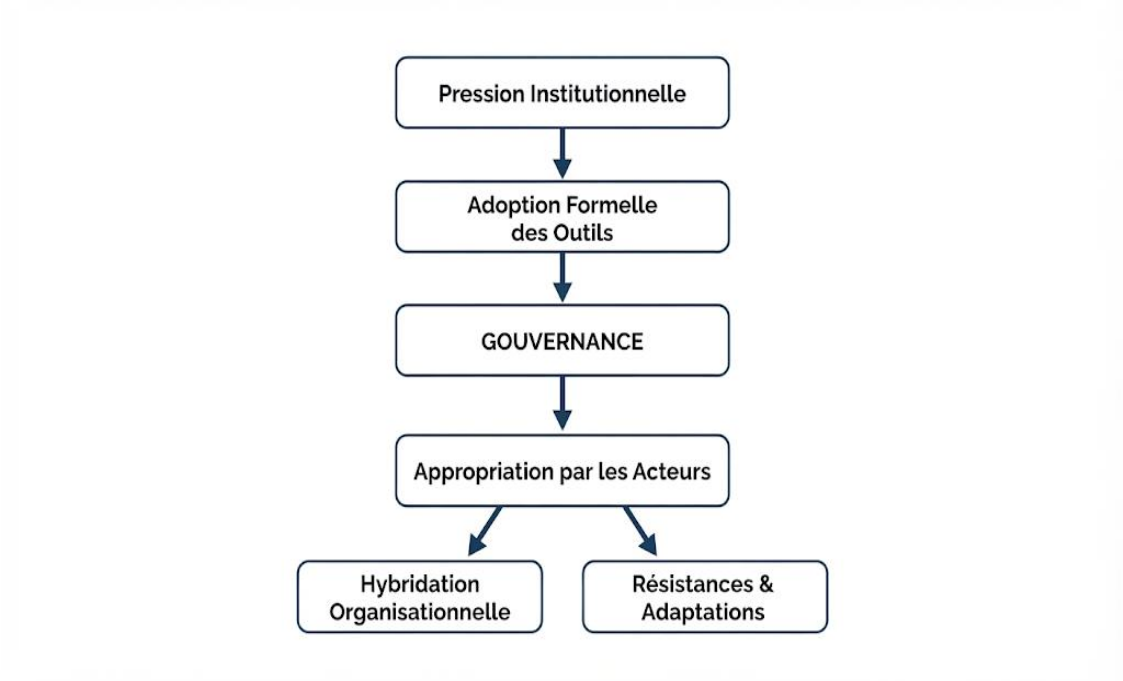
Tableau 5 : Les formes d'hybridation organisationnelle dans les universités

Formes d'hybridation	**Description**	**Auteurs/Références**
Adaptation des indicateurs de performance	Ajustement des indicateurs et des instruments de pilotage aux spécificités du contexte universitaire, à la diversité des disciplines, aux missions d'enseignement et de recherche, ainsi qu'à la culture académique de l'établissement.	Denis et al. (2015)
Négociation des exigences institutionnelles et académiques	Arbitrage entre les exigences managériales de performance, d'efficience et de reddition des comptes, d'une part, et les valeurs académiques d'autonomie, de collégialité et de liberté scientifique, d'autre part.	(Nafzaoui & Ferdoussi, 2024)
Sélection des pratiques managériales compatibles	Sélection et intégration des outils du NMP jugés compatibles avec les missions fondamentales de l'université, notamment l'enseignement, la recherche scientifique et le service à la société.	Brunsson & Sahlin-Andersson (2000)

Source : Élaboré par l'auteur à partir de CHERKAOUI DEKKAKI, A., ELHAMMA, A. et BAAJJI, M. (2025).

L 'adoption formelle du NMP par les organisations publiques notamment les universités constituent la première étape motivée par la recherche de légitimité et la réponse aux différentes pressions institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977). La gouvernance intervient ensuite comme un levier central d'arbitrage et d'encadrement, nécessaire pour traduire cette décision formelle d'adoption en actions opérationnelles (Charreaux, 1997; Markus & Pfeffer, 1983). Cet encadrement par la gouvernance conditionne l'appropriation des principes et outils du NMP par les acteurs dans leurs routines et leurs pratiques (DeSanctis & Poole, 1994), laquelle conduit soit à une hybridation organisationnelle des pratiques, soit à des résistances et adaptations locales(Oliver, 1991; Orlikowski, 2000) autrement dit la gouvernance crée des conditions encourageant ou limitant la mise en œuvre effective du NMP comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Gouvernance et appropriation du NMP.



Sources : conception des auteurs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

1.5. Performance globale des universités à la lumière du NMP

La performance universitaire désigne la capacité d'une université à atteindre ses objectifs et à remplir ses principales missions. Elle concerne plusieurs domaines, notamment l'enseignement, la recherche scientifique, la contribution au développement économique et social, ainsi que la gestion de l'établissement. Elle ne se limite donc pas au nombre de publications scientifiques. Elle prend également en compte la qualité de la formation, l'insertion professionnelle des diplômés, l'utilisation des ressources et la satisfaction des différents acteurs de l'université mais aussi au-delà du résultat immédiat elle cherche mesurer impacts de ces réalisations sur la société dans long terme ce qui le rend complexe et difficile (GIBERT, 1986).

Dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP), la performance est considérée comme un élément central de la gestion des universités publiques. Cette approche met l'accent sur la définition d'objectifs clairs et mesurables en instaurant une logique résultats, la responsabilisation des acteurs et la bonne utilisation des ressources disponibles. La performance d'une université repose sur plusieurs dimensions complémentaires. Elle concerne aussi bien l'enseignement et la recherche que la contribution de l'établissement à la société et la qualité de sa gestion (Aghion et al., 2007, 2008, 2009, 2010; S. E. Arbaoui & Abouali, 2018). Pour mieux comprendre ces différentes dimensions, il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs permettant d'évaluer les résultats obtenus dans chaque domaine.

Tableau 6 : Les dimensions et les indicateurs de la performance universitaire

Dimensions de la performance	**Principaux indicateurs**	**Auteurs/Références**
Performance en enseignement et formation	- Taux de réussite et de diplomation. - Taux d'insertion professionnelle et poursuite des études. - Satisfaction des étudiants. - Accréditation et qualité des programmes de formation.	Arbaoui & Oubouali (2018) ; CHEPS (2008b) ; Bentaja & Assalih (2022)
Performance en recherche scientifique	- Nombre et qualité des publications scientifiques.	ARWU (2016) ; Leiden Ranking

	- Nombre de citations et de publications fortement citées. - Visibilité dans les classements internationaux. - Collaborations internationales et interdisciplinaires.	(2016) ; Aghion et al. (2007, 2008)
Impact social et économique	- Valorisation des résultats de recherche et transfert de technologies. - Brevets, licences et création de start-ups. - Partenariats avec les entreprises. - Contribution au développement local et national et participation aux projets sociétaux.	Etzkowitz (2003)
Performance institutionnelle et gestion	- Maîtrise des dépenses et efficacité dans l'utilisation des ressources. - Équilibre budgétaire et transparence financière. - Satisfaction et engagement des parties prenantes. - Qualité de la gouvernance, du leadership et de la planification stratégique. - Responsabilisation des acteurs et respect des règles institutionnelles.	Kogan et al. (2007) ; Bentaja & Assalih (2023) ; Aghion et al. (2009, 2010) ; Bolden, 2008

Source : Élaboré par l'auteur

2. Gouvernance universitaire, appropriation du NMP et performance universitaire : proposition d'un modèle intégrateur

2.1. L'appropriation organisationnelle du NMP comme mécanisme organisationnel

La littérature montre que les dispositifs de gouvernance n'exercent pas une influence automatique ou linéaire sur la performance, mais agissent à travers des mécanismes complexes, dépendants des caractéristiques organisationnelles et des perceptions des acteurs (Ahachoum & Abdellatif, 2026;

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Dekkaki et al., 2025). Ainsi, la gouvernance constitue moins un déterminant direct de la performance qu'un cadre favorisant l'appropriation et l'engagement des acteurs, lesquels permettent de traduire les règles institutionnelles en pratiques effectives. C'est pour cela nous considérons la qualité de la gouvernance universitaire comme un levier indispensable pour l'appropriation réussite et l'efficacité des réformes inspirées du Nouveau Management Public (NMP) dans les universités publiques marocaines.

Dans cette perspective, chaque dimension de la gouvernance agit dans un système de relations complexe pour créer ces conditions favorables à ce processus d'appropriation. Un leadership mobilisateur favorise l'engagement des acteurs universitaires et leur adhésion aux changements organisationnels (Bolden et al., 2008; Van der Voet et al., 2016), ainsi comme le montre Abdellatif & Ahachoum, 2024 dans leur étude qualitative la structure de gouvernance flexible et décentralisée dans laquelle les pouvoirs sont répartis entre différents acteurs, ainsi que une clarification des rôles et des responsabilités favorisent la mise en œuvre du NMP et susceptible de susciter l'engagement et l'implication des acteurs des acteurs locaux c'est-à-dire activé le processus d'appropriation qui commence par une simple adoption. Par ailleurs, des modes de décision participatifs qui s'éloignent de la lenteur et la rigidité de la bureaucratie, associés à la transparence non sélective de l'information et à l'implication réelle des enseignants-chercheurs, des étudiants et du personnel administratif, renforcent la confiance, l'adhésion aux réformes et leur appropriation effective (Abdellatif & Ahachoum, 2024; BENTAJA & ASSALIH, 2023; Paradeise, Reale, Bleiklie, et al., 2009)

Enfin, les mécanismes de contrôle, d'évaluation et de reddition des comptes contribuent au suivi des performances, à la responsabilisation des acteurs et à l'amélioration continue de la gestion universitaire (Arbaoui & Oubouali, 2023; Atanaw et al., 2025; BENTAJA & ASSALIH, 2023; Laaribi et al., 2023), néanmoins comme le montre Arbaoui et al., 2023 le modèle de contrôle NMP lorsqu'il n'est pas adapté pourrait avoir des effets pervers donc des ajustements au contexte universitaire sont nécessaire. Ainsi, l'appropriation du NMP dépend aussi de la capacité des universités à mettre en place une gouvernance adaptée aux spécificités organisationnelles, culturelles, et institutionnelles des universités publiques marocaines.

À cet égard, une gouvernance universitaire adaptée aux spécificités organisationnelles, culturelles et institutionnelles de l'université publique marocaine, fondée sur la décentralisation, un leadership

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

mobilisateur, une transparence non effective, une participation réelle des acteurs et une reddition des comptes intégrant des dimensions qualitatives et quantitatives, favorise l'appropriation des pratiques inspirées du NMP. D'où la première hypothèse :

H1 : La qualité de la gouvernance universitaire influence positivement l'appropriation des pratiques du NMP au sein de l'université publique marocaine.

2.2. Gouvernance universitaire et performance universitaire

La performance universitaire est un construit multidimensionnel, contesté et socialement construit (Paradeise & Thoenig, 2013). Pollitt et Bouckaert (2017) la décrit comme une chaîne reliant ressources, activités, produits et effets, dont chaque maillon peut être mesuré de manière différente. La littérature montre que certaines dimensions de la gouvernance peuvent avoir une influence directe sur la performance universitaire. Les travaux d'Aghion et al. (2007, 2008, 2009, 2010) soulignent que l'autonomie budgétaire, salariale et en matière de recrutement, ainsi que le recours à des financements compétitifs, contribuent à améliorer la performance des universités et à renforcer leur excellence scientifique et institutionnelle, indépendamment de l''appropriation du NMP. De même, l'étude qualitative menée par Laaribi et al. (2020 ; 2023) auprès des universités publiques marocaines met en évidence le rôle de la clarification des responsabilités, de la transparence et de la participation des acteurs dans l'amélioration de la performance institutionnelle. La littérature est abondante mais le débat sur ce lien reste cependant ouvert (Enders et al., 2013), ce qui conduit à formuler l'hypothèse comme une association attendue, dont l'intensité dépend du contexte institutionnel.

H2 : La gouvernance universitaire, adaptée aux spécificités du contexte institutionnel et organisationnel de l'université publique marocaine, influence positivement sa performance.

2.3. Appropriation du NMP et performance universitaire

D'après la littérature sur le concept d'appropriation, celle-ci constitue un processus dynamique par lequel les acteurs comprennent, interprètent, adaptent et intègrent les outils et les pratiques organisationnelles dans leurs activités quotidiennes. Elle dépasse ainsi la simple adoption formelle pour renvoyer à une utilisation effective et contextualisée des pratiques (De Vaujany, 2006). Dans cette perspective, l'appropriation des pratiques du NMP est susceptible d'influencer la performance universitaire, dans la mesure où leur intégration effective dans les pratiques quotidiennes peut contribuer à améliorer les modes de gestion et l'efficacité organisationnelle. Toutefois, le nombre

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

limité de travaux empiriques portant spécifiquement sur cette relation dans le contexte de l'université publique marocaine justifie son examen dans le cadre de cette recherche.

En effet, l'appropriation peut contribuer à l'amélioration des pratiques : un outil intégré aux routines de travail et adapté aux conditions locales a plus de chances de modifier réellement les pratiques qu'un outil simplement renseigné ainsi cette appropriation favorisera l'apprentissage organisationnel. Argyris et Schön (1978) distinguent l'apprentissage en simple boucle, qui corrige les écarts à des objectifs donnés, de l'apprentissage en double boucle, qui remet en question les objectifs eux-mêmes. Dans le cadre de Crossan et al. (1999), les processus d'interprétation et d'intégration relient l'apprentissage individuel et collectif. L'appropriation, qui consiste à interpréter, adapter et intégrer, est une modalité de ces processus : les indicateurs deviennent alors des supports de réflexion et pas seulement de reporting. À la lumière de ces éléments l'efficacité et l'efficience peuvent être améliorées ; lorsque les objectifs, les indicateurs et les contrats sont compris et jugés pertinents, ils peuvent orienter l'allocation des ressources et des efforts et instauré un climat de confiance organisationnelle. Sur cette base l'amélioration du pilotage est envisagée, puisque les informations produites sont réellement mobilisées pour décider ce qui la facilitera l'atteinte des objectifs institutionnels, dans la mesure où l'appropriation alimente un sens partagé des priorités.

H3 : L'appropriation des pratiques du NMP influence positivement la performance universitaire.

Toutefois les arguments avancés ci-dessous appellent trois réserves. Premièrement, l'appropriation peut conduire au détournement : les acteurs peuvent s'approprier un indicateur pour l'optimiser sans améliorer l'activité qu'il est censé refléter (Espeland & Sauder, 2007). Deuxièmement, une performance mesurée selon les critères du NMP peut s'améliorer au détriment de dimensions non mesurées de l'activité académique. Troisièmement, le délai entre l'appropriation et ses effets peut être long. L'hypothèse ci-dessous est donc subordonnée à la condition de compatibilité partielle entre les finalités des outils et les objectifs de l'établissement.

2.1. Le rôle médiateur de l'appropriation du NMP

L'argument de médiation repose sur une idée simple : la gouvernance n'agit pas sur la performance en elle-même, elle agit sur les comportements, et ces comportements s'organisent largement autour des instruments dont dispose l'établissement (Ahachoum & Abdellatif, 2026; Dekkaki et al., 2025).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Trois raisons soutiennent cette lecture. D'abord, les réformes inspirées du NMP se traduisent dans les établissements par des instruments (contrats-programme, indicateurs de performance, procédures qualité, système de contrôle de gestion) ; la manière dont les acteurs reçoivent ces instruments détermine la transformation réelle des pratiques (Moisdon, 1997; Orlikowski, 2000). Ensuite, les effets d'un même instrument varient selon les contextes organisationnels, ce qui est cohérent avec l'idée que l'effet de l'implantation du NMP passe par un processus d'interprétation et d'adaptation, non par une transmission mécanique. Enfin, l'inconstance des résultats sur le lien entre gouvernance et performance peut s'expliquer simplement par le fait que la gouvernance n'améliore pas automatiquement la performance : son effet dépend de la manière dont les acteurs s'approprient et utilisent les instruments de gestion**.** Si ces instruments sont compris et réellement utilisés, ils peuvent améliorer la performance. En revanche, s'ils sont imposés ou utilisés uniquement pour respecter les règles, leur effet peut être faible, voire négatif.

Dans cette lecture, l'appropriation est un mécanisme explicatif : une gouvernance participative, transparente, autonome et coordonnée n'améliore pas la performance parce qu'elle est « bonne » en soi, mais parce qu'elle permet aux acteurs d'interpréter, de négocier, d'adapter et d'intégrer les pratiques du NMP de manière à ce qu'elles servent les objectifs de l'établissement. Une médiation seulement partielle est attendue : la gouvernance agit aussi par d'autres canaux, tels que le leadership, la culture, les ressources ou la mobilisation des enseignants-chercheurs. Dans ce sens aussi Wan et al. (2020) ont montré que la performance universitaire dépend aussi des conditions institutionnelles dans lesquelles les dirigeants exercent leurs responsabilités.

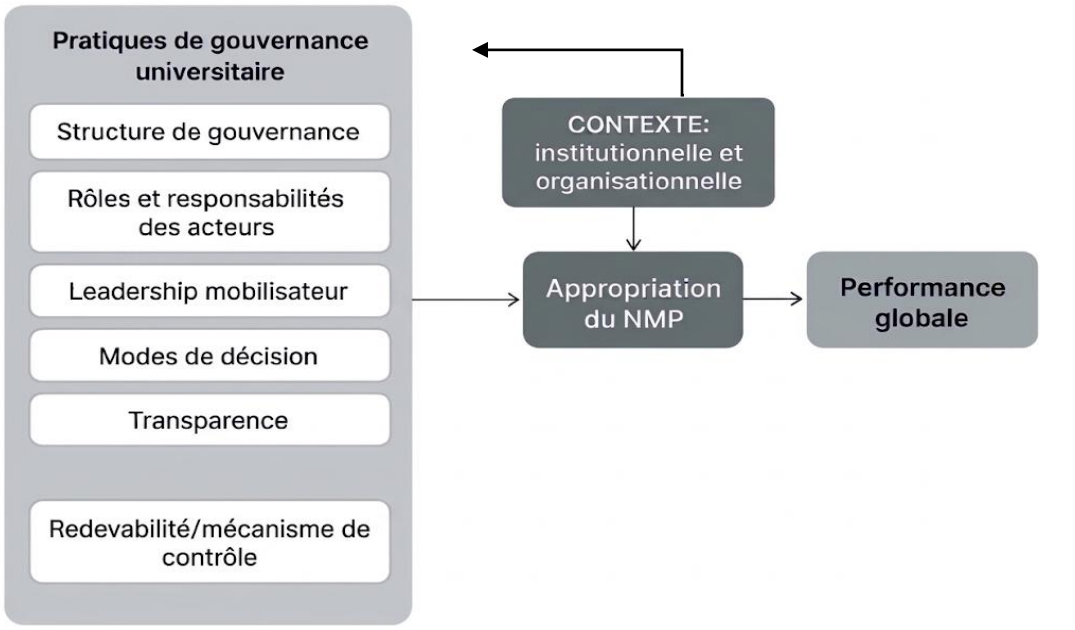
Deux conditions encadrent cette hypothèse. Elle suppose que des instruments du NMP soient effectivement en place ce qui est déjà confirmé par plusieurs études empiriques dans le contexte des universités publiques marocaines (Abdellatif & Ahachoum, 2024; Ahachoum & Abdellatif, 2026; Dekkaki et al., 2025; Laaribi, 2020), ce qui impose de contrôler l'étendue et l'ancienneté de leur déploiement.

H4. L'appropriation des pratiques du NMP médie positivement la relation entre la gouvernance universitaire et la performance universitaire.

En guise de synthèse que la gouvernance universitaire favorise l'appropriation du NMP grâce à un leadership mobilisateur, à la participation des acteurs, à la transparence et à une répartition claire des responsabilités (H1). Elle peut également améliorer directement la performance universitaire,

tandis que l'appropriation effective des pratiques du NMP contribue à renforcer l'efficacité, l'efficience et l'apprentissage organisationnel (H2 et H3). Ainsi, l'appropriation du NMP constitue un mécanisme médiateur par lequel la gouvernance influence la performance, à condition que les instruments soient adaptés au contexte des universités publiques marocaines (H4). Le modèle peut être résumé ainsi :

Figure 3 : Modèle de recherche intégrateur



Source : élaborer par les auteurs

2.2. Positionnement épistémologique et apports théoriques et méthodologiques de la recherche

2.2.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique : le positivisme aménagé et l'approche mixte (qualitative-quantitative)

Notre problématique s'inscrit dans un posture épistémologique positivisme aménagé tout en estimant que pour tester ce modèle on mobilisera une méthodologie mixte articulant les approches quantitative et qualitative. Ce positionnement se révèle pertinent au regard de la complexité des relations entre la gouvernance universitaire, l'appropriation des principes et des outils du Nouveau Management Public et la performance universitaire. Cela permettra d'examiner empiriquement les relations entre les variables retenues et de tester les hypothèses théoriques, tout en approfondissant les mécanismes organisationnels et les perceptions des acteurs susceptibles d'éclairer ces relations.

Cette complémentarité vise à dépasser les limites d'une approche exclusivement quantitative ou qualitative et à renforcer la compréhension du phénomène étudié par la triangulation des données (Greene et al., 1989 ; Creswell & Plano Clark, 2018). Elle traduit ainsi la volonté de produire une connaissance à la fois explicative, empiriquement étayée et attentive aux spécificités contextuelles des organisations universitaires publiques marocaines (Girod-Séville & Perret, 1999 ; Morgan, 2007)

2.2.2. Apports théoriques et empiriques

Le modèle proposé contribue à la littérature en management public en développant une lecture intégrée des relations entre gouvernance universitaire, appropriation des pratiques du Nouveau Management Public et performance organisationnelle. Alors que les recherches sur les réformes publiques mettent en évidence la diversité des effets des instruments de gestion et la dépendance de leurs résultats au contexte de mise en œuvre, ce modèle place l'appropriation organisationnelle au centre de l'explication de la performance. Il considère que la gouvernance ne produit pas uniquement des effets directs sur la performance universitaire, mais influence également les conditions dans lesquelles les acteurs comprennent, adaptent et intègrent les instruments du NMP dans leurs pratiques quotidiennes. En articulant ces relations dans une logique de médiation partielle, le modèle permet ainsi de dépasser une conception linéaire du lien entre gouvernance et performance, tout en reconnaissant l'existence d'autres mécanismes organisationnels susceptibles d'influencer les résultats d'où l'importance d'une étude qualitative exploratoire avant de confronter ce modèle à la réalité de terrain. Sa contribution réside également dans la contextualisation de cette articulation aux universités publiques marocaines, dont les spécificités institutionnelles, professionnelles et organisationnelles peuvent conditionner les modalités d'appropriation des réformes. Le modèle propose ainsi un cadre théorique destiné à expliquer non seulement si la gouvernance contribue à la performance universitaire, mais également par quels mécanismes organisationnels et sous quelles conditions cette contribution peut se concrétiser.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Conclusion

Cet article montre que la mise en place du Nouveau Management Public dans les universités publiques marocaines ne peut pas être comprise uniquement à partir des réformes et des structures formellement adoptées. L'existence d'indicateurs, de dispositifs d'évaluation, de mécanismes de contrôle ou de nouvelles règles de gouvernance ne garantit pas, à elle seule, leur intégration dans les pratiques universitaires.

L'analyse proposée met en évidence l'importance de la gouvernance dans l'adoption du NMP ainsi le rôle central médiateur de l'appropriation/hybridation dans le passage de la réforme à la pratique vue d'atteindre la performance souhaitée. Ce passage se réalise dans un environnement marqué par la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles, notamment académique, administrative et managériale. Les acteurs universitaires interprètent, négocient et adaptent ainsi les prescriptions du NMP en fonction de leurs valeurs, de leurs intérêts et des réalités de leur organisation.

Dans cette perspective, l'appropriation/hybridation par les acteurs apparaît comme un mécanisme essentiel permettant de comprendre la relation entre gouvernance et performance universitaire. Le modèle proposé considère que la gouvernance crée les conditions de mise en œuvre favorable à une appropriation effective c'est-à-dire le processus de traduction permettent de transformer les prescriptions du NMP en pratiques concrètes. Cette approche permet ainsi de dépasser une vision fondée uniquement sur l'adoption formelle des réformes.

La principale contribution de cet article est donc de replacer les pratiques et les acteurs au centre de l'analyse du NMP dans les universités publiques marocaines. Le modèle proposé reste toutefois théorique et devra être confronté à la réalité empirique moyennant une méthode mixte combinant la phase qualitative exploratoire et la phase quantitative confirmatoire tout en s'inscrivant dans un paradigme post-positiviste. Des recherches futures pourront notamment tester les relations proposées auprès des acteurs universitaires afin de vérifier dans quelle mesure les différentes dimensions de la gouvernance facilite effectivement le processus d'appropriation/hybridation du NMP par les acteurs et contribuent à l'amélioration de la performance universitaire.

BIBLIOGRAPHIE

Abdellatif, N., & Ahachoum, F. (2024). L'impact de la gouvernance universitaire sur le nouveau management public : Cas de l'université Ibn Zohr. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 9(1 & 2), Article 1 & 2.

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. https://papers.ssrn.com/abstract=1376154

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:12502061

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2007). Why Reform Europe's Universities? Bruegel Policy Brief 2007/04.

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., Sapir, A., & Brussels European and Global Economic Laboratory (Éds.). (2008). Higher aspirations: An agenda for reforming European universities.

Ahachoum, F. Z., & Abdellatif, N. (2026). La gouvernance universitaire et performance organisationnelle : Une analyse qualitative des mécanismes intermédiaires – Le cas de l'Université Ibn Zohr. African Scientific Journal, 3(35), 3068. https://doi.org/10.5281/zenodo.20271855

Amaral, A., Fulton, O., & Larsen, I. M. (2003). A managerial revolution? Dans A. Amaral, V. L. Meek, & I. M. Larsen (Éds.), The higher education managerial revolution? (p. 275–296). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7_13

Arbaoui, S. E., & Abouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'université au Maroc. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2(1). https://revuecca.com/index.php/home/article/view/39

Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2023). Nouveau Management Public et pratiques du contrôle de gestion : Revue critique et perspectives d'un modèle post-NMP. Revue Congolaise de Gestion, 35(1), 146–190. https://doi.org/10.3917/rcg.035.0146

Arbaoui, S. (2020). Contrôle de gestion et pilotage de la performance des établissements publics : Cas de l'Université Marocaine [Thèse de doctorat, Université Hassan 1er].

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. Frontiers in Education, 9. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357

Ayad, K., Bennani, K. D., & Elhachloufi, M. (2021). Which governance model for Moroccan universities? International Journal of Higher Education, 10(4), 49–59. https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n4p49

Ayad, K., Dobli Bennani, K., & Elhachloufi, M. (2020). Evolution of university governance in Morocco: Which impacts? International Journal of Higher Education, 9(5), 94–105. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p94

Belaraj, A., & Oukassi, M. (2020). Le nouveau management public : Vers une bonne gouvernance des établissements publics. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(3), Article 3. https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/619

Belkaddad, A., & Gallouj, N. (2026). Appropriation des outils de pilotage de la performance dans l'établissement public marocain : Comprendre et expliquer les résistances par une recherche-intervention. Alternatives Managériales Economiques, 8(1), 274–299.

Bencheikh, E. A., & Daanoune, R. (2017). Contrôle de gestion et pilotage de la performance de l'Université : Une étude exploratoire au sein des Universités Marocaines. International Review of Economics, Management and Law Research. https://revues.imist.ma/index.php/IREMLR/article/view/10420

Benelmallam, M. (2026). Impact attendu de la loi n° 59.24 sur le système de contrôle des universités publiques marocaines : Une analyse comparative avec la France. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 7(10), 15–35.

Bentaja, A., & Assalih, H. (2023). Le nouveau management public et la gouvernance des établissements publics au Maroc : Entre performance et reddition des comptes.

Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. Higher Education Policy, 20, 477–493. https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167

Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. Higher Education Quarterly, 62(4), 358–376. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Boussouf, M. Z. (2021). Gestion et évaluation de la performance des universités publiques marocaines : Une approche par les parties prenantes – Cas de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah].

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. Academy of Management Annals, 6(1), 483–530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462

Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. Organization Studies, 21(4), 721–746. https://doi.org/10.1177/0170840600214003

Charreaux, G. (1997). À la lumière de la théorie du gouvernement des entreprises. L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? https://www.persee.fr/doc/rfg_0338-4551_1997_num_115_1_7006

Cheklekbire, M., Hiddioui, N., & Hammoumi, A. (2026). De l'adoption formelle à l'appropriation effective : Les déterminants de l'implémentation du Balanced Scorecard dans les universités publiques marocaines : Une approche qualitative intégrative. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 10(2). https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1314

Christopher, J. (2012). Governance paradigms of public universities: An international comparative study. Tertiary Education and Management, 18(4), 335–351. https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724705

Clark, B. (1998). Creating entrepreneurial universities: Pathways of transformation. Oryx Press.

De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards New Public Management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. Dans D. Jansen (Éd.), New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration (p. 137–152). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5

De Vaujany, F. X. D. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. Management & Avenir, 9(3), 109–126. https://doi.org/10.3917/mav.009.0109

Dekkaki, A. C., Elhamma, A., & Baajji, M. (2025). Le levier caché de la performance : Rôle médiateur de l'appropriation des outils NPM dans les hôpitaux publics marocains.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12175

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121–147.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dobli Bennani, K., Ayad, K., & Elhachloufi, M. (2021). University governance: Empirical evidence from Morocco. Universal Journal of Educational Research, 9(6), 1188–1196. https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090608

Enders, J., de Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. Higher Education, 65(1), 5–23. https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4

Ferlie, E. (1996). The New Public Management in action. Oxford University Press.

Fredriksson, M., & Pallas, J. (2018). New Public Management. Dans The International Encyclopedia of Strategic Communication (p. 1–6). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0119

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. Public Administration Review, 66(s1), 66–75. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. Governance, 17(3), 313–333. https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00248.x

Kabba, F. E., & Ejbari, Z. (2021). L'enseignement universitaire public marocain : Une performance qui laisse à désirer. Revue Française d'Économie et de Gestion, 2(6). https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/311

Kallio, T. J., Kallio, K.-M., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities' organization principles, performance measurement criteria,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

and reason for being. Qualitative Research in Accounting & Management, 17(1), 82–108. https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111

Kezar, A., & Eckel, P. D. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. Journal of Higher Education, 75(4), 371.

Kooiman, J. (2003). Governing as governance. SAGE Publications Ltd. https://sk.sagepub.com/book/mono/governing-as-governance/toc

Laaribi, A. (2020). Les pratiques du New Public Management : Cas des universités publiques marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(2), Article 2. https://doi.org/10.5281/zenodo.4027686

Laaribi, A., Burlaud, A., & Charaf, K. (2023). L'institutionnalisation de l'évaluation de la performance dans l'université publique. Cas du Maroc. Gestion & Finances Publiques, 6(6), 39–52. https://doi.org/10.3166/gfp.2023.6.007

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration.

Lekchiri, S., Eversole, B. A. W., Hamlin, R. G., & Crowder, C. L. (2018). Perceived managerial and leadership effectiveness within a Moroccan higher education institution. Human Resource Development International, 21(4), 340–361. https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1433394

Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology, 113*(1), 1–40. https://doi.org/10.1086/517897

Makhroubi, A. E., & Guehair, N. (2023). Factors constraining the appropriation of management instruments in Moroccan public establishments. Revue Française d'Économie et de Gestion, 4(9). https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1277

Markus, M. L., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. Accounting, Organizations and Society, 8(2), 205–218. https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90028-4

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Moisdon, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion : Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Mortada, B., Elachouri, A., & Es-sabir, S. (2026). Contrôle de gestion public et New Public Management : Entre innovation institutionnelle et inertie organisationnelle dans le contexte marocain. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 10(2). https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1319

Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? Public Administration, 78(3), 555–573. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218

Musselin, C. (2021). University governance in meso and macro perspectives. Annual Review of Sociology, 47, 305–325. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-012708

Nafzaoui, M. A., & Ferdoussi, S. (2024). The Moroccan model of public governance: Current situation in Morocco. Revue Internationale du Chercheur, 5(2), Article 2. https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/1015

Neave, G. (2012). Spain: Defining autonomy, setting up evaluation. Dans G. Neave, The evaluative state, institutional autonomy and re-engineering higher education in Western Europe (p. 105–116). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230370227_8

Niknia, R., Shahi, S., Jahanifar, M., & Hamdani, M. (2024). Meta-analysis of good governance in the university system. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior, 4(1), 117–125. https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.14

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. The Academy of Management Review, 16(1), 145–179. https://doi.org/10.2307/258610

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404–428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Ory, J.-F. (2015). Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : L'exemple du développement durable [Thèse de doctorat, Université de Reims Champagne-Ardenne]. HAL. https://hal.science/tel-01277042

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Penguin Publishing Group.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5(4), 413–428. https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. Academy of Management Journal, 56(4), 972–1001. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405

Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., & Ferlie, E. (Éds.). (2009). University governance: Western European comparative perspectives (Vol. 25). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9515-3

Paradeise, C., Reale, E., & Goastellec, G. (2009). A comparative approach to higher education reforms in Western European countries. Dans C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, & E. Ferlie (Éds.), University governance: Western European comparative perspectives (p. 197–225). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9515-3_9

Paradeise, C., & Thoenig, J.-C. (2013). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. Organization Studies, 34(2), 189–218. https://doi.org/10.1177/0170840612473550

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). Governance, politics and the state. Macmillan Education UK.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press.

Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L., Hayden, A., Gereluk, D., & Bharwani, A. (2025). A systematic review of the conceptualization, interpretation, and implementation of shared governance in post-secondary contexts. Studies in Higher Education, 50(8), 1591–1609. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. Political Studies, 44(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Scott, P. (2018). Compliance and creativity: Dilemmas for university governance. Europaeum Review.

Shattock, M. (2008). The change from private to public governance of British higher education: Its consequences for higher education policy making 1980–2006. Higher Education Quarterly, 62(3), 181–203. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00392.x

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

sector context. Public Management Review, 18(6), 842–865. https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020

Wan, C., Sirat, M., & Razak, D. (2020). Academic governance and leadership in Malaysia: Examining the national higher education strategic initiatives. Journal of International and Comparative Education, 9(2), 93–108. https://doi.org/10.14425/jice.2020.9.2.0913