

L'UNIVERSITE MAROCAINE COMME INSTITUTION ORIENTEE PROJET

THE MOROCCAN UNIVERSITY AS A PROJECT- ORIENTED INSTITUTION

Dr. ABDERMA AMINE

abdermaamine@gmail.com

Docteur en Sciences de gestion

Prf. BENESERIGHE DRISS

bendriss3664@gmail.com

Professeur de l'enseignement Supérieur ENCG - Settat

M. JBIRA M'HAMED

jbiramhamed@gmail.com

Doctorant/chercheur en Sciences de gestion

Laboratoire de recherche en sciences de gestion, LRSG
Université Hassan 1^{er}, Faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales
Settat, Maroc

ABSTRACT :

The purpose of this article is to trace in the first place an argued history of the major projects and projects of reform of Moroccan higher education. Then trying to draw up a targeted description of the mechanisms of governance in the different levels of decision-making highlighted in this same department, with the aim of providing elements of answer to the following question: Multi-project management in the Moroccan university, does it represent a strategic choice or a managerial reality?

KEYWORDS :

PUBLIC MANAGEMENT, HIGHER EDUCATION, PROJECT MANAGEMENT, MULTI-PROJECT MANAGEMENT, ACADEMIC GOVERNANCE.

RESUME :

L'objet de cet article est de tracer dans un premier lieu un historique argumenté des grands projets et chantiers de réforme de l'enseignement supérieur marocain. Ensuite nous dresserons un descriptif ciblé des mécanismes de gouvernance dans les différents niveaux de décision de ce département, et ce dans le but de fournir des éléments de réponse à la question suivante : Le management multi projet dans l'université marocaine, représente t'il un choix stratégique comme perspective ou un ensemble de pratiques courantes ?

MOTS-CLEFS :

MANAGEMENT PUBLIC, ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, MANAGEMENT DE PROJET, MANAGEMENT MULTI PROJET, GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE.

INTRODUCTION :

Cet article est basé sur une logique à la fois descriptive par rapport au cumul organisationnel en matière de projets dans l'enseignement supérieur marocain, mais avec une dimension prescriptive pour démontrer le manque à gagner par rapport à l'implantation du management multi projet au niveau des entités de gouvernance de ce département public.

Afin de concrétiser la politique nationale en matière d'enseignement supérieur marocain, le département de l'ES¹ se trouve en permanence dans l'obligation de revoir ses modes de management. Cette réalité à dynamique multiple (**BENESERIGHE & ABDERMA, 2015**), consiste à mener à bien plusieurs actions, dans un climat à plusieurs portefeuilles déclinés en chantiers de niveau macro : départemental², de niveau méso³, et de niveau établissement⁴.

Partant de la définition de Jean-Louis Muller (G.Muller, 2005) : « le projet d'entreprise consiste, à partir de la situation présente de "l'entreprise", en la définition de la situation que l'on souhaite atteindre à une certaine échéance, compte tenu des évolutions de l'environnement de l'entreprise. Il peut être assimilé à un projet de changement. Le processus se déroule comme un projet, avec une phase d'avant-projet, une phase de projet et une phase d'après projet.

L'objectif de la phase d'avant-projet est de définir le plan d'action pour aller de la situation actuelle à la situation souhaitée. Cette phase consiste en la définition :

- De la situation actuelle ;
- De la situation souhaitée ;
- Du plan d'action :
 - Détermination des forces et faiblesses de l'entreprise,
 - Définition des actions à entreprendre,
 - Adéquation des moyens au plan (ressources, budget et délais).

La phase projet réside dans le pilotage des actions décidées (les performances, les coûts et les délais).

Ce type de projet se caractérise essentiellement par le changement de l'environnement durant son déroulement. Il est donc fondamental d'ajuster en permanence l'objectif. Ce qui peut avoir pour conséquence de démoraliser les ressources qui, enthousiastes au départ, risquent de se démotiver si les objectifs à atteindre changent trop souvent. »

¹ ES : Enseignement Supérieur

² Le ministère de tutelle : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.

³ Projets de l'ordonnateur : le président de l'université

⁴ Les projets des différents sous ordonnateurs : les doyens et directeurs d'établissements universitaires

Et parallèle à cette définition, si on se projette dans l'environnement universitaire marocain, on se trouvera au sein d'un climat managérial géré par les mêmes spécificités décrites par Jean-Louis Muller. Une similitude qu'on pourra défendre initialement par les textes juridiques, qui régissent le processus de candidature à la présidence des universités marocaines (Direction des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé, juillet 2009) :

- Selon le décret numéro 2.01.1999 du 21 septembre 2001, fixant la composition du comité chargé d'examiner les candidatures et projets de développement de l'université, en vue de choisir trois candidats à la présidence de l'université ;
- Ainsi que le décret numéro 2.01.2352 du 26 septembre 2001 chargeant le ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique de fixer les modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université ;
- Et enfin l'arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique numéro 1774.01 du 26 septembre 2001 fixant les modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université.

D'après cet arsenal juridique, le comité chargé d'examiner les projets de développement des universités est tenu de choisir trois candidats sur la base de leurs projets.

Ces derniers et après réception d'une documentation composée de la charte nationale d'éducation et de formation, de la législation et la réglementation relative à l'organisation de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, ainsi que tous les documents relatifs à l'université concernée :

- Les guides de l'université et ses établissements ;
- La liste des établissements et les formations y sont dispensées ;
- Les tableaux des effectifs des personnels enseignants, administratifs et techniques ;
- Les effectifs des étudiants ;
- Les données budgétaires relatives à l'université.

« Ils sont tenus d'élaborer un projet de développement de l'université, qui doit s'inscrire de façon concrète dans le cadre des missions assignées aux universités. Ce projet doit relater clairement les propositions de réalisation, d'innovation et d'adaptation à mener pendant quatre ans, ainsi que toutes autres actions de nature à assurer le rayonnement de l'université et son ouverture sur son environnement socio-économique.»

En plus des universités (niveau méso : les présidences), on trouve le même cas de figure en ce qui concerne les différents établissements d'enseignement supérieur (niveau micro), que ce soit des facultés, instituts ou grandes écoles.

Le Dahir numéro 1.00.199 du 19 mai 2000 portant promulgation de la loi numéro 01. 00 sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc stipule dans l'article 20, que les candidats intéressés pour le poste de chef d'établissement universitaire, doivent à leur tour élaborer et déposer un projet de développement relatif à l'établissement concerné.

Ces différents projets se déclinent généralement du grand portefeuille ministériel (par exemple le plan d'urgence 2009-2012, le plan d'action 2013-2016...). Ce portefeuille projets représente la déclinaison stratégique du plan de développement de l'enseignement supérieur marocain. Sans oublier les interactions avec les différents projets transversaux impliquant les différents partenaires nationaux et internationaux (union européenne, différents consortiums d'universités internationales,...), ces derniers contribuent à grande échelle dans l'ancrage du mode de gestion par projet au sein de la sphère universitaire marocaine.

C'est dans cet ordre d'idées, que l'université marocaine se trouve de moins en moins en situation de choix entre le mode de gestion par projet et les autres modes de gouvernance, et elle se trouve par état de fait dans l'obligation de :

- Diagnostiquer sa situation par rapport aux processus de management des différents portefeuilles projets ;
- Jauger les niveaux de maîtrise des compétences spécifiques à ce mode de management par le personnel du département de l'enseignement supérieur marocain ;
- S'approprier des outils de planification organisationnelle et de décentralisation synchronisée pour garantir la mise en œuvre stratégique.

1. LES PROJETS ET CHANTIERS PHARES DE REFORME :

1.1. 2000-2009 : LA REFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (BOUSSETTA & TORRA, 2011)

La commission spéciale d'éducation et de formation a été désignée en 1999 afin de mettre en œuvre le projet de réforme du système d'éducation et de formation au Maroc. C'est dans ce cadre que la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur a été conçue en mai 2000, en renforçant l'autonomie des universités sur le niveau pédagogique, administratif et financier.

Cette nouvelle loi a garanti l'élargissement des missions de l'université, tout en renforçant l'implication des partenaires socio-économiques dans le développement de l'université d'une part, et d'autre part en diversifiant ses sources de financement.

Cette nouvelle réforme a été appuyée par un cadre de coopération internationale lors de sa mise en œuvre, surtout au niveau pédagogique notamment avec des pays partenaires comme la France, le Canada, les USA et la Belgique.

À titre d'exemple, le programme TEMPUS qui est un programme de coopération internationale, qui a pour but de promouvoir l'enseignement supérieur dans les pays admissibles avec les partenaires de tous les pays membres de la communauté européenne. Le Maroc est éligible à ce programme jusqu'à nos jours. Ce dernier permet de financer trois types d'actions : des projets européens communs, des bourses de mobilité individuelle et des projets dans le cadre de mesures structurelles et/ou complémentaires.

1.2. 2009-2012: PROGRAMME D'URGENCE ET CONTRACTUALISATION ETAT-UNIVERSITES :

Selon le communiqué de presse (le secrétariat général du ministère de tutelle, 26 juillet 2011) émanant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (le secrétariat général), c'est en date du 6 octobre 2009 que 17 contrats de développement de l'université ont été signés, sous la présidence effective de Sa Majesté le roi au Palais-Royal d'Agadir, entre l'État et les dites universités.

Et conformément aux clauses de ces contrats, un dispositif de suivi évaluation de l'ensemble des projets du programme d'urgence a été mis en place. Ce dispositif est basé sur une batterie d'indicateurs exhaustifs et chiffrés au niveau de chacune des universités, ces derniers rendent compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des différents projets.

Le portefeuille projets relatif au département de l'enseignement supérieur s'est composé de trois espaces, et chacun imbriquait un ensemble de projets (MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA FORMATION DES CADRES ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE, 2009) :

- L'espace « stimuler l'initiative de l'excellence » ;
 - Projet numéro 12 : promotion de l'excellence,
 - Projet numéro 13 : amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur,
 - Projet numéro 14 : promotion de la recherche scientifique.
- L'espace « affronter les problématiques transversales du système » ;
 - Projet numéro 15 : renforcement des compétences des personnels de l'enseignement,
 - Projet numéro 16 : renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement,
 - Projet numéro 17 : optimisation de la gestion des ressources humaines,
 - Projet numéro 18 : parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation, et optimisation de l'organisation du ministère,
 - Projet numéro 19 : planification et gestion du système d'éducation et de formation,
 - Projet numéro 20 : maîtrise des langues,
 - Projet numéro 21 mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient.
- L'espace « se donner les moyens de réussir » ;
 - Projet numéro 22 : optimisation et pérennisation des ressources financières,
 - Projet numéro 23 : mobilisation et communication.

Ce portefeuille projets avait comme objectif stratégique l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités du système d'enseignement supérieur, et de recherche scientifique marocain.

Et c'est dans le même fil d'idées, que notre thèse corrobore avec le point de vue du conseil supérieur de l'enseignement, qui a suggéré dans son rapport (Conseil Supérieur de l'Enseignement - Maroc, 2008)

le grand intérêt de procéder à « une évaluation des réalisations de l'université depuis l'entrée en vigueur de la loi 01-00. C'est pour permettre de souligner les acquis de la réforme et d'apporter les ajustements organisationnels, juridiques et de fonctionnement nécessaires au parachèvement de l'autonomie des universités et rendre effectives ses attributions..... Dans une logique de résultats appuyée par des mécanismes efficaces de pilotage et d'évaluation ».

1.3. 2013-2016 : LE PLAN D'ACTION DU MINISTERE DE TUTELLE :

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, a publié son portefeuille projets articulants sa stratégie départementale pour la période 2013-2016. Ce dernier est composé de plusieurs axes (au total six), mais pour des raisons de respect de notre champ de recherche, on se contentera de présenter les différents projets et mesures relatés dans l'axe numéro deux consacré à l'amélioration de la gouvernance de l'enseignement supérieur marocain.

Cet axe dénombre neuf projets (Ministère de l'enseignement supérieur, 2012) :

- Le projet numéro 1 : planification des besoins et amélioration de la gestion des ressources humaines ;
- Le projet numéro 2 : mise en place d'une stratégie pour le développement du système d'information ;
- Le projet numéro 3 : mise à niveau de l'infrastructure technique et sécurisation du système d'information du ministère ;
- Le projet numéro 4 : parachèvement de la mise en place des briques métiers du système d'information ;
- Le projet numéro 5 : développement de l'utilisation des nouvelles technologies ;
- Le projet numéro 6 : pérennisation du financement de l'enseignement supérieur ;
- Le projet numéro 7 : consolidation de l'autonomie des universités ;
- Le projet numéro 8 : amélioration de la gouvernance du secteur de l'enseignement supérieur privé ;
- Le projet numéro 9 : amélioration de la gouvernance au niveau des cités universitaires.

En résumé, on pourra en déduire que le département de l'enseignement supérieur marocain (sur tous les plans organisationnels : macro⁵, méso⁶ et micro⁷) a toujours essayé de fonctionner selon le schéma suivant :

⁵ le ministère de tutelle

⁶ les universités

⁷ les établissements de formation

Figure 1 : La composition du plan stratégique



Source: (MARCHAT, 2009)

Ce schéma départemental, et compte tenu du fait qu'il représente le macro portefeuille projets, qui sera à son tour décliné au niveau des universités et au niveau des divers établissements d'enseignement supérieur, nous impose une situation de réflexion par rapport aux points suivants :

- **Est-ce qu'on a une idée sur le dispositif managérial existant au niveau national ? (surtout par rapport aux procédures de gestion utilisées par les différents acteurs)**
- **Est-ce que nos ressources humaines disposent des processus, outils, techniques ainsi que les compétences nécessaires pour veiller à l'accomplissement de ces projets ?**
- **Est-ce qu'on n'a pas besoin de nouveaux modes de gestion qui peuvent nous aider à assurer l'atteinte des objectifs stratégiques tracés par ce portefeuille ?**

2. LA GOUVERNANCE DES PROJETS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR MAROCAIN

La sphère de gouvernance universitaire marocaine publique rassemble l'amalgame des différents projets appartenant aux acteurs du département : le ministère de tutelle, les universités, grandes écoles et instituts en plus d'autres organismes nationaux et internationaux. Ce fait ne peut qu'éclaircir les problématiques de planification organisationnelle et de décentralisation synchronisée. Ces deux phénomènes qui représentent des conditions sine qua non pour concrétiser la mise en œuvre stratégique.

Nous pouvons nous référer au 1er forum national pour la gouvernance universitaire, organisé par le ministère de tutelle en date du 25 mai 2016. Cette activité a ciblé la valorisation des projets proposés par les universités nationales, et classés comme référence de bonne conduite en matière de gouvernance universitaire.

Cette initiative s'est tracée comme objectif l'institutionnalisation des bonnes pratiques de gouvernance, en se référant aux différentes expériences jugées constructives, et ce dans le but d'instaurer un cadre de référence qualité, dans un esprit de mutualisation de ressources et de compétences (le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, 2016).

Comme illustré ci-après, la liste des projets retenus et classés comme pratiques particulières au sein des universités marocaines. La confrontation de cette dernière avec le portefeuille projets du ministère

de tutelle (au niveau de l'axe relatif à l'amélioration de la gouvernance), nous démontre le grand effort à investir pour réduire l'écart existant à ce niveau d'une part, ainsi qu'au niveau de la synchronisation et la mutualisation intra universités et établissements d'une autre part, et ce dans l'objectif de canaliser les efforts et éviter les imputations budgétaires inappropriées au contexte du département.

Tableau 1 : Les meilleures pratiques de gouvernance universitaire au Maroc "TRADUITE EN FRANCAIS"

L'université	Le domaine	La pratique
Cadi ayyad - Marrakech		UC@MOOC plateforme d'enseignement à distance
Hassan 1er – Settat	La gestion pédagogique	Laboratoires à distance d'enseignement scientifique et technique
Mohammed 5 - Rabat		Mise en place et soutien du centre de formation à distance
Ibn Tofail – Kenitra	La gestion des activités de recherche scientifique et de l'innovation	Création et opérationnalisation du centre universitaire des analyses, d'expertise et d'incubation
Cadi ayyad - Marrakech		UC@RECH plateforme de gestion des activités de recherche scientifique
Mohammed 5 – Rabat		Utilisation d'indicateurs spécifiques à la distribution du budget de l'université
Moulay ismail - Meknès	La gestion administrative et financière	L'art de la gestion de la qualité
Abdelmalek essaadi - Tétouan		Mise en place d'une plateforme de préinscription
Hassan 2 - Casablanca		Organisation de la journée de la qualité
Hassan 2 - Casablanca	La gestion informatisée de la gouvernance universitaire	Préparation et réalisation du schéma directeur numérique
Ibn zohr - Agadir		La plateforme électronique de gestion mutualisée des infrastructures pédagogiques, de recherche scientifique, des emplois du temps et

		des heures supplémentaires
Chouaib doukkali - El jadida		La gestion électronique du bureau d'ordre
Ibn Tofail – Kenitra	Partenariat, communication et ouverture de l'université	Un accord de partenariat avec le secteur privé et les autorités locales pour la création d'une unité de traitement des eaux et des énergies renouvelables via la valorisation des résultats de la recherche scientifique

Source : (le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, 2016)

Comme déclaré dans le rapport du forum (*le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, 2016*), la commission de sélection des différents projets s'est trouvée en première étape devant un total de **82** propositions de pratiques émanant de 10 universités. Suite à un filtre reposant sur des critères préétablis, ce dernier a permis de restreindre la liste à un nombre de **48** projets. Un deuxième filtre appliqué **va écarter toute initiative partielle ou isolée**, ainsi que celles mutualisées et ne va conserver qu'un total de **26** projets.

{

D'ici on pourra imaginer le coût perdu en temps, argent et énergie sur des projets isolés ou mal conçus. Ces derniers n'articulent pas la stratégie commune, et ne traduisent en aucun cas des traits de synchronisation ou d'homogénéité avec les différents acteurs du département.

}

2.1. AU NIVEAU DU MINISTERE MAROCAIN DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DE LA FORMATION DES CADRES (NIVEAU MACRO) : LE PROGRAMME DEPARTEMENTAL

Partant du décret numéro (le bulletin officiel numéro 6149 pages 3864 à 3868, 2013) 2. 12. 790 du 19 février 2013 déterminant les prérogatives et organisation du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique, et de la formation des cadres, qui dicte clairement et explicitement que la responsabilité d'élaborer des plans de développement propres à l'enseignement supérieur universitaire, ainsi que les missions de suivi et d'évaluation de ces plans relèvent directement du ministère de tutelle. Ces plans d'action traduisent généralement les grandes orientations du programme gouvernemental, y compris les grandes problématiques du département, ainsi que des actions correctives résultant des évaluations d'étapes des divers contrats programmes signés entre l'État et les universités.

Pour notre cas, le programme départemental 2013-2016 représente la continuité du plan d'urgence 2009-2012, et ce sans même procéder à une évaluation générale et détaillée des réalisations de ce dernier.

En se référant au décret précité, au sein du ministère de tutelle, c'est la direction de l'enseignement supérieur et du développement pédagogique, qui est responsable de l'intégration des universités et des établissements d'enseignement supérieur au sein de l'environnement socio-économique, que ce soit au niveau national ou régional.

De plus, c'est la direction de la recherche scientifique et de l'innovation qui se charge des volets suivants :

- La préparation des projets de recherche et de développement technologique, ainsi que le suivi d'exécution de ces programmes ;
- La distribution des moyens dédiés pour les différents projets et programmes de recherche, qui sont sélectionnés selon les priorités nationales ;
- La réalisation des rapports périodiques d'évaluation des différents projets de recherche scientifique ;
- Et finalement, c'est la direction des stratégies et des systèmes d'information qui assure la responsabilité de :
 - L'élaboration des études prévisionnelles liées aux objectifs à moyens et longs termes, ainsi que leurs efficacités,
 - La mise en œuvre des programmes de développement des universités et le suivi de leurs exécutions,
 - Le suivi des processus de Contractualisation entre le ministère de tutelle et les universités.

Avec cet arsenal juridique, assurant l'intervention directe et permanente du ministère de tutelle dans les différents projets du département de l'enseignement supérieur, la déclinaison du programme départemental (le projet du ministre) d'un côté s'immunise contre toute influence ou changement émanant d'un autre niveau décisionnel (projets des présidents/projets des doyens ou directeurs d'établissements...), Et d'un autre côté se réserve les moyens nécessaires afin de réaliser les objectifs préalablement tracés.

La grande question qui se pose est la suivante : Est ce que les projets départementaux possèdent des mécanismes de déclinaison garantissant l'intégration des projets des différents présidents d'universités, ainsi que ceux des doyens et directeurs d'établissements...)?

2.2. AU NIVEAU DES UNIVERSITES (NIVEAU MESO) : LES PROJETS DES PRESIDENTS

En se référant aux textes juridiques, la procédure de candidature à la présidence des universités marocaines stipule ce qui suit :

« Les candidats à la présidence sont tenus d'élaborer un projet de développement de l'université qui doit s'inscrire de façon concrète dans le cadre des missions assignées aux universités. Ce projet doit relater clairement les propositions de réalisation, d'innovation et d'adaptation à mener pendant quatre ans, ainsi que toutes autres actions de nature à assurer le rayonnement de l'université et son ouverture sur son environnement socio-économique (Direction des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé, juillet 2009) ».

Les candidats se trouvent alors devant l'obligation de présenter leurs projets de développement pour un mandat de quatre ans. Cette réalité facile à prouver (avec des passages extraits de trois projets de candidature différents-ci-dessous à titre d'exemple) déclenche toute une avalanche de questions par rapport aux points suivants :

- Est-ce que ces projets représentent une déclinaison structurée de la stratégie départementale (le plan d'action du ministère de tutelle) ? Et selon quelles normes/standards et à travers quel outillage managérial ?
- Est-ce que ces derniers reposent sur une réalité finement décryptée sur tous les plans managériaux : les réalisations achevées, les projets en cours, l'arsenal procédural utilisé, la cartographie des compétences et des outils orientés projet et via quels moyens ou supports ?
- Est-ce qu'on a pris en considération le souci d'intégration des divers projets d'établissements (les projets des doyens et des directeurs) en cours de réalisation, ainsi que la capacité de déclinaison stratégique des projets présidentiels au niveau de ces entités ?

Et pour mieux appuyer nos interrogations, on présentera des passages extraits **de trois projets présidentiels successifs concernant la même université, et ces derniers couvrent la période depuis 2003 à 2016 :**

- « Ce projet s'inscrit dans la dynamique de la continuité des travaux réalisés par le ministère. Sa vision et ses grandes lignes sont tracées à partir d'un diagnostic de la situation actuelle de l'université... Et des orientations stratégiques envisagées. Un plan d'action des différentes opérations à mener, des mesures d'accompagnement à prévoir et un planning de réalisation sont également proposés. Par ailleurs, il est important de noter que la réussite de ce projet est tributaire de la mobilisation des enseignants chercheurs, du personnel administratif et technique, des étudiants et de la mise en œuvre de moyens d'accompagnement adéquats. Ce projet a pour but ultime de contribuer au développement de la région et d'asseoir d'autres infrastructures de l'université pour augmenter son rayonnement à l'échelle nationale et internationale. (KOUAM, 2003) »
- « Le projet a été présenté au conseil de l'université le 28 juin 2011 est adopté à l'unanimité de ses membres. Il constitue dorénavant le document de référence pour le

développement de l'université durant les quatre prochaines années. ... Sa diffusion à grande échelle fait partie des leviers de sa réalisation. Il va de soi que c'est une plateforme minimale qui ne doit en aucun cas écarter l'intégration de nouveaux éléments pour peu qu'ils soient en harmonie avec la stratégie générale adoptée. ... Le projet de développement de l'université ... est contraint par son timing survenant au milieu d'un programme quadriennal en cours de réalisation. Il comporte des propositions pour accélérer la réalisation des actions en cours et optimiser leurs impacts mais en même temps propose de nouvelles initiatives dans le cadre de la marge de manœuvre permise par le contrat de développement en cours. L'élaboration d'un nouveau projet en 2012, est quant à elle, guidée par la nécessité de pérenniser les acquis et compléter l'édifice de façon à conduire l'université vers un pôle universitaire ancré dans sa région et ouvert sur le monde...

...Le projet est cadré par les éléments de contexte suivants :

- Les potentialités humaines et matérielles de l'université ;
- Le contrat de développement de l'université 2009-2012 ;
- Le bilan des réalisations de l'université telle qu'il a été présenté lors de la journée d'évaluation tenue à Rabat le 6 juin 2010 ;
- Les priorités de développement économique et social affichées par la région d'appartenance ;
- Les projets de développement sectoriel à caractère national.
(TANOUTI, 2011)»

- « La démarche pour mettre en œuvre la stratégie de l'université... 2015-2019, est motivée par le désir de continuer de conjuguer les efforts avec toutes les instances... Ceci va lui permettre de devenir un espace encore plus attractif, de culture d'épanouissement et de forte interaction avec son environnement, et développer davantage son partenariat et son rayonnement international et de partager les fruits de l'expérience acquise dans tous les domaines de la gouvernance, de la formation, de la recherche scientifique depuis près de trois décennies.

Cette démarche consiste à:

- Consolider les acquis et corriger les dysfonctionnements constatés à partir des évaluations du plan d'urgence (2009-2012), de la première partie du plan (2013-2016), et des recommandations relevées dans le rapport d'évaluation de 2014, réalisé en partenariat avec l'agence universitaire de la francophonie ;

- Promouvoir des actions qui s'inscrivent dans une politique qualité, en s'appuyant sur les moyens financiers et humains substantiels, ainsi que sur des ressources propres, afin de faire évoluer cette université vers plus d'intégration dans son environnement national et régional, contribuant ainsi au grand chantier de régionalisation dans lequel est engagé le pays, et élargir son ouverture sur l'international. (BOUGHALEB, 2015)»

Et c'est à partir de ces divers chantiers, qu'on a pu poser le postulat suivant : les projets de développement des universités sont considérés par la législation en vigueur et via l'éventail décisionnel accordé aux présidents (des ordonnateurs), comme élément articulatoire que ce soit dans le sens de décliner la stratégie départementale (les plans d'action du ministère de tutelle) vers les divers établissements (facultés, grandes écoles et instituts supérieurs), ou inversement dans le sens d'intégrer les divers chantiers de ces derniers dans son propre projet (au niveau méso) tout en essayant de les harmoniser avec le portefeuille ministérielle.

2.3. AU NIVEAU DES ETABLISSEMENTS (NIVEAU MICRO) : LES PROJETS DES DOYENS ET DIRECTEURS

La note du ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres (Note du ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, 2013) numéro 01/2377 en date du 31 décembre 2013, met en avant l'éventail juridique délimitant la procédure de candidature pour occuper le poste de doyen ou de directeur d'un établissement universitaire au Maroc. Cette dernière décrit de façon détaillée les différentes étapes, documents, et délais à respecter par les différents candidats. Pour notre cas on souligne ce qui suit :

- Sur la liste des supports à fournir obligatoirement par l'université en faveur de tout candidat souhaitant postuler, on remarque la présence du plan d'action départemental (le portefeuille ministériel) ainsi que le projet de développement de l'université (le projet du président) ;
- Le candidat reçoit en plus un ensemble de données qui sont propres à l'établissement concerné : les différentes formations ouvertes, les statistiques du personnel pédagogique, administratif et technique. Sans oublier bien sûr les chiffres détaillés concernant les étudiants inscrits dans chaque filière ;
- La présidence de l'université doit préparer pour les différents candidats des données relatives à la situation financière de l'établissement.

Pendant la phase de dépôt des dossiers, chaque candidat doit fournir en plus de son CV, un projet de développement de l'établissement concerné qui s'intègre pratiquement dans le contexte législatif en

vigueur, tout en articulant les orientations gouvernementales ainsi que le plan d'action du ministère de tutelle.

C'est alors évident, l'implication des projets des doyens et directeurs d'établissements universitaires, ainsi que ceux des présidents dans le portefeuille ministériel (la législation en vigueur).

D'ici on pourra se poser la question suivante :

Est-ce que les mécanismes d'articulation et de synchronisation utilisés par les différents acteurs, au niveau de l'enseignement supérieur marocain, assurent une mise en œuvre stratégique qui répond aux attentes des différents portefeuilles ?

2.4. LES PROJETS TRANSVERSAUX

Comme illustré dans la figure n° 3 : la sphère de gouvernance universitaire marocaine publique, ces projets peuvent cibler un seul rang organisationnel (macro ou méso ou micro), comme ils peuvent concerner deux à plusieurs. Puisque le département de l'enseignement supérieur marocain, a toujours bénéficié de l'expertise et du financement de plusieurs de ses partenaires, nationaux et/ou internationaux - dans le but d'améliorer ses indicateurs de toute nature - c'est tout à fait normal d'avoir à gérer, contrôler et évaluer un grand nombre de projets qui ne cessent d'augmenter au fil des années.

Dans le but d'éclaircir des traits importants pour l'enchaînement de notre thèse, on va se contenter de quelques exemples de projets ayant marqué l'histoire de l'enseignement supérieur marocain :

- Dans le cadre de la quatrième phase du programme TEMPUS couvrant la période de 2007 à 2013, on pourrait citer le projet RE-FORM (KNUDSEN, 2007) dont le but était d'explorer les multiples défis qui se présentent toujours aux universités dans un processus de réforme, et d'essayer d'identifier les démarches nécessaires pour trouver des solutions en premier. Et en second, de créer un forum d'échange et de débats partant sur les expériences vécues et les bonnes pratiques acquises par les communautés universitaires de part et d'autre, lors de leurs expériences de réforme. Ce projet a suscité l'intérêt de plusieurs partenaires :
 - Le ministère de tutelle ;
 - L'université Moulay ismail de Meknès ;
 - L'université Cadi ayyad de Marrakech ;
 - L'université de Bologne en Italie ;
 - L'université de Coimbra du Portugal ;
 - L'université de Grenade en Espagne.

Ces différents partenaires ont travaillé longuement sur la question de la gouvernance dans l'enseignement supérieur.

- Le Programme FSP ARESM (CHAIK, 2009) : Fonds de Solidarité Prioritaire appui à la réforme de l'enseignement, se présente aussi comme un des projets de grande envergure. Ce

dernier a conduit toutes les universités marocaines à coopérer avec la moitié des universités françaises, et a été un levier important de la réforme sur plusieurs plans :

- La gouvernance : l'implantation réussie du logiciel APOGEE dans la plupart des universités marocaines, a permis pas seulement la modernisation des universités, mais aussi leur décloisonnement en plus d'une grande transparence de leur gestion. Ce projet a tracé la route à suivre vers une gouvernance universitaire numérique ;
 - En ingénierie pédagogique : plusieurs réseaux avec de nouveaux partenaires ont été initiés en 2008. Tout en représentant en cette matière, la feuille de route pour le contrat 2009-2012 entre les universités et le ministère de tutelle.
- Un des projets les plus récents de la sphère universitaire marocaine porte le nom : GO-UNIV (Université Hassan II de Casablanca, 2009). Il a pour objectif le renforcement de la gouvernance dans les universités marocaines, à travers la mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics. Il s'inscrit également dans les orientations nationales afin de moderniser les structures économiques avec une plus grande transparence financière. Dans ce cadre ce projet vise à atteindre les objectifs spécifiques suivants :
- Renforcer le climat de confiance avec les parties prenantes de l'université marocaine ;
 - Promouvoir les valeurs de transparence, d'information et de communication ;
 - Améliorer la fiabilité de la gestion de l'université et sa performance, ainsi que la qualité des services offerts ;
 - Améliorer la qualité de gestion au sein de l'université.

Ce bref passage concernant l'éventail des différents projets animant la sphère universitaire marocaine, ne pourra que refléter le grand besoin, et même l'obligation d'avoir des compétences spécifiques et un arsenal d'outillage personnalisé, afin de pouvoir gérer au mieux les différents chantiers, sans oublier que ces derniers se trouvent de façon irrévocable en interaction permanente.

3. LE MANAGEMENT MULTI PROJET DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE, CHOIX STRATEGIQUE OU REALITE MANAGERIALE ?

3.1. LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ENTRE REFORME ET INNOVATION

En se référant à la vision stratégique de la réforme 2015-2030 (le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, 2015) élaborée par le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, on a remarqué qu'au niveau du levier numéro 15 (pour une

gouvernance performante du système d'éducation et de formation), cette institution a déclaré que depuis des décennies, la gouvernance constitue l'une des problématiques transversales du système de formation marocain, tant pour des raisons tenant à l'efficacité de la gestion, que pour celle en rapport avec la participation, la transparence, la responsabilisation, l'évaluation et la reddition des comptes. Pour remédier à cela le conseil a prescrit ce qui suit :

- L'élaboration de plans d'action sous forme de projets réalisables à travers une approche qui combine la planification ascendante fondée sur le projet d'établissement, et la planification descendante issue des orientations nationales et des normes de référence dans le domaine de l'éducation et de la formation ;
- La capitalisation des acquis accumulés par certains départements gouvernementaux dont l'approche par projet, pour assurer la bonne exécution des plans et leurs déclinaisons en projets réalisables.

Le levier numéro 22 (une mobilisation sociétale pérenne) articule clairement le fait que les acteurs pédagogiques constituent le pivot de tout changement. C'est pourquoi, et pour donner à la mobilisation autour de l'école (y compris l'université) toutes ses chances de réussite, il est fondamental que soit instauré, à court terme, un contrat moral pour renouveler la confiance et donner un nouveau souffle aux acteurs et à leur adhésion à la réforme, sur la base de trois piliers complémentaires :

- Une dynamique renouvelée de dialogue et de débats avec les acteurs pédagogiques dans un cadre garantissant la juste corrélation entre droits et obligations ;
- La promotion des métiers de l'éducation, de la formation et de la gestion ainsi que la réhabilitation de leurs images au sein de la société, en améliorant les conditions d'exercice ;
- L'engagement collectif autour des objectifs de la réforme, la contribution de tous à la réalisation, au suivi et à l'évaluation de ces objectifs dans le sens de l'amélioration de la qualité et des rendements internes et externes de l'école (au sens large y compris l'université).

Ce même levier invite à rendre disponibles les outils d'accompagnement vigilant et de suivi de la réforme, ainsi que les mécanismes d'évaluation, d'audit, de révision et de redressement, et en généraliser l'usage à tous les niveaux. Il faut inciter à mettre en place un système d'information intégré de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, qui constitue un cadre de référence pour une base de données et de statistiques fiables et actualisées liée à ces domaines, qui offre toutes les informations relatives aux différentes composantes du système éducatif, et qui aide à la prise de décision. Ainsi ce système d'information répondant à ces critères permettrait également l'accès des chercheurs et des experts aux informations relatives à ces domaines.

Ces résolutions ne font que renforcer le positionnement stratégique de notre recherche, bien qu'elle prenne une dimension explicative du champ ciblé, elle s'ouvre aussi sur des prescriptions cadrées pour remédier aux anomalies déchiffrées auparavant. Cette confirmation nous mène directement vers l'élaboration d'un canevas démonstratif (notre argumentaire stratégique déductif), qui mettra l'accent sur le degré de parallélisme entre notre projet scientifique d'une part, et la vision stratégique 2015-2030 d'une autre.

3.2. LA GESTION UNIVERSITAIRE : PAR PROJET OU DES PROJETS

D'après ce qu'on a vu précédemment, l'université marocaine est supposée fonctionner pour concrétiser le projet de son président, mais elle doit en même temps intégrer la déclinaison des axes stratégiques du projet départemental (le plan d'action du ministère de tutelle), sans oublier l'interaction inévitable avec les divers projets des doyens et directeurs des différents établissements appartenant à son champ de gouvernance.

Parallèlement à cette systémique, l'université marocaine se trouve contrainte de répondre aux demandes des divers acteurs (internes et externes), surtout par rapport aux standards, normes et obligations dictées dans le cadre des projets transversaux (Union Européenne, Banque Africaine, CNRST...).

C'est alors une évidence que cette entité (université) représente la colonne vertébrale du système d'enseignement supérieur marocain. Cette dernière est considérée par État de fait comme responsable de toute réussite ou échec des différents projets.

Devant cette réalité managériale, et afin de gérer son portefeuille projets, l'équipe présidentielle doit se munir d'un arsenal de compétences, d'outils et de techniques, standardisés et normalisés, pour bien mener les divers chantiers.

On pourra alors poser les questions suivantes :

- Comment l'université marocaine arrive-t-elle à intégrer les axes stratégiques du plan d'action départemental ?
- Via quels mécanismes elle arrive à homogénéiser et harmoniser les divers projets d'établissements émanant de son champ de gouvernance ?
- Est-ce que l'université marocaine dispose des compétences et des outils convenables pour assurer la concrétisation du projet de son président ?

3.3. LE MANAGEMENT SOCIO ECONOMIQUE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR MAROCAIN : L'ARGUMENTAIRE STRATEGIQUE (DEDUCTIF)

Afin de justifier notre prescription hypothétique, déclinée sous forme d'un arsenal managérial composé d'un ensemble de compétences et méthodes spécifiques au management socio-économique (SAVALL & ZARDET, 1995); On s'est référé premièrement au contenu de la vision

stratégique de la réforme de 2015-2030 (le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, 2015) ;

Si on prend l'exemple du levier 23 : un leadership énergique et des capacités managériales efficaces..., il reflète explicitement notre cadre de référence hypothétique (la dimension prescriptive), dans la mesure où la situation désirée et ciblée par cette vision stratégique (comme décrite), peut être considérée comme étant en corrélation directe avec les principes et méthodes propres au management socio-économique.

Pour mieux éclaircir cette corrélation, nous allons tracer ci-après un tableau comparatif afin de mettre en exergue l'effet miroir, rapprochant notre cadre prescriptif aux objectifs de la vision stratégique du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique au Maroc pour la période de **2015-2030**.

Le résultat obtenu se présente comme suit :

Tableau 2 : la vision stratégique 2015-2030 via le management socio-économique

<p align="center">La vision stratégique de la réforme de 2015-2030 : les passages concernés</p>	<p align="center">Le management socio-économique: les concepts</p>
<p>" La mise en place d'une approche évolutive, alliant l'expérimentation et l'évaluation des résultats chaque fois que nécessaire, afin de s'assurer, avant généralisation, de l'efficacité et de l'adéquation des mesures prévues et de la possibilité d'atteindre les objectifs fixés..."</p>	<p align="center">La mise en œuvre stratégique</p>
<p>" La déclinaison des leviers de changement sous forme de projets dans le cadre d'une approche intégrée de la réforme..."</p> <p>" Déclinaison des orientations stratégiques en stratégies sectorielles, plans et projets opérationnels..."</p>	<p align="center">La planification/articulation organisationnelle</p>
<p>" À même de généraliser le projet d'établissement dans le cadre de l'autonomie des établissements d'enseignement et de formation, en application du principe de la décentralisation et de la déconcentration, conformément aux orientations de la régionalisation avancée..."</p>	<p align="center">La décentralisation synchronisée</p>
<p>" Une gouvernance en mesure de renforcer et de pérenniser la coordination entre les différents paliers de responsabilité, local, régional et central et avec les acteurs opérant au sein des établissements d'enseignement et de formation, de renforcer la concertation avec les acteurs et leurs représentants, en</p>	<p align="center">La communication- coordination- concertation</p>

particulier dans les syndicats et les associations professionnelles, et les associer régulièrement au suivi, à l'évaluation, et à la mise en place des réajustements nécessaires..."

" une programmation de la mise en œuvre de la réforme, qui veille à garantir le niveau de qualité requis pour chaque action, aux niveaux de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation..."

" Ainsi que de dispositif de veille et de diffusion des bonnes pratiques. Ces mesures sont à même de contribuer à la capitalisation des données..., D'inciter des acteurs à développer leurs pratiques..."

" Se référant à un arsenal juridique et législatif mis à jour dans les délais impartis, nécessaires pour la mise en œuvre et le pilotage de la réforme, en veillant à accélérer le rythme de mise à jour, de révision et de publication des textes..."

" L'adaptation des projets aux capacités disponibles en matière de gestion et d'induction du changement et la focalisation sur les missions essentielles des structures concernées..."

" Instaurant une logique de pilotage et valorisant le travail d'équipe, l'exemplarité et la gouvernance responsable..."

" Le mode de leadership préconisé doit être fondé sur une gouvernance alliant responsabilité et reddition des comptes, et imprégné de l'esprit du changement et de la volonté de rénover les modes et la méthodologie d'action et de gestion..."

" Cela implique des délégations de pouvoir conditionnées... aux universités, puis aux établissements d'enseignement supérieur, de formation et de recherche scientifique..."

La gestion du temps
La formation intégrée
L'organisation du travail
Les conditions de travail
La visibilité pour piloter personnes et activités
La contractualisation des progrès de performances
La délégation concertée

Source : Elaboré par l'auteur

Nous pouvons en déduire donc, que le management socio-économique pourra offrir un cadre conceptuel en complète harmonie avec les orientations de la vision stratégique marocaine pour la période 2015-2030.

3.4. LE MSE⁸ COMME MODE DE GESTION ARTICULATEUR DU MMP⁹ (A L'UNIVERSITE MAROCAINE)

Comme on a pu appréhender au niveau des chapitres précédents, le management socio-économique représente un arsenal de compétences et d'outils spécifiques, qui peut assurer une bonne intégration ainsi qu'une mise en œuvre stratégique selon les normes internationales.

Ce mode de gouvernance - comme il a été prouvé dans plusieurs pays, et dans des secteurs d'activité diversifiés (en secteur privé comme en secteur public) - a pu assurer une homogénéité ainsi qu'une grande harmonie des approches orientées projets, et ce via son arsenal qui vise dans un premier temps, de rendre effectifs les efforts investis au sein de toute organisation en matière de gestion de projets ; En plus de son outillage qui permet d'ancrer la stratégie de l'institution à tous les niveaux hiérarchiques (gouvernance, management et collaborateurs).

Le management socio-économique, garantit une grande efficacité pour piloter le changement institutionnel, qui représente une condition sine qua non afin de mettre en place des mécanismes de déclinaison opérationnelle de toute vision stratégique.

Et c'est dans ce sens qu'on s'est penché vers ce mode de management, dont l'objectif est de le proposer comme facilitateur, des divers changements attendus par la mise en œuvre de la réforme de 2015-2030 (le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, 2015).

Une étude du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique marocain, publié sous le titre (le conseil supérieur de l'enseignement - Le Royaume du Maroc, 2008) : « l'université marocaine en processus d'autonomisation », justifiera également le grand besoin d'implanter ce mode de management au sein de la sphère universitaire marocaine, caractérisée par un climat multi projets composé d'un amalgame de portefeuilles en interaction permanente.

Cette étude a explicité le manque d'engagement nécessaire, pour mettre ses recommandations relatives aux organes de gouvernance, que ce soit au niveau du ministère de tutelle ou de la direction des universités.

Elle a insisté sur les points suivants :

- La contractualisation pluriannuelle avec l'État ;
- L'adoption des organigrammes administratifs officiels ;
- L'instauration d'une politique et des outils d'évaluation interne et externe ;
- Le problème de cohésion entre le plan ministériel, le projet des présidents des universités ainsi que les projets des directeurs des établissements universitaires ;
- La qualité de la communication et de la coordination pour une meilleure articulation, entre les présidences des universités et les établissements ;
- La mutualisation des coûts et des bénéfices au niveau des présidences des universités.

⁸ Le management socio-économique

⁹ Le management multi projets

CONCLUSION

Des idées à retenir :

L'interaction permanente des différents chantiers, engendre de façon irrévocable un grand besoin d'avoir des compétences spécifiques et un arsenal d'outillage personnalisé, pour bien mener les missions attribuées.

On a essayé de répondre à la question (d'ordre critique) suivante : Est-ce que le management multi projets reflète la réalité managériale au sein de l'université marocaine, ou au contraire il ne dépasse guère le rang d'un choix stratégique de perspective future parmi d'autres ?

De crainte que cette question reste ambiguë, on a exposé en ce qui suit concaténation conceptuelle-stratégique afin de défendre notre thèse :

- La prescription du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique :
 - L'élaboration de plans d'action sous forme de projets réalisables à travers une approche qui combine la planification ascendante fondée sur le projet d'établissement, et la planification descendante issue des orientations nationales et des normes de référence dans le domaine de l'éducation et de la formation ;
 - La capitalisation des acquis accumulés par certains départements gouvernementaux dont l'approche projet, pour assurer la bonne exécution des plans et leur déclinaison en projets réalisables.
- L'université marocaine est supposée être le chantier pour concrétiser le projet de son président, mais elle doit en même temps intégrer la déclinaison des axes stratégiques du projet départemental (le plan d'action du ministère de tutelle), sans oublier l'interaction inévitable avec les divers projets des doyens et directeurs des établissements appartenant à son champ de gouvernance ;
- L'université se trouve contrainte de répondre aux demandes des divers acteurs (internes et externes), surtout par rapport aux standards, normes et obligations dictées dans le cadre des projets transversaux (union européenne, banque africaine...) ;
- L'équipe présidentielle doit justifier d'un ensemble de compétences, d'outils et des techniques standardisées et normalisées, pour bien mener le portefeuille projets "universitaire" ;
- La situation désirée et ciblée par la vision stratégique du conseil supérieur de l'enseignement 2015-2030, peut être décrite comme étant en corrélation directe avec les principes et méthodes du management socio-économique (le management socio-économique pourra offrir un cadre conceptuel idéal pour concrétiser les orientations de la vision stratégique marocaine) ;
- Le management socio-économique garanti une grande efficacité pour piloter le changement institutionnel, qui présente une condition sine qua non à fin de mettre en place des mécanismes de déclinaison opérationnelle de toute vision stratégique.

RÉFÉRENCES

BENESERIGHE, D., & ABDERMA, A. (2015). Vers une nouvelle architecture du système de gestion financière publique : Cas de l'université marocaine. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13 (3), 538-547.

BOUGHALEB, Y. (2015, Juin). STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITE CHOUAIB DOUKKALI. el jadida, maroc.

BOUSSETTA, M., & TORRA, M. (2011). *réforme du système d'enseignement supérieur et nouveau mode de gouvernance universitaire : l'expérience marocaine*. CONSTANTINE, ALGERIE.

CHAIK, A. (2009, janvier 7). Programme FSP ARESM. 10ème réunion du comité de pilotage . Paris, France.

Conseil Supérieur de l'Enseignement - Maroc. (2008). *Point de vue du Conseil Supérieur de l'Enseignement sur le Plan d'urgence présenté par les départements en charge de l'Education -Formation*.

Direction des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé. (juillet 2009). *Candidature à la présidence d'université*. RABAT: Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, et de la recherche scientifique.

G.Muller, J.-L. (2005). *Management de projet*. Saint-Denis la plaine: AFNOR.

KNUDSEN, I. (2007, octobre 29). Projet Tempus Re-Form. Bologne: Bureau du groupe de Coimbra.

KOUAM, M. (2003, avril). PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITE CHOUAIB DOUKKALI. el jadida, Maroc.

le bulletin officiel numéro 6149 pages 3864 à 3868. (2013, mai 6). décret numéro 2. 12. 790 du 19 février 2013. *Textes spéciaux : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres* . rabat, Maroc.

le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. (2015). pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion. *vision stratégique de la réforme de 2015-2030* . Maroc.

le conseil supérieur de l'enseignement - Le Royaume du Maroc. (2008, février). les études du conseil supérieur de l'enseignement. *l'université marocaine en processus d'autonomisation* . Rabat, Maroc.

le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres. (2016). *le forum national sur la gouvernance universitaire*.

le secrétariat général du ministère de tutelle. (26 juillet 2011). Communiqués de presse. Mohammedia: ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

MARCHAT, H. (2009). *la gestion de projet par étapes : portefeuille de projets*. PARIS: EYROLLES.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA FORMATION DES CADRES ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE. (2009). *17 CONTRATS POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITE MAROCAINE*. Agadir.

Ministère de l'enseignement supérieur, d. l. (2012, septembre 25). *Gouvernance de l'université marocaine : acquis, contraintes et perspectives de développement*. (M. A.-s. général, Interprète) Rabat, Maroc.

Note du ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres. (2013, décembre 31). la procédure de candidature pour occuper le poste de doyen ou de directeur d'un établissement universitaire. *numéro 01/2377* . rabat, Maroc.

SAVALL, H., & ZARDET, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris: Economica.

TANOUTI, B. (2011, septembre). PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITE CHOUAIB DOUKKALI. el jadida, Maroc.

Université Hassan II de Casablanca. (2009, février). pour la mise en oeuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics. *un guide commun aux universités marocaines* . Casablanca, Maroc.