Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Numéro 9 : Juin 2019

Une analyse longitudinale de la maturité des processus projet : cas de l'enseignement supérieur marocain, une projection selon le modèle de Mark Mullaly

A longitudinal analysis of project management process maturity : case of Moroccan higher education, a projection on Mark Mullaly's[1] model

ABDERMA AMINE
Enseignant chercheur
Ecole Supérieure de Technologie – Sidi Bennour
Université Chouaib Doukkali – El Jadida
Laboratoire de Recherches en Management de l'Agriculture Durable MAD
Maroc
abdermaamine@gmail.com

BENESRIGHE DRISS
Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Settat
Université Hassan 1er, Settat
Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion LRSG
Maroc
bendriss3664@gmail.com

Date de soumission : 12/04/2019

Date d'acceptation : 29/05/2019

Pour citer cet article :

ABDERMA. A & BENESRIGHE D. (2019) «Une analyse longitudinale de la maturité des processus projet : cas de l'enseignement supérieur marocain, une projection sur le modèle de Mark Mullaly», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p :146 - 171

[1] (Art : Mullaly, 2006)

Résumé

Dans le but d'évaluer la maturité des processus projet dans la durée - au niveau de l'enseignement supérieur marocain - c'est le modèle propriétaire développé par Mark Mullaly qui a répondu à cette spécificité, surtout après le fait d'être validé durant des études qui ont touché plus de 500 organisations à travers le monde.

Cet article a pour objectif de faire sortir le niveau actuel de cette maturité de façon longitudinale. Cette analyse a concernée les différentes facettes et dimensions standardisées des processus projet.

Ce travail représente une suite logique de notre production **(**ABDERMA **&** BENESERIGHE**,** 2018**)** intitulée : Le management de projet dans l'enseignement supérieur marocain : Une approche explicative selon l'échelle de Grant et Pennypacker (GRANT & PENNYPACKER, 2006)**.** Et ce, dans une perspective de suivi continu de la durabilité des différentes pratiques liées à ce domaine.

Mots-Clés : management public, enseignement supérieur, stratégie gouvernementale, management de projet, gouvernance universitaire.

Abstract

This article is aimed to evaluate the maturity of project management processes longitudinally, it is the model developed by Mark Mullaly who has replied this specificity. We applied this owner model to different Moroccan high education institutions, especially after being approved during serious studies over 500 organizations across the world.

This analysis concerned the different facets and standardized dimensions. This work represents a logical suite of our production (ABDERMA & BENESERIGHE, 2018) entitled : project management in Moroccan higher education : an explanatory approach according to Grant and Pennypacker scale (Grant & Pennypacker, 2006). And this, in a perspective of continuous monitoring of the sustainability of the various practices related to this field.

Keywords : Public management, higher education, government strategy, project management, academic governance.

Introduction

Ce travail sur la gestion de projets appliquée dans le secteur public (cas de l'enseignement supérieur marocain), s'inscrit dans notre logique analytique afin d'avoir l'état des lieux concernant la maturité des processus de management de projet[2] **dans la durée**. On a opté au profit du modèle de MARK MULLALY, basé sur les domaines de connaissances du PMBOK[3] et testé dans plusieurs études réalisées au sein de **500** organisations à travers le monde.

- ✓ **Le champ de l'intervention :**

Cette étude relate un diagnostic de situation managériale dans un contexte projet. Elle implique 6 universités marocaines y compris leurs établissements de formation (50% de la cartographie universitaire marocaine), en plus d'une dizaine de responsables de projets au niveau du ministère de tutelle. Ces projections reflètent les niveaux de maturité des processus projet d'une façon longitudinale (**dans la durée**).

- ✓ **Les traitements :**

Les résultats présentés émanent d'un total de 110 rapports détaillés, comprenant 345 questions ciblées, et groupées selon les différentes facettes managériales standardisées du management de projet. Les données collectées soit via les interfaces wébisées (site internet hébergeant l'outil), soit via des formats électroniques modifiables (PDFs dynamiques), ou alors sous format papier simple ont été regroupées, saisies et traitées statistiquement selon le modèle propriétaire de mesure de MARK MULLALY.

Figure 1 : Les exigences du modèle propriétaire de maturité Mark Mullaly

Niveau 1	Des aptitudes en management de projet adhoc. Pas de processus constant et reproductible
Niveau 2	Quelques aptitudes en management de projet définies, mais pas appliquées de manière constante.
Niveau 3	Une organisation avec des processus de management définis et intégrés qui sont appliqués de manière constante à chaque projet.
Niveau 4	Un processus mature de management de projet appliqué de manière constante à tous les projets, avec le management de projet reconnu comme une discipline de management officielle.
Niveau 5	Une organisation pleinement mature, avec des processus appliqués de manière constante à travers l'organisation comme une partie des processus de management.

Source : (Mullaly, 2006)

[2] (Project Management Institute v5fr, 2013)

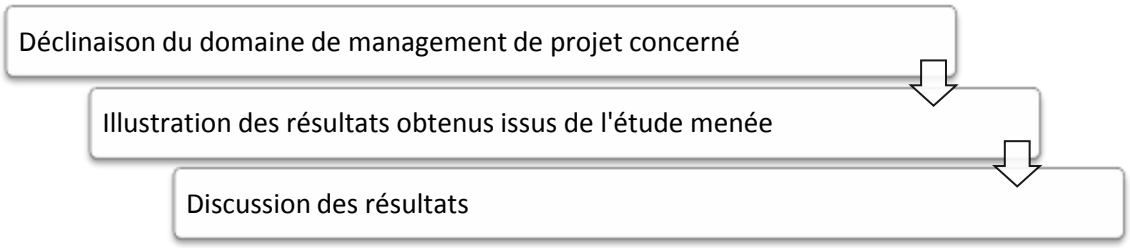
[3] Project management body of Knowledge : c'est le guide du Project management Institute PMI. Il définit les champs de connaissances couvrant la gestion de projets selon les meilleures pratiques internationales.

- ✓ **De la traduction conceptuelle à l'instrumentalisation :**

Les tableaux ci-dessous propres à chaque domaine, illustrent une étape de traduction qui consiste au fait d'instrumentaliser les différentes dimensions du management de projet. Car au cours de notre recherche, on a pu associer les différentes facettes d'un même concept (domaine de management), à une famille d'outils spécifiques à l'application des différentes connaissances et compétences standardisées dans ce domaine.

NB : La traduction comme phase de recherche en sciences de gestion, peut être définie selon Jacques Angot et Patricia Milano[4] « comme l'opération qui consiste à lier les concepts d'un objet de recherche aux données.

Pour conserver ce même ordre de déclinaison, nous allons présenter chaque dimension selon le schéma de déclinaison suivant :



[4] (coll, 2007)

1. LE MANAGEMENT DE L'INTEGRATION

« Dans le contexte du management de projet, l'intégration comprend les caractéristiques d'unification, de consolidation, de communication, et actions d'intégration essentielles pour la maîtrise de l'exécution du projet jusqu'à son achèvement… »[5]

1.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

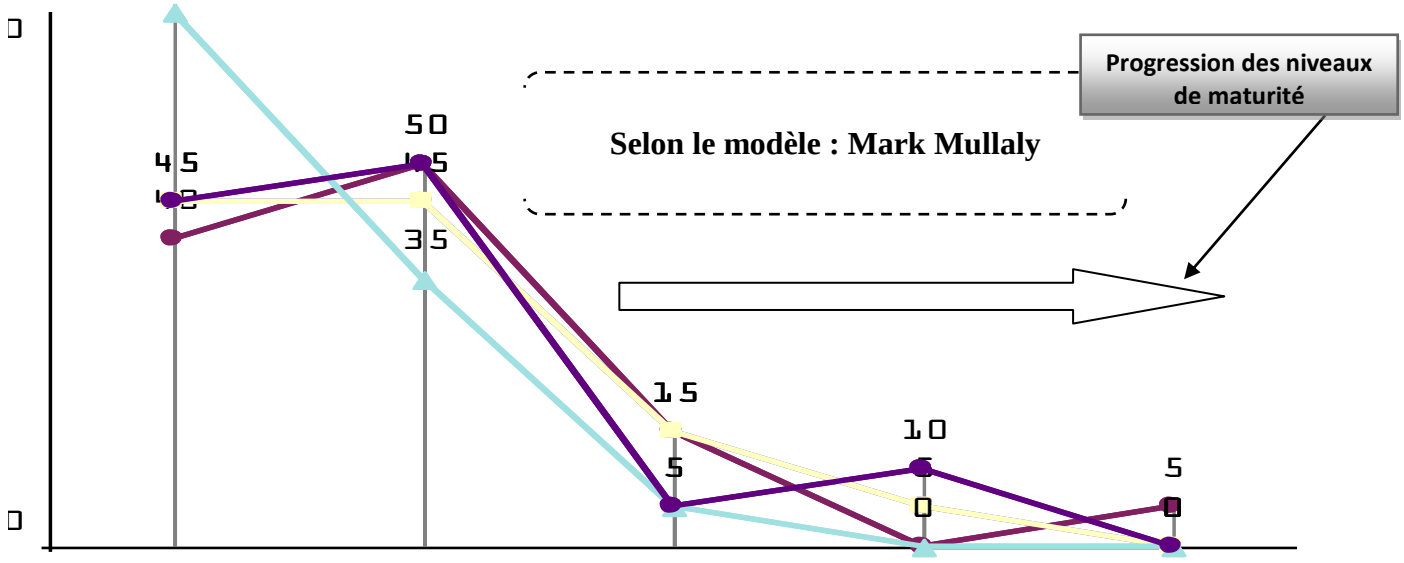
Tableau 1: le management de l'intégration du projet (des dimensions aux indicateurs)

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : la charte du projet**
	Livrable : le plan de management du projet
	Livrable : le rapport de performance du projet
	Livrable : les registres détaillés des demandes de modification justifiées ainsi que leurs approbations.
	Livrable : rapport officiel de clôture du projet/de clôture de phase.

Source : Auteurs

1.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 1 : Diagnostic des processus relatifs au management de l'intégration des projets



Source : auteurs

[5] idem 1

2. LE MANAGEMENT DU CONTENU

« Le management du contenu du projet porte essentiellement sur la définition et la maîtrise de ce qui est inclus dans le projet, donc seulement le travail requis est effectué pour mener à bien le projet… »[6]

2.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 2: le management du contenu du projet (des dimensions aux indicateurs)

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : le plan de management du contenu du projet**
	Livrable : le plan de management des exigences du projet
	Livrable : le rapport des exigences du projet
	Outils/technique : la matrice de traçabilité des exigences
	Outils/technique : la structure de découpage du projet SDP et son dictionnaire
	Livrable : énoncé du contenu du projet (description détaillée, critères d'acceptation, contraintes, hypothèses…)
	Livrable : les rapports de retour d'expériences (la capitalisation)
	Livrable : les rapports d'identification des écarts.
	Livrable : les revues de projets
	Livrable : les rapports de compatibilité et de conformité à la livraison.
	Livrable : les analyses de tendance (rapport détaillé des chantiers en amélioration ou en détérioration).
	Outils/technique : un système de recueil des exigences des projets (des entretiens, des groupes de consultations, des ateliers dirigés, des techniques de créativité collective, des questionnaires et des enquêtes, des observations, des prototypes, des schémas contextuels, des analyses de supports existants, l'étalonnage : le benchmarking, les chartes des projets standardisés).

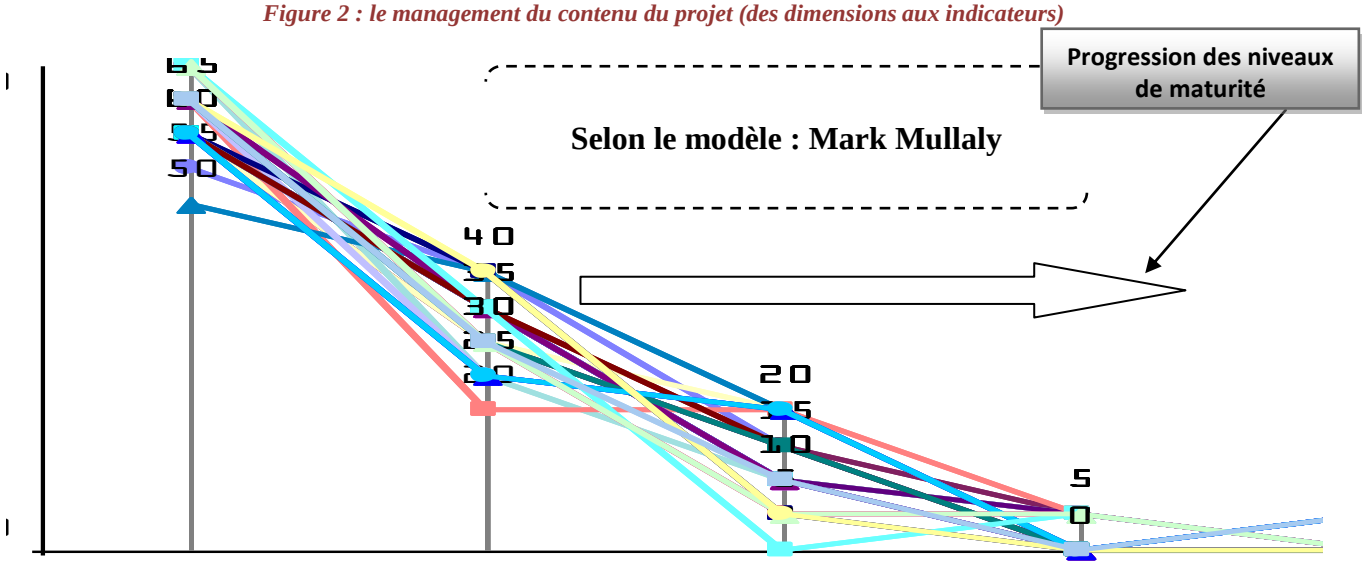
[6] Idem 5

Outils/technique :WBS (Work breakdown structure)
Outils/technique :OT (organigramme des tâches)
Outils/technique : l'arbre de décision
Outils/technique : un système de prise de décision (support visuel et graphique d'information et d'explication, technique empirique basée sur l'expérience et la connaissance du terrain, méthodes structurées et justifiées théoriquement).
Outils/technique : système informatisé d'aide à la prise de décision.
Outils/technique : système de gestion informatisée de type SHEDULEUR (PLANWARE, PLAN VIEW…)
Outils/technique : système de gestion informatisée de type COLLABORATEUR (ARTEMIS, PROJECT PLANNER, MICROSOFT PROJECT SERVER…)
Outils/technique : système de gestion informatisée de type INTEGRE (ARTEMIS (VIEW POINT), NIKU (PMW ET NIKU 6), PROMAVERA (SUITE), MICROSOFT PROJECT SUITE…)
Outils/technique : système de gestion informatisée de type WEB/INTERNET (TENROX, E LABOR…)

Source : auteurs

2.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 2 : le management du contenu du projet (des dimensions aux indicateurs)



Source : auteurs

3. LE MANAGEMENT DES DELAIS

« Le management des délais du projet comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu… »[7]

3.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 3: le management des délais du projet (des dimensions aux indicateurs)

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : le plan de management de l'échéancier**
	Livrable : l'échéancier prévisionnel
	Outils/technique : le calcul des écarts de délais
	Outils/technique : le calcul de l'indice de performance des délais IDP
	Outils/technique : la méthode des antécédents
	Outils/technique : la détermination des dépendances (obligatoires, optionnelles, externes, internes)
	Outils/technique : la méthode de décalage avec avance et avec retard
	Livrable : le rapport de la durée estimative des activités du projet
	Outils/technique : la méthode du chemin critique
	Outils/technique : la méthode de la chaîne critique
	Outils/technique : la méthode d'optimisation des ressources (nivellement des ressources, lissage des ressources…)
	Outils/technique : la méthode d'analyse des éventualités
	Outils/technique : la méthode de simulation (la technique de Monte-Carlo)
	Outils/technique : les représentations en réseaux (PERT, MPM, PDM…)
	Outils/technique : les diagrammes à échelle de temps

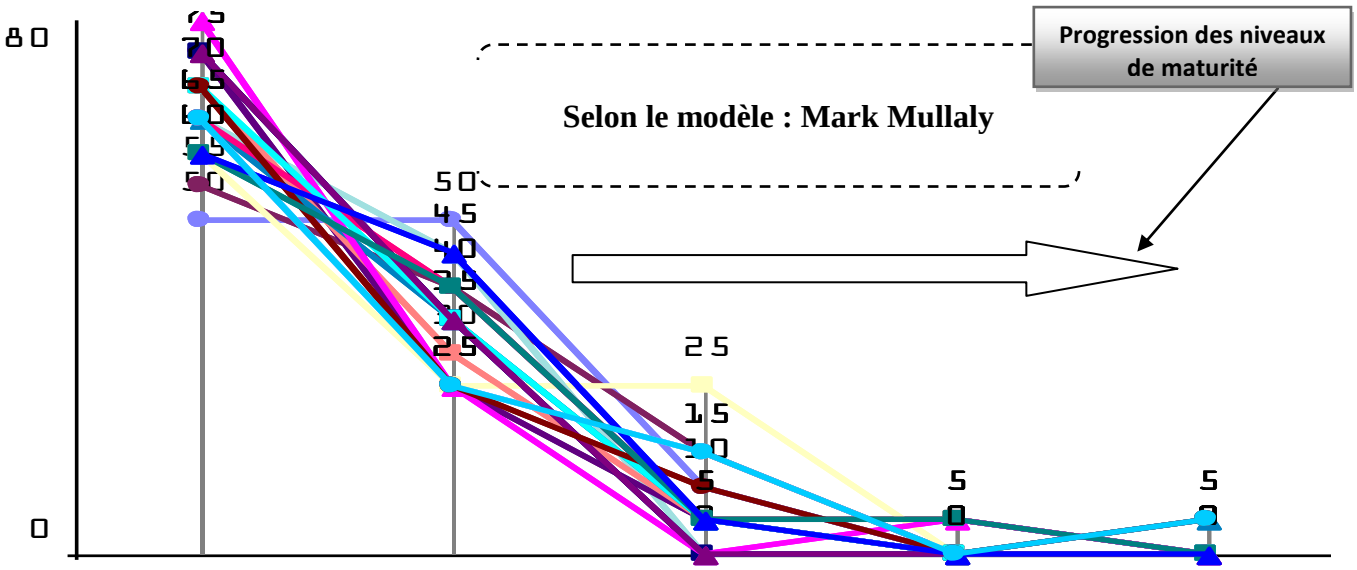
[7] Idem

	(le diagramme de Gantt, le diagramme de Gantt fléché, la représentation PERL, l'harmonogramme ou planning chemin de fer…)
	Livrable : l'organigramme technique du projet OTP
	Outils/technique : les mesures de l'avancement (0/100, 50/50, les unités équivalentes, les jalons intermédiaires, le pourcentage réalisé, l'effort répartit, le niveau d'effort…)

Source : auteurs

3.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 3 : Diagnostic des processus relatifs au management des délais des projets



Source : auteurs

4. LE MANAGEMENT DES COUTS

« Le management des coûts du projet comprend les processus relatifs à la planification des coûts, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au provisionnement, au management et à la maîtrise des coûts, de façon à ce que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé… »[8]

4.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 4: le management des couts du projet (des dimensions aux indicateurs)

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : le plan de management des coûts**
	Outils/technique : la méthode d'estimation par analogie/les méthodes globales/les méthodes modulaires/les méthodes semi analytiques ou analytiques (l'analyse de régression, les méthodes de regroupement, l'analyse des causes fondamentales…)
	Outils/technique : la méthode d'estimation paramétrique
	Outils/technique : la méthode d'estimation à trois points.
	Outils/technique : la méthode d'analyse de la réserve
	Outils/technique : la méthode d'estimation ascendante
	Outils/technique : la méthode de calcul du coût de la qualité
	Livrable : le rapport d'analyse des offres (le cas d'appel d'offres)
	Outils/technique : la méthode d'agrégation des coûts
	Outils/technique : la méthode de management par la valeur acquise (la valeur prévisionnelle, la valeur acquise, les écarts de coûts, l'indice de performance des coûts IPC, le calcul des écarts des coûts, le coût réel)
	Outils/technique : le calcul de l'indice de performance pour l'achèvement du projet IPAP
	Outils/technique : les méthodes de calcul des coûts prévisionnels (le coût final estimé basé sur le coût final pour

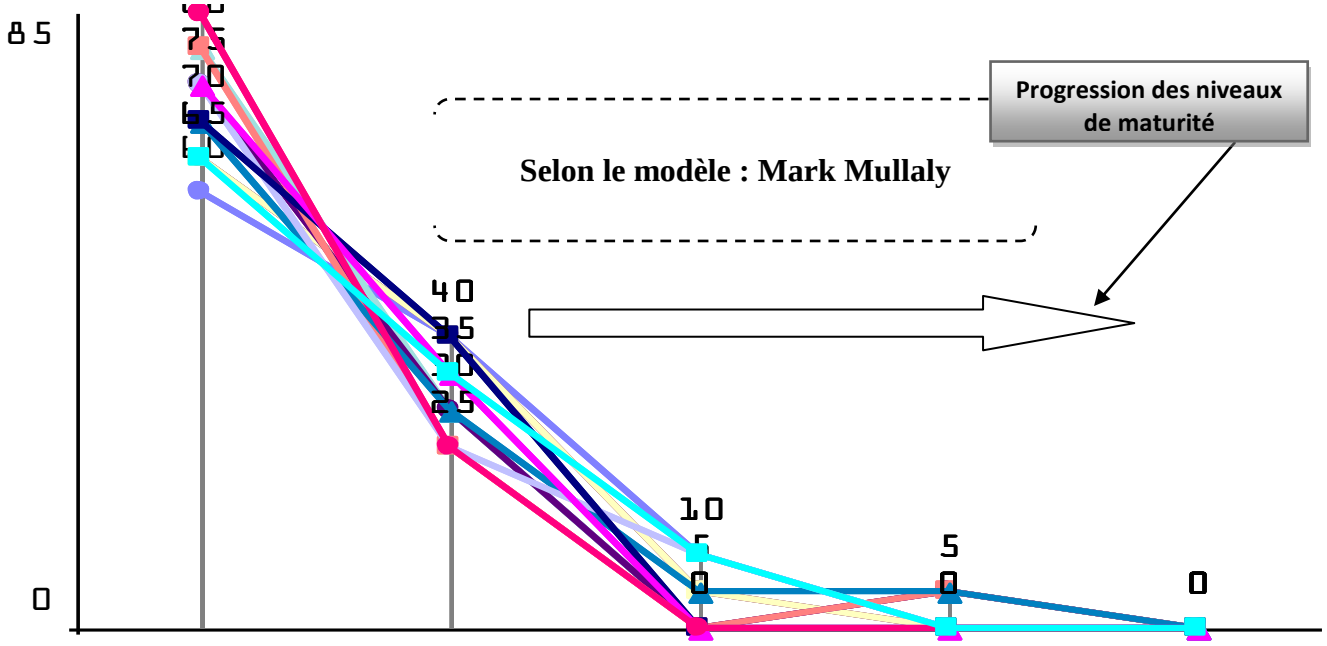
[8] Idem

	achèvement en utilisant le taux budgété, le coût final estimé basé sur le coût final pour achèvement en utilisant l'indice de performance des coûts, le coût final estimé basé sur le coût final pour achèvement en utilisant l'indice de performance des délais et l'indice de performance des coûts)

Source : auteurs

4.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 4 : Diagnostic des processus relatifs au management des couts des projets



Source : auteurs

5. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE

« Le management de la qualité du projet applique les politiques et les procédures tout au long du projet, et soutient en fonction des besoins, les activités d'amélioration continue des processus menés au nom de l'organisation réalisatrice… »[9]

5.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 5 : le management de la qualité du projet (des dimensions aux indicateurs)

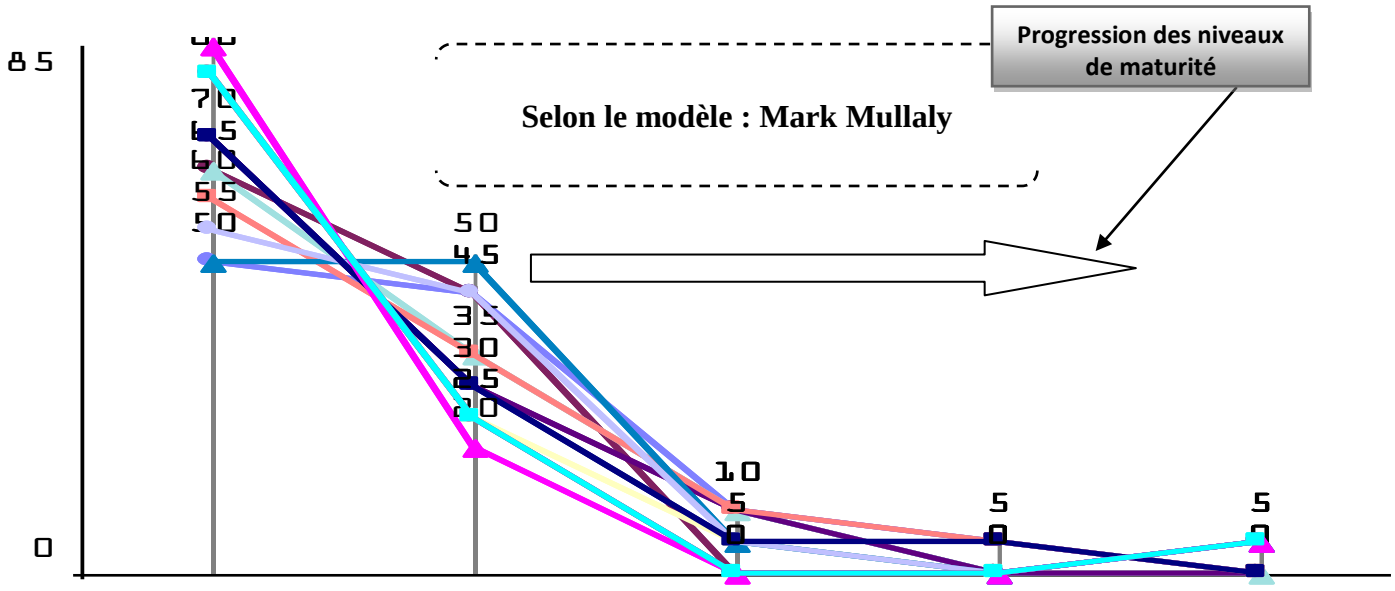
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : Le plan de management de la qualité**
	Livrable : le rapport d'analyse des forces en présence
	Outils/technique : la méthode du groupe nominal
	Outils/technique : les remue-méninges/réunions
	Outils/technique : les métriques de la qualité
	Livrable : les listes de contrôle (Checklist)
	Livrable : les rapports d'audit de la qualité
	Livrable : les rapports d'inspections
	Outils/technique : l'analyse coût-bénéfice
	Outils/technique : les Diagrammes cause-effet, les fiches de contrôle, les diagrammes de contrôle, les diagrammes de corrélation
	Outils/technique : les diagrammes de flux, les diagrammes de Pareto, les Histogrammes
	Outils/technique : le diagramme d'affinité, les graphiques du programme de décision des processus, les diagrammes relationnels, les diagrammes systématiques, les matrices de priorité…

Source : auteurs

[9] Idem

5.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 6 : Diagnostic des processus relatifs au management de la qualité des projets



Source : auteurs

6. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

« Le management des ressources humaines du projet comprend les processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe du projet… La participation de tous les membres de l'équipe à la planification du projet et à la prise des décisions est bénéfique. Elle accroît leur expertise au cours du processus de planification et renforce leur engagement dans le projet… »[10]

6.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 6 : le management des ressources humaines du projet (des dimensions aux indicateurs)

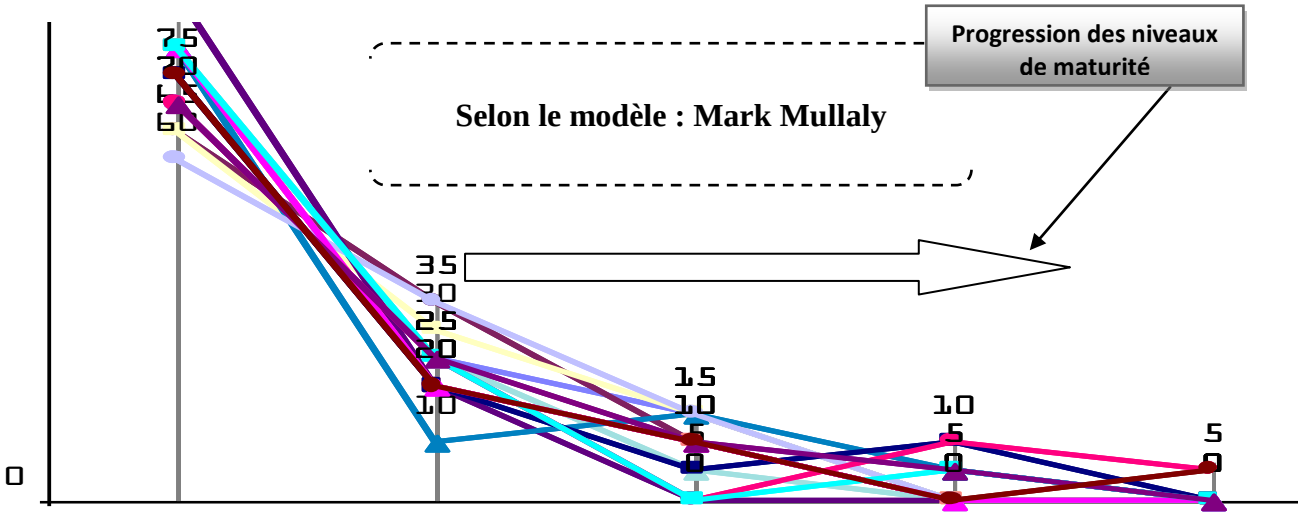
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	**Livrable : le plan de management des ressources humaines**
	Livrable : l'organigramme et la description des postes
	Livrable : le plan de management des effectifs
	Outils/technique : la matrice d'affectation des responsabilités RACI
	Outils/technique : l'échelle de TUCKMAN (suivi des étapes de développement de l'esprit d'équipe)
	Outils/technique : méthodologie de gestion des conflits bien déterminée (technique d'accommodation, techniques de collaboration ou de résolution de problèmes, techniques de négociation ou de compromis, technique de déviation qui consiste à éviter et nier l'existence des conflits, techniques d'imposition…)
	Livrable : le diagnostic de la typologie d'une structure projet (hiérarchique, commando/task force, matricielle/croisée/transversale)
	Outils/technique : utilisation des méthodes d'évaluation du personnel (des enquêtes sur les attitudes, des entretiens structurés, des groupes de discussion…)
	Outils/technique : utilisation des méthodes pour le choix des membres de l'équipe projet (l'analyse décisionnelle multicritère : la disponibilité, le coût, l'expérience, la capacité, la

[10] Idem

	connaissance, les compétences, les comportements/intérêt, les facteurs internationaux comme le lieu, l'horaire ou la communication…)
	Outils/technique : utilisation d'un système d'appréciation clair et opérationnel des performances individuelles et de groupes directement lié à un système de récompense.
	Outils/technique : les fiches individuelles de compétences interpersonnelles (la communication, l'intelligence émotionnelle, la résolution de conflits, la négociation, l'influence, le développement de l'esprit d'équipe…)
	Livrable : le dispositif de formation spécifique en management de projet.
	Outils/technique : les fiches d'expression des besoins en formation
	Livrable : compte rendu des séminaires de transfert de compétences ou des PV de réunion en termes de formation intégrée.

6.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 7 : Diagnostic des processus relatifs au management des ressources humaines



Source : auteurs

7. LE MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS

« Le management des communications du projet crée un pont entre les différentes parties prenantes susceptibles de provenir de diverses situations culturelles et organisationnelles, mais aussi d'avoir différents niveaux d'expertise, des perspectives et des intérêts variés, qui peuvent exercer un impact ou influer sur l'exécution du projet ou sur son résultat… »[11]

7.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 7 : le management des communications du projet (des dimensions aux indicateurs)

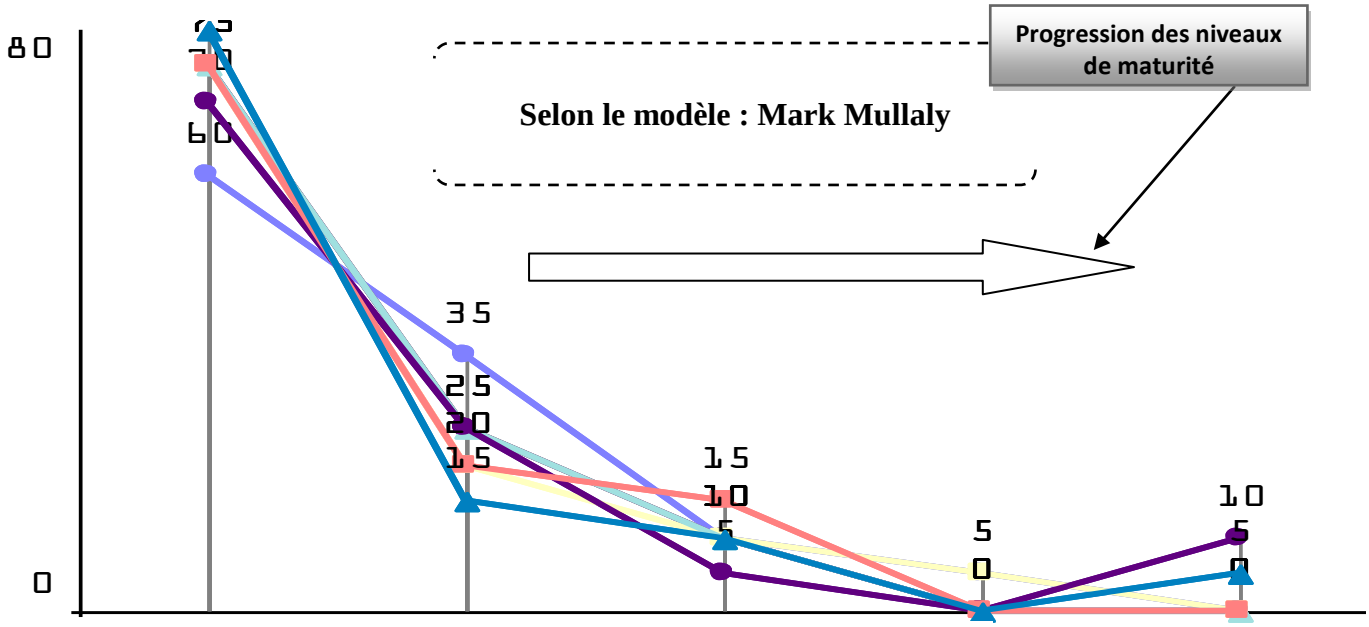
les processus / (Les dimensions) :	✓ Planification des communications ✓ Gestion des communications ✓ Maîtrise des communications
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management de la communication
	Outils/technique : la matrice des exigences en communication
	Outils/technique : un système de gestion de l'information transmise : de type papier (PVs des réunions, les lettres, memos, communiqués de presse, rapports…), ou de type électronique (courriel, télécopie, visioconférence, publication par internet…)
	Outils/technique : les tableaux d'affectation (pour mieux communiquer l'affectation cyclique des taches)
	Outils/technique : le compte rendu individuel d'activités (hebdomadaire, élaboré par chacun des membres de l'équipe)
	Outils/technique : le plan de charge de l'équipe projet
	Outils/technique : plateforme informatique de travail collaboratif (logiciels de gestion des réunions, des bureaux virtuels, portails dynamiques…)

Source : auteurs

[11] Idem

7.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 8 : Diagnostic des processus relatifs aux communications



Source : auteurs

8. LE MANAGEMENT DES RISQUES

« Les objectifs du management des risques du projet sont d'accroître la probabilité et l'impact des événements positifs, et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs dans le cadre du projet… »[12]

8.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 8 : le management des risques du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	✓ Planification des risques ✓ Identification des risques ✓ Mise en œuvre de l'analyse des risques ✓ Planification des réponses aux risques ✓ Maîtrise des risques
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management des risques
	Outils/technique : la matrice de probabilité et d'impact
	Outils/technique : la méthode d'analyse des causes fondamentales
	Outils/technique : les diagrammes cause-effet
	Livrable : le registre des risques
	Outils/technique : les audits de risques
	Outils/technique : la check-list des risques
	Livrable : le rapport des scénarios de gestion des risques (traitement du risque planifié à l'avance intégrant des actions correctives/des stratégies alternatives/des accords contractuels…)
	Livrable : le rapport d'analyse des facteurs possibles de déclenchement
	Livrable : la liste des mesures de surveillance, le rapport du jugement des experts.
	Outils/technique : les réunions et entretiens cycliques de prévention des risques.

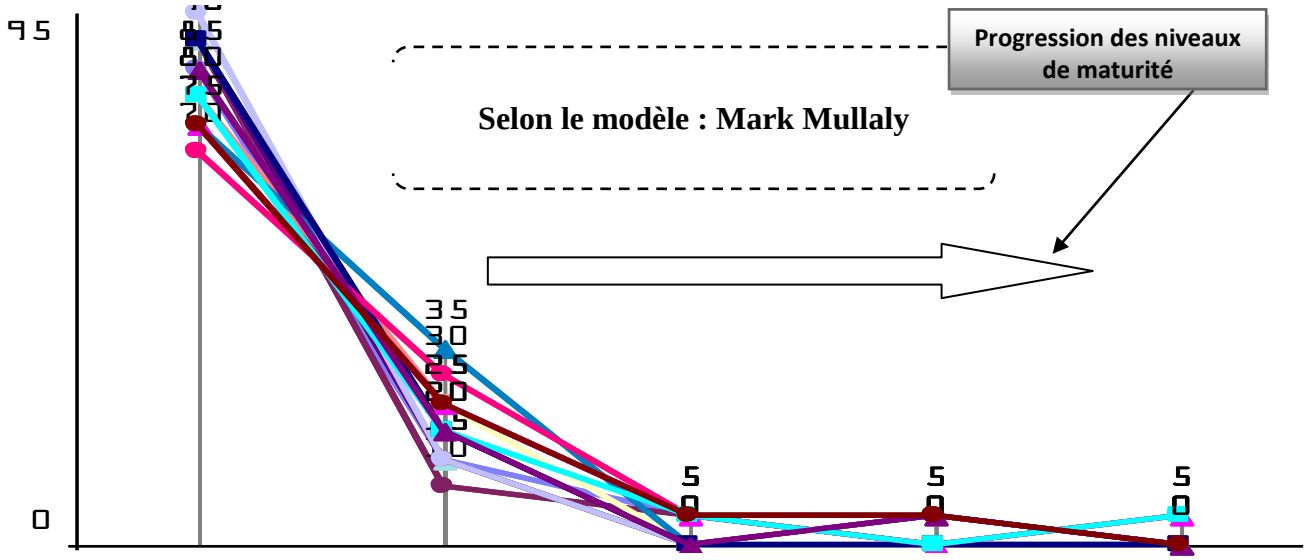
[12] Idem

Livrable : le rapport des aléas potentiels
Outils/technique : la méthode de DELPHES, l'analyse SWOT FFOM…
Outils/technique : Dispositif de maitrise des risques (instance dédiée au suivi du portefeuille des risques, organes de veille…)

Source : auteurs

8.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 9 : Diagnostic des processus relatifs aux risques



Source : auteurs

9. LE MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS

« Le management des approvisionnements du projet comprend les processus d'achat ou d'acquisition des produits, des services ou des résultats nécessaires et externes à l'équipe du projet. L'organisation peut être soit l'acheteur, soit le vendeur des produits, des services ou des résultats d'un projet… »[13]

9.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 9 : le management des approvisionnements du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	✓ Planification des approvisionnements ✓ Mise en œuvre des approvisionnements ✓ Maîtrise des approvisionnements ✓ Clôture des approvisionnements
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management):	Livrable : le plan de management des approvisionnements
	Outils/technique : la méthode d'analyse PRODUIR ou ACHETER
	Livrable : l'étude de marché
	Livrable : les PV des réunions dédiées à la stratégie d'approvisionnement.
	Livrable : les PV des conférences avec les soumissionnaires
	Outils/technique : les méthodes internes d'évaluation des propositions (rapport qualité/prix, le moins disant, analyse multi critères...), estimations indépendantes (jugements d'experts…)
	Outils/technique : un système de maîtrise des modifications des contrats
	Livrable : la revue de performance des approvisionnements
	Livrable : les rapports d'inspections et d'audits des approvisionnements

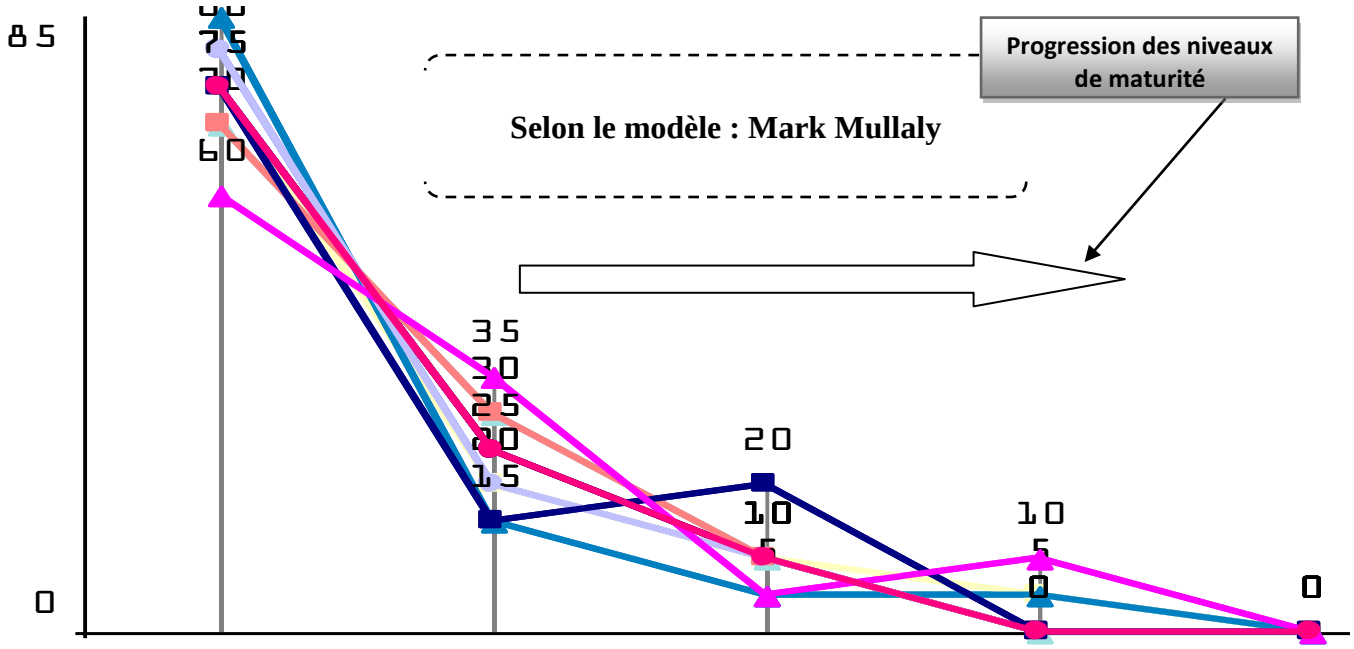
[13] Idem 105

Outils/technique : un système de suivi des paiements
Outils/technique : un système de gestion des réclamations

Source : auteurs

9.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 10 : Diagnostic des processus relatifs au management des approvisionnements des projets



Source : auteurs

10. LE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

« Le management des parties prenantes du projet comprend les processus nécessaires pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affecté par celui-ci, afin d'analyser les attentes des parties prenantes et leurs impacts sur le projet avec un souci de développement des stratégies appropriées afin de les mobiliser efficacement en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution… »[14]

10.1. LES INDICATEURS SPECIFIQUES AU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 10 : le management des parties prenantes du projet (des dimensions aux indicateurs)

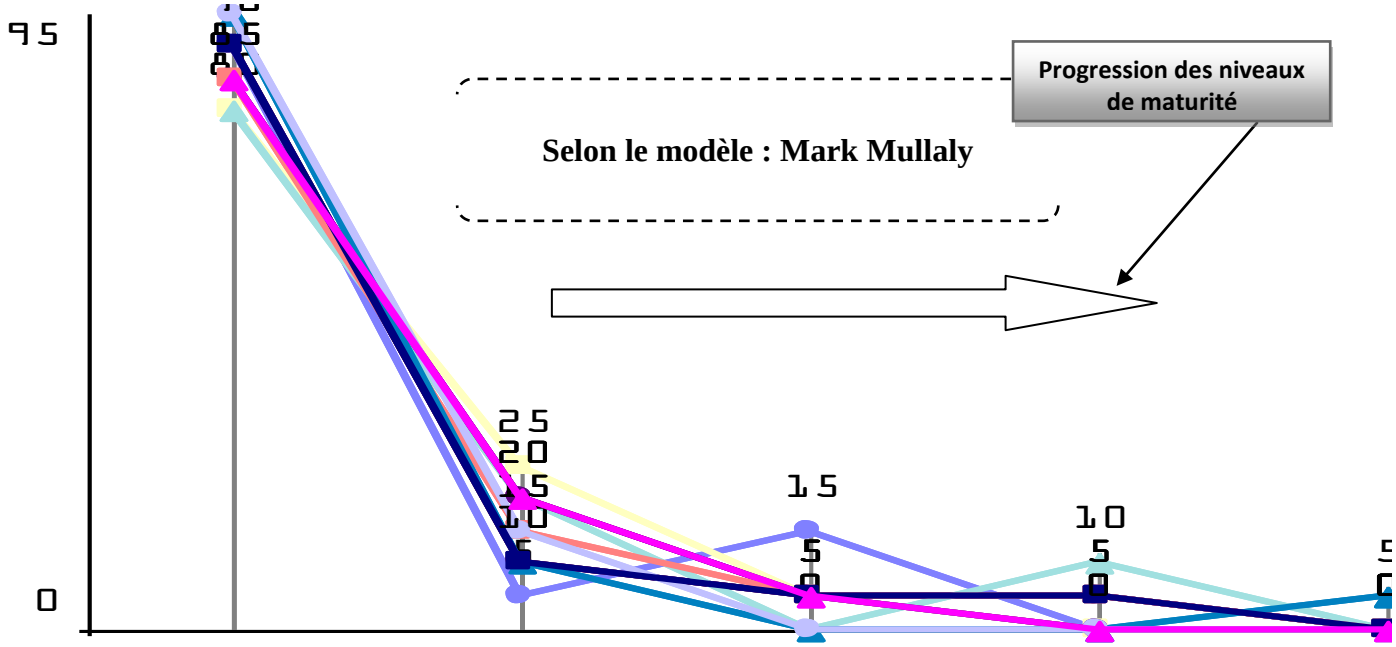
les processus / (Les dimensions) :	✓ Identification des parties prenantes ✓ Planification des parties prenantes ✓ Gestion de l'engagement ✓ Maîtrise de l'engagement ✓ Gestion des changements
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management des parties prenantes Livrable : le registre des parties prenantes Livrable : le registre des problèmes majeurs Outils/technique : les matrices de positionnement des parties prenantes (pouvoir/intérêt, pouvoir/influence, influence/impact) Outils/technique : le modèle de prédominance (diagramme de VENNE à trois ensembles) Outils/technique : le prisme de la performance Outils/technique : la courbe de deuil Outils/technique : le modèle de KANO Outils/technique : la matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes Outils/technique : présence de dispositif de veille et de gestion des changements

Source : auteurs

[14] Idem

10.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Figure 11 : Diagnostic des processus relatifs au management des parties prenantes des projets



Source : auteurs

CONCLUSION

- Les résultats obtenus et relatés dans cet article, nous ont fourni encore plus d'éléments pour mieux évaluer les pratiques liées au management de projets dans la durée.
- Les niveaux de maturité décelés confirment les résultats de notre première recherche d'analyse (ABDERMA & BENESERIGHE, 2018) selon le modèle de (Grant & Pennypacker, An assesment of project management capabilities among and between selected industries, 2006) :
    - La projection des résultats selon l'échelle de maturité Mark Mullaly : a pu confirmer le caractère initial des différents processus (le premier niveau de l'échelle).
    - Les niveaux de maturité décelés relatent des aspects managériaux permanents (dans le temps).
- On a pu en déduire la prédominance des aptitudes ad hoc (sans processus constants ni reproductibles). À l'exception faite au niveau :

- Du management de l'intégration : les plans de management des projets ainsi que les rapports officiels de clôture du projet ou de phase (considérés comme aptitudes prédéfinies mais non appliquées de manière constante selon les avis de 45,5 % des sujets),
- Du management des délais : les plans de management des délais, ont obtenu un jugement bipolaire (45,5 % des sujets les ont placés en premier niveau comme des aptitudes ad hoc, sans processus constants ni reproductibles. Au temps où, avec le même pourcentage, c'est-à-dire 50 avis ont exprimé que cette pratique peut être placée au deuxième niveau, donc qualifiée comme aptitude définie mais pas appliquée de manière constante,
- Du management de la qualité : les plans de management de la qualité, de même que l'indicateur précédent, les avis ont été divisés entre les niveaux 1 et 2.

- Compte tenu des considérations suivantes :
  - Deux universités concernées par notre diagnostic ont déjà bénéficié d'une certification qualité pour au moins un an (avec un minimum d'une année de préparation) ;
  - Trois universités ont investi des budgets considérables en termes de formations spécifiques en montage, suivi et évaluation de projets ;

  Un diagnostic positionnement dédié aux degrés de maitrise des compétences spécifiques aux domaines concernés s'avère d'une importance indéniable.

BIBLIOGRAPHIE

AMINE, A., & DRISS, B. (2018). Le management de projets dans l'enseignement supérieur marocain : Une approche explicative selon l'échelle de Grant et Pennypacker. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* (4), 341-364.

Abderma, A., Benesrighe, D., & Jbira, M. (Mars 2018). L'université marocaine comme institution orientée projet. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit RCCA* (Numéro 4).

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.

Grant, K. P., & Pennypacker, j. S. (2006). An assesment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE transactions on engineering management* , vol 53 n1.

Hanna de Vries, V. B. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration* .

MATRANE, O., TALEA, M., & OKAR, C. (2014). étude comparative des différents modèles de maturité en gestion de projets. *International journal of innovation ans scientific research* , 147-152.

Mullaly, M. (2006). Longitudinal Analysis of project management maturity. *Project management journal* , 62-73.

Sudhakar, G. P. (2016). Understanding the meaning of project success. *Binus Business Review* , 163-169.

Boespflug, E. (2010). compte rendu du séminaire sur le management de projet. *l'état de la recherche en management de projet.* Paris-Dauphine: Boespflug et associés.

Gignoux-ezratty, v. (2012, janvier 3). Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation. paris: Ecole Centrale Paris.

Berland, N., & Simon, F.-X. (2010). *Le controle de gestion en mouvement.* Paris: Groupe Eyrolles.

Chevalier, G. (2009). *Eléments de management public : Le management public par la qualité.* France - La pleine saint-denis: AFNOR.

coll, R.-A. T. (2007). *Méthodes de recherche en management.* Paris: Dunod.

DRECQ, V. (2014). *Pratiques de management de projet.* PARIS: DUNOD.

f.rad, p., & levin, g. (2006). *project portfolio management, tools and techniques.* New york: international institute for learning.

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

Girard, B. (2005, octobre). Management dans le secteur public. *Sciences Po* .

HENRI, S. (1975). *enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations.* Dunod.

Keisler, J. (2011). Portfolio decision quality. *University of Massachusetts Boston* .

KERZNER, H. (2001). *planning for project management using a project management maturity model.* new york: john wiley and sons.

Lapointe, J.-J. (1992). *la conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique.* Québec.

Maders, H.-P., & Clet, E. (2005). *Pratiquer la conduite de projet.* paris: Zditions d'organisation.

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

Moine, J.-y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet.* AFNOR.

Moine, J.-y. (2010). *Le pilotage de portefeuilles de projets.* SAINT DENIS: AFNOR.

Néré, J.-J. (2015). *Le management de projet.* Paris: Presses Universitaires de France.

Project management institute. (2006). *The standard for program management.* Pennsylvania USA: PMI Inc.

project Management Institute v5fr. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet.* USA: PMI publications.

R.Howes, N. (2001). *Modern Project Management.* New York, USA: AMACOM.

Schedler, K. (1995). New Public Management. *Haupt* .

Souiah, D. (novembre 2010). *Livre Blanc : la gestion de portefeuille de projets.* Paris: CXP.

Université Hassan II de Casablanca. (2016, 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.

W.Newell, M. (2002). *Preparing for the project managemet professional (PMP) certification.* new york: AMACOM.

Project Management Institute v5fr. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet.* USA: PMI publications.