

Gouvernance et Coopération Internationale : le cas du Système Marocain de la Recherche et de l'Innovation

Khalid Lachir

*Centre d'Etudes Doctorales en Droit et Economie
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi,
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

Résumé :

La science au Maroc relève essentiellement et depuis toujours de la responsabilité et du pilotage des pouvoirs publics à travers de multiples mécanismes et mesures de régulation et d'organisation mis en place. En plus des décideurs politiques et scientifiques, d'autres acteurs économiques et sociaux se sont intéressés à l'organisation et la gestion de la recherche, considérée comme l'un des vecteurs majeurs de développement, mais également en raison des difficultés, tensions et critiques dont souffrent ses structures et institutions. Le dispositif de pilotage en question est communément appelé le système national de recherche et d'innovation marocain (SNRI), disposant d'un ensemble d'institutions, d'une organisation, des acteurs, des programmes, et des moyens. Les réformes de l'administration publique marocaine, en particulier celles menées au niveau du SNRI, ont fait l'objet, depuis l'année 2000, de plusieurs mesures visant le passage d'un système bureaucratique à un système de gestion axé sur les résultats. Ces réformes s'inspirent largement des pratiques internationales notamment à travers les logiques d'intervention de la coopération internationale. C'est le cas de la gouvernance de la recherche scientifique qui a profondément évolué sous cet angle, en intégrant la coopération internationale comme levier stratégique important et fondamental à l'intégration du Maroc dans la nouvelle société du savoir par le développement de la recherche scientifique et de l'innovation. L'ouverture de ces réformes à l'internationale se manifeste dans les différents niveaux du dispositif de pilotage du système national de recherche et d'innovation marocain. La révision des relations entre ses différentes échelles est l'un des principes essentiels de la nouvelle gestion publique (NPM) dans la quête d'un meilleur équilibre entre centralisation et décentralisation. La dynamique est là, ses enjeux font que les évolutions du SNRI seront amenées à s'accélérer et se poursuivre dans les années à venir, comme conséquence, le système est appelé à relever de nouveaux défis imposés par l'internationalisation.

Mots-clés : Gouvernance, New Public Management, Réformes, Coopération Internationale.

Abstract:

Science in Morocco is essentially and always the responsibility and management of the public authorities through multiple mechanisms and measures of regulation and organization put in place. In addition to political and scientific decision-makers, other economic and social actors have taken an interest in the organization and management of research, considered to be one of the major vectors of development, but also because of the difficulties, tensions and criticisms from which its structures and institutions suffer. The steering mechanism in question is commonly called the Moroccan National Research and Innovation System (SNRI), which has a set of institutions, an organization, actors, programs, and means. The reforms of the Moroccan public administration, in particular those carried out at the level of the SNRI, have been the subject, since 2000, of several measures aimed at the transition from a bureaucratic system to a results-based management system. These reforms are largely inspired by international practices, in particular through the intervention logic of international cooperation. This is the case of the governance of scientific research which has evolved profoundly from this angle, by integrating international cooperation as an important and fundamental strategic lever for the integration of Morocco into the new knowledge society through the development of scientific research and innovation. The opening of these reforms to the international is manifested in the different levels of the steering system of the Moroccan national research and innovation system. Revising the relationships between its different scales is one of the essential principles of New Public Management (NPM) in the quest for a better balance between centralization and decentralization. The momentum is there, its challenges mean that the SNRI's developments will accelerate and continue in the years to come, as a consequence, the system is called upon to meet new challenges imposed by internationalization.

Key words : Governance, New Public Management, Reforms, International Cooperation.

Date of Submission: 07-09-2021

Date of Acceptance: 21-09-2021

I. Introduction

La problématique de l'internationalisation de la recherche scientifique met l'accent sur la valeur d'universalité, et impose sa bonne gouvernance aux différents niveaux de sa prise en charge. Le mouvement des réformes observé à toutes les échelles de l'administration publique représente l'expression même d'une incompatibilité des modèles actuels de sa gouvernance, remettant en cause la capacité d'adaptation des composantes de l'administration aux nouvelles exigences imposées par son environnement. Ce constat est encore plus présent dans la plupart des politiques de coopération internationale, à travers l'importance particulière accordée aux pratiques en accord avec les principes de la bonne gouvernance et leurs modalités de mise en œuvre, une gouvernance qui « s'inscrit dans la constellation d'idées produites par la mondialisation » (Ph. Moreau- Defarges, 2003). Cela fait que ces exigences dépassent aujourd'hui les frontières d'état nation, et conditionnent les relations de coopération créant une compétition entre les pays potentiellement bénéficiaires des offres formulées par les parties prenantes apportant leurs aides à la modernisation de l'administration publique. Ces exigences imposent des mesures appropriées pour faire face aux défis liés aux changements susceptibles d'influencer les modes de fonctionnement et l'organisation de l'administration publique face aux pressions d'un environnement en perpétuelle mutation, et des pressions de partenaires nationaux et internationaux dans un contexte de crise marqué par la raréfaction des ressources et une forte dépendance financière.

Comme dans toute organisation de grande taille, la gestion des relations entre les différents niveaux de sa gouvernance et entre ses acteurs, engendre une complexité qui se manifeste par la multiplication des échelles des interdépendances, c'est le cas du système national de la recherche et de l'innovation (SNRI) qui nous fournit une parfaite illustration de la difficulté de la gouvernance publique. La coopération dans ce cadre, s'exerce dans un contexte soumis à une double exigence nationale et internationale, et dont la gestion s'envisage par une vision à la fois transversale et globale. Face à ces exigences, comme celle de l'enseignement supérieur d'ailleurs, qui mettent en cause systématiquement l'efficacité du dispositif en charge, d'importantes réformes ont été conduites dans ce sens par les autorités publiques, des réformes orientées sur le redéploiement de ses structures de gouvernance largement inspirées des principes du NPM.

Cet article analyse l'introduction du NPM dans l'administration publique marocaine à travers la coopération internationale. On s'intéressera au cas de la coopération scientifique avec l'union européenne qui présente la particularité de pratiques sensées répondre aux exigences de la bonne gouvernance publique, un concept au centre à la fois des préoccupations des gouvernements et des politiques de coopération internationale. La principale question abordée dans ce travail peut paraître paradoxale, elle reflète en effet la complexité d'un système en changement perpétuel : si l'organisation actuelle du SNRI est considérée comme un obstacle à la coopération scientifique (internationale), l'influence exercée par la coopération internationale sur l'organisation du SNRI n'est-elle pas un levier important à interroger ? Car les différents niveaux et échelles du SNRI ne sont pas tous équivalents, ainsi que les manifestations du NPM au niveau des sous-systèmes du SNRI. Tout d'abord, on interrogera la pertinence des actions déployées à travers l'expertise internationale dans les réformes. Ensuite, à partir d'une perspective NPM, on en analysera les principales manifestations de ces réformes dans le SNRI. Enfin, on en dégagera les implications principales sur le plan organisationnel.

II. La gouvernance du SNRI

Il est important de comprendre dans un premier temps la complexité et les enjeux des réformes de ce système. Les changements institutionnels engendrés par les réformes varient de simples régulations à des réformes conséquentes, ce qui entraîne forcément des évolutions organisationnelles appelées à de multiples transformations. Conceptuellement, la gouvernance nous offre la possibilité d'analyser la complexité par l'explication de la dynamique de la coopération scientifique internationale dans le SNRI en raison de son caractère incertain, multi-niveaux et multi-acteurs.

2.1 Définition et contexte

Une précision terminologique représente certainement une clé à la compréhension de la complexité de la gouvernance de cette coopération. Cependant, pour rester opératoire, notre analyse est centrée sur le terme « gouvernance » comme un concept susceptible de présenter un intérêt au profit de l'efficacité de l'action publique dans un système complexe. Il convient d'abord de présenter brièvement ce concept avant d'apporter des réponses aux questions ci-dessus. La littérature scientifique traitant les différents champs de la gouvernance est riche et abondante en travaux sur le concept de la gouvernance. Ce concept est élargi à plusieurs domaines et pratiques, ce qui explique les travaux de nombreux chercheurs sur la question. En effet, il existe une multitude de domaines concernés par la gouvernance. Les modes de gouvernance les plus étudiés sont la gouvernance de l'entreprise, la gouvernance territoriale et la gouvernance publique. Nous allons examiner dans notre travail le

mode de gouvernance publique, « un des éléments clés du NPM et de cette modernisation des institutions publiques et notamment dans les pays émergents, où la transformation est sensible même si des progrès nombreux, restent à faire ». (Jean-Michel Huet 2016). Les préconisations du NPM visent une rénovation de la gouvernance publique, cela permettra également de présenter le NPM comme un courant se manifestant dans les différentes réformes du système objet de notre étude.

L'ouverture du Maroc sur son environnement régional, nous a conduits à retenir la définition de la gouvernance proposée par la commission européenne qui nous semble porteuse d'intérêt au contexte de notre sujet: « l'expression *gouvernance* désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence » (CE, Livre Blanc de la gouvernance européenne, 2001). De cette définition découle les principes de la bonne gouvernance s'intéressant à au cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant la manière de gouverner, d'évaluer et de développer. Par extension de ces principes aux relations de coopération scientifique entre le Maroc et l'UE, la gouvernance désigne l'ensemble des dispositions qui permettent de vérifier la cohérence des actions des institutions et des individus aux intérêts scientifiques mutuels des pays partenaires. Ainsi, il nous semble légitime d'appliquer ce concept au système national de recherche et d'innovation et à toutes ses composantes.

Il n'y a pas lieu de s'étonner de constater une relation de dépendance entre une bonne gouvernance en matière de la recherche scientifique et l'amélioration des conditions de la recherche scientifique. Une bonne gouvernance permet nécessairement de consolider et professionnaliser, entre autres, les métiers de la coopération en conformité avec les exigences des partenaires à cet égard et en conformité avec les meilleures pratiques internationales. Elle est également un facteur important dans le développement de la coopération internationale afin d'améliorer la productivité des établissements de la recherche scientifique et de l'innovation, ainsi que des entités relevant de leurs champs de compétence. Elle passe nécessairement par la réalisation des objectifs stratégiques de la recherche scientifique en relation avec les projets sectoriels du pays.

2.2 La gouvernance du SNRI en lien avec la coopération internationale

Des évolutions de fond, ont marqué ces dernières années le système marocain de recherche et d'innovation dans ses divers aspects. Le cadre de référence de sa gouvernance, bien évidemment, a connu, et connaît, plusieurs évolutions et modifications, et ce depuis les années 2000. L'objectif est la recherche d'un meilleur équilibre entre les exigences du secteur et les attentes de ses parties prenantes, dont une bonne partie est déployés dans le cadre de la coopération internationale, particulièrement une coopération étroite avec l'UE. Cette politique européenne de coopération¹ accorde la priorité à la bonne gouvernance avec des orientations qui s'inscrivent dans la droite ligne des principes du new public management (NPM), à travers l'apport d'appui et d'accompagnement dans une perspective de rapprochement des règles, des normes et de législation avec celle de l'union européenne. La logique d'intervention de cette coopération s'instrumentalise via des appuis institutionnels pour le renforcement des capacités structurelles, via les programmes et projets de recherche comme instruments de renforcement des capacités de recherche et via des formations et stages techniques pour le renforcement des capacités individuelles.

A cet égard, l'intégration de la coopération internationale comme levier stratégique² important et fondamental du SNRI peut être considéré comme l'une des évolutions majeures de sa gouvernance. La conduite de la politique du Maroc en matière d'ouverture scientifique sur son environnement international (une orientation nord-sud³, mais également une orientation sud-sud) s'est caractérisée par une diversification des formes de coopération, bilatérales et multilatérale. La coopération avec l'UE en la matière, a été marquée par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions, il s'agit en l'occurrence de l'évaluation de la recherche en sciences exactes en 2003, l'évaluation des sciences humaines et sociales en 2009, le projet de jumelage institutionnels en 2011, etc. Ces actions visent essentiellement le développement d'une gouvernance rationnelle, le renforcement des capacités, l'amélioration des systèmes d'information, l'échange d'expériences et d'expertise. En effet, le SNRI ne disposait pas d'une vision et d'une stratégie à long terme qu'à partir de 2005, suite aux résultats de l'évaluation du système national de recherche⁴ en 2003 menée par des experts évaluateurs européens. La stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025 a accordé une grande importance

¹La signature de l'accord d'association en 1996, entré en vigueur en 2000 est la base juridique des relations bilatérales Maroc-UE.

² Orientation de la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025 ; L'horizon 2025 imposera l'adoption de deux grandes mesures à savoir :

- Poursuivre et à approfondir la politique de coopération initiée depuis ces dernières années,
- Trouver les formes d'organisation et les méthodes d'élargissement de l'espace de coopération actuel de manière à maximiser et renforcer les potentialités nationales et à impliquer le maximum d'acteurs nationaux.

³ La part la plus importante des accords de coopération des universités marocaines sont avec des universités de l'UE.

⁴Évaluation qui a concernée le domaine des sciences exactes, des sciences de la vie, des sciences de l'ingénieur, et conduite par le soutien de la Commission européenne. L'évaluation des SHS a eu lieu en 2006.

à l'élargissement de l'espace de coopération et l'amélioration de la participation marocaine afin de maximiser les potentialités du pays et associer le maximum de chercheurs nationaux⁵. Cette orientation a été partiellement intégrée dans la vision stratégique 2030 initié en 2014 concernant l'ensemble des composantes du système d'éducation national et traçant les grandes orientations de la politique nationale en matière de recherche sur une période de 15 ans (s'étend sur la période 2015-2030). Le volet coopération internationale y figure comme un instrument pour renforcer le financement du fonds national de soutien à la recherche⁶, mais également à travers une meilleure efficacité organisationnelle par la mise en place de mécanismes décentralisés capable de manager et coordonner les programmes issus de la coopération internationale⁷. Au niveau des Universités publiques, la consolidation et le développement de la composante internationale de la recherche scientifique s'intègre de façon claire dans les différents projets de développement des Universités. L'objectif recherché est l'amélioration du positionnement régional et mondial du Maroc, à travers sa participation à plusieurs programmes et projets de coopération internationaux, ce qui reflète également les priorités du Maroc. Cette ouverture sur le monde scientifique a eu comme conséquence une accélération de l'intégration de la recherche scientifique marocaine à l'espace de recherche européen. Une ouverture qui se confirme par la participation active des universités marocaines dans plusieurs programmes et projets de coopération internationale.

Dans ce cadre, cette coopération dans ce domaine, accorde la priorité à la gouvernance, comme le font d'ailleurs les organismes et institutions internationales (Banque Mondiale, Fond Monétaire International, etc.), et présente un apport significatif par l'appui à la mise en place d'une gouvernance qui convienne à des exigences et des normes internationales en la matière et s'inspirent largement des pratiques des nouveaux modèles de gouvernance en émergence à l'échelle internationale, ces modèles adoptent la logique NPM, pour une meilleure adaptation aux pratiques internationales.

2. Manifestation du NPM dans la gouvernance du SNRI

Le NPM, une façon relativement nouvelle de gérer les choses de l'État, qui s'éloigne de la conception bureaucratique traditionnelle inspirée du modèle wébérien largement remise en cause, en particulier sur le fait que « la mise en œuvre de la rationalité formelle est en soi porteuse de conséquences inattendues donnant lieu à des dysfonctions organisationnelles » (Linda Rouleau, 2007). Le New Public Management, un courant idyllique aux yeux de ses précurseurs David Osborne et Ted Gaebler dans leur ouvrage « Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector » publié en 1992, introduit une nouvelle culture empruntée au secteur privé et fondée principalement sur la performance par une amélioration de la gouvernance publique en matière d'organisation, des méthodes de gestion et des outils employés, en engageant l'État sur la voie de l'efficacité à moindre coût. Il est supposé apporter des solutions face à une administration publique très hiérarchisée et marquée par une lourdeur administrative. Plusieurs pas dans cette direction ont été franchis afin de transformer le fonctionnement de son appareil administratif dans le sens d'une adaptation aux pratiques internationales, notamment européennes, étant donné que le Maroc est le premier pays de la région à bénéficier du statut de pays associé.

3.1 Manifestation au niveau central

À cet égard, des évolutions de fond, inspirées par le NPM, ont marqué ces dernières années le système marocain de recherche et d'innovation dans ses divers aspects, et s'inscrivant dans la droite ligne des principes du NPM. L'administration publique chargée de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a conduit plusieurs réformes fondées en partie sur les orientations de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation impliquant plusieurs composantes de la société marocaine (les instances gouvernementales, les parties politiques, les centrales syndicales, les représentants de la société civile, etc.). Elle a progressivement procédé à son démantèlement par la création de plusieurs structures spécialisées, des entités publiques chargées de missions spécifiques. Il s'agit principalement de la mise en place du premier Secrétariat d'État à la recherche scientifique en 1998, peut être considérée comme la première étape d'institutionnalisation du système national de la recherche et d'innovation. L'année 2000 a connu la plus importante réforme dont la mise en œuvre s'est lancée par la mise en place d'un cadre juridique constitué par la loi 00-01. Le caractère multisectoriel de la recherche et de l'innovation demande une implication de plusieurs départements, avec un niveau de coordination important vu les positions et appréciations différentes de chaque acteur, c'est ainsi que en 2001, le Comité permanent interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique a été créé et

⁵ Stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025, Orientation de la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025 ; L'horizon 2025 imposera l'adoption de deux grandes mesures à savoir :

- Poursuivre et à approfondir la politique de coopération initiée depuis ces dernières années,
- Trouver les formes d'organisation et les méthodes d'élargissement de l'espace de coopération actuel de manière à maximiser et renforcer les potentialités nationales et à impliquer le maximum d'acteurs nationaux.

⁶ Vision stratégique de la réforme 2015-2030, levier 14 « promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation », Art.83, p.53.

⁷ Vision stratégique de la réforme 2015-2030, levier 15 « pour une gouvernance performante du système d'éducation et de Formation », Art.92, p.58.

dont dépend la coordination des différents acteurs institutionnels concernés par ce domaine. L'année 2001 a connu également la création du Fonds National de Soutien à la Recherche Scientifique et au Développement Technologique financé par l'Etat, le secteur privé et la coopération internationale. Ensuite vient la réforme de l'ancien centre national de coordination et de planification de la recherche scientifique et technique qui devient centre national de recherche scientifique et technique (CNRST) en 2002, placé sous la tutelle du ministère chargé de ce secteur, il constitue un organe d'exécution par la mise en œuvre de la politique nationale de recherche et d'innovation dont la fonction principale est la programmation et l'appui à la recherche. Cette série de réformes a été appuyée par la création en 2014 de l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité (ANEAQ) de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'analyse des principales responsabilités de l'autorité chargée de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique nous a permis d'observer une variabilité de responsabilités centrées sur la recherche scientifique et la coopération. En se référant au premier article du décret n° 2.12.790 du 19 février 2013 relatif à la réorganisation du Ministère et fixant ses attributions et son organisation, cette dernière élabore la politique gouvernementale dans le domaine de l'enseignement supérieur universitaire et de la recherche scientifique et assure le suivi de sa mise en œuvre.

Parmi les missions relatives à la recherche scientifique et à la coopération qui ont retenus notre intérêt, nous présentons en fonction des rôles endossés par la tutelle à savoir la planification, la coordination et l'évaluation, le cas de l'élaboration de la stratégie de la recherche scientifique et technologique, une planification qui doit se faire dans le respect des missions des autres départements et organismes concernés, ce qui suppose une coordination interdépartementale, d'où l'importance de la place qu'occupe le Comité Permanent Interministériel de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique. Ce comité se charge donc, principalement de la coordination par l'approbation des différents projets de décision et recommandations élaborées par les différents départements concernés par la recherche. Il propose également la stratégie et les orientations, ainsi que le suivi des activités de la recherche scientifique, ainsi que la mission relative au développement du partenariat et de la coopération, et particulièrement la coopération scientifique internationale.

Il y a lieu de signaler que la restructuration organisationnelle de l'autorité de tutelle concrétise, paradoxalement, l'idéal d'une structure webérienne organisée par fonction avec une double logique, une logique de spécialisation par la création de directions « métier » et de directions « support » dans une perspective de maîtrise des tâches, et selon une logique hiérarchique et pyramidale de l'organisation de cette administration, confirmant ainsi le principe de la centralisation. La coordination passe par le sommet par voie hiérarchique, garantissant ainsi une cohérence par le centre décisionnel, et évitant (théoriquement) un double emploi dans chacun de ces composantes. Les nouvelles missions ont motivé des transformations sur le plan organisationnel, nous citons principalement le regroupement de deux directions dans l'ancienne structure, il s'agit de la direction des sciences et de la direction de technologie en une seule direction de recherche scientifique et de l'innovation. En ce qui concerne la coopération, elle a connu un gain d'importance par la création d'une direction de coopération et du partenariat en remplacement d'une division de coopération. En 2017, ce même ministère s'est transformé en un Secrétariat d'Etat, puis en Ministère Délégué, sans aucun changement au niveau des missions précédemment citées.

3.2 Manifestation au niveau des Universités

Le passage à l'autonomie des Universités marocaines, considéré comme découlant de la NPM, constitue une étape primordiale pour ce secteur dont les réformes lancées dans une perspective de recentrage de l'Etat sur ses fonctions régaliennes. Instauré par la loi 01-00 et affirmé par la loi cadre 51-17, l'autonomie des Universités devrait se manifester par l'attribution de l'autonomie administrative, financière et pédagogique aux Universités, en leur attribuant également la personnalité morale pour une légitimité face à leurs partenaires, permettant ainsi, une souplesse opérationnelle en leur transférant une bonne partie des compétences de la tutelle, est considéré comme un pas important dans le cadre du NPM dans la perspective de renforcer la responsabilisation de ces acteurs publics sur une fonction de pilotage adaptée aux missions de l'Université. De même, la régionalisation avancée étant une des priorités nationales, elle constitue une forme de décentralisation avec une conséquence immédiate sur le nombre d'universités publiques, réduit au nombre des régions décidées dans le cadre de cette régionalisation. La relation entre Universités et Régions s'est transformée dès lors en une dynamique partenariale accès sur la dimension régionale par le partage des rôles et des compétences entre les différents partenaires. L'objectif est d'accroître la participation du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique marocain au développement des deux régions du Maroc et de mobiliser les ressources et les énergies pour parvenir à un développement régional intégré et global. Il s'agit également, d'une part, du besoin d'accélérer le processus de décentralisation et de décentration de ce système et d'en faire un acteur incontournable du développement territorial, et d'autre part, de renforcer la participation des régions à son développement, par le haussement de son financement et l'amélioration de sa qualité et son efficacité pour répondre efficacement aux besoins de chaque région.

Cette autonomie suppose de grandes marges de manœuvres et se concrétise dans les possibilités qui sont données aux Universités. En effet, chaque Université peut se spécialiser dans une thématique donnée, d'introduire des services payants et les commercialiser, de participer à des entreprises publiques ou privées. Néanmoins, il faut préciser que l'autorité des Universités se limite à quelques composantes de son organisation, avec des marges n'incluant pas la gestion des emplois et de la masse salariale, car la gestion des ressources humaines est toujours soumise à une tutelle de l'administration centrale. Ajoutant à cela, une procédure de choix des présidents d'Université qui répond à une double exigence, à savoir une concrétisation parallèle du principe de l'autonomie et du maintien sous tutelle d'un département qui exerce ses compétences sur l'ensemble de ces entités.

Les limites de cette autonomie n'empêchent en aucun cas les possibilités liées aux leviers dont disposent les Universités publiques pour s'aligner sur les standards internationaux et notamment européens pour être plus réactives sur la scène internationale. Concrètement, cette autonomie garantit la capacité de mener, entre autres, une politique de recherche grâce à de nouveaux outils capable de faire émerger des niches d'excellence scientifique, d'améliorer l'engagement des ressources humaines par des primes, de créer des fondations, de développer des coopérations internationales, de prendre des parts de participation au capital d'entreprises (à hauteur de 35%), de participer à des appels d'offres, etc., pour une meilleure attractivité et compétitivité. Force de constater que cette autonomie financière et institutionnelle n'est que partielle, et que qu'elle n'est pas complètement appliquée.

Un autre principe du NPM, celui de la reddition des comptes qui se trouve également face à des limites liées au fonctionnement actuel des organes de gestion universitaires. En effet, l'apport des réformes réside également dans l'institutionnalisation des conseils d'universités, le principal organe de gestion mis en place dans la perspective de l'amélioration de la gouvernance universitaire. La moitié de ses membres doivent être élus. Présidés par les présidents d'universités, les décisions sont adoptées en collaboration avec les membres du conseil par rapport à son règlement intérieur et celui de l'Université, mais aussi par rapport à la création de nouveaux diplômes, l'approbation des projets de création de filières, à la conclusion des contrats avec d'autres établissements, etc. Le conseil gère en collaboration avec le président de l'université, mais seul le président est responsable quant à la reddition des comptes. Paradoxalement, plutôt qu'endosser le plein rôle du manager, le rôle du président se trouve réduit et limité souvent à un médiateur, voire même, un conciliateur pour débloquer des situations au sein d'un conseil d'université avec un nombre important de membres et donc des positions et des points de vue divergents. Parallèlement et contrairement à un conseil d'administration, ce même conseil d'université n'a pas la vocation d'évaluer son président au bout de ses quatre ans de mandat.

Un autre élément marquant du NPM, est celui de la responsabilisation de ces acteurs publics par l'exigence d'une rationalisation des dépenses publiques, par une mise sous tension budgétaire. Sa diffusion peu à peu au sein des entités publiques affectera les organisations et les ressources humaines dans le cadre de l'adoption en 2015 de la LOF dans une logique de gestion budgétaire axée sur les résultats, et en tant qu'instrument de consolidation des principes et mécanismes de bonne gouvernance, d'une meilleure efficacité et efficience des politiques publiques, d'une bonne qualité du service public et d'une bonne maîtrise des dépenses y afférentes. Dans cette perspective et depuis les premières réformes d'ailleurs, l'université publique marocaine est en quête pour diversifier et renforcer ses sources de financement par des apports non publics, un financement principalement basé sur les subventions de l'Etat. Si les politiques des universités diffèrent, les principales sources de financement se ressemblent. Ces sources sont généralement des prestations de services, de la formation continue, des expertises, la participation aux projets nationaux et internationaux. D'autres solutions existent comme l'introduction des frais d'inscription, une des recommandations des réformes. Toutefois, l'université est un établissement public à caractère administratif, ce qui impose le principe de la gouvernance budgétaire avec un contrôle des dépenses a priori de la part du ministère de l'économie et des finances, ne tenant pas en compte les spécificités organisationnelles de l'université. Comme conséquence, la lourdeur de la procédure d'engagement de ces ressources financières en dépenses est très contraignante pour chaque opération.

III. Conclusion

Le SNRI comme tout système de recherche public (R. Barré, B. Laat Et J. Theys, 2007) s'organise en plusieurs niveaux, avec des fonctions et un mode de gouvernance propre à chaque niveau, mais qui ne peuvent fonctionner indépendamment l'un sans l'autre, d'où l'importance d'une meilleure articulation entre ces niveaux. Ses problèmes ne peuvent se traiter à un seul niveau, ce qui interpelle les formes de gouvernance actuelles, l'interrelation entre ses domaines d'activité se situe dans une pluralité de niveaux de gouvernance. Sur le terrain, la coopération scientifique est l'affaire de tous, ce qui implique une collaboration entre les différents acteurs concerné dans une même entité. Or, le cloisonnement créé, fait que chaque acteur agit dans la limite des missions qu'ils lui sont assignées sans une vision d'ensemble sur cette coopération.

À travers ce modèle de gouvernance, le SNRI s'est retrouvé face à un manque de responsabilisation de ses acteurs dans un processus alourdi par un système d'interaction lent en termes de décision, de coordination et

d'implication, dans une complexité quantitative justifiée par des dizaines d'établissements, des centaines de personnels et des milliers d'étudiants. Cette volonté d'insuffler l'esprit et la culture des entreprises privées au secteur public nécessite une transformation profonde en termes d'organisation et des modes de fonctionnement actuelles. Si les résultats escomptés de ces réformes ne sont pas à la hauteur des attentes, il est primordial aujourd'hui de tirer les enseignements de ces réformes et s'inspirer des meilleures pratiques qui sont facteurs d'appropriation de la démarche d'amélioration continue.

L'enjeu de telles transformations devient alors si pressant que l'on comprend le besoin de disposer de formes organisationnelles capables de produire des processus qui permettent l'émergence et la mise en œuvre d'une gouvernance orientée vers des réponses efficaces à des défis qui se fondent sur l'inadéquation qui existe entre le besoin d'efficacité et les performances actuelles.

Bibliographie

- [1]. Fontan, J.Klein et D.Bussièrès, 2014, « le défi de l'innovation sociale partagée, savoirs croisés », Presses de l'Université du Québec P5.
- [2]. Banque Mondiale, 2003, « construire les sociétés du savoir, nouveaux défis pour l'enseignement supérieur », Les Presses de l'Université Laval, P36.
- [3]. Commission des Communautés Européennes, 2001, « gouvernance européenne, un livre blanc », bruxelles, le 25.7.2001 com(2001) 428 final.
- [4]. Décret n° 2.12.790 du 19 février 2013 fixant les attributions et l'organisation du ministère de tutelle.
- [5]. J. Fontan, J.Klein et D.Bussièrès, 2014, « le défi de l'innovation sociale partagée, savoirs croisés », Presses de l'Université du Québec P5.
- [6]. Jean-Michel Huet, 2016, « Gouvernance des organisations - Exemples sectoriels, enjeux transverses », Dunod, P 50.
- [7]. Linda Rouleau, 2007, « Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde » Presses de l'Université du Québec, p37.
- [8]. Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur - Article premier : Principes et objectifs
- [9]. OCDE/GD (96)102, 1996, « organisation de coopération et de développement économiques ».
- [10]. Osborne, D. et T. Gaebler, 1992, « Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Reading, Addison-Wesley».
- [11]. Ph. Moreau- Defarges, 2003) « La gouvernance » p. 6.
- [12]. R. BARRÉ, B. LAAT et J. THEYS, 2007, « Management de la Recherche : enjeux et perspectives », De Boeck Université, P26.
- [13]. UNESCO, 2005, « vers les sociétés du savoir », Editions UNESCO.