

# **La gestion de l'innovation au sein de l'université pour une nouvelle approche managériale de la formation universitaire au Maroc**

## **Innovation management within the university for a new managerial approach to university training in Morocco**

**JAKHLOUL Fatima-Zahra**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali

LaReDPEP,

Maroc

**FARAJ Adil**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida.

Université Chouaib Doukkali

LaReDPEP,

Maroc

**Date de soumission :** 05/06/2024

**Date d'acceptation :** 02/09/2024

**Pour citer cet article :**

Jakhloul F. & Faraj A. (2024), «La gestion de l'innovation au sein de l'université pour une nouvelle approche managériale de la formation universitaire au Maroc», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 3» pp : 60-79.

## Résumé

Le Maroc revendique une stratégie de développement humain durable, ce qui exige l'amélioration de la qualité des ressources humaines et l'insertion de ces ressources dans le marché du travail. Dès lors, cette question renvoie directement au système de l'enseignement supérieur et particulièrement à la composante formation qui joue un rôle très important dans la qualification et l'insertion du capital humain. A cet effet, l'université marocaine est censée de revoir ses stratégies managériales en vue d'une formation universitaire adaptée aux changements nationaux et internationaux. Dans cette optique, l'innovation de la formation universitaire ainsi que son processus de diffusion est une nécessité pour le développement durable du pays. Malgré les réformes en matière de la formation universitaire mises en œuvre au Maroc, les diplômés trouvent jusqu'à présent des difficultés de l'insertion socio-économique dans la mesure où l'université dispose jusqu'à nos jours d'une capacité restreinte d'adéquation avec l'environnement social, culturel et économique. Ce dysfonctionnement constitue la source du manque de confiance de la population à l'égard de l'université marocaine.

**Mots clés :** Innovation ; Formation universitaire ; Gestion du changement ; Marché du travail ; Développement durable.

## Abstract

Morocco is committed to a strategy of sustainable human development, which means improving the quality of its human resources and integrating them into the labor market. This question therefore refers directly to the higher education system, and in particular to the training component, which plays a very important role in the qualification and integration of human capital. To this end, Moroccan universities need to review their managerial strategies with a view to adapting university training to national and international changes. With this in mind, innovation in university education and its dissemination are essential for the country's sustainable development. Despite the university training reforms implemented in Morocco, graduates are still finding it difficult to enter the socio-economic mainstream, as the university's capacity to adapt to the social, cultural and economic environment is limited. This dysfunction is the source of the population's lack of confidence in the Moroccan university.

**Keywords:** Innovation; University training; management of change; Labour market; Sustainable development.

## Introduction

L'individu est un être en évolution permanente avec des transformations à la fois sur les plans psychique et biologique sous l'impact des facteurs génétiques et environnementaux dans la mesure où les pratiques pédagogiques de l'apprentissage d'un enfant, d'un adolescent ou d'un adulte ne sont pas similaires puisque chacun appartient à un stade de conscience spécifique. De plus, Durkheim ajoute également que la densité démographique peut s'étendre à une densité morale dans la mesure où l'interaction sociale entre les individus et les groupes engendre une certaine stimulation de leur pensée pour être plus créative d'où la source de la civilisation (Durkheim, 1973). Dans ce sens, l'ingénierie pédagogique constitue un cycle de vie du système d'apprentissage pour l'apprenant enfant, adolescent ou adulte (Paquette, 2002).

De plus, l'innovation s'installe selon un enchaînement partant de l'individu (peu difficile) au groupe (très difficile) dans la mesure où l'innovation est liée à un processus socio-psychologique reflétant le degré de difficulté de l'adaptation de l'individu par rapport à l'adaptation du groupe (Huberman, 1973). De même, l'université est devenue un facteur socio-économique Très important qui consiste à lier la formation universitaire aux activités économiques, et donc de créer des avantages sociaux (Skaff, 2019). A cet égard, l'innovation de la formation universitaire inclue, à la fois, un engagement socio-psychologique et socio-économique dans le processus de l'ingénierie pédagogique pour élaborer un système d'apprentissage efficace, efficient et cohérent. Bien entendu, la planification de la formation au sein de l'université dans le cadre de l'ingénierie pédagogique ne se limite pas à la souplesse dans le changement et la créativité de la formation mais elle concerne également le milieu social, politique et économique.

Le Maroc revendique une stratégie de développement humain durable, ce qui exige l'amélioration de la qualité des ressources humaines et l'insertion de ces ressources dans le marché du travail. Dès lors, cette question renvoie directement au système de l'enseignement supérieur et particulièrement à la composante formation qui joue un rôle très important dans la qualification et l'insertion du capital humain. A cet effet, l'université marocaine est censée de revoir ses stratégies managériales en vue d'une formation universitaire adaptée aux changements nationaux et internationaux. Dans cette optique, l'innovation de la formation universitaire ainsi que son processus de diffusion est une nécessité pour le développement

durable du pays. Malgré les réformes en matière de la formation universitaire mises en œuvre au Maroc, les diplômés trouvent jusqu'à présent des difficultés de l'insertion socio-économique dans la mesure où l'université dispose jusqu'à nos jours d'une capacité restreinte d'adéquation avec l'environnement social, culturel et économique. Ce dysfonctionnement constitue la source du manque de confiance de la population à l'égard de l'université marocaine.

Plusieurs raisons sont à l'origine du faible rendement de l'université marocaine en matière de la formation à savoir: la massification, la déperdition, le niveau linguistique, un contenu de formation non cohérent, la décentralisation, le financement, manque d'infrastructure numérique, manque d'accompagnement des étudiants dans leur orientation et choix de formation adaptée. Dans ce sens, l'intérêt de ce sujet réside dans la relation croissante de la formation universitaire avec les dynamiques socio-économiques à fin de répondre à la problématique suivante : Quelle approche managériale de la formation universitaire est-elle capable de répondre aux exigences de l'environnement socio-économique?

Pour conduire cette étude, nous avons mobilisé des méthodes qualitatives et quantitatives en utilisant une analyse secondaire des données produites par des institutions nationales et internationales. Cela est dû à la multitude de dimensions de l'université marocaine qui recouvre, à la fois, les politiques publiques, l'infrastructure financière et technique, l'ingénierie pédagogique et le management. C'est la raison pour laquelle, cet article se repose sur deux sources de collecte et d'analyse des données en adoptant une étude documentaire des textes réglementaires de la formation universitaire et des données des organismes nationaux comme le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI), le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche scientifique (CSEFRS), le Haut Commissariat au Plan (HCP) et l'Observatoire National du Développement Humain (ONDH). Et des organismes internationaux chargés par l'éducation et le développement économique comme l'Organisation des Nations unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et la Banque Mondiale. Ces données consistent à analyser certains indicateurs significatifs de l'innovation de la formation universitaire.

Cette étude présente un état des lieux de la formation universitaire au Maroc par rapport à une réflexion multidisciplinaire ayant trait aux sciences de l'éducation, aux sciences sociales et

aux sciences de la gestion. En mobilisant la théorie de l'innovation et la théorie des organisations et en adoptant une approche exploratoire, nous tenons à détecter les enjeux de la formation universitaire et le rôle joué par la communication et la digitalisation dans son adaptation avec les besoins socio-économiques du Maroc. Nous procédons en deux parties, la première détermine la vision managériale de la formation universitaire au Maroc en relevant le contexte de ladite formation et les enjeux auxquels fait face. Nous analysons ensuite au niveau de la seconde partie le pilotage et la gestion du processus de l'innovation de la formation universitaire en fonction de la communication et de la digitalisation.

## **1. La vision managériale de la formation universitaire au Maroc**

Le fait éducatif relève de plusieurs réalités, qu'il soit un investissement, une consommation, un service public ou encore un projet idéologique. Il s'agit d'une confusion et une confrontation au niveau de la classification du fait éducatif dans un environnement en changement, ce qui favorise l'émergence de la crise éducative. Dans ce sens, les pays en développement se réfèrent à l'éducation pour toute la société. Or, la propagation de l'éducation n'est pas adéquate avec les structures sociales et les capacités économiques réelles (Kazancigil et al. 1985).

### **1.1. Vision managériale de la formation universitaire au Maroc**

Au Maroc, le cycle du Master subit les séquelles du cycle licence dans la mesure où il n'accueille que 5% des étudiants contre 91% en Licence et 4% en Doctorat (CSEFRS, 2019). A cet effet, la formation universitaire marocaine n'offre pas des opportunités satisfaisantes pour augmenter les chances des lauréats de la licence pour poursuivre leurs études supérieures. Autrement dit, l'amélioration du rendement et l'efficacité des formations de licence contribuent par conséquent la performance de la formation universitaire.

Depuis les années 1990, partout dans le monde, l'université a entretenu de nouvelles réflexions en vue de développer son service. Au cours de cette période, l'université a connu plusieurs modifications afin de répondre aux besoins socio-économiques du pays dans le cadre d'un ensemble de défis auxquels elle fait face. De plus, le fonctionnement de l'université est contrôlé par trois pôles à savoir l'Etat, l'université et le marché d'emploi. Il s'agit d'une collaboration entre ces intervenants pour faire réussir le changement. A cet effet,

le Maroc s'est inscrit également dans cette démarche en adoptant quelques réformes pour s'adapter à ces transformations internationales.

Pour cela, le Maroc s'est engagé dans certaines réformes éducatives depuis 2000 avec notamment la promulgation de la loi n°01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur. Cette loi réfère à l'ensemble des réflexions sur la réforme sous la direction de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation. Ensuite, en 2009, après un bilan jugé décevant à l'égard des objectifs fixés, le programme d'urgence a été adopté afin de donner un nouveau souffle à la réforme en renforcer les acquis de la charte national d'éducation et de la formation. En 2013, le Conseil Supérieur de l'Enseignement a mené de larges consultations nationales et régionales, en vue de la préparation de la nouvelle vision stratégique qui s'étend sur la période 2015-2030. En fin, en 2023, le PACTE ESRI 2030, le plan national d'accélération de la transformation de l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, est avancé comme un Plan d'Accélération de la Transformation de l'Ecosystème orienté par les ambitions du Nouveau Modèle de Développement basé, entre autres, sur le renforcement du développement socio-économique du pays.

Dans cette optique, l'enseignement supérieur a connu plusieurs réformes depuis les années 2000 jusqu'à la mise en œuvre du PACTE ESRI 2030 (Abounaim, 2024). Toutefois, Nous constatons que malgré les efforts fournis par les politiques publiques et les institutions universitaires, le rendement de l'université met en question l'efficacité et l'efficience de la formation universitaire. Ce rendement concerne majoritairement la capacité d'insertion professionnelle des lauréats dont la majorité risque de s'ajouter à l'effectif important des demandeurs d'emploi, ce qui produit des tensions sociales entre ces jeunes diplômés. Bien entendu, l'augmentation du taux de chômage des diplômés au Maroc avec 18,5% en 2020 et 19,8 % en 2021 (HCP, 2023) fait l'objet d'une inadéquation entre la formation universitaire et les besoins du marché du travail. Cela fait référence à une situation d'incertitude auprès de l'action publique quant à le devenir de ces lauréats, et au rendement du système d'enseignement supérieur. Ce décalage interpelle une conduite efficace de l'innovation de la formation universitaire en vue d'atteindre ses finalités.

Puisqu'une organisation regroupe des acteurs en interaction disposant des connaissances et des intérêts divergés pour réaliser un but commun (Simon & March, 1993) et dans le cadre de

la théorie des organisations, Michel Crozier souligne que l'organisation est un construit social où les jeux structurés sont basés, à la fois, sur l'interdépendance et le décalage entre les intentions des acteurs ayant des intérêts multiples et contradictoires (Crozier & Friedberg, 1977). Dans cette mesure, l'université est une organisation sociale de formation dont le fonctionnement consiste à mettre en interaction de plusieurs acteurs. A cet effet, l'innovation de la formation au sein de l'université interpelle une approche managériale capable de faire intégrer l'ensemble des acteurs (étudiants, professeurs, administrateurs, société civile, organismes éducatifs, familles...etc.) d'une part. Et d'autre part, la pertinence d'une nouvelle stratégie de la formation au sein de l'université ne se limite pas à sa diffusion sur les autres parties prenantes, mais elle consiste à être acceptée et adoptée par la totalité ou la majorité de celles-ci. Dans ce sens, la manière de diffusion de l'innovation est plus importante que l'innovation elle-même.

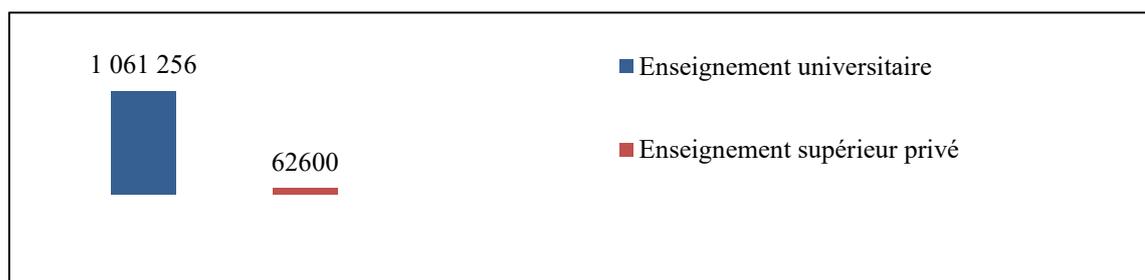
Le Maroc a connu une augmentation du nombre des inscriptions dans l'enseignement supérieur depuis les années 2000. Or ce progrès est confronté à plusieurs défis importants à savoir le taux élevé de chômage des diplômés, l'inadaptation de la formation avec les besoins du secteur privé, le taux élevé de redoublement, le taux élevé d'abandon scolaire suite à un engagement insuffisant des parties prenantes (Banque Mondiale, 2021).

Cette inefficacité des réformes due à des difficultés pédagogiques et institutionnelles dans la mesure où elles manquent de transparence et de spécificité. Ainsi, l'absence des programmes clairs d'orientation et de suivi contribue à l'échec de l'innovation. Dans ce sens, l'université marocaine est censée de relever à la fois les enjeux et les besoins de son environnement national et international pour construire une stratégie innovante de la formation universitaire. Dans cette perspective, une gouvernance efficace de la formation universitaire peut déterminer ces défis, mais l'amélioration de la qualité de la formation n'est possible que dans le cadre de la gestion d'une stratégie innovante et équilibrée basée sur l'autonomie de l'université. (Banque Mondiale, 2021).

## 1.2. Formation universitaire au Maroc : Enjeux et Défis

L'université se heurtait depuis longtemps de la massification en termes de l'effectif des étudiants dans l'enseignement supérieur public et privé (les figures n°1 et n°2) qui constitue un défi majeur face à l'offre d'une formation universitaire d'équité et de qualité.

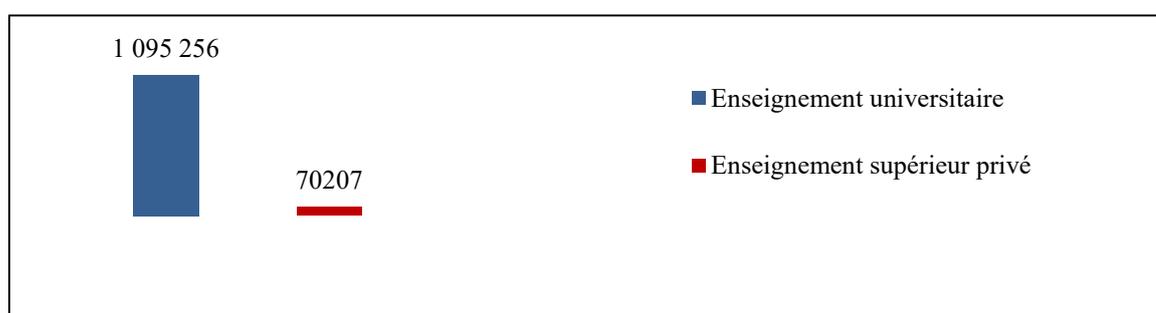
**Figure N°1: Structure de l'effectif des étudiants dans l'enseignement supérieur (public et privé) en 2022**



Source : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation (Direction des stratégies et des Systèmes d'information, 2023)

En termes d'effectif des étudiants, l'enseignement universitaire public a connu une croissance très forte pendant ces dernières années avec d'environ 3,24% entre 2022 et 2023 en passant de 1 061 256 (figure n°1) à 1 095 256 étudiants (figure n°2).

**Figure N°2: Structure de l'effectif des étudiants dans l'enseignement supérieur (public et privé) en 2023**



Source : Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Direction des stratégies et des Systèmes d'information, 2023)

En effet, L'enseignement universitaire public constitue la composante qui accueille le plus grand nombre des étudiants contrairement aux établissements supérieurs privés. En ce sens,

l'université joue un rôle primordial dans le développement socio-économique dans la mesure où elle constitue la composante qui offre le plus grand effectif des lauréats sur le marché du travail. En ce sens, une formation universitaire de qualité constitue la base de la production du capital humain et du développement durable du pays (CSEFRS, 2018). Toutefois, les rapports d'évaluation internationale des organisations de développement durable (TIMSS, PIRLS et PISA) soulignent que l'enseignement marocain se heurte encore d'un problème de qualité dans la mesure où les scores des étudiants sont inférieurs à la moyenne internationale (TIMSS, 2019). Cependant, malgré les ressources investies, l'enseignement supérieur n'a pas encore rempli sa mission de formation universitaire de qualité au Maroc (Bouguidou, 2023). Nous constatons donc que malgré les efforts déployés, la réforme de la formation universitaire fait face encore au défi de l'amélioration de la qualité.

Dans cette optique, le défi de la qualité engendre également la problématique linguistique dans la mesure où la majorité des étudiants ne maîtrisent pas les langues étrangères (français et anglais), ni les outils de communication, cela dû à un décalage linguistique entre la langue utilisée durant l'enseignement primaire et secondaire-Arabe, et celle utilisée à l'enseignement supérieur-français ou/et anglais. De plus, l'université se caractérise par une faible infrastructure numérique essentielle pour l'amélioration et l'ouverture de la formation universitaire sur l'environnement digital et son bénéfice sur le développement du pays. A cet égard, le Maroc occupe la dernière place en matière de l'accès des étudiants à l'internet avec 10 ordinateurs par 100 étudiants en 2018 (OCDE, 2020).

La Loi n° 01-00 et la Loi-cadre 51-17 sont destinées à promouvoir l'autonomie de l'université marocaine afin de remédier à ces enjeux et poursuivre les futurs besoins de développement socio-économique du pays. Alors, l'autonomie pédagogique et financière de l'université au Maroc a eu des impacts positifs sur le bon fonctionnement du système en donnant une meilleure gestion du changement. Dans cette optique, le premier pas de la réforme universitaire se manifeste spécifiquement dans l'autonomie. Cependant, ce changement ne dépasse pas, dans la majorité des cas, le stade de l'annonce pendant une longue durée sans des clarifications approfondies au profil des autres acteurs concernés. Il s'agit donc d'une innovation mal diffusée et par conséquent mal reçue et mal appliquée. Cela a entraîné un décalage et une confusion au niveau de l'avenir de l'université marocaine en matière de gestion de la formation et de son fonctionnement en général.

### 1.3. Formation universitaire : Employabilité, Equité et Egalité

L'université renvoie à un espace dynamique de la formation et de la convergence des compétences dans l'objectif de créer des cadres compétents aux différents secteurs d'activité socio-économique du pays en matière de satisfaire les besoins instants et futurs de la vie professionnelle. Dans cette optique, l'enseignement supérieur cherche son efficacité en sorte qu'il soit capable de former des jeunes participant activement au développement économique de leur pays.

En 2021, l'effectif des lauréats de l'université marocaine (accès ouvert et régulé) est 143 242 diplômés alors qu'en 2022, l'effectif des lauréats n'est que 140227 diplômés. Nous constatons donc une évolution descendante dans le chiffre des diplômés avec une augmentation du taux de chômage avec 19,6% des diplômés en 2021. Torsten Husén souligne que le chômage à long terme est lié au niveau d'instruction (Husén, 1987). Cette analyse de la situation montre d'une manière claire qu'il y a une décroissance dans l'insertion économique des lauréats de la formation universitaire. A cet effet, il existe une relation dialectique entre formation universitaire et débouchés, ce qui exige une transformation des approches managériales basées sur une réflexion approfondie de la relation université-entreprise.

T. Husén souligne également que les politiques publiques sont censées d'ouvrir la voie à l'égalisation des chances dans l'enseignement, ce qui constitue la source de l'égalité sociale (Husén, 1987). En termes d'équité et d'égalité des chances, la Constitution du Royaume du Maroc de 2011 souligne que l'accès à l'éducation et la formation est un droit fondamental dans une démarche d'équité en vue de minimiser les disparités territoriales et de genre. Toutefois, le taux brut de scolarisation dans l'enseignement supérieur au Maroc n'est que 40,6% en 2020 alors qu'il atteint 58,2% à l'Iran et 60,3% au Bahreïn dans la même année. (Unesco, 2021). De plus, le taux brut des lauréats de la licence au Maroc n'est que de 19% en 2021, restant faible par rapport à d'autres pays la Turquie (41,8%) et la Tunisie (26,3%). (UNESCO, 2023).

L'égalité des chances ne peut garantir l'égalité des libertés réelles (Menard, 2018). Nous constatons qu'il y a encore des défis importants à régler par l'innovation de la formation universitaire notamment en termes d'égalités et équité des chances. Dans ce cas, la persistance des inégalités sociales et territoriale retarde la concrétisation d'un Maroc inclusive. A cet

effet, la perte de développement humain due aux inégalités sociales au Maroc est à 25,2% en 2019 (ONDH, 2020). De plus, l'extension d'une formation universitaire d'équité est relative également au taux d'encadrement pédagogique qui, au Maroc, ne dépasse pas 67,04 étudiants par enseignant-chercheur en 2022 (MESRSI, 2023), ce qui met en question la capacité de l'université de satisfaire les besoins de la société en termes d'équité et d'égalité scolaire.

## **2. L'innovation de la formation universitaire au Maroc : Gestion, pilotage, numérisation et coordination**

Malgré les efforts fournis par l'université et les parties prenantes au Maroc, la situation actuelle met en question l'efficacité et l'efficience de la formation universitaire. Il s'agit d'un décalage entre la volonté publique et la réalité pédagogique, ce qui interpelle une évaluation du rendement de l'université en matière de l'insertion professionnelle de ses lauréats dont la majorité risque de s'ajouter à l'effectif important des demandeurs d'emploi. Bien entendu, « l'employabilité » est devenue un phénomène qui occupe une place primordiale dans les enjeux socio-économiques du Maroc avec un taux de chômage des diplômés qui passe de 29,1% en 2015 à 39,7% en 2021 (HCP, 2023).

### **2.1. Les logiques de gestion et de pilotage du processus de l'innovation de la formation universitaire**

Le Maroc a fait des progrès importants en matière de l'amélioration de la qualité de la formation universitaire, mais la gestion et le pilotage de ces avancées restent limités à des politiques non poursuivies et évaluées de manière pertinente. A ce niveau, l'innovation de la formation universitaire nécessite une mise en pratique à long terme et soutenue tout au long de sa réalisation pour changer les principes et les dégâts des anciennes pratiques et également des sondages permanents durant le processus du changement avec les intervenants pour mesurer leurs adhésions.

L'innovation de la formation universitaire est définie comme un changement de la mise en pratique du management de celle-ci dont l'objectif est de mieux répondre aux besoins socio-économiques des pays. Pour atteindre une telle ambition, l'université doit adopter un pilotage clair, efficace, bien construit et applicable à l'échelle de l'institution, il s'agit donc d'une pratique managériale nouvelle et durable permettant l'amélioration des compétences et l'augmentation du taux d'insertion professionnelle des lauréats. Cependant, la question de

pilotage pose un défi face à l'innovation de la formation universitaire dans la mesure où le problème de la gouvernance fait partie du manque d'outils de pilotage et de la gestion stratégique de la formation universitaires. Autrement dit, le système universitaire est censé d'améliorer ses outils de pilotage pour qu'ils soient plus adéquats et plus cohérents avec les projets de la réforme.

Ledit pilotage évalue l'adéquation entre les nouvelles stratégies proposées et les compétences des acteurs chargés par la concrétisation de la réforme afin qu'ils puissent faire réussir le processus de l'innovation adéquatement avec les nouvelles normes sollicitées. Il contribue également à la mise à niveau, le suivi et l'évaluation continue des différentes composantes liées à la réussite ou à l'échec de la réforme. En effet, la formation universitaire constitue à la fois un résultat et une condition de développement socio-économique puisqu'elle permet de surmonter les obstacles intellectuels, sociaux, culturels et économiques. Dans ce sens, plusieurs changements ont été adoptés pour améliorer la formation universitaire à travers l'intégration de nouvelles formations de soft skills, de communication, ainsi que l'ouverture de nouvelles branches en essayant de répondre plus au moins aux exigences de la vie professionnelle.

Dans cette optique, la maîtrise de la communication et des flux d'information entre les différentes unités et membres de l'organisation, en tant qu'un phénomène social, constitue l'un des sources d'influence, où l'émergence de l'acteur de réseau (Crozier, 1977). A cet effet, les réseaux de communication favorisent un pilotage efficace de l'innovation selon un processus de transmission et de réception de l'information. Dans ce sens, au sein de l'université, l'efficacité de la diffusion, l'adoption et la concrétisation de l'innovation se base sur les réseaux de communication qui constitue un mécanisme d'interaction et d'influence entre les acteurs concernés.

La réforme de la formation universitaire consiste à faire participer concrètement l'ensemble des acteurs de l'université et des parties prenantes (ministères, parlement, institutions, associations...etc.). Il s'agit d'un engagement collectif concernant, à la fois, l'université, les politiques publiques et la société civile. Dans ce sens, cette innovation exige la mobilisation de différents profils d'encadrement : enseignant-chercheur, étudiant, ingénieur, technicien et personnel administratif remplissant toute fonction. Toutefois, l'enseignant-chercheur assume la majorité des tâches dans la mesure où les autres profils sont tout autant indispensables,

particulièrement pour les activités de recherche conduites pour les besoins de l'initiation à la recherche (master) ou même celles de recherche expérimentale pour les besoins d'enseignement (licence). Or, aujourd'hui les profils de techniciens, d'ingénieurs et autres sont de plus en plus rares dans l'université marocaine ce qui est illusoire de préparer convenablement des protocoles de recherche expérimentale, de mener des travaux pratiques, d'assurer une maintenance et une préparation du matériel et des instruments scientifiques et techniques, de gérer les projets de recherche et d'innovation et enfin, d'animer les nouvelles Cités d'Innovation au sein des universités.

Comme il est déjà précisé, l'université joue un rôle d'amortisseur socio-économique important en contribuant une grande voie d'inclusion des jeunes lauréats. Cependant, ce secteur connaît un déclin persistant en termes de qualité et d'efficacité, car la croissance démographique n'est pas adéquate avec les allocations budgétaires et humaines, ainsi que les pratiques de gestion de ses ressources. A cet effet, des logiques de gestion et de pilotage innovantes sont nécessaires pour introduire des dispositions modernes, transparentes, flexibles et efficaces permettant une mobilisation efficace des ressources et une autonomie plus politique de gouvernance des universités publiques grande autonomie universitaire claire pour générer une société dynamique, innovante et technologique.

## **2.2. La formation universitaire à l'ère numérique**

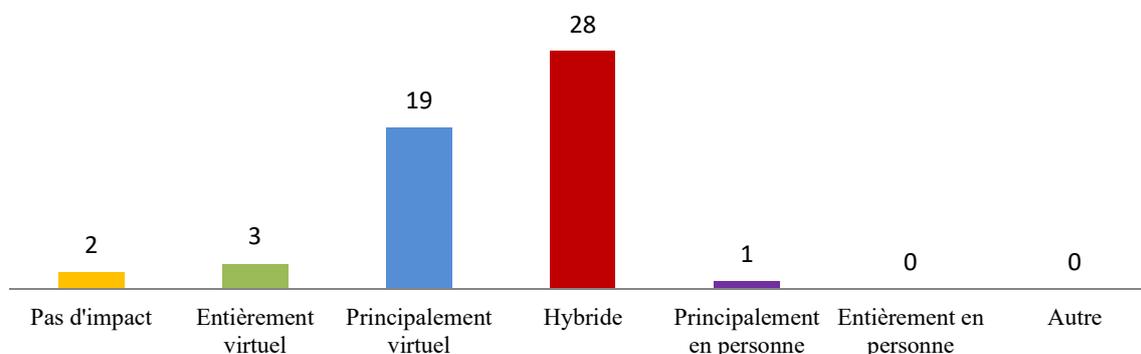
La transformation numérique donne au pays un potentiel important pour accélérer leur développement économique (Salmi, 2009). En ce sens, l'adoption de cette approche technologique a eu des changements dans l'enseignement et l'apprentissage. Cependant, son utilisation reste modeste voire disparate dans quelques pays. A titre d'exemple, les Technologies de l'Information et de la Communication appliquées à l'Education (TICE) font référence à un élément innovateur du système d'enseignement d'une manière générale. A cet effet, l'utilisation des technologies a des effets importants sur l'innovation de la formation universitaire dans la mesure où elle contribue à la diffusion des stratégies et la mise en œuvre de la réforme d'une manière plus rapide et efficace.

Dans cette perspective, la digitalisation de la formation universitaire permet l'organisation des supports pédagogiques, la gestion des ressources et la formation à distance. De même, la maturité digitale correspond à la capacité réelle d'une organisation de transformer son

fonctionnement et améliorer sa performance (Nached & Zabadi, 2024). Toutefois, ces technologies impliquent également une complexité où les risques d'échec ne sont pas absents. Autrement dit, le choix des outils technologiques peut être traversé par des enjeux pédagogiques, sociologiques et économiques.

En 2020, le nombre d'étudiants inscrits aux institutions d'enseignement supérieur est passé à 235 millions étudiants qui bénéficient de la formation universitaire dans le but de s'intégrer dans la vie active (Unesco, 2021). Alors qu'en temps de Covid-19, 220 millions élèves ont été perturbés en 2020 suite à la fermeture d'institutions universitaires (Unesco, 2021). Cette interruption soudaine du processus d'apprentissage suite à la fermeture massive des universités nécessite une évaluation urgente. Ladite évaluation concerne principalement l'observation, la compréhension et l'explication des effets de la pandémie sur le système éducatif (étudiants, enseignants et personnel administratif) et sur son environnement socio-économique (Faraj & Jakhloul, 2023). Dans ce sens, les applications des TICE dans plusieurs pays (Canada, Australie, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, etc.) ont démontré que le mode hybride est le plus utilisé comme l'illustre la figure n°3 :

**Figure N°3: Modalités d'enseignement et d'apprentissage dans le monde**



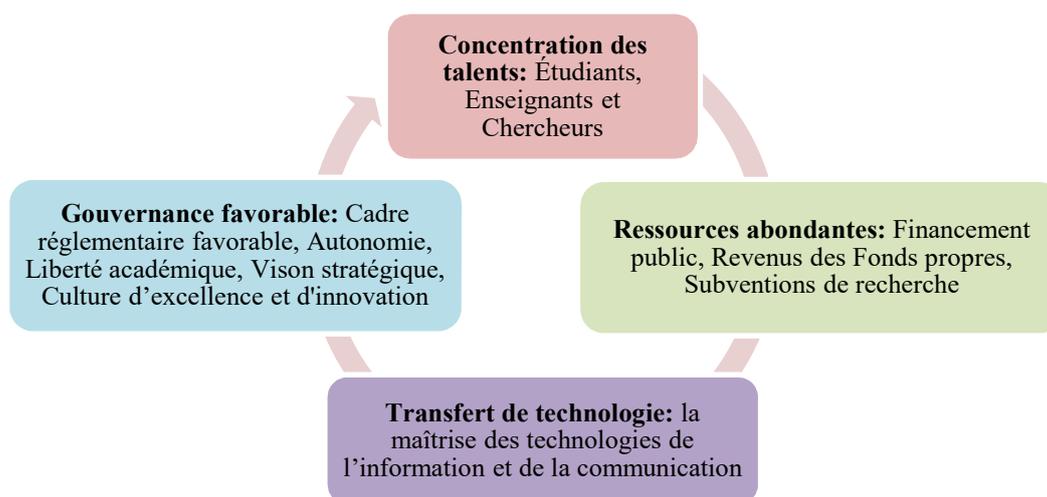
Source : (Unesco, 2021)

Nous constatons que l'émergence des technologies digitales en temps de Covid-19 a beaucoup servi la gestion de la formation universitaire en permettant d'économiser le temps, l'énergie et le coût des formations.

L'efficacité de la formation à distance est non seulement technique mais également psychosociale nécessitant une autonomie et un auto-contrôle pour apprendre seul. Ces outils

facilitent la gestion du changement en développant les compétences, l'action ainsi que la réflexion sur l'action. Dans ce sens, l'émergence d'un environnement numérique au sein de l'université à travers des listes de diffusions, des sites de travail constitue une étape primordiale de la généralisation des pratiques (figure n°4) :

**Figure N°4. Facteurs clés d'une université de rang mondial**



Source : (Jamil Salmi, 2009)

La transformation digitale de l'administration publique fait référence à un processus de l'innovation (Kamal & El Qour, 2024). En ce sens, la maîtrise des technologies de l'information et de la communication constitue donc l'un des piliers de compétitivité d'une université. Toutefois, Ce retard dans la numérisation de la formation universitaire risque d'empêcher le développement du Maroc dans les années à venir.

### **2.3. La coordination : un facteur primordial dans la gestion de l'innovation de la formation universitaire**

Le processus de réforme en cours a certes permis l'amélioration du secteur universitaire mais son impact sur la qualité de la formation universitaire reste à renforcer par une gestion de l'innovation pour conduire et concrétiser les objectifs visés, car une réforme mal conduite n'aboutira jamais à la réalisation efficace de ses attentes.

Dans cette mesure, l'université marocaine, comme une institution dominante du système d'enseignement supérieur, se caractérise par une diversité au niveau des formations- la formation initiale, la formation professionnelle, la formation continue (ou la formation des

cadres) - qui fonctionnent d'une manière hétérogène, fragmentée et singulière. Il s'agit d'un caractère hétéroclite sans passerelles qui est indispensable de la garantie de la cohérence et de l'orientation claire des apprenants pour tracer leur parcours en adéquation avec les besoins de leur vie personnelle et professionnelle. Ce manque de passerelles claires et réglementés par la loi en matière de la formation universitaire contribue également à l'augmentation du taux de la déperdition et du décrochage avec 25% de ces abandons en première année d'études, 40,2% après deux années et 20,9% après trois années (Bourqia R, Bouabid H, et al., 2018). A titre d'exemple, un étudiant, qui n'a pas accroché tous ses modules à l'université et qui veut continuer dans une formation professionnelle, n'a aucune chance de poursuivre des études en intégrant les modules déjà validés.

Dans cette perspective, le problème de coordination touche également la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des nouvelles stratégies innovatrices qui doivent être inter-reliées entre les différents acteurs de la partie prenante en vue d'une participation collective et bien orientée. Toutefois, une telle coordination reste modeste sur le terrain. En effet la mise en pratique d'un nouveau programme de formation reconnaît à chaque fois un décalage entre les différentes composantes du système de l'enseignement supérieur suite à des instances de coordination. A souligner également que le décalage existant lors des sélections des différents présidents et ceux des doyens favorise l'émergence d'une difficulté de gestion de la coordination et des soucis d'homogénéité d'équipe pour se concentrer sur un projet de développement commun et non sur plusieurs projets et stratégies décalés. Cela favorise également une faible participation des acteurs suite à des ruptures dans le progrès des projets préétablies par les anciens mandataires.

Afin de répondre aux critères de l'assurance qualité, il est nécessaire d'organiser des formations au profit du cadre pédagogique en adéquation avec le développement scientifique, technologique et socio-économique afin d'offrir aux étudiants une formation de qualité capable d'améliorer leurs compétences en savoir et savoir-faire. Cette approche inclut bien évidemment la nature des formations, la méthodologie pédagogique, les supports didactiques, les réseaux de communication, la durée des formations, la relation socioculturelle enseignant-apprenant et la grille d'évaluation. De même, il est nécessaire que l'université soit l'objet de l'attention de toutes les parties prenantes qu'il soit l'Etat, les institutions d'éducation, la société civile, les médias et les familles en vue d'une mobilisation sociétale qui doit fonctionner selon une structure organisée contribuant à faire réussir la réforme.

## Conclusion

Cet article consiste à révéler les différents enjeux de l'innovation d'une formation universitaire de qualité contribuant au développement durable du Maroc. Dans la mesure où, l'adoption d'une nouvelle stratégie managériale innovante et efficace de la formation au sein de l'université nécessite une meilleure gestion et un pilotage bien construit. Cela nous incite à relever les faiblesses de la mise en place des réformes actuelles d'une part, et à déterminer le degré de proximité existant entre l'offre de la formation universitaire et le milieu du travail.

Parmi les dysfonctionnements auxquelles se heurte la gouvernance universitaire au Maroc réside dans la qualité de la formation ce qui affecte directement la qualité de son rendement. Il s'agit d'une propriété pour surgir une nouvelle approche managériale de la formation universitaire contribuant à l'amélioration de la qualité de la formation et le développement des compétences. Ce qui recommande la redéfinition des rôles et l'ouverture à toute suggestion et initiative.

L'objectif suprême de la formation universitaire est le développement socio-économique et culturel permettant le maintien de l'équilibre social, l'amélioration de la production économique et le renforcement de la culture du pays. Atteindre cet objectif implique non seulement la formation d'un citoyen capable de construire une société plus ouverte, ajustée et basée sur la solidarité, mais également qu'il cherche et partage ensuite son rendement. Bien entendu, l'évaluation des stratégies de mise en action de l'innovation de la formation universitaire a démontré le non-respect des éléments de continuité et de coordination institutionnels. Cela gêne la bonne gouvernance du système dans la mesure où ces innovations mises les unes sur les autres interrompent en quelque sorte leur bonne gestion, ainsi que le bon fonctionnement et la crédibilité du système.

Au vu de ces constatations, il est recommandé de renforcer le réseau de coordination et de collaboration de l'université avec le marché du travail national, international, public ou privé. De même, la création de centres de développement professionnel en termes de compétences, l'échange de savoir et de savoir-faire entre le Maroc et les pays leaders dans les domaines d'avenir, et l'intégration des étudiants, en phase de formation, dans le marché du travail constituent une étape indispensable pour la gestion de l'innovation au sein de l'Université au Maroc et plus particulièrement dans sa composante Formation.

En guise de conclusion, l'adaptation de la formation universitaire à son environnement socio-économique impose une approche managériale interdisciplinaire capable de donner à notre société un citoyen d'avenir et non pas un citoyen incapable de travailler dans le poste qui lui convient. En ce sens, il est primordial de penser à des nouvelles perspectives relatives à l'environnement national et international pour une Université de demain. De même, la mise en place des réformes doit prendre son temps et ne prend pas la place des solutions de chocs sans l'implication de toutes les parties prenantes y compris l'étudiant. A cet effet, l'Université marocaine pourrait jouer le rôle crucial dans la formation des citoyens avec des compétences adaptées aux exigences futures du marché du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

Abounaim I. (2024). Parcours universitaires et besoins de l'entreprise. *Revue Internationale Du Chercheur*, 5(2). pp : 368– 380. Retrieved from <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/961>

Banque mondiale. (2022), *propositions de politiques publiques : Gouvernance des universités publiques, pour une meilleure performance et employabilité des jeunes*, Maroc, Moyen-Orient et Afrique du Nord, 21p.

Bouguidou M. (2023), *Initiatives politiques sur le droit à l'enseignement supérieur: Maroc* (Tracer les bonnes pratiques émergentes sur le droit à l'enseignement supérieur), UNESCO- IESALC. 21 p.

Bourqia R., Bouabid H., et al. (2018), « L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert », Rabat, Rapport sectoriel, Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de Formation et de Recherche Scientifique, 118 p.

Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. (2019), « Réforme de l'enseignement supérieur : perspectives stratégiques », Rapport sectoriel, Conseil Supérieur de l'éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Rabat 87 p.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, Collection Sociologie politique, 500 p.

Durkheim É. (1973), *Moral Education: A Study in the Theory and Application of the Sociology of Education*. The Free Press: A Division of Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 307 p.

Faraj A., Jakhloul F-Z. (2023), « la gestion de l'innovation au sein de l'université en temps de COVID-19 pour une nouvelle approche managériale de la formation universitaire ». *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Maroc, Vol. 4, n°2, pp. 1-51.

Huberman A-M. (1973), *Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation*, Paris, UNESCO, 109 p.

Husén T. (1987), *Enseignement supérieur et stratification sociale: une comparaison internationale. Principes de la planification de l'éducation*, Les politiques égalitaires de l'éducation : théorie et réalité, UNESCO, Ceuterick, Louvain, Belgique, 78 p.

Kamal, S. M., El Qour, T. (2024). La transformation digitale des administrations publiques et la performance des services publics: Définition, compréhension du processus et agenda de recherche. *Revue Française d'Economie Et De Gestion*, 5(7). pp: 138 -158. Consulté à l'adresse <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1673>

Kazancigil A., et al. (1985), *Les sciences sociales de l'éducation : Approches disciplinaires et planification*, Revue internationales des sciences sociales. Vol XXXVII. n°2. UNESCO. Paris, 160 p.

Loi 01-00 relative à l'enseignement supérieur au Maroc, publiée au Bulletin Officiel n° 5074 bis du 16 rebia I 1441 (14 novembre 2019).

Menard B. (2018), « Le décrochage dans l'enseignement supérieur à l'aune de l'approche par les capacités », Formation emploi n°142, Paris, La Documentation française, pp. 119-141.

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. (2023). L'Enseignement Supérieur en chiffres 2022-2023. Récupéré sur <https://www.enssup.gov.ma/en/statistiques>

Nached I., Zabadi A. (2024). Les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain et son rôle dans le développement de l'attractivité territoriale. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 7(2). pp: 296 -318. Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1579>

Paquette G. (2002), *L'ingénierie pédagogique : pour construire l'apprentissage en réseau*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 491 p.

Salmi J. (2009), Le défi d'établir des universités de rang mondial, Directions pour le développement humain. États-Unis, Banque mondiale, 144p.

Simon H-A., March G-J. (1993), *Les organisations*, John Wiley & Sons Cambridge: Blackwell, (2nd ed.), 300 p.

Skaff D. (2019), *Innovation et réforme de l'enseignement supérieur au Liban*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, Liban, 345 p.

Unesco. (2021), *Covid-19 : Rouvrir et réinventer les universités*, Enquête sur l'enseignement supérieur conduite avec le concours des commissions nationales pour l'Unesco, Paris, 39 p.

Unesco-Unevoc. (2021), *Innovation dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels, un cadre pour les institutions*, Centre International pour l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels, Unesco, Allemagne, 2021, 81 p.