

UNIVERSITE HASSAN II
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
CASABLANCA

TRAVAIL PRÉSENTÉ À

LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ

DANS LE CADRE D'UN APPEL À CONTRIBUTION DES ÉTUDIANTS UNIVERSITAIRES À LA RÉFLEXION SUR
LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

PAR :

Mesdames Sara LIFANDALI et Ghizlane SKHOUN

*Étudiantes en 2^{ème} année cycle doctoral au Laboratoire de Recherche Entrepreneuriat et Management
des Organisations (EMO)*

Éducation-formation et employabilité : quelle université pour demain ?

CASABLANCA, LE VENDREDI 15 MAI 2020

INTRODUCTION

« ... Nous invitons le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées, chacun a son domaine de compétence, à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays ... »

« ...Aujourd'hui, les Marocains veulent que leurs enfants bénéficient d'un enseignement de qualité, qui ne se limite pas à développer des aptitudes de lecture et d'écriture, mais qui leur offre la garantie d'embrasser le monde du savoir et de la communication ; un enseignement de qualité qui leur permette d'accéder au marché du travail, et de s'y insérer aisément, et qui contribue à la promotion individuelle et collective. Et non un enseignement qui fonctionne comme une machine à fabriquer des légions de diplômés chômeurs... »

Extraits du discours royal à l'ouverture de la première session de la deuxième année législative

La dynamique initiée par ce discours royal fait appel à tous les acteurs concernés à engager un débat autour de ce sujet d'actualité qui revêt une grande importance vu son impact direct sur la richesse globale du Royaume. Le plan de développement socio-économique marocain est devenu une priorité nationale et constitue l'une des préoccupations majeures du chef du gouvernement, des parlementaires, et des différentes institutions ou instances concernées.

Dans le cadre de ses grandes transformations et orientations stratégiques visant la reconsidération du modèle de développement actuel, l'Etat marocain a élaboré une multitude de réformes dans plusieurs domaines notamment celui de l'éducation, la formation et l'emploi, ces réformes devant promouvoir le développement humain du Royaume. Le déploiement de cette vision stratégique s'est traduit par la planification et la mise en œuvre de plusieurs chantiers structurants.

Nonobstant les efforts louables de l'Etat, son système éducatif souffre de plusieurs fragilités et dysfonctionnements, assujetti aux différentes formes d'inégalités et éprouve une grande difficulté à s'aligner aux besoins du marché de l'emploi.

Le présent article a pour vocation de proposer un nouveau cadre de réflexion à partir duquel des analyses approfondies et pointues seront possibles et qui peuvent contribuer à l'élaboration de nouveaux champs de recherches pouvant donner lieu à plusieurs publications, revues et articles scientifiques et il fera aussi l'objet de plusieurs interrogations sur les problèmes de l'heure qui sont les plus graves, voire sur ceux qui vont apparaître demain.

I. EDUCATION-FORMATION : LE CAS DU MAROC

Le système de l'éducation et de la formation est l'un des préoccupations majeures de chaque pays. Il constitue la pierre angulaire de toute stratégie de développement. Dans ce sillage, nous pouvons mettre en exergue le rôle primordial de chaque puissance publique dans le développement de son pays ainsi que la qualité des Hommes dont elle dispose.

Avant d'entamer cette partie, il s'avère opportun pour délimiter le champ de l'étude de cet article, de présenter et définir certains mots et concepts clés qui ont fait l'objet de nombreuses réflexions de plusieurs chercheurs et praticiens qui ont manifesté leur intérêt à travers leurs ouvrages ou témoignages pour traiter et étudier ce sujet.

Selon la **Commission Européenne sur l'Éducation et la Formation en 2006**, l'éducation et la formation tout au long de la vie comprend « [...] toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi. »

Adam Smith dans son chef d'œuvre : La Richesse des Nations, publié en 1776, considère que « l'investissement dans l'apprentissage et l'éducation est un des moyens permettant l'accroissement de la productivité des individus et de la nation, malgré les coûts qu'il entraîne pour son acquisition. »¹

STRUCTURATION DU SYSTEME DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION AU MAROC :

- **L'enseignement préscolaire** : Ce niveau accueille les enfants d'une tranche d'âge entre 4 et 6 ans dans deux types d'écoles préscolaires : les maternelles et les écoles coraniques (M'sids)
- **L'enseignement primaire** : Il dure 6 ans et accueille les enfants de 6 ans à 12 ans. À l'issue de ces 6 ans les élèves doivent obtenir un certificat d'études primaires pour pouvoir passer au cycle de l'enseignement collégial.
- **L'enseignement secondaire** :
 - L'enseignement secondaire collégial : C'est un cycle de trois années d'études permettant l'obtention du Brevet des Etudes Collégiales.

¹ Adam Smith, « *La Richesse des Nations* », 1776

- L'enseignement secondaire qualifiant : Il comprend deux cycles : Le cycle de tronc commun d'une année et le cycle de baccalauréat de deux années. A la fin de ces trois années, les élèves sont tenus de passer un examen national sanctionnant leurs études pour obtenir le certificat du baccalauréat.
- **L'enseignement supérieur** : Le système d'enseignement supérieur marocain est composé de trois grands secteurs :
 - L'enseignement supérieur public (Universités, Les Etablissements d'Enseignement Supérieur ne Relevant pas des Universités)
 - L'enseignement supérieur dans le cadre du partenariat
 - L'enseignement supérieur privé

Les enseignements préscolaire, primaire, secondaire et supérieur sont placés sous la tutelle du **Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.**

- **L'enseignement professionnel (Formation professionnelle)**
 - L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT),
 - Les départements ministériels qui offrent des formations dans les secteurs d'activités correspondants à leurs domaines d'intervention.
 - Le secteur privé

Il est placé sous la tutelle du **Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle**

II. L'EMPLOYABILITE AU MAROC :

Dans le contexte actuel de la mondialisation, l'employabilité est devenue une priorité majeure pour plusieurs parties prenantes à savoir les entreprises, les universités ainsi que les individus. De ce fait, développer l'employabilité est à la fois une opportunité pour les employés, une exigence pour les entreprises et finalement une efficacité pour le système universitaire. Malgré sa nécessité dans le paysage socio-économique marocain, l'opérationnalisation de l'employabilité et son intégration aux pratiques reste toujours un sujet de recherche en construction.

Ayant acquis une légitimité institutionnelle pour la cohésion sociale, le concept de l'employabilité a connu une forte évolution à travers le temps. À la fin des années 1990, le terme s'impose pour définir et traiter les problèmes de l'emploi et de la formation de point de vue des États et des entreprises. Au fur et à mesure, elle devenue une thématique de responsabilité sociale (Dietrich,2010)².

En effet, dans un marché de travail fluctuant et en constante évolution, le concept de l'employabilité s'est ancré avec l'amplification des problèmes du chômage et la recherche de stabilité et de sécurité dans le parcours professionnel de l'individu.

Dans la continuité de ses travaux, Saint Germe en 2006 indique que l'employabilité est une « *aptitude dynamique à l'emploi, c'est - à -dire une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant* »³.

Dans le cadre d'une réflexion générale portant sur l'évolution du concept de l'employabilité, Bernard GRAZIER en 1997 a distingué trois phases de son développement, qui symbolisent les perspectives stratégiques l'employabilité.

Historiquement, la première phase a émergé pendant les années 1940 dans la société anglo-saxonne. Lors de cette période l'employabilité a permis de classer les individus aptes à l'emploi sur le marché de travail. Ainsi, selon B. Gazier⁴ en 1999 on parle de **l'employabilité dichotomique**, un concept statique qui permet d'identifier les personnes les moins employables et d'instaurer des approches d'accompagnement.

A la fin des années 1950, on commence à parler à l'employabilité des flux, ceci alors représente la deuxième phase qui repose sur la segmentation des individus qui est basée sur des flux statistiques correspondant à une répartition (médicales, sociales, économiques...).

² Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? » p.30-38.

³ Saint - Germe E. (2006a), P 2 « l'employabilité des salariés. Enjeux, mesure et limite en matière d'accompagnement des mutations économiques », 22 novembre 2006.

⁴ Gazier B. 1999. « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail ».

La dernière approche s'inscrit dans une vision dynamique du marché et du comportement des individus et non pas statique comme précédemment. Apparue à partir des années 1980, **l'employabilité de performance** vise à mettre en avant les capacités individuelles (les qualifications techniques et personnelles) à vendre sur le marché de travail, c'est alors l'ensemble des traits de personnalités, d'esprit d'analyse et de créativité ainsi que la capacité à construire et à mobiliser son réseau.

Depuis sa création la littérature du concept de l'employabilité est développée par les praticiens des sciences économiques et sociales. Au fil des années, l'ampleur et la nécessité de cette notion se sont imposées en bras de fer dans le monde de la gestion des ressources humaines. A cet effet, une employabilité efficace est devenue au cœur des réflexions managériales. Cette diversité pluridisciplinaire a donc fait l'objet de multiples débats, questions et recherches. L'employabilité est donc l'ensemble des capacités permettant à un individu de décrocher son premier emploi après un cursus éducatif réussi (l'employabilité initiale), elle permet également de conserver ce même emploi (employabilité interne), ou alors de trouver un nouvel emploi (employabilité externe)⁵.

À la lumière des affirmations théoriques sur l'employabilité, nous définissons cette dernière comme étant la capacité individuelle à acquérir et à développer des compétences (techniques et personnelles) et nécessaires à trouver un emploi, à le conserver mais également à le développer au fil des années. Cette explication considère alors l'employabilité comme un processus permanent qui s'appuie sur l'interaction complexe entre les conditions et les enjeux individuels, collectifs, organisationnels et socio-économiques.

⁵ HILLAGE, J., POLLARD, E. (1999), « *Employability : developing a framework for policy analysis* ».

III. LES DEFAILLANCES DU SYSTEME EDUCATIF MAROCAIN ET SON IMPACT SUR L'EMPLOYABILITE

Le Maroc connaît pendant plusieurs années des fragilités et dysfonctionnements au niveau de son système éducatif qui manque d'une vision longtermiste et d'une planification stratégique axée sur les résultats. Ces insuffisances et défaillances n'ont pas tardé à se manifester et à se reproduire, chose qui nous oblige à évoquer une liste exhaustive de principaux dysfonctionnements et irrégularités qui impactent négativement la performance du capital humain national.

- **Inégalités sociales :**

A l'occasion du Forum économique mondial de Davos qui s'est tenu en janvier 2018, l'ONG Oxfam publie dans son rapport intitulé « **Partager la richesse avec ceux et celles qui la créent** » les statistiques suivantes :⁶

- Le Maroc est le pays le plus inégalitaire d'Afrique du Nord ;
- Les riches au Maroc consomment 12 fois plus que les pauvres ;
- 44 milliards de dirhams est détenu seulement par 3 milliardaires marocains soit une consommation de 375 000 Marocains ;
- Un marocain sur deux a un revenu inférieur à 11 589 DH par an soit 996 DH par mois. La situation est plus critique en milieu rural où 50 % des habitants vit avec moins de 8 678 DH par an contre 14 270 en milieu urbain ;
- Plus de 1,6% million de personnes restent pauvres et 4,2 millions sont dans une situation vulnérable ;
- 1/3 de la population marocaine est encore analphabète (60% des femmes en milieu rural) ;
- 10 % des scolarisés en primaire abandonnent leur scolarité en secondaire ;
- Un Marocain scolarisé pendant 4,4 ans soit deux ans moins que la moyenne des pays arabes (6,3 ans) et plus de trois ans de moins que la moyenne mondiale (7,7 ans).

Des chiffres brûlants qui devraient conduire à une intervention urgente des pouvoirs publics pour assurer l'égalité des chances à toutes et tous.

⁶ ONG Oxfam, « *Partager la richesse avec ceux et celles qui la créent* », Janvier 2018.

L'héritage des inégalités sociales et les conditions socio-économiques des familles impactent directement le rendement des enfants. La survie et la réussite scolaires sont liées souvent au milieu d'origine de l'enfant.

Pauvreté, vulnérabilité, alphabétisme, manque de suivi des enfants, précarité des familles... Tant d'obstacles sociaux qui entravent l'apprentissage à l'école.

L'enquête internationale TIMSS⁷ de 2015 qui a concerné les niveaux primaire et collège a confirmé la relation étroite entre les scores des acquis des élèves et les conditions socio-économiques de leurs familles. Le niveau d'études et le statut professionnel des parents creuse le fossé entre les élèves issus des milieux familiaux favorables et ceux appartenant à des couches défavorisées.

- **Inégalités territoriales :**

Les disparités territoriales impactent plus la population rurale qui souffrent de plusieurs types de marginalisation dans les différents domaines notamment celui de l'éducation et de la formation :

- La moyenne d'années de scolarisation pour la population âgée de 15 ans et plus est de 7,13 années en milieu urbain contre seulement 3,24 années en milieu rural avec une moyenne nationale de 5,64.⁸
- En 2016-2017, le taux spécifique de scolarisation, a atteint 96,9% en milieu urbain et 75,8% en milieu rural pour la catégorie d'âge de 12-14 ans. 86% dans l'urbain et 40,6% dans le rural pour la catégorie des 15-17 ans. La population âgée de 18 ans et plus a enregistré un taux de 13,3% en milieu urbain et 2,3% en milieu rural en 2014.⁹
- Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH2014), le taux d'alphabétisation a atteint 77,4% en milieu urbain contre 52,5% en milieu rural.¹⁰
- Conditions de travail précaires des enseignants du milieu rural (infrastructures dégradées, conditions climatiques défavorables, insuffisance du matériel, problèmes de déplacement, faible motivation des apprenants conditions lamentables d'apprentissage, nombre d'élèves par classe ...)

⁷ Trends in International Mathematics and Science Study est une enquête internationale sur les acquis scolaires, coordonnée par l'International Association for the Evaluation of Educational Achievement. Elle porte sur les mathématiques et les sciences

⁸ INE-CSEFRS. Atlas territorial des disparités. 2016.

⁹ Conseil supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique « Une école de justice Sociale, une contribution à la réflexion autour du modèle de développement », 2018

¹⁰ GPH 2014.

- **Inégalités de genre :**

Selon le rapport du **Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de 2019** sur le développement humain, le Maroc est classé parmi les pays ayant **un niveau d'inégalités très élevé entre les hommes et les femmes** avec un **indice de développement du genre (IDG) de 0,833**. Ce dernier est calculé à partir des scores du développement humain des femmes et des hommes soit respectivement 0,603 et 0,724.

La moyenne d'années de scolarisation, pour la population âgée de 15 ans et plus, est de 6,52 pour les garçons contre seulement 4,8 pour les filles avec un indice de Gini¹¹ respectivement de 0,45 et 0,60 pour la même catégorie d'âge.¹²

Le sexe féminin ne dépasse pas les 45 % dans l'enseignement préscolaire contre 53,9% pour le sexe masculin. La situation est plus alarmante en milieu rural où l'enseignement préscolaire (écoles coraniques, m'sids) est consacré souvent aux garçons.¹³

L'écart entre sexes, est beaucoup plus significatif en milieu rural qu'en milieu urbain. La fille rurale est assujettie aux différents types d'inégalités, elle est désavantagée à la fois par rapport à sa sœur urbaine et par rapport au garçon rural du fait du seul sexe.

L'origine sociale, le milieu d'habitat et le sexe amplifient à la fois les inégalités sociales et scolaires pour la population féminine rurale.

- **Disparités public-privé :**

Le système éducatif national connaît une cohabitation du système public et privé.

Ce système qui devrait être le garant de la qualité de l'enseignement et l'équité sociale va renforcer et reproduire les inégalités des chances à travers la privatisation de l'éducation.

L'école privée qui était dédiée aux élèves connaissant un échec scolaire, est devenue aujourd'hui une source de ségrégation scolaire. Elle est réservée qu'aux élèves issus des familles capables de prendre en charge les frais d'éducation. Ces derniers ne sont ni plafonnés ni encadrés par les autorités nationales.

¹¹ L'indice de Gini mesure les inégalités. Plus il s'approche de 1 plus les inégalités sont grandes.

¹² Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique, « *Une école de justice Sociale, une contribution à la réflexion autour du modèle de développement* », 2018

¹³ Idem

Selon l'enquête nationale sur « *Les ménages et l'éducation : perceptions, attentes, aspirations et coûts* » établie par Le Conseil supérieur de l'éducation, de la Formation et de la recherche scientifique¹⁴ :

- la moyenne des dépenses en éducation du ménage dans le milieu urbain est de 767 DH pour le préscolaire dans le public contre 4.623 DH dans le privé.
- 19% des ménages ont contracté un prêt pour payer les frais de scolarité de leurs enfants.
- Le coût de scolarisation d'un enfant d'une école privée est 12,7 fois plus que celui d'un enfant de l'école publique.
- Plus de 80,5% jugent que le corps professoral du privé est meilleur que ceux du public, ajoutant aussi la qualité des infrastructures, la sécurité, l'écoute active de l'administration, l'accès à la cantine et à l'internat, etc.

- **Disparités de l'enseignement supérieur :**

L'enseignement supérieur au Maroc se caractérise par la coexistence de deux systèmes d'enseignement (système à accès régulé et système à accès ouvert) et aussi par la diversité des établissements comme précisé au niveau de la partie "**structuration du système de l'éducation et de la formation au Maroc**".

- **Le système régulé** est conditionné par un système de seuils d'admission et un concours d'accès. La sélection des étudiants diffère d'un établissement à l'autre.
- **Le système non régulé** permet un accès ouvert à tous les bacheliers souhaitant intégrer l'enseignement public.

La coexistence de ces deux systèmes crée une certaine disparité entre les jeunes marocains.

- Le coût d'un étudiant de l'établissement à accès régulé est presque quatre fois de celui de l'établissement à accès ouvert,¹⁵
- La dévalorisation des recruteurs du système non régulé,
- Le taux d'abandon au niveau de l'enseignement supérieur non régulé est de 25% pendant la première année d'études, 40,2% après les deux ans qui suivent et 20,9% après trois années d'études dans ce système,¹⁶

¹⁴ Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique, « *Les ménages et l'éducation : perceptions, attentes, aspirations et coûts* », 2019

¹⁵ Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Instance Nationale d'Évaluation du Système d'Éducation, de Formation et de Recherche Scientifique, « *L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* », 2018

¹⁶ INE-CSEFRS. La mise en œuvre de la Charte Nationale d'Education et de Formation 2000-2013. Acquis, dé cits et dé s.

- Les formations universitaires sont basées sur un fort socle théorique négligeant souvent la pratique,
- Difficulté du passage de la Licence vers le Master (exigences d'admission, nombre de places limité...),
- Les diplômés de l'établissement à accès ouvert sont les plus confrontés aux problèmes d'insertion professionnelle et trouvent de difficultés à décrocher un emploi.

Toutes ces défaillances et inégalités ont contribué d'une façon directe à aggraver les problèmes de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et la situation de l'employabilité.

L'évolution du marché de travail a changé d'une façon pragmatique la relation entre la formation et l'emploi, les tendances actuelles du marché correspondent au passage de la relation « emploi - qualification » vers la relation « employabilité - compétence ». Ce mouvement tectonique met en avant les compétences individuelles des salariés pour qu'elles deviennent le maître mot de la gestion de carrière, ainsi poussant les individus à être dans une phase de formation continue tout au long de leurs carrières.

Dans la réalité, la logique de compétence se réfère d'une façon directe à la logique du métier ou du poste, la multi-compétence devient alors une référence absolue d'une carrière réussie. Les compétences individuelles reposent sur trois dimensions : compétences requises, compétences mobilisées et finalement compétences potentielles. Dans l'optique des travaux sur l'employabilité seules les compétences individuelles potentielles sont analysées, en effet Dietrich en 2010 explique que « *l'employabilité met l'accent sur la nécessaire maintenance des connaissances et des compétences, interrogeant leur "durabilité", voire leur transférabilité vers un autre emploi* »¹⁷. Cette vision prospective et dynamique du rapprochement entre les deux notions (emploi et compétence individuelle) est rendue claire, ceci suppose alors une étude approfondie des besoins potentiels des individus et des entreprises.

Au-delà des spécificités particulières du marché de travail national, les firmes-monde autrement dit les multinationales dessinent d'une manière radicale le paysage industriel, et technologique mondial et met en place des standards de compétences internationales, en effet il s'agit de critères de sélections internationales qui dépendent des facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise, de la filiale, de la fonction, du poste vacant et de la culture organisationnelle de

Rapport analytique. 2014, p.103

¹⁷ DIETRICH, (2010), *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, p33 3e édition, Paris, Dunod.

l'entreprise, ce qui exige aux institutions universitaires de suivre ses normes afin de faire besoins innombrables de ses entreprises et également pour pouvoir produire des compétences internationales.

Cependant au niveau des universités, nous remarquons un constat contraire. La complexité des fonctions et leurs transformations modifient les exigences et les demandes des entreprises en matière de recherche des nouvelles recrues. Ces derniers doivent se doter des compétences multiples forgées non seulement par les années d'études, mais également par les expériences personnelles, les réalisations para-universitaire, les stages, les voyages à l'étranger ainsi que les intérêts personnels, c'est-à-dire qu'au-delà du diplôme, la personnalité du candidat est prise en considération au niveau du processus de recrutement.

La polémique actuelle des politiques socio-économiques marocaine, est dominée par la conviction que la formation universitaire doit nouer un lien très étroit avec le marché de travail et répondre d'une façon pragmatique à ses différents besoins. Néanmoins, dans la réalité nous constatons un réel dysfonctionnement entre les profils académiques (Hard and Soft Skills) et le besoin du marché de travail, d'où vient les faibles taux d'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Plus de 17% des jeunes diplômés sont au chômage, souligne le Haut-Commissariat au Plan (HCP) dans son dernier rapport du 4^{ème} trimestre 2019.

Certes les difficultés rencontrées par les jeunes diplômés sur le marché de travail sont tout d'abord soulignés par la crise, la croissance économique et également par le faible nombre des postes vacants. Nous soulignons également que le système éducatif ne répond pas aux attentes des entreprises ce qui impacte d'une façon directe et générale l'employabilité. Etant donné l'ampleur et l'importance du problème du chômage dans notre royaume, nous estimons nécessaire que toutes les parties prenantes de l'emploi (Universités et écoles supérieures, autorités publiques, organismes sociaux, établissements privés...) doivent se mobiliser afin d'assurer un écosystème favorable pour offrir aux jeunes diplômés les dispositifs indispensables pour leur insertion au marché du travail.

Le changement des nouveaux modèles économiques à l'échelle internationale, l'insuffisance du système éducatif national et l'évolution des nouvelles exigences du marché de travail. Tous ses facteurs ont contribué d'une façon directe à l'obsolescence rapide des compétences individuelles. Bien que les insuffisances des compétences des jeunes diplômés soient un véritable fléau, il est évident que les approches d'apprentissage dans nos universités ne sont pas synchronisées avec les changements des modes de vie milléniaux. C'est dans cette optique que nous jugeons nécessaire de mettre en place un ensemble de pour remédier aux différents problèmes de l'éducation- formation et de l'employabilité.

IV. LEVIERS DE CHANGEMENT :

Pour pouvoir parler de l'université de demain au Maroc, il faut tout d'abord que toute personne qui impacte de près ou de loin le système éducatif fasse preuve d'un profond engagement envers le pays à savoir le gouvernement, le parlement et les différentes instances concernées, les familles et l'étudiant en lui-même. Ces derniers doivent être conscients que la réussite du système éducatif national exige une mobilité de leur temps, leur énergie et leurs efforts et un changement axé sur les résultats permettant de renforcer et booster l'employabilité au Maroc.

Notre réflexion s'inspirera de l'approche constructiviste qui repose sur le fait d'aligner les résultats scolaires et universitaires des attentes du marché de travail, afin de produire des compétences pluridisciplinaires.

Notre approche vise plusieurs avantages :

- ✓ Assurer une éducation nationale équitable et inclusive à tous les niveaux d'apprentissage bien aussi au public qu'au privé
- ✓ Lutter contre toute forme d'inégalités en prenant en considération la dimension géographique, le genre et l'appartenance sociale
- ✓ Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés ;
- ✓ Promouvoir les capacités d'employabilité des candidats tout au long de leur carrière ;
- ✓ Encourager la communication et le travail d'équipe ;
- ✓ Développer un réseau d'expert multidisciplinaire ;
- ✓ Créer une conversion holistique de l'utilisation du savoir ;
- ✓ Favoriser des attitudes positives ayant un impact sur la transformation des comportements.

Réussir la conduite de changement du système éducatif national exige un changement à tous les niveaux d'apprentissage permettant ainsi d'assurer l'avenir des générations à venir.

Enseignement préscolaire :

- ✓ Généraliser l'enseignement préscolaire dans l'ensemble du Royaume notamment dans le milieu rural,
- ✓ Former les enseignants à comprendre la psychologie enfantine,

- ✓ Inciter les parents à favoriser le développement sain de leurs enfants et les sensibiliser de l'importance de la période de la petite enfance qui demeure la période la plus déterminante et sensible dans la vie d'un individu,
- ✓ S'inspirer de la pédagogie Montessori de Maria Montessori¹⁸ qui renforce la confiance en soi, l'autodiscipline et l'autonomie et veille au respect du rythme de chaque enfant tout en lui permettant d'évoluer en toute liberté dans un environnement sain et propice.

Investir dans la période de l'enfance est bénéfique non seulement aux enfants et à leurs familles, mais également à l'ensemble de la société d'aujourd'hui et de demain.

Enseignement primaire :

- ✓ Intégrer l'instruction civique et morale au niveau des études primaires. Des enfants capables de distinguer le bien du mal, seront fortement capables de devenir des citoyens à part entière.
- ✓ Mettre en avant les associations des parents d'élèves dans l'école publique permettant aux parents de suivre régulièrement le parcours scolaire de leurs enfants,
- ✓ Inculquer l'esprit d'équipe chez les jeunes enfants à travers les activités sportives et extrascolaires qui demeurent quasi-inexistantes dans le secteur public,
- ✓ Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des enseignants du milieu rural.

Enseignement secondaire :

- ✓ Garantir une orientation réussie dès le cycle collégial afin de permettre à l'étudiant d'avoir une vision d'ensemble des différentes spécialités existantes en fonction de ses qualifications, ses potentialités et ses ambitions et ce en faisant appel à des spécialistes dans le domaine,
- ✓ Mettre en place un dispositif de soutien scolaire personnalisé gratuit par exemple chaque enseignant consacre 2 heures par semaine pour accompagner les étudiants en difficulté surtout ceux des régions éloignées,
- ✓ Mettre en place un programme de découverte des métiers et des secteurs d'activité (Visites des industries, des centres de formations, rencontres des professionnels...) permettant ainsi à l'étudiant se confronter aux réalités du terrain,

¹⁸ Maria Montessori, née le 31 août 1870 à Chiaravalle près d'Ancône dans les Marches et morte le 6 mai 1952 à Noordwijk aan Zee, est une médecin et pédagogue italienne. Elle est mondialement connue pour la méthode pédagogique qui porte son nom, la pédagogie Montessori qui repose essentiellement sur l'éducation sensorielle, l'autonomie et la kinesthésique de l'enfant.

- ✓ Multiplier les séances des travaux pratiques notamment dans les cours des sciences physiques et naturelles.
- ✓ Remédier aux problèmes linguistiques : les formations sont toutes proposées en français alors que l'enseignement est arabisé tout au long du parcours scolaire.

Enseignement supérieur :

- ✓ Adopter le système des crédits en attribuant à chaque diplôme un nombre déterminé de crédits,
- ✓ Renforcer la création d'instituts spécialisés surtout ceux relatifs aux métiers de la délocalisation des services (aéronautique, automobile, offshoring...),
- ✓ Assurer une bonne gouvernance territoriale et offrir des formations en parfaite adéquation avec les attentes de l'État, du marché du travail et surtout de la région à laquelle le futur diplômé appartient,
- ✓ Diversification des passerelles entre les établissements donnant l'accès à d'autres formations permettant à l'étudiant de multiplier ses choix de carrière et de confirmer son projet professionnel,
- ✓ Assurer la péréquation entre les établissements qui n'accueillent pas tous la même population étudiante ni en nombre ni en termes de revenus des étudiants,
- ✓ Revoir le système pédagogique des cours et penser à l'hybridation des formations « blended-learning » associant apprentissage à distance et présentiel,
- ✓ Réduire le nombre d'étudiants au niveau des amphithéâtres, prolonger la durée d'activité des professeurs retraités et recruter les doctorants et les professeurs vacataires pour pouvoir agir à la fois contre la massification effrénée et le sous-effectif professoral,
- ✓ Multiplier les cités universitaires pour les étudiants poursuivant leurs études loin de leur localité d'origine,
- ✓ Création de Bibliothèques et de plateformes électroniques pour toute la population étudiante et en particulier les post-doctorants,
- ✓ Création d'un pôle dédié uniquement à la vie estudiantine assurant l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux inscrits et le suivi et l'encadrement des anciens étudiants tout au long de la durée des études,
- ✓ Multiplier les partenariats avec les universités internationales et renforcer les programmes d'échanges et le transfert réciproque des connaissances surtout dans le cycle doctoral,

- ✓ Agir contre les déficits linguistiques au sein de chaque université en créant des centres de formation et de mise à niveau pour les étudiants en difficulté,
- ✓ Faciliter la réussite scolaire des étudiants en situation d'handicap,
- ✓ Renforcer l'employabilité : il devient pertinent de préparer les étudiants à l'intégration du monde de travail. Cette préparation se fait également à travers la planification des cours de développement personnel, de méthodes de recherche d'emploi, etc. Les universités peuvent également renforcer le travail des centres de carrières par la planification des conférences avec les DRH, des visites-entreprises, des vidéos métiers, etc.

Nous ajoutons aux différentes propositions citées dans la partie « LEVIERS DE CHANGEMENT », la « **théorie de l'apprentissage expérientiel** » proposé par Kolb-2005¹⁹, en effet cette approche considère que l'expérience représente le premier berceau d'apprentissage et également le point de départ d'un processus de réflexion et d'observation. D'un autre côté en intégrant cette approche l'apprenti dans ce cas n'est pas considéré comme un récepteur d'information ou bien du savoir mais plutôt comme un acteur majeur dans la production de ce dernier. Bruner et Silverman en 2010, deux professeurs de l'université d'Oxford affirment que l'acquisition de la connaissance est plus révélatrice quand les idées sont testées dans des contextes tangibles ou réels.

Pour plus de détails, l'apprentissage expérientiel passe à travers 4 cycles :

- L'expérimentation concrète : Agir et sentir
- L'observation réflexive : Rapporter et réfléchir
- Expérimentation active : intégrer et agir
- Conceptualisation abstraite : conceptualiser et structurer

En tenant en compte le principe de la relativité, il est évident que cette approche ne peut pas être appliquée à tous les niveaux d'enseignement ni à toutes les sources du savoir, mais ce type de pédagogie permet aux étudiants de créer la source du savoir en se référant à la théorie du grand philosophe Hegel, qui formule le raisonnement selon la triade thèse-antithèse-synthèse.

Dans cette vision les principes académiques et les concepts d'apprentissage sont utilisés pour dériver les résultats de la formation, de ce fait les éléments de cette dernière reposent sur des tâches bien structurées comme par exemple : les jeux de rôle, les études de cas, les travaux d'équipe, les simulations interactives... ceci représente alors une approche dynamique d'apprentissage ou la participation des individus est le cœur du processus.

¹⁹ McLeod, S. (2017) - Kolb Learning Styles and Experiential Learning Cycle, in *Symply Psychology*, - *Simply Psychology 2018*

D'un autre côté l'intégration des outils de communication et des travaux de groupe permet de renforcer les modèles pédagogiques basés sur la coopération entre les individus et développe chez les participants les valeurs de partage, de construction du savoir et d'enrichissement par le développement des capacités individuelles et collectives.

Afin de couronner cette approche pédagogique, le système d'évaluation prend également un autre chemin que le système classique ceci se fait à travers des quiz, des concours de projet, des tests, etc.

Il est souhaitable de faire appel à des projets d'observation et de réflexion comme par exemple : les analyses interprétatives phénoménologiques, les critiques constructives, les évaluations des produits, les tests de procéder, etc.

En adoptant un système éducatif efficace et performant, l'université jouera alors un rôle principal pour enraciner la tolérance, le travail de groupe, la connectivité et la cohésion sociale, les principes créatifs flexibles. Et le plus important de responsabiliser tous les acteurs du système éducatif pour un engagement d'apprentissage et de production tout au long de la vie.

Dans notre recherche nous estimons que le défi majeur dans l'implantation d'un nouveau système pédagogique est le degré d'acceptation du changement et le pouvoir de résistance des professeurs qui se sont habitués à certains paradigmes d'enseignement. Il devient alors délicat d'accepter les étudiants comme des participants producteurs du savoir. Ce système basé sur les résultats nécessite alors une planification et une mise en œuvre et une surveillance complexe au niveau de l'affectation des tâches dans les études des cas ou dans les projets du groupe qui ont un certain degré de réalisme par exemple. L'effort devrait donc l'apprentissage par la pratique et faire appel aux objectifs de la taxonomie de Bloom²⁰ qui se résume aux verbes suivants :

- 1-Créer,
- 2-Evaluer,
- 3-Analyser,
- 4-Appliquer,
- 5-Comprendre,
- 6-Mémoriser.

²⁰ Bloom, B.S. et al. (1979). *Taxonomie des objectifs pédagogiques. Tome 1 : Domaine cognitif (traduit par M. Lavallée)*.

Afin de mettre en pratique cette approche le cadre d'apprentissage représente également un socle important, ceci veut dire qu'initialement le nombre des étudiants doit être limité dans une salle de 30 à 40 personnes par exemple. Cette méthodologie à la fois participative et constructiviste partage le fardeau de l'apprentissage entre l'enseignant et l'enseigné. Il suppose alors que les étudiants doivent être capables dès leurs jeunes âges de s'autodiriger, de réfléchir d'une manière efficace et de développer plusieurs capacités d'autonomie et de partage. Cette approche nécessite, développe et encourage un état d'esprit ouvert et des idées innovantes.

Dans le but d'expérimenter cette nouvelle approche, les universités et les différents organismes éducatifs doivent mettre à la disposition des individus les outils technologiques comme le E-Learning, les Moocs, les blogs, et d'autres outils d'apprentissage collaboratif sur internet.

CONCLUSION

L'instauration d'un nouveau modèle d'apprentissage nécessite un engagement de tout l'écosystème éducatif, il faut également mettre en place un ensemble de changements radicaux qui ont pour but de supprimer les anciens dogmes du système défaillant.

En effet, à l'heure actuelle nous ne pouvons pas définir les descriptions de carrière ou bien les besoins en recrutement des entreprises de demain. Par conséquent, il s'avère nécessaire que l'environnement académique assure une veille et devienne plus agile afin de faire face aux différents développements non seulement technologiques, mais également sociaux et culturels.

L'ensemble des leviers de changement et le cadre académique proposés dans notre article représentent une des solutions rationnelles qui peut faire face aux différents problèmes de l'employabilité au Maroc, et également permettra de concevoir un départ cartésien pour l'université de demain.

RÉFÉRENCES

A. Smith. (1776), « *La Richesse des Nations* »

Bloom, B.S. et al. (1979). Taxonomie des objectifs pédagogiques. Tome 1 : Domaine cognitif (traduit par M. Lavallée)

CSEFRS, « *Une école de justice Sociale, une contribution à la réflexion autour du modèle de développement* », 2018

CSEFRS, « *Les ménages et l'éducation : perceptions, attentes, aspirations et coûts* », 2019

CSEFRS, « *L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* », 2018

Dietrich, A. (2010), « *L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?* » p.30-38

HILLAGE, J., POLLARD, E. (1999), « *Employability : developing a framework for policy analysis* »

McLeod, S. (2017) - Kolb Learning Styles and Experiential Learning Cycle, in Symply Psychology, - Simply Psychology 2018

Saint - Germe E. (2006a), P 2 « *l'employabilité des salariés. Enjeux, mesure et limite en matière d'accompagnement des mutations économiques* », 22 novembre 2006