

# **Université de Montréal**

La réforme de l'université au Maroc  
vue par les acteurs universitaires :  
Une étude de cas de l'Université Mohammed V, Rabat-Salé

**Par :**

Mohammed Gougou

**Département d'administration et fondements de l'éducation**

Faculté des sciences de l'éducation

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
En sciences de l'éducation  
**Option en administration de l'éducation**

novembre 2011

© Mohammed Gougou, 2011

**Université de Montréal**  
**Faculté des études supérieures**

Cette thèse intitulée :

La réforme de l'université au Maroc  
vue par les acteurs universitaires :  
Une étude de cas de l'Université Mohammed V, Rabat-Salé

**Présentée par :**

Mohammed Gougou

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Président - rapporteur	Martial Dembélé
Directeur de recherche	Manuel Crespo
Membre de jury	Thierry karsenti
Examineur externe	Michel St-Germain

Thèse acceptée le : .....

## **Résumé et mots-clés**

Cette étude est consacrée à l'université publique marocaine. Elle se situe dans le champ de l'enseignement supérieur public. Les chercheurs du secteur universitaire au Maroc qualifient la gestion de l'enseignement supérieur de centralisée, bureaucratifiée, rigide et incapable de trouver des réponses efficaces à la société. L'université publique marocaine vit une crise : elle a fait l'objet de nombreux critiques sur la nature des services universitaires. Sur le plan académique, elle est inappropriée pour faire face à la demande sociale en matière de l'enseignement universitaire. Sur le plan interne, elle est inadaptée à cause de dysfonctionnement pédagogie, organisationnel et administratif. L'université publique n'a pas été apte à s'adapter au secteur privé en créant des débouchés viables pour ses diplômés.

Devant la gravité de la situation de l'enseignement supérieur public marocain, une Commission Royale Spéciale a été créée, dont le mandat était de trouver une meilleure façon de rationaliser le système universitaire. C'est ainsi qu'en 1999, la Commission a établi une Charte nationale de l'éducation et de la formation. Les premiers éléments de la nouvelle réforme ont été mis en application dès la rentrée universitaire 2003-2004. Cette nouvelle réforme est perçue comme un moyen d'améliorer le fonctionnement des établissements universitaires publics. Son objectif principal est de réformer d'une manière globale le système universitaire public.

Dans les recherches qui se sont intéressées à la réforme de l'université publique marocaine, nous avons constaté qu'il y a une absence de documentation en ce qui trait aux réactions des acteurs universitaires et professionnels face aux orientations de cette réforme. Dans le but d'apporter des éclaircissements, nous nous sommes fixé un double objectif : déterminer, à partir de la perception d'acteurs universitaires, les effets des orientations de la nouvelle réforme et de ses modalités; connaître les changements organisationnels et leurs exigences.

La stratégie de recherche répondant le mieux à notre double objectif était la recherche exploratoire. La démarche que nous avons privilégiée fut celle d'une première étude avant l'implantation de la nouvelle réforme et d'une autre après trois semestres de son implantation. Les questions qui ont soutenu notre recherche sont les suivantes : les attitudes des acteurs universitaires ont-elles été modifiées par l'introduction de la nouvelle réforme? Si oui, dans quel sens ont-elles été modifiées? Est-ce que la nouvelle réforme a modifié les pratiques pédagogiques et financières dans le sens indiqué par la charte? Quelles formes de contribution des acteurs universitaires peuvent-ils apporter à une implantation efficace de la nouvelle réforme?

Parmi les quatorze universités publiques que compte le Maroc, nous avons choisi l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Cet établissement est l'une des universités les plus anciennes au Maroc. Elle est caractérisée par un nombre significatif de départements qui ont un potentiel de recherche et une réputation nationale. Aucune université ne dispose d'autant de facultés et de différentes disciplines : lettres, sciences, économie, droit, médecine et pharmacie, médecine dentaire, ingénierie, technologie et autres.

La démarche méthodologique retenue est axée sur des entrevues auprès des acteurs universitaires et professionnels de trois facultés : 1) faculté des Lettres et Sciences humaines, 2) faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales, 3) faculté des Sciences. Celles-ci sont considérées comme des facultés pilotes par rapport à la nouvelle réforme. Nous avons entrepris deux séries d'entrevues : la première en 2001 avant l'implantation de la nouvelle réforme de l'université et la deuxième en 2005 après son implantation. Nous avons mené au total quarante-cinq (45) entrevues qui se sont déroulées en deux périodes : la première a eu lieu entre décembre 2000 et janvier 2001 et la deuxième entre décembre 2004 et janvier 2005.

Lors de la première série d'entrevues, notre protocole était composé de questions spécifiques portant sur les initiatives inhérentes à la mise en application d'un système modulaire, sur les procédures pour restructurer la formation universitaire publique, sur le

développement de projets spéciaux et de matériel didactique en rapport avec le nouveau système pédagogique et sur les propositions et les procédures pour la participation de l'université au marché du travail. Nous avons aussi posé des questions concernant les aspects financiers. Enfin, pour mieux comprendre le contexte, des questions portaient sur les évaluations et les recommandations de la nouvelle réforme de l'université publique.

Au cours de la deuxième période d'entrevues, nous avons recueilli des données sur le soutien du département au pilotage des objectifs de la nouvelle réforme universitaire, le soutien des instances professionnelles à l'avancement de la réforme, la coopération des enseignants au plan de l'avancement des pratiques pédagogiques et les conditions nécessaires à une implantation efficace.

Les réponses obtenues auprès des acteurs universitaires et professionnels ont été soumises à une analyse de contenu. Nous avons opté pour le modèle politique comme cadre conceptuel de notre recherche. Ce modèle nous a aidés à montrer l'importance des acteurs universitaires et professionnels dans les démarches pour l'application de la nouvelle réforme. Il nous a aidés également à comprendre comment les caractéristiques de la communauté universitaire peuvent faciliter ou bloquer la réussite de la réforme en cours.

Cette recherche montre dans quelle mesure les objectifs de la nouvelle réforme fixés par la Commission Royale Spéciale sont en voie de réalisation. En ce sens, notre recherche pourrait être utile au plan national marocain : elle pourrait aider les responsables politiques et les administrateurs universitaires à prendre des décisions appropriées au processus d'implantation de la nouvelle réforme universitaire.

**Mots clés** : enseignement universitaire, changement, réforme, rénovation, évaluation, Maroc

**Abstract and Key-words**

This study is devoted to the Moroccan public university. It is located in the field of public higher education. Researchers from the university sector in Morocco describe higher education management as being centralized, bureaucratic, rigid and unable to find effective answers to societal concerns. The Moroccan public university is in a crisis: it has been subject to many criticisms about the nature of its services. On the academic front, it is inadequate to meet the social demand for university education. In terms of internal, it is inadapted because of the dysfunction pedagogical, organizational and administrative matters. The public university has not been able to adapt to the private sector by creating viable opportunities for its graduates.

Given the gravity of the situation of public higher education in Morocco, a Special Royal Commission was established, whose mandate was to find a better way to streamline the university system. Thus in 1999 the Commission established a National Charter of Education and Training. The first elements of the new reforms have been implemented since the academic year 2003-2004. This new reform is seen as a way to improve the functioning of public universities. Its main objective is a comprehensive reform of the public university system.

In the researches that have focused on the reform of the Moroccan public university, we found that there was a lack of documentation in relation to key academics and professionals reactions regarding the directions of this reform. In quest for more clarify, we have set to ourselves a double objective: to determine from the perception of academic actors the effects of the orientations of the new reform and its terms; to determine the needed organizational changes for the implementation of the new academic reform to be effective.

The research strategy that best meet our dual objective was an exploratory research. The approach we have chosen was that of an initial study before the implementation of the new reform and another three semesters after of the implantation. The questions under laying our research evolve around the following aspects: were the attitudes of university actors modified by the introduction of the new reform? If yes, in what way have they changed? Has the new reform altered the educational and financial practices in the direction indicated by the charter? What forms of contribution could university actors make for an efficient implementation of the new reform?

Among the fourteen public universities that account in Morocco, we chose the University Mohammed V of Rabat-Salé. This establishment is one of the oldest universities in Morocco. It is characterized by a significant number of departments that have a potential of research and a national reputation. No other university has as many faculties and disciplines: humanities, sciences, economics, law, medicine and pharmacy, dentistry, engineering, technology and more.

The methodology used focused on interviews with academics and professionals in three faculties: 1) Faculty of Arts and Humanities, 2) Faculty of Law, Economic, and Social Sciences, 3) Faculty of Sciences. These Faculties are considered to be pivotal in relation to the new reform. We conducted two series of interviews: the first one in 2001 before the implementation of the new reform and the second one in 2005 after its implantation. We conducted a total of forty-five (45) interviews in two phases: The first one has been between December 2000 and January 2001 and the second one between December 2004 and January 2005.

Our protocol interviews of the first period was composed of specific questions on the initiatives inherent in the implementation of a modular system, procedures to restructure the public university education, the development of special projects, tools, training materials related to the new educational system and proposals, procedures for the university to participate in the labour market. We also asked questions concerning

the financial aspects. Finally, to better understand the context, questions were raised about the assessments and recommendations for further reform of the public university.

In the second period of interviews, we collected data to support the department in piloting the objectives of the new university reform, the support of professional bodies to advance the reform, the cooperation of teachers in terms of advancement of teaching practices and requirements that promote effective implementation.

The responses from academic and professional actors have been put to content analysis. We opted for the political model as a conceptual framework of our research. This model has helped us demonstrate the importance of academic and professional actors in the application process of the new reform. It has also helped us understand how the characteristics of the university community can facilitate or block the success of the ongoing reform.

This research shows to which extent the objectives of the new reform fixed by the Special Royal Commission are being realized. In this sense, our research could be helpful at the national level in Morocco: it could help political leaders and university administrators make appropriate decisions to the process of implementation of the new academic reform.

**Keywords:** university education, change, reform, renovation, evaluation. Morocco



## Table des matières

<b>Résumé - français</b> .....	<b>I</b>
<b>Résumé - anglais</b> .....	<b>IV</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>VII</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>XI</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>XV</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>16</b>
<b>Chapitre 1: La crise de l'enseignement supérieur au Maroc</b> .....	<b>22</b>
<b>1.1 Contexte général :</b> .....	<b>22</b>
1.1.1 L'implantation de réformes dans quelques pays.....	25
1.1.1.1 La mondialisation de l'enseignement dans les pays développés.....	25
1.1.1.2 La mondialisation de l'enseignement dans les pays en développement.....	33
<b>1.2 Les problèmes relatifs à l'université marocaine</b> .....	<b>37</b>
1.2.1 Les dimensions académiques.....	40
1.2.2 Les aspects organisationnels.....	40
1.2.3 Les contraintes financières.....	41
1.2.3.1 Les dépenses d'investissement.....	43
1.2.3.2 Les dépenses de fonctionnement.....	43
<b>1.3 Les réformes antérieures de l'université publique</b> .....	<b>47</b>
1.3.1 La réforme de l'enseignement supérieur de 1975.....	47
1.3.2 La réforme pédagogique de l'enseignement supérieur de 1991.....	49
1.3.3 La nécessité d'une troisième réforme .....	50
Synthèse et discussion .....	54
<b>Chapitre 2 : La Charte : un projet d'une réforme globale des universités publiques</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1. Contenu général et objectifs de la nouvelle réforme de l'université publique</b> .....	<b>57</b>
<b>2.2 Les fondements pédagogiques de la nouvelle réforme</b> .....	<b>58</b>
2.2.1 La contribution à l'élaboration de la nouvelle réforme pédagogique.....	58
2.2.1.1 La restructuration des cycles universitaires publics.....	60
2.2.2 La diversification de l'accès à l'enseignement supérieur .....	67

<b>2.3 Les aspects organisationnels de la réforme de l'université publique</b> .....	69
2.3.1 Le renforcement des liens entre l'université publique et le monde du travail.....	69
2.3.2 L'accroissement de coopération et du partenariat dans les structures de gouvernance.....	70
<b>2.4 Les aspects financiers de la réforme de l'université publique</b> .....	71
2.4.1 L'amélioration de la gestion et du financement du système universitaire.....	71
2.4.2 La sensibilisation des acteurs socio-économiques.....	72
<b>2.5. La collaboration des nouvelles instances universitaires et professionnelles</b> .....	76
2.5.1 L'instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur.....	76
2.5.2 L'instance de gestion des universités.....	77
2.5.3 Le comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme.....	77
<b>2.6. Les aspects d'ordre administratif</b> .....	85
2.6.1 L'organisation administrative du ministère de l'Éducation nationale.....	86
2.6.2 L'organisation administrative de l'université publique.....	89
2.6.3 L'organisation des ressources matérielles et humaines de l'université publique.....	95
<b>2.7 Discussion et questions de recherche</b> .....	111
 <b>Chapitre 3 : Cadre théorique</b> .....	 115
<b>3.1 La Réforme et le changement organisationnel de l'université publique</b> .....	115
3.1.1 L'implantation d'une politique de la réforme universitaire.....	115
<b>3.2 L'implication des intervenants universitaires</b> .....	119
3.2.1 Les réactions des agents universitaires.....	123
3.2.2 Les caractéristiques des acteurs universitaires.....	124
3.2.3 La contribution des acteurs universitaires.....	126
<b>3.3 L'analyse du changement dans les organisations</b> .....	127
3.3.1 Les modèles conceptuels.....	127
3.3.2 L'interprétation du modèle politique retenu.....	129
Synthèse et discussion .....	134
 <b>Chapitre 4 : Cadre méthodologique</b> .....	 137
<b>4.1 La stratégie de la recherche</b> .....	138
<b>4.2 L'étude de cas</b> .....	139
4.2.1 L'Université Mohammed V, un pôle d'attraction des filières de formation supérieure : étude de cas.....	140
4.2.2 L'échantillonnage.....	143

<b>4.2.3 La cueillette des données</b> .....	146
4.2.3.1 Les instruments de cueillette de l'information.....	149
4.2.3.2 Le premier volet : orientations de la nouvelle réforme et ses modalités.....	150
4.2.3.3 Le deuxième volet : changements organisationnels et leurs exigences.....	152
4.2.3.4 La validité.....	155
<b>4.2.4 L'analyse et l'interprétation des données</b> .....	156
4.2.4.1 L'analyse des données.....	157
4.2.4.2 L'interprétation des données.....	158

## **Chapitre 5 : Les perceptions des acteurs universitaires avant la nouvelle réforme universitaire** .....162

<b>5.1 Les orientations de la nouvelle réforme et ses modalités</b> .....	162
<b>5.1.1 Les aspects pédagogiques de la nouvelle réforme de l'université</b> .....	163
5.1.1.1 L'enseignement supérieur par rapport à l'implantation d'un système modulaire.....	163
5.1.1.2 La perception du milieu universitaire par rapport à la refonte des cycles supérieurs.....	165
5.1.1.3 L'importance des projets spéciaux des départements universitaires.....	169
5.1.1.4 Les programmes universitaires par rapport aux mécanismes de marché.....	174
<b>5.1.2 Les aspects financiers de la nouvelle réforme de l'université</b> .....	177
5.1.2.1 Les contraintes en matière des ressources financières.....	178
<b>5.1.3 Les effets attendus des agents éducatifs par rapport à l'implantation de la nouvelle réforme</b> .....	186
5.1.3.1 Les évaluations et les recommandations des acteurs universitaires par rapport à l'implantation de la nouvelle réforme.....	187
Synthèse et discussion.....	196

## **Chapitre 6 : Les réflexions des acteurs universitaires et professionnels après la mise en œuvre de la nouvelle réforme** .....198

<b>6.1 Les changements organisationnels et leurs exigences</b> .....	199
<b>6.1.1 La contribution des acteurs universitaires et professionnels à l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique</b> .....	199
6.1.1.1 La collaboration des enseignants à la restructuration du nouveau régime pédagogique.....	200
6.1.1.2 La coopération des instances professionnelles et syndicales au processus de la nouvelle réforme de l'université.....	208

<b>6.1.2 Le contexte dans lequel les acteurs universitaires et professionnels sont intervenus dans la nouvelle réforme pédagogique.....</b>	<b>211</b>
6.1.2.1 L'insuffisance des moyens matériels.....	212
6.1.2.2 La disponibilité des ressources humaines.....	216
6.1.2.3 La déficience des moyens financiers.....	222
<b>6.2 Le nouveau système pédagogique : les facteurs facilitateurs et les contraintes .....</b>	<b>224</b>
6.2.1 Les facteurs facilitateurs de la nouvelle réforme pédagogique.....	224
6.2.2 Les contraintes du nouveau système pédagogique : les problèmes et les lacunes.....	228
6.2.2.1 Le manque de coordination et d'organisation.....	229
6.2.2.2 Le manque de consultation et d'encadrement.....	236
6.2.2.3 La nouvelle réforme face à l'emploi.....	243
<b>Chapitre 7 : Discussion des résultats.....</b>	<b>246</b>
<b>7.1 Les résultats obtenus de la première enquête et la deuxième enquête.....</b>	<b>246</b>
7.1.1 Les résultats de la première enquête de 2001.....	246
7.1.2 Les résultats de la deuxième enquête de 2005.....	248
7.2 L'analyse stratégique des enjeux des changements.....	250
7.2.1 Le système d'action concret.....	251
7.2.2 Les relations de pouvoir.....	252
7.2.3 Les zones d'incertitudes.....	253
7.3 Les réponses aux questions de recherche.....	256
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>263</b>
<b>Références.....</b>	<b>271</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>284</b>

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Les indicateurs de base (Maroc, 2002).....	38
Tableau 2 : Les crédits ouverts au titre du budget de fonctionnement et d'investissement (en millions de dirhams) .....	43
Tableau 3 : L'évolution du budget de fonctionnement consacré à l'enseignement supérieur (en millions de dirhams) .....	45
Tableau 4 : Liste des besoins en locaux pour l'accueil de 1500 étudiants par an dans les nouveaux premiers cycles en régime de croisière.....	81
Tableau 5: Liste des besoins en enseignants pour l'accueil de 1500 étudiants par an dans les nouveaux premiers cycles en régime de croisière.....	82
Tableau 6 : Effectif du secteur de l'enseignement supérieur public par domaine d'étude (2002).....	99
Tableau 7 : Répartition du personnel enseignant public selon le grade universitaire.....	100
Tableau 8 : Répartition du personnel enseignant par université et par grade en 2002-2003).....	102
Tableau 9 : Taux d'encadrement pédagogique selon les universités publiques.....	104
Tableau 10 Effectif et pourcentage du personnel administratif par domaine d'étude.....	105
Tableau 11 : Taux d'encadrement administratif selon les universités publiques.....	106
Tableau 12 : Répartition des étudiants selon le sexe.....	107
Tableau 13 : Répartition des étudiants selon les universités (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle) .....	108

Tableau 14 : Répartition des diplômés selon les domaines d'études (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle) .....	109
Tableau 15 : Cadre d'analyse des effets des orientations organisationnelles ses modalités et leurs exigences .....	138
Tableau 16 : Effectif des étudiants de l'Université Mohammed V Agdal Rabat.....	141
Tableau 17 : Tableau 19 : Effectif des étudiants de l'Université Mohammed V Souissi Rabat.....	142
Tableau 18 : Effectif des enseignants de l'Université Mohammed V Agdal Rabat.....	142
Tableau 19 : Effectif des enseignants de l'Université Mohammed V Souissi Rabat.....	143
Tableau 20 : Personnel enseignant permanent selon les trois facultés de l'Université Mohammed V (2003-2004) .....	144
Tableau 21 : La répartition de la population cible de trois facultés de l'Université Mohammed V.....	146

**Liste des figures**

Figure 1 : La nouvelle architecture pédagogique globale de l'enseignement universitaire public marocain.....	61
Figure 2 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus Baccalauréat +2.....	63
Figure 3 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus Baccalauréat +3.....	64
Figure 4 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus Baccalauréat +5.....	66
Figure 5 : La composition du conseil de l'université selon l'article 9 de la loi n° 1-00-199 du 19 mai 2000.....	91
Figure 6 : Analyse politique du projet d'implantation de la réforme universitaire.....	130
Figure 7 : Recherche exploratoire avant et après les orientations de la nouvelle réforme universitaire.....	139
Figure 8 : Les perceptions des agents éducatifs face aux orientations de la nouvelle réforme universitaire et ses modalités .....	150
Figure 9 : Les aspects touchant les changements organisationnels et ses exigences .....	152

**Liste des annexes**

Annexe 1 : Projet d'implantation de la nouvelle réforme universitaire marocaine.....	284
Annexe 2 : Les attributions et les responsabilités du ministre .....	286
Annexe 3 : Les responsabilités des différentes directions du ministère.....	287
Annexe 4 : Organigramme du Ministère l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique 1993.....	289
Annexe 5 : Les responsabilités du président de l'université.....	290
Annexe 6 : Les fonctions du conseil de l'université.....	291
Annexe 7 : Le secteur de la formation des cadres.....	292
Annexe 8 : Questionnaire relatif aux effets de la réforme sur les pratiques pédagogiques et financières.....	297
Annexe 9 : Guide d'entrevue relatif à la contribution des acteurs universitaires et professionnels à l'implantation de la nouvelle réforme universitaire.....	301
Annexe 10 : Validation d'un protocole d'entrevue.....	306
Annexe 11 : Grille des thèmes.....	311



## Remerciements

Cette thèse ne serait pas réalisée s'il n'a pas la présence et la patience de mon directeur de recherche, Monsieur Manuel Crespo. Je remercie d'une manière spéciale Monsieur Martial Dembélé, Monsieur Thierry karsenti et Monsieur Michel St-Germain pour ses commentaires constructifs et précis qui m'ont permis d'améliorer cette recherche. Nos remerciements vont aussi aux responsables du ministère de l'Éducation nationale, du ministère du plan, Division de la statistique à Rabat, aux doyens, chefs de départements, corps professoral et administrateurs de l'Université Mohammed V de Rabat. Merci aussi à mes amis Abdelilah Kouider, Fouad Benbrahim, Said Jmil pour leur aide et leur soutien moral. Merci à ma femme et mes deux enfants qui partagent ma vie pour avoir enduré mes angoisses face à cette recherche.

Les analyses et les opinions contenues dans cette thèse sont la seule responsabilité de l'auteur.

## **Introduction générale**

Au cours de la décennie quatre-vingt-dix, plusieurs universités dans le monde ont commencé à introduire des réformes dans leur fonctionnement. Ces réformes qui visaient à reconfigurer les institutions universitaires aux plans pédagogique et organisationnel ont suscité un grand intérêt dans les milieux impliqués. Elles ont été entreprises en vue d'améliorer les structures de l'enseignement supérieur, les modalités de la formation universitaire et les modes de gestion des affaires universitaires. Évidemment, ces modifications sont d'une grande importance pour les chercheurs et les intervenants universitaires.

Au niveau de l'enseignement supérieur, les réformes s'appuient, entre autres, sur les capacités humaines et les technologies modernes en vue de trouver des solutions efficaces aux exigences des universités actuelles. Elles mettent l'accent sur la qualité de l'enseignement, la réflexion critique, l'aptitude à communiquer et les mesures à prendre vis-à-vis des transformations qui se produisent dans nos sociétés. L'introduction de ces réformes universitaires est donc fortement ressentie comme une remise en cause des pratiques existantes et comme une forme de réponse à un état de crise (Lessard et Brassard, 2000).

Les universités publiques marocaines sont des organisations qui dépendent fortement du ministère de l'Éducation nationale qui impose ses vues organisationnelles, culturelles, sociales et pédagogiques. D'ailleurs, de nombreux textes législatifs et réglementaires confirment le rôle de l'État en matière d'enseignement supérieur public.

Au cours des dernières années, le système universitaire public marocain a connu plusieurs problèmes : augmentation des effectifs universitaires, diminution des ressources financières, multiples contraintes d'ordre pédagogique. Devant la multiplicité et l'ampleur des problèmes de l'enseignement supérieur public marocain, toutes les instances impliquées en sont venues à condamner le système universitaire public.

Un des défis majeurs pour le Maroc est donc de créer des universités efficaces et innovatrices de manière à ce qu'elles puissent s'adapter aux nouvelles exigences économiques et participer à la résolution de problèmes sociaux. C'est pour cette raison qu'une Commission Royale Spéciale a été créée en 1996. Composée de 34 membres<sup>1</sup>, elle avait pour mandat de trouver la meilleure façon d'organiser et de rationaliser le système universitaire ainsi que les autres niveaux d'enseignement<sup>2</sup>.

Cette Commission a conclu que l'enseignement supérieur public marocain souffrait d'une grave crise en ce qui avait trait à ses structures de fonctionnement, à son personnel et à son organisation. Pour remédier à l'ensemble de ces problèmes, elle a établi en octobre 1999 une Charte nationale de l'éducation et de la formation, et elle a proposé une gestion moderne des institutions universitaires.

En ce qui a trait plus spécifiquement à l'enseignement supérieur public, cette initiative a bénéficié d'un consensus de la part des différents partis politiques et d'autres partenaires de la société civile. On est ainsi arrivé à la nécessité d'une réforme du système universitaire marocain. Dans cette perspective, il faut rappeler que c'est la première fois dans l'histoire des réformes des universités au Maroc que de nombreux acteurs interviennent dans le processus de réforme : le ministère de l'Éducation nationale, la Commission Royale Spéciale, les recteurs, les doyens, les chefs de départements, le corps professoral, les conseillers pédagogiques, les associations culturelles et économiques et les syndicats. Ces acteurs universitaires et professionnels ont participé à la mise en place du nouveau système universitaire public.

---

<sup>1</sup> Parmi les membres de la Commission Royale Spéciale : M. Ismaïl Alaoui, ancien ministre de l'Éducation nationale; M. Abdellah Saâf, ministre de l'Éducation nationale. M. Najib Zérouali, ministre de l'Enseignement supérieur; M. Abdelaziz Méziane Belfkih, Conseiller de S.M. le Roi; et d'autres personnalités.

<sup>2</sup> Notons que la Charte nationale d'éducation et de formation touche le secteur primaire, secondaire et universitaire. La Commission Royale Spéciale était chargée de proposer les mesures qui concernent le secteur scolaire et éducatif. Notre étude ne concerne que le secteur universitaire public.

Dans le cadre d'une réforme globale du système d'éducation marocain, les intervenants universitaires se sont penchés sur des problèmes internes. Ils ont d'abord établi un diagnostic de la situation pour répondre rapidement aux dysfonctionnements des universités publiques, puisque la nouvelle réforme universitaire devrait entrer en vigueur dès la rentrée universitaire 2003-2004. À cet effet, les structures et le mode d'organisation de l'université ont été l'objet d'une réorganisation. La Commission Royale Spéciale a aussi clairement spécifié que le principal levier de la nouvelle réforme devrait être la réorganisation des pratiques pédagogiques et financières des universités publiques.

Dans ce cadre bien précis, les auteurs de cette nouvelle réforme ont mis l'accent sur la rationalisation et la diversification de l'enseignement supérieur. On a insisté pour qu'un nouveau régime pédagogique soit mis en place en vue de renforcer les liens entre l'enseignement supérieur et le monde de travail. On a insisté également sur la coopération entre les enseignants et les acteurs professionnels et la nécessité de mettre en place un régime de partenariat dans les structures de gouvernance. Par ailleurs, les participants à cette nouvelle réforme ont voulu établir une configuration universitaire inspirée du modèle anglo-américain. Cette nouvelle orientation est assez différente de celle qui existait antérieurement.

D'une façon plus globale, cette nouvelle réforme des universités publiques du Maroc a mis l'accent sur des priorités économiques et sociales. Elle a visé également à renforcer et à améliorer les pratiques pédagogiques existantes dans les facultés des Lettres et Sciences humaines, les facultés des Sciences et les facultés des Sciences juridiques, économiques et sociales. Toutefois, les objectifs de la nouvelle réforme risquaient d'être bloqués par les contraintes organisationnelles et financières. Cette situation pourrait remettre en cause les objectifs généraux et spécifiques de cette nouvelle réforme, modifiant ainsi le comportement des acteurs universitaires.

La présente étude s'interroge sur les orientations de la nouvelle réforme et ses modalités et sur les changements organisationnels et leurs exigences dans une université bien précise, l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Elle vise aussi à analyser les objectifs généraux de la nouvelle réforme en tenant compte des différentes réactions des acteurs universitaires. À partir de la perception de ces derniers, cette recherche souhaite apporter une réponse aux questions suivantes : les attitudes des acteurs universitaires ont-elles été modifiées au cours de la mise en place de la nouvelle réforme? Si oui, dans quel sens? Est-ce que la nouvelle réforme a modifié les pratiques pédagogiques et les modalités de gestion financière dans le sens indiqué par la Charte? Jusqu'à quel point les différents acteurs universitaires sont-ils prêts à implanter dans leur milieu les principales orientations de la nouvelle réforme? La thèse est divisée en deux parties, la première partie comprend trois chapitres et la deuxième partie comprend deux chapitres.

**Dans un premier chapitre**, nous retracerons le contexte dans lequel s'inscrit la nouvelle réforme au sein des universités publiques marocaines. Nous aborderons les expériences réformatrices de certains pays qui ont réalisé quelques changements en matière d'éducation universitaire. Nous décrirons d'une manière globale les problèmes majeurs des systèmes universitaires, ensuite, nous présenterons la situation actuelle des universités publiques marocaines. Enfin, nous analyserons les dépenses de l'État affectées à l'enseignement supérieur public marocain.

**Dans le deuxième chapitre**, nous traiterons la nouvelle réforme universitaire proposée par la Commission Royale Spéciale. Nous exposerons les fondements généraux et spécifiques de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur public au Maroc. Nous tenterons de les comprendre et de les analyser en abordant les principaux aspects de changement : la mise en œuvre d'une réorganisation universitaire, la politique de diversification institutionnelle et l'implication de nouvelles instances telles que les collectivités locales, les familles et les entreprises. Nous identifierons sommairement les aspects organisationnels de cette réforme.

**Dans le troisième chapitre**, en nous appuyant sur la recension des écrits, nous chercherons à comprendre l'importance du rôle des acteurs universitaires à l'égard de l'implantation de la nouvelle réforme universitaire, en tenant compte de l'implication des agents éducatifs, de leur contribution et de leurs caractéristiques. En nous inspirant du modèle politique de Crozier et Friedberg, nous utiliserons l'analyse stratégique des organisations comme modèle d'explication des jeux de pouvoir.

**Dans le quatrième chapitre**, nous présenterons la démarche méthodologique sur laquelle repose notre étude. Nous avons utilisé un mode de collecte de données spécifique, à savoir l'entretien semi-structuré, afin de tracer un portrait des acteurs universitaires (chefs de départements, professeurs-chercheurs, gestionnaires-administrateurs, et membres de syndicats). Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire qui a servi de guide lors des entretiens. Cet instrument a permis d'obtenir des informations pertinentes sur les effets de la nouvelle réforme et les conditions de son implantation. Nous avons choisi l'Université Mohammed V de Rabat-Salé comme étude de cas. Nous avons privilégié une méthode de recherche qualitative pour décrire et comprendre les perceptions de nos interlocuteurs. Les résultats, les interprétations, les discussions ainsi que les propos des répondants se trouvent dans les chapitres V et VI.

**Dans le cinquième chapitre**, nous tenterons de cerner les perceptions des acteurs universitaires avant l'implantation de la nouvelle réforme de l'université. Pour l'analyse des effets de cette réforme, nous ferons état des différents points de vue des agents éducatifs en matière de nouvelles pratiques pédagogiques : les opinions des enquêtés sur les propositions, les procédures, le développement de projets spéciaux, les moyens matériels en rapport avec l'éventuelle réforme pédagogique et les initiatives inhérentes à la mise en application d'un système modulaire. L'analyse des pratiques financières sera centrée sur l'attribution des moyens financiers aux établissements universitaires publics.

**Dans le sixième chapitre**, après trois semestres de l'application de la nouvelle réforme, nous avons tenté de cerner les conditions mises de l'avant par les acteurs

universitaires et professionnels pour que l'implantation de la nouvelle réforme soit efficace. Nous voulions savoir si les acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé étaient prêts à mettre en place un nouveau régime pédagogique. Au moment de l'enquête, nous nous sommes demandé si les chefs de départements, les instances professionnelles et les enseignants avaient travaillé en équipe pendant la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques.

**Dans le septième chapitre**, dans un premier temps, nous présenterons les résultats obtenus de la première enquête et deuxième enquête, ainsi, nous présenterons une analyse stratégique des enjeux des changements comme cadre explicatif. Dans un deuxième temps, nous apporterons des réponses aux questions de recherche. En conclusion générale, nous dégagerons les principaux constats de la recherche, les conséquences et les implications de la recherche, les considérations sur les limites et les forces de la recherche et, dans un dernier temps, les considérations sur les développements possibles de la recherche.

**Les agents éducatifs** : tout personnel enseignant de l'Université Mohammed V chargé de transmettre les connaissances : professeurs de l'enseignement supérieur, professeurs habilités, professeurs agrégés, maîtres de conférences, professeurs –assistants, assistants.

**Les acteurs universitaires**, il s'agit du personnel (enseignant et non-enseignant) impliqué dans la nouvelle réforme : recteurs, doyens, chefs de départements, administrateurs, corps professoral de l'Université Mohammed V de Rabat

**Les acteurs professionnels** : il s'agit des comités qui sont chargés pour cibler les objectifs et les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de la réforme : comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme, comité de coordination de l'enseignement supérieur, comité de gestion de l'enseignement supérieur, membre du syndicat.

## Chapitre 1

### La crise de l'enseignement supérieur au Maroc

#### 1.1 Contexte général

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'enseignement universitaire dans le monde entier a entretenu de nouvelles pistes en ce qui a trait à la structure et à la production du savoir, aux profils des universités (choix des carrières professionnelles), aux utilisateurs de ces connaissances (profils des étudiants, aspirations, taux de réussite, styles d'apprentissage). Tous ces éléments présentent des avantages qui favorisent le développement de l'enseignement supérieur. Mais les mesures prises ne touchent pas toutes les catégories de la population. Dans ces conditions, les inégalités et les distorsions, en ce qui concerne les chances d'accès, persistent dans le monde universitaire (OCDE, 1998, p. 116).

Au cours de cette période, l'université a consenti à de profondes transformations concernant les aspects suivant : l'autonomie, la diversification, l'équité et la compétition entre les universités. Ces changements ont été apportés pour répondre aux besoins socio-économiques et démographiques de la société. Par ailleurs, l'accroissement de la demande en matière d'enseignement supérieur a provoqué des encombrements auxquels ont été confrontées les universités. La question d'équité ne se pose pas seulement à propos de l'accès, elle concerne aussi les programmes et leurs résultats (OCDE, 1998, p. 39).

Les grandes institutions internationales (Banque Mondiale, OCDE, UNESCO, etc.) ont apporté des solutions à la crise de l'enseignement supérieur en faisant valoir la nécessité de modifier le système universitaire. Elles ont soulevé une problématique sur les enjeux d'avenir des pays en développement qui connaissent une multitude de problèmes : la pauvreté, la difficulté d'assumer le coût des études, l'absence de campagnes de sensibilisation de la population à la valeur sociale de l'éducation, le



chômage et le manque d'opportunités de travail pour les jeunes (Santos et al, 1998, p. 95).

Pour comprendre les mutations actuelles de l'enseignement supérieur, il faut tenir compte du contexte historique qui soutient l'apparition de nouvelles idéologies politiques, économiques et culturelles. Depuis les grandes découvertes du XV<sup>e</sup> siècle, l'interdépendance et la coopération entre les nations n'ont cessé de progresser, permettant ainsi des mutations globales au sein de l'humanité. D'une manière globale, au XX<sup>e</sup> siècle, de nouveaux phénomènes mondiaux sont apparus tels que la guerre froide entre les deux puissances mondiales de l'époque (USA et URSS), l'instauration des politiques de protectionnisme et de colonialisme, ainsi que l'extension du phénomène migratoire à l'échelle de la planète. Tous ces facteurs ont influencé, d'une manière implicite, les diverses politiques et orientations dans le domaine de l'éducation. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, on assiste à une remise en question des fonctions essentielles du système éducatif (Duke, 1999).

Compte tenu des nouvelles réformes proposées dans le monde, l'université de demain diffèrera beaucoup de celle d'aujourd'hui et sera caractérisée par le passage d'un enseignement supérieur d'élite, à un enseignement supérieur de masse, puis rapidement à un enseignement supérieur à accessibilité universelle. L'évolution à laquelle nous avons assisté ces dernières années aura forcément des conséquences sur l'ensemble de l'organisation universitaire. Gray (1994, p. 8) résume la position des anciennes universités :

Beaucoup estimaient que les universités accomplissaient une fonction différée pour répondre à un besoin futur plutôt que présent. En réalité, c'était moins les universités qui contribuaient au développement social et à l'essor économique que leurs diplômés, elles étaient en quelque sorte considérées comme «hors du temps», détachées à coup sûr des responsabilités économiques courantes, cela surtout parce qu'elles étaient financées par l'État, dans une économie dirigée, et qu'elles semblaient passives plutôt qu'actives dans leur comportement.

Selon Green (1997, p. 151), l'enseignement supérieur représente une réalité bien particulière ; d'une part, il a pour fonction de transmettre le savoir et d'autre part, il a pour mission de partager et d'incarner les valeurs attachées à la recherche. D'une façon plus générale, les universités jouent également un rôle particulier au sein de la société : elles collaborent à l'évolution des sociétés et elles comptent parmi les institutions les plus stables. La résistance de l'université au changement et les nécessités de son adaptation aux nouveaux besoins sont un exercice délicat. Ce difficile positionnement est à l'origine de tensions continues que doivent assumer la société, les établissements de l'éducation et leurs dirigeants. Cependant, Kerr (1992, p. 115) rappelle que :

Sur les soixante-quinze (75) établissements universitaires européens fondés avant 1520, soixante (60) sont des universités qui font essentiellement les mêmes choses qu'autrefois, au même endroit, avec les mêmes méthodes et sous le même nom. Cette pérennité serait attribuable à leur capacité de résister au changement. En revanche, la plupart des institutions économiques et politiques ont été presque entièrement transformées.

En dépit de cette tendance à la stabilité, Green (1997, p. 152) affirme que les établissements d'enseignement supérieur sont des organismes dynamiques capables de s'adapter à des conditions et à des exigences nouvelles. Selon Shattock (1995, p. 179), les universités ont été en mesure de se transformer et de s'adapter plus efficacement que la plupart des autres institutions.

Il demeure cependant que la mise en œuvre de politiques d'intervention susceptibles de réformer un système universitaire implique ( certainement une référence au changement. Kanter (1995) soutient que devant les pressions mondiales, les organisations n'ont d'autre choix que de s'améliorer sans cesse en tentant d'atteindre les standards imposés par le phénomène de la mondialisation. Dans cette perspective, l'implication des instances professionnelles et universitaires contribue à suivre les aspects stratégiques de la mondialisation de l'enseignement supérieur. Nous présentons des expériences de réformes vécues dans quelques pays afin de tenter de comprendre leur contexte évolutif et leur cheminement.

### **1.1.1 L'implantation de réformes dans quelques pays**

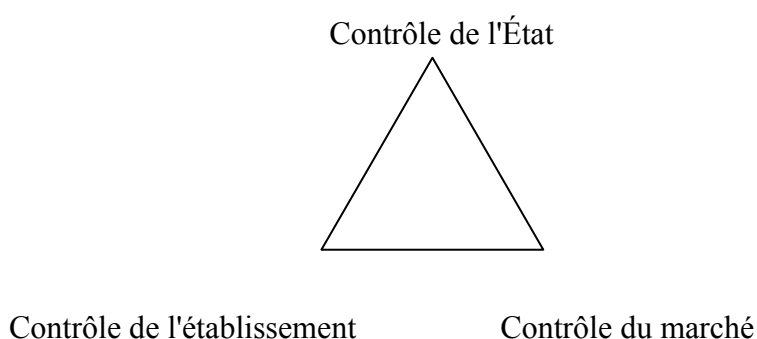
Dans les pays industrialisés ou en développement, les exemples d'implantation de réformes sont fort nombreux. Des études très intéressantes ont été entreprises au sujet de la réforme des régimes pédagogiques et des programmes d'études. En fait, la majorité de ces pays ont mis en place des scénarios réformistes pour résoudre les problèmes de l'enseignement supérieur. Ces réformes sont largement circonstanciées ; elles sont sollicitées par de multiples changements : structurels, financiers et organisationnels : la massification de l'enseignement supérieur (Neave, 1984), le capital humain (Shultz, 1961) et la crise de l'État providence (Carrier, 1990).

Par ailleurs, la structure organisationnelle des universités est touchée par les différences et les disparités qui existent non seulement entre les continents (Trow, 1988) et les pays (Neave et al, 1994), mais aussi entre les secteurs, les programmes et les départements du système d'enseignement d'une même nation (Becher et Kogan, 1992, Kogan, 1990). La grande majorité des pays développés ou en développement ont engagé de vastes processus de réformes destinées à adapter leur enseignement supérieur à la société. Nous retraçons quelques expériences documentées sur ce sujet pour comprendre la transformation et le développement du système d'enseignement supérieur des pays industrialisés et des pays en développement.

#### **1.1.1.1 La mondialisation de l'enseignement dans les pays développés**

L'adaptation potentielle de certaines universités des pays développés aux contraintes des lois du marché peut en quelque sorte contribuer au changement de leurs missions. Cette adaptation est soutenue par un contexte économique nouveau (mondialisation). Dans cette perspective, la recherche scientifique au niveau universitaire s'oriente vers des connaissances nouvelles en ce qui a trait à l'avancement des technologies et l'obligation d'établir des liens spécifiques entre l'université et l'industrie.

Selon Clark (1983), la collaboration entre l'État, l'université et l'industrie en matière de formation universitaire illustre des niveaux très variables. Par exemple, la capacité des universités de s'adapter aux changements économiques et la flexibilité de la Communauté universitaire des relations avec le partenariat jouent un rôle déterminant à la réforme de l'enseignement supérieur. Pour illustrer cette collaboration, cet auteur évoque un triangle d'intérêt au sein duquel l'enseignement supérieur est soumis à un jeu de forces découlant du contrôle de l'établissement, du contrôle de l'État et du contrôle du marché.



Selon Neave (1996, p. 17), la globalisation de l'économie s'est traduite par une accélération sans précédent de « l'exportation de modèles de l'enseignement supérieur ». De plus, les universités proposent de nouvelles pratiques pédagogiques afin de mettre en œuvre les modalités de la réforme des autres systèmes d'enseignement supérieur.

- **Les pays d'Amérique du Nord**

Aux États-Unis, les choix d'ajustement de l'enseignement supérieur reposent sur trois grandes orientations : 1) les politiques d'accessibilité et de différenciation de l'offre des services; 2) les politiques de reddition des comptes et de la qualité de l'enseignement supérieur; 3) les politiques relatives à une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la communication (Crespo, 1999, p. 109).

L'enseignement supérieur dans les États américains se distingue de l'enseignement supérieur européen par le fait que le gouvernement et les associations

professionnelles, fortement impliqués dans le milieu des affaires, jouent un rôle prépondérant dans la mission de l'université américaine (Trow 1988). Cette constatation serait d'ailleurs attribuable au fait que les universités et les collèges américains ont été créés dans un pays qui est imprégné par les valeurs libérales. Par contre, il existe aussi une forte méfiance envers l'État central (Wikberg, 1990).

Aux États-Unis, l'éducation ressort de la juridiction exclusive des États et le milieu des affaires y exerce une grande influence du fait de son aide financière. C'est ce qui explique l'autonomie des universités américaines et leur grande capacité à s'adapter aux besoins du marché. La question de l'accessibilité à l'éducation aux États-Unis refait surface parce que le nombre de candidats souhaitant entreprendre des études supérieures a augmenté (en Californie et en Floride notamment). La diversité de l'offre de l'enseignement supérieur devient alors une réponse à la massification des besoins : des systèmes plus diversifiés répondent ainsi adéquatement à la poussée des demandeurs (Crespo, 1999, p. 137).

Étant donné le caractère décentralisé des systèmes d'enseignement supérieur au Canada, certaines provinces canadiennes (la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Ontario) ont introduit des changements dans leurs politiques en matière d'enseignement supérieur. Les réformes des universités canadiennes visent une grande variété de changements : premièrement, elles cherchent à comprendre leur environnement interne relatif à la diversification des institutions universitaires et deuxièmement, elles proposent des procédures pour régler les déficiences financières.

Dans les années quatre-vingt-dix, le gouvernement de la Colombie-Britannique a pris des mesures pour diversifier les types d'institutions postsecondaires. Le gouvernement de l'Alberta a soumis le monde de l'enseignement supérieur aux règles de l'entreprise privée. Enfin, celui de l'Ontario a favorisé l'enseignement supérieur surtout en intervenant pour modifier les règles de financement (Crespo, 1999, p. 139).

Au Québec, les grands objectifs de la réforme du système d'éducation ont été élaborés au début des années soixante. En 1964, le rapport Parent a proposé un véritable projet de réforme dans l'enseignement en présentant un plan de modernisation du système d'enseignement québécois dont les directions et le financement devaient être déterminés par l'État (Doray et Pelletier, 1999, p. 39).

L'université doit être en mesure de donner une grande variété d'enseignement et elle doit être souple pour les accueillir tous. Elle assure en même temps une formation professionnelle et un enseignement de recherche; elle prépare à la recherche appliquée et à la recherche pure; elle continue à donner des enseignements riches d'une longue tradition universitaire et innove dans des sciences ou des professions toutes jeunes. Si elle doit faire progresser les facultés traditionnelles de droit, de médecine, de philosophie, de théologie, de sciences et de lettres, elle doit aussi faire une place à des professions ou des disciplines caractéristiques d'une société moderne : administration publique, commerce, nutrition, service social, sciences humaines, sciences de l'éducation (Parent, 1965, T2, p. 232).

Trente ans plus tard, Bertrand et Busugutsala (1995, p. 101) prévoyaient que l'université québécoise qui obtenait encore une aide substantielle de la part du gouvernement s'ouvrirait davantage aux besoins de son environnement pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle et établir un nouveau partenariat avec l'entreprise privée, tout en protégeant sa spécificité en tant qu'institution sociale. Bertrand et Rhéaume (1999, p. 34), quant à eux, concluaient que la politique québécoise résulterait d'un nouveau pacte social et de nouveaux consensus au sein de la société.

D'autres facteurs introduiront des réformes organisationnelles au sein des universités québécoises. En effet, la mondialisation de l'économie et de la technologie est susceptible de créer des changements organisationnels dans ce milieu de haut savoir. Il s'agit de changements dans les perceptions et les comportements vis-à-vis des différents rapports qui s'établissent entre les universitaires et les intérêts extérieurs. Selon Bertrand et Busugutsala (1995, p. 19), les universités sont nécessairement obligées de constituer un agencement de trois types de rapports : 1) des rapports de coopération ou de collaboration; 2) des rapports de concurrence 3) des rapports de

coexistence parmi les relations qu'ils établissent avec d'autres organismes au sein de leur milieu ambiant.

- **Les pays d'Europe occidentale**

En France, plusieurs auteurs (Van Vught, 1990; Chevalier et al, 1999; Friedberg et Musselin, 1993) ont souvent fait référence à des problèmes liés aux décisions administratives. Dans ce pays, l'appareil administratif est extraordinairement complexe. La stratégie gouvernementale française apparaît trop institutionnalisée et trop réglementée pour laisser place à l'expérimentation (Van Vught, 1990). L'appareil bureaucratique exerce un contrôle hiérarchique et centralisé. Cette situation suggère des changements organisationnels qui permettent de faire participer les agents éducatifs aux décisions stratégiques.

La prise de décision à l'échelle nationale ne saurait tenir compte des problèmes spécifiques des établissements universitaires. Les décisions sont compartimentées en raison de la sectorisation du ministère de l'Éducation. En termes administratifs, le maintien des pouvoirs de l'État sur les affaires universitaires demeure parce que les universités restent placées sous la tutelle relativement ferme de cinq directions du ministère de l'Éducation, même si l'on parle de régionalisation (Kogan, 1998).

La politique française en matière d'éducation met l'accent sur le contrôle des établissements universitaires. C'est le résultat d'une double crise; d'une part, les universités françaises suscitent une grande dépendance vis-à-vis de l'administration centrale; d'autre part, cette situation engendre un climat de méfiance envers les nouvelles orientations des institutions universitaires. Friedberg et Musselin, (1993 p. 169) ont également affirmé que le mode de fonctionnement interne des établissements français est caractérisé par sa faible capacité d'action collective; cette faiblesse est renforcée par la logique d'intervention des directions parisiennes.

Dans d'autres pays tels que l'Allemagne, le système d'enseignement supérieur a été établi dans un esprit de coordination entre le gouvernement fédéral et les

gouvernements de Länder. Ces derniers élaborent leur propre législation qui vise les objectifs des institutions, les programmes et les méthodes d'évaluation de l'enseignement. Quant à la question des moyens, l'État fédéral allemand finance 50% des coûts des infrastructures; les rapports entre les universités et l'État sont sujets alors à un marchandage corporatiste. L'administration se fait au cas par cas, de ce fait, elle contraste avec l'approche française d'initiatives globales auxquelles les établissements doivent réagir (Kogan, 1998).

Dans d'autres pays européens, certaines réformes portent sur la mise en œuvre d'un processus d'autorégulation dans lequel la communauté universitaire elle-même doit pouvoir s'engager. À titre d'exemple, les universités finlandaises font confiance au ministre de l'Éducation. Ces universités sont persuadées d'apporter des améliorations par le biais de la consultation et du dialogue plutôt qu'en ayant recours à l'exclusion et à la sanction (Kogan, 1994 p. 388).

L'étude d'Ayala De Pena et Gonzalez Hernandez (1999), sur le rôle de l'État dans les affaires universitaires des pays de l'Union européenne, montre une variété significative de décisions de l'État en matière d'enseignement supérieur. Selon eux, dans les prochaines années, les débats porteront sur la massification de l'université européenne, le nouveau rôle de l'État, le financement public de l'enseignement supérieur, la qualité et l'évaluation des services universitaires des institutions et sur les programmes de mobilité universitaire au sein de la nouvelle Europe.

La Commission européenne a développé des programmes qui favorisent les relations industrie-université à travers les filiales des entreprises multinationales implantées dans les pays correspondants. De fait, cette forme de coopération est plus développée au sein de l'Union européenne, qui vise, selon l'avis de la Commission européenne, à globaliser les relations université-industrie, que celle qui se réalise sous l'égide de la coopération intergouvernementale (Drilhon, 1993, p. 110).



De façon plus large, le développement des relations université-industrie fait apparaître un grand marché pour la recherche scientifique. Par conséquent, les universités européennes se trouvent dans l'obligation d'établir des relations multilatérales avec des partenaires externes multiples. Le programme COMETT (Coopération entre l'université et les entreprises) par exemple, demeure une stratégie de développement économique et social au sein de la communauté européenne. Dans cette perspective, le développement des relations université-industrie est donc considéré comme un élément majeur du financement de la recherche universitaire.

Les changements concernant les nouveaux choix pédagogiques et organisationnels des établissements universitaires européens requièrent une attention au niveau national, mais ils sont encore plus compliqués dans un contexte international. Sachant que les régimes juridiques qui régissent la propriété intellectuelle varient sensiblement d'un pays à l'autre, les initiatives qui ont tendance à internationaliser la formation à la recherche sont fondées sur une grande volonté politique et financière (Drilhon, 1993, p. 112).

- **L'Australie**

En Australie, le système universitaire a été créé à partir de plusieurs modèles, inspirés à la fois des anciennes universités du Royaume-Uni et des établissements plus récents des États-Unis. En 1992, un grand nombre de nouveaux établissements universitaires qui considéraient auparavant l'enseignement comme la pierre angulaire de leur mission ont commencé à réévaluer leur rôle dans un nouvel environnement concurrentiel (Coaldrake, 1999, p. 132).

Dans cette perspective, la contribution éventuelle des universités traditionnelles australiennes est rattachée à des conditions préconisées par des statuts, des lois, et des moyens financiers qui coïncident avec l'histoire de ce pays. Au fil des années, les universités de l'Australie ont développé une politique pour améliorer l'efficacité du système universitaire. Une telle politique cherche donc à mettre les étudiants au cœur de la réforme. Elle mise sur le fait qu'il vaut mieux s'adapter aux besoins de la société. Les

universités modernes d'Australie doivent mettre l'accent sur les résultats et sont censées faire preuve d'une capacité d'adaptation aux besoins des étudiants et de la communauté extérieure, y compris les milieux industriels et étatiques (Coaldrake, 1999, p. 149).

Dans la démarche d'évaluation de l'enseignement supérieur, des études montrent qu'il existe des déficiences dans la production de l'université des pays développés (Kogan, 1994; Pelletier, 1997; Waugh, 1997 ; Neave, 2002). Le défi majeur des années à venir, en ce qui concerne l'implantation efficace de la réforme, sera sans doute de mieux reconnaître les besoins réels des établissements universitaires pour répondre aux problèmes de l'enseignement supérieur. À ce propos Cave et al, (1991, p. 46) citent quelques indicateurs de performance :

Coût par étudiant à plein temps, revenus tirés des recherches, contribution à la formation professionnelle, taux d'inscription dans les filières « recherche », nombre d'étudiants se livrant à des recherches financées par divers bailleurs de fonds, activité professionnelle des diplômés à la sortie de l'université (sur une période de cinq ans), taux de déperdition des étudiants des deux premiers cycles universitaires, analyse des publications, brevets, accords, droits d'auteur, citations, examen des pairs, nombre de membres de comité de rédaction de revues, de membres de sociétés savantes, de membres de conseils de recherche, coût par étudiant diplômé, taux d'encadrement des étudiants, coût des équipements par universitaire, coût administratif par étudiant à plein temps, coût des locaux par étudiant, coût des services de bibliothèque par étudiant, proportion du personnel de soutien par rapport aux enseignants.

D'une manière générale, la détermination de ces indicateurs à l'égard de l'enseignement supérieur fait partie intégrantes du processus d'implantation des réformes universitaires. Cette démarche peut, entre autres choses, atténuer des problèmes qui sont à l'origine des faiblesses des universités traditionnelles dans les pays développés. Dans ce cadre, la nouvelle réforme adoptera des mesures justificatives permettant le contrôle du profil des étudiants et l'application des règlements de la réforme. Les notions traditionnelles d'accès aux universités publiques devraient être réexaminées, le calendrier sera modifié et l'offre d'enseignement sera axé sur la satisfaction des besoins (Byrne, 1999 p. 89).

De grandes lignes qui permettent de voir comment les discours de la mondialisation révèlent des changements d'ordre organisationnel, financier et pédagogique au sein des universités peuvent être dégagées. Actuellement, la mondialisation de l'enseignement supérieur est souvent évoquée par des discours portant sur l'internationalisation de la vie des sociétés, le développement des technologies de l'information et de la communication, l'évolution rapide de la structure des besoins en matière d'emploi et l'augmentation continue des besoins en personnel hautement qualifié.

Si l'on compare l'orientation des politiques éducatives dans les universités des pays développés à celle des universités des pays en développement, il convient d'affirmer que les universités des pays développés ont plus de chance d'avancer dans le processus des réformes que celles des pays en développement. Entre ces deux catégories d'universités, les différences résident dans la qualité des finalités et des mesures qu'elles ont imposées au sein des établissements universitaires.

### **1.1.1.2 La mondialisation de l'enseignement dans les pays en développement**

Dans les pays en développement, l'enseignement supérieur est influencé par les décisions des instances financières internationales. Durant la décennie des années quatre-vingt-dix, les responsables de l'éducation ont élaboré des réformes sociales, économiques et pédagogiques qui visent à répondre adéquatement aux problèmes de l'université. La priorité en matière d'enseignement a été alors fondée sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et sur l'introduction progressive de l'usage des nouvelles technologies au sein de l'université.

En général, la mondialisation de l'enseignement, censée être prometteuse pour le développement socioculturel dans les pays en développement, a touché, entre autres choses, la culture organisationnelle des institutions universitaires.

- **L'Amérique latine et les Caraïbes**

L'Amérique latine et les Caraïbes, pour leur part, forment une région où la stabilité économique et sociale s'est considérablement améliorée et où l'enseignement

supérieur général a toujours été caractérisé par la présence d'un grand nombre d'établissements privés (UNESCO, 1998 b). Lors d'un colloque international qui s'est déroulé à La Havane, en 1996, une déclaration a été émise dans laquelle on précisait les objectifs spécifiques d'une réforme de l'enseignement supérieur dans cette région :

- Amélioration de la pertinence;
- Amélioration de la qualité;
- Amélioration de la gestion et du financement;
- Gestion universitaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication;
- Réorientation de la coopération internationale.

Selon les définitions de l'UNESCO, Les réformes de l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes incluent des interactions entre les problèmes de l'enseignement supérieur et ceux du contexte social dans la région. Dans ces conditions, l'implantation d'une réforme éducative se présente comme un appel au processus de mobilisation pour les différents acteurs sociaux.

Il est important de souligner qu'il existe des variations entre ces pays en matière de stabilité politique. Les réformes de l'enseignement supérieur sont envisagées pour répondre aux nécessités de leur localité, de leur région et aux exigences de la globalisation de cet ordre d'enseignement. C'est à la suite de ces réformes de l'enseignement supérieur que les responsables d'une région peuvent s'engager en termes d'une réforme académique comme une base fondamentale pour améliorer leur milieu socio-économique. Dans la plupart des cas, les responsables de ces pays désirent importer des modèles étrangers pour accroître l'efficacité de leur système universitaire.

- **L'Afrique subsaharienne**

Au cours des dernières décennies, les pays de l'Afrique subsaharienne ont connu une augmentation de l'effectif étudiant de l'enseignement supérieur. Dans le cas du Bénin par exemple, la réforme de l'université issue du rapport présenté à la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur (à Paris, en 1998) a été axée sur les objectifs suivants :

- L'adaptation des programmes aux réalités nationales;
- La démocratisation de l'enseignement;
- L'introduction du travail productif.

Le secteur de l'éducation supérieure béninois rencontre des problèmes identiques à ceux de certaines autres universités subsahariennes africaines, notamment les contraintes budgétaires, l'insuffisance des infrastructures, des équipements pédagogiques et des ressources humaines, d'où l'appui de la Banque Mondiale et de la Coopération française. Ces dernières sont soucieuses d'aider et de guider les universités subsahariennes africaines, afin qu'elles puissent procéder à des changements.

En Afrique subsaharienne, le financement des projets de développement de l'enseignement supérieur est toujours rattaché aux subventions provenant d'organismes internationaux et de pays riches. Mais, malheureusement, compte tenu de la situation sociale désavantagée, le phénomène de la fuite des capitaux et des cerveaux vers les pays développés a pris une grande ampleur, ce qui affaiblit l'économie nationale avec un déficit des opérations courantes et une décroissance du taux d'investissements économiques et sociaux (Caussy 1999, p. 686). Dans le cas de ces pays, les projets de réforme de l'enseignement supérieur sont tributaires de l'ampleur du financement étranger (Tedesco, 1997).

- **Les pays arabes**

Les pays arabes sont caractérisés par une population plus jeune, une situation engendrée par un changement du tissu social, une grande diversité culturelle et une disparité économique. Il est donc urgent de moderniser les structures éducatives de ces pays pour répondre à la demande d'enseignement supérieur et pour contribuer à la naissance d'une société plus stable (UNESCO, 1998b).

À titre d'exemple, le système universitaire mauritanien est soumis à des changements profonds. Les responsables de l'éducation ont mis l'accent sur la rénovation des programmes, la redéfinition des filières de formation, la révision du statut des corps enseignants, l'impulsion des activités de recherche et la mobilité des chercheurs, le perfectionnement continu du personnel et la formation des formateurs, le renforcement des infrastructures et des équipements administratifs et pédagogiques (UNESCO, 1998). Mais les démarches semblent insuffisantes pour permettre au système universitaire mauritanien d'atteindre des objectifs suivant :

- L'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les catégories sociales des étudiants;
  - La maîtrise des sommes allouées à l'enseignement supérieur; •
- L'acquisition de nouvelles connaissances scientifiques liées au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC);
- La massification de l'enseignement supérieur et une diminution relative des ressources financières, matérielles et humaines.

Les réformes universitaires des pays en développement ont des profils différents. Elles sont centrées sur l'adoption d'un modèle nord-américain : conception, méthodologie, et forme de travail. Au regard de cette perspective, les changements orientés peuvent apparaître mineurs, puisqu'ils sont tributaires de processus économiques et environnementaux étrangers. Ces réformes sont liées à des bailleurs de fonds. Celles-ci ont détourné l'attention de l'enseignement supérieur, mais devant la mondialisation, ces universités ne font pas le poids et risquent de perdre encore plus de terrain (UNESCO, 1998b). La tendance actuelle à la mondialisation autour des pôles de la triade de l'économie mondiale (États-Unis, Union européenne, Japon) a des incidences sur les stratégies de croissance des pays en développement (Akkanni-Houvo et al, 1999, p. 597).

La conception mondiale de l'enseignement supérieur remet en cause les principes fondamentaux des universités traditionnelles. Lesourne (1989, p. 325) affirme que l'université des pays en développement a connu une période de gestation caractérisée par un innombrable flux d'informations et de modèles, une imprégnation de sciences et

de techniques et une ouverture sur le monde. Dans ce cadre, Coaldrake (1999, p. 132) fait deux observations relatives à l'implantation de la réforme. Premièrement, les changements qui surviennent dans l'enseignement supérieur s'inscrivent dans une évolution plus générale de l'économie et en particulier du secteur public. Deuxièmement, si les facteurs qui poussent au changement sont, par essence, internationaux, ils agissent dans un contexte national donné. À ce propos, Chené, (1999, p. 24) affirme que :

L'éducation et la formation sont des moyens privilégiés de la globalisation de l'économie, elles sont valorisées par la transmission du savoir et du savoir-faire nécessaire à la rentabilité économique. Leur action touche de manière multiforme et dans plusieurs types d'espaces, toutes les catégories de la population. En même temps, la mondialisation est devenue un produit de la grande industrie du savoir. Or, en favorisant la circulation du savoir et le transfert des technologies, ainsi que la mondialisation de l'enseignement supérieur, ces pays ont pour objectif le développement du potentiel humain capable de créativité et d'innovation dans des champs multiples et d'intérêts différents.

Le tour d'horizon qui vient d'être présenté sur les expériences de réformes vécues dans quelques pays illustre bien la complexité des processus de changement. La réforme de l'enseignement supérieur dans les pays en développement peut apporter des changements sur le plan organisationnel et sur le plan des rapports entre les acteurs universitaires.

Les universités publiques marocaines ont opté pour une nouvelle réforme qui s'inspire des orientations adoptées par les pays occidentaux. Comme déjà souligné, le ministère et la Commission Royale Spéciale ont mis en place un modèle de fonctionnement semblable à celui des universités nord-américaines.

## **1.2 Les problèmes relatifs à l'université marocaine**

Le Maroc est un pays du nord-ouest de l'Afrique, il s'étend sur une superficie de 710.850 km<sup>2</sup>. Deux frontières terrestres délimitent le Maroc : l'Algérie à l'est, la Mauritanie au sud. Au nord et à l'ouest, il dispose de deux fronts maritimes : un littoral

Atlantique de 3000 km et une côte méditerranéenne de 450 km. Le Maroc est une monarchie constitutionnelle dotée d'un parlement élu.

Selon la Banque mondiale (2008), le produit intérieur brut (PIB) du Maroc représente 7,5% de celui du continent africain. Ce pays est la quatrième puissance économique d'Afrique, après l'Afrique du Sud, l'Égypte et l'Algérie. Or le produit national brut (PNB) par habitant s'élève à 2520 US \$ par an par habitant, ce qui classerait ce pays au douzième rang des pays africains (tableau 1).

**Tableau 1**  
**Les indicateurs de base (Maroc, 2008)**

<b>Population</b> (en millions)	31 605 616
<b>Superficie</b>	710 850 km <sup>2</sup>
<b>Taux de croissance démographique</b>	1,6%
<b>Espérance de vie</b>	71 ans
<b>Population au-dessous du seuil de la pauvreté</b>	19%
<b>Taux d'alphabétisation des adultes</b> (% de la population de plus de 15 ans)	56,4%
<b>PNB/Habitant</b>	2520 US \$/an
<b>PIB</b>	88,8 milliards US \$

Source: Banque Mondiale, 2008

Plusieurs facteurs peuvent faire progresser le Maroc vers une nouvelle réforme de l'enseignement supérieur :

- Sa proximité de l'Europe sur le plan géographique;
- Son acceptation d'effectuer des changements au sein des institutions politiques;
- Sa tendance vers le respect des droits de l'homme et vers la démocratie;
- Son ouverture économique vers d'autres marchés internationaux;
- Son ouverture vers d'autres cultures étrangères;
- Son approbation de la création d'un Conseil Supérieur de l'Éducation.



Mais il y a aussi des obstacles qui peuvent nuire au bon développement de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur tels que :

- L'absence de stratégies claires et durables dans le domaine de l'éducation;
- L'absence d'autonomie de l'université publique;
- L'insuffisance de subventions financières destinées à la recherche scientifique;
- La mauvaise exploitation des ressources humaines.

La proximité géopolitique qu'occupe le Maroc avec les pays européens lui a permis de bénéficier des aides de plusieurs instances internationales (ACDI, BM, FMI, PNUD, UNESCO, etc.) qui souhaitent qu'il s'intègre aux marchés européens. Le Maroc tente de mettre sur pied des réformes socio-économiques et éducatives, de façon à ce que le pays puisse être à la hauteur des exigences des instances internationales citées ci-dessus.

Bien que le facteur géopolitique soit au cœur du débat de l'adhésion du Maroc aux marchés européens, ce critère ne constitue pas le seul atout favorable. En plus, il y a le facteur du développement économique du Maroc qui constitue également une force majeure dans l'ossature de son partenariat avec l'Europe. Or, l'élaboration d'un plan économique est tributaire d'un ensemble de réformes institutionnelles et financières. Selon Coussy, (1999, p. 676), l'enjeu majeur consiste à accepter des contraintes créées par le recours au marché international des capitaux : priorité accordée à la discipline monétaire et fiscale, développement des institutions du marché financier, respect de la banque centrale, soumission à l'impératif de crédibilité internationale, etc.

En conséquence, la réforme universitaire devient partie intégrante d'un tel développement économique. Dans ce contexte, la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur exige des infrastructures, des équipements et des cadres professionnels. Selon Moses, (1997, p.149), cette réforme universitaire se caractérise par une ouverture culturelle, capable de jouer le rôle d'interlocuteur entre plusieurs acteurs : industriels, hommes d'affaires, ministères, ambassades, parents et étudiants.

### **1.2.1 Les dimensions académiques**

L'enseignement supérieur au Maroc pose de nombreux problèmes comme la montée des diplômés chômeurs (Boukantar et Ben moussa, 1999; Mouqadem, 1996), l'augmentation de la demande d'accès à l'université publique (Ibaaquil, 1996), l'incohérence entre les instances universitaires, la pénurie d'experts en matière d'enseignement supérieur et le système administratif centralisé (Laraki, 1995). En centrant l'attention sur la nature de la formation universitaire et sur les moyens nécessaires qui contribuent au développement de l'enseignement supérieur public marocain, certains chercheurs mettent l'accent sur les contraintes pédagogiques et administratives (Hajji, 1995; Ibaaquil, 1996; Ziaimi, 1999) et sur le manque d'équipements (Boutaleb-Joutei, 1992).

Le thème de la transparence en matière de la politique de l'enseignement supérieur public est constamment présent. À ce propos, Lemrani (1995), affirme que les politiques éducatives manquent de clarté et de spécificité. En plus de ces difficultés, l'enseignement supérieur public marocain connaît une réduction continue de ressources financières (Mouqadem, 1996; Ibaaquil, 1996) et souffre de l'absence de lois d'orientation et du manque d'organisation de la recherche scientifique (Ben Sari, 1997).

Le système universitaire public marocain possède différentes institutions et écoles supérieures. Or Baina (1995), affirme « qu'elles sont inefficaces et sans rendement. Cette situation est due soit à l'absence de fonctionnement dans les faits, soit à l'absence d'une représentativité réelle de différentes catégories d'activités au sein du système de l'enseignement supérieur ». Boutaleb-Joutei (1992), ajoute que la plupart des réalisations ont été rendues possibles sous la pression des cohortes d'étudiants, sans qu'une stratégie claire ait été suivie d'un point de vue scientifique ou technologique.

### **1.2.2 Les aspects organisationnels**

L'université marocaine est encore isolée de son environnement socio-économique. La preuve en est le nombre des diplômés de l'enseignement supérieur qui

sont en chômage. Le problème des diplômés chômeurs remonte aux années quatre-vingt. À cette époque, près de 220 000 diplômés de l'enseignement supérieur étaient à la recherche d'un emploi (UNESCO, 1998a). Ce problème ne peut être ramené uniquement à l'incapacité d'absorption de l'économie nationale. Il résulte aussi de l'inadéquation de la planification et de la programmation du contenu de l'enseignement supérieur qui ne tient pas compte de la nécessité du développement global au Maroc.

Boutaleb-Joutei (1992) affirme que le vrai problème dans le domaine de l'éducation en général et de l'enseignement supérieur en particulier, au Maroc, n'est pas uniquement une mauvaise gestion, mais également le manque de conception, de méthodes dans les prises de décision vis-à-vis du processus de changement. Par exemple, la rigidité des textes de la loi de 1975 relatifs à l'organisation des universités n'a pas aidé à l'adéquation des contenus de l'enseignement supérieur peu adaptés aux exigences du développement et du changement. Cette situation déforme les objectifs et détourne les finalités de l'enseignement supérieur. Il nous semble que l'augmentation du chômage des jeunes diplômés était fortement corrélée à un environnement difficile caractérisé par la rigidité, la routine et l'inefficacité du système éducatif.

Hajji (1995) explique que les problèmes observés sont au niveau de l'inadéquation entre l'émergence de la société du savoir, la transformation profonde des structures de production, de consommation et d'emploi et l'inadaptation des systèmes de formation. Ces problèmes considérés comme majeurs diminuent les chances des diplômés sur le marché du travail.

### **1.2.3 Les contraintes financières**

Malgré les tentatives de réformes économiques, sociales et éducatives, le Maroc pourrait fournir encore des efforts supplémentaires sur le plan de la pauvreté, des infrastructures universitaires et du chômage. Selon le rapport de la Banque Mondiale de 2002 sur l'éducation et la formation, le taux de scolarisation en enseignement supérieur devrait doubler d'ici l'an 2010, si le Maroc veut se placer dans une bonne position sur les marchés internationaux.

Les rapports de la Banque Mondiale sont devenus des documents de référence pour les responsables politiques marocains. Ces rapports insistent sur le développement de l'éducation et de la formation universitaire. Devant cette situation, le gouvernement se trouve dans l'obligation de suivre ces orientations afin de redresser les contraintes d'ordre économique.

Cependant, l'enseignement supérieur n'a pas atteint un niveau optimal, puisque le taux de scolarisation y est de 10% seulement contre 13% en moyenne dans le reste des pays arabes, 15% au Chili et 23% en Turquie. En revanche, ces indicateurs sont très différents de ceux que l'on observe dans les pays développés.

Au Maroc, les contraintes financières persistent depuis plusieurs années. Dans ce contexte, il convient de connaître l'évolution de deux budgets attribués à l'enseignement supérieur universitaire : 1) budget de fonctionnement, 2) budget d'investissement. Globalement, les dépenses de l'enseignement supérieur ont augmenté : elles sont passées de 2 902,30 millions de dirhams en 1996-1997 à 5360,20 millions de dirhams en 2005-2006 (tableau 2). Toutefois, ce montant global représente seulement 1% du produit national brut.

### **1.2.3.1 Les dépenses d'investissement**

Les dépenses d'investissement permettent d'apprécier partiellement la part des infrastructures universitaires dans le budget de l'enseignement supérieur. En mettant l'accent sur la période 1996-2006, les dépenses d'investissement sont passées de 400,00 millions de dirhams en 1996-1997 à 565,76 millions de dirhams en 2005-2006. Dans l'ensemble, les dépenses d'investissement au niveau universitaire ont connu une faible augmentation.

Le tableau 2 montre que les crédits d'investissement sont passés de 537,00 millions de dirhams en 2000-2001 à 398,30 millions de dirhams en 2003-2004. Nous

nous demandons comment la régression du budget d'investissement pendant la période indiquée aboutira à régler les problèmes d'infrastructures universitaires.

**Tableau 2**  
**Les crédits ouverts au titre du budget de fonctionnement et d'investissement (en millions de dirhams)**

Années	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement	Total
1996-97	2 502 ,30	400,00	2 902,30
1997-98	2 896,00	410,00	3 306,00
1998-99	2 935,20	415,50	3 350,70
99-2000	3 184,05	412,00	3 596,05
2000-01	3 649,40	537,00	4 186,40
2001-02	3 774,46	497,42	4 271,88
2002-03	3 760,17	442,50	4 202,67
2003-04	3 888,76	398,30	4 287,06
2004-05	4 784, 23	405,76	5 189,99
2005-06	4 794,44	565,76	5 360,20

Source : Tableau basé sur des données compilées du Maroc universitaire, direction de l'évaluation et de la prospective du département de l'enseignement supérieur.

### 1.2.3.2 Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement de l'enseignement supérieur sont nécessaires à la prestation normale des services universitaires. Elles englobent les dépenses relatives aux salaires, bourses, cités universitaires, établissements universitaires, administration et recherche scientifique.

- **Les salaires du personnel enseignant**

Les salaires du personnel enseignant sont passés de 1503,01 millions de dirhams en 1996-1997 à 3744,19 millions de dirhams en 2005-2006. Ces dépenses des

enseignants représentent 78,09% du montant global du budget de fonctionnement en 2005-06 (tableau 3). Cette augmentation est due partiellement à l'intensification du recrutement du corps professoral et à l'augmentation des salaires. Il faut noter que malgré l'augmentation du budget dédié aux salaires du personnel enseignant, la situation à ce niveau est contestable, puisqu'il y a insuffisance du personnel qualifié.

- **Les dépenses consacrées aux bourses**

Les dépenses consacrées aux bourses n'ont jamais été satisfaisantes. De plus, elles ont chuté de façon notable. Ces dépenses sont passées de 600.69 millions de dirhams en 1996-1997 à 428.00 millions de dirhams en 2005-2006 (tableau 3). Nous notons ici que l'évolution des dépenses des bourses n'a pas suivi la croissance d'accessibilité à l'enseignement supérieur public. L'importance sociale de la formation universitaire est reconnue en fonction du soutien financier accordé aux étudiants. Ces bourses peuvent apparaître encourageantes aux yeux des étudiants qui souhaitent poursuivre leurs études à un niveau supérieur.

- **Les dépenses des cités universitaires**

Depuis les années quatre-vingt-dix, les dépenses dédiées au fonctionnement des cités universitaires ont été soumises à de sévères contraintes financières. Ces dépenses sont de l'ordre de 153.30 millions de dirhams en 1996-1997 et de 162.00 millions de dirhams en 2005-2006 (tableau 3). Les cités universitaires sont censées répondre aux besoins des étudiants (logement, restauration, loisir, etc.) qui viennent de régions éloignées. À ce propos, il faut noter que les contraintes financières pourraient entraîner des charges supplémentaires aux étudiants provenant des régions périphériques. Une telle situation ne facilite pas la possibilité pour une grande majorité de ces étudiants d'avoir accès aux cités universitaires.

- **Les dépenses des établissements universitaires**

Les crédits affectés aux établissements universitaires publics sont de 230.50 millions de dirhams en 1996-1997, ce qui représente 9.21% du budget de

fonctionnement. Ils sont de l'ordre de 250.07 millions de dirhams en 2005-2006, ce qui représente seulement 5.22% du budget. Les dépenses des établissements universitaires ont donc augmenté sensiblement pendant cette période.

- **Les dépenses de l'administration**

Ces dernières années, les dépenses des administrations universitaires marocaines n'ont pas augmenté de façon sensible. Elles sont moins importantes que celles des autres rubriques budgétaires. Elles sont passées de 14.77 millions de dirhams en 1996-1997 soit 0.59% à 17.06 millions de dirhams en 2005-2006, soit 0.36%. Au vu de la décroissance de ces pourcentages, une augmentation des dépenses de l'administration est essentielle pour encourager les agents administratifs au processus de la nouvelle réforme universitaire.

**Tableau 3**  
**L'évolution du budget de fonctionnement consacré à l'enseignement supérieur (en millions de dirhams)**

Années	Salaires du Personnel		Bourses		Subventions aux cités universitaires		Subventions aux établissements universitaires	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1996-97	1 503,01	60,07	600,69	24,01	153,30	6,13	230,50	9,21
1997-98	1 866,40	64,44	580,70	20,05	163,90	5,66	251,50	8,69
1998-99	1 907,30	64,99	556,90	18,98	154,50	5,26	207,22	7,05
99-2000	2 141,05	67,24	541,85	17,02	152,00	4,78	240,00	7,54
2000-01	2 516,99	68,97	528,00	14,46	160,00	4,39	269,20	7,38
2001-02	2 640,60	69,99	528,00	13,98	160,00	4,23	260,59	6,90
2002-03	2 754,34	73,25	428,00	11,38	152,00	4,04	250,07	6,65
2003-04	2 883,43	74,15	428,00	11,01	152,00	3,91	250,07	6,43
2004-05	3 754,38	78,47	428,00	8,95	152,00	3,18	250,07	5,22
2005-06	3 744,19	78,09	428,00	8,93	162,00	3,38	250,07	5,22

Source : Données compilées du Maroc universitaire, Direction de l'évaluation et de la prospective du département de l'enseignement supérieur.

- **La promotion de la recherche scientifique**

La mission universitaire réside dans la transmission des connaissances et la promotion de la recherche scientifique. Dans cette intention et, notamment, pour assurer la promotion de la recherche scientifique conformément aux besoins du pays, le ministère de l'Éducation nationale a voulu améliorer les conditions des professeurs de manière qu'ils puissent s'ouvrir aux besoins de la recherche scientifique.

De 1998 à 2004, la part du budget de fonctionnement allouée à la promotion de la recherche scientifique dans les universités et instituts et écoles publiques est de 45,10 millions de dirhams. En 2005-06, cette part est de 80,19 millions de dirhams, soit seulement 1,67% du budget (tableau 3, suite). Cette contribution est loin d'être suffisante. Comment faire progresser la nouvelle réforme de l'université publique en consacrant si peu d'argent à la recherche scientifique?

**Tableau 3 : suite**

**L'évolution du budget de fonctionnement consacré à l'enseignement supérieur (en millions de dirhams)**

Années	Promotion de recherche scientifique		Administration		Autres rubriques		Total budget de fonctionnement	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1996-97	-----	-----	14,77	0,59	-----	-----	2 502,27	100
1997-98	-----	-----	24,20	0,84	9,30	0,32	2 896,00	100
1998-99	45,00	1,54	21,30	0,75	42,98	1,43	2 935,20	100
99-2000	45,00	1,41	21,95	0,69	42,20	1,32	3 184,05	100
2000-01	45,00	1,23	26,51	0,73	103,70	2,84	3 649,40	100
2001-02	45,00	1,19	26,15	0,69	114,12	3,02	3 774,46	100
2002-03	45,10	1,20	16,97	0,45	113,69	3,02	3 760,17	100
2003-04	45,10	1,16	16,46	0,42	113,70	2,92	3 888,76	100
2004-05	79,74	1,67	16,77	0,35	103,27	2,16	4 784, 23	100
2005-06	80,19	1,67	17,06	0,36	112,92	2,36	4 794,44	100

Source : Données compilées du Maroc universitaire, Direction de l'évaluation et de la prospective du département de l'enseignement supérieur.



En général, le gouvernement marocain consacre à la promotion de la recherche scientifique environ 0,3% du P.N.B. Ce pourcentage est minime en comparaison avec d'autres pays comme le Japon (2,8%), la France (2,4%), l'Inde (0,9%) la Tunisie (0,5%). Au Maroc la recherche scientifique doit donc être développée davantage : elle permettra de faire progresser les connaissances et de relever le défi de la concurrence et de la compétitivité qui se manifeste à l'échelle mondiale.

### **1.3 Les réformes antérieures de l'université publique**

Les responsables de l'éducation ont recommandé à plusieurs reprises la mise en œuvre des réformes des universités publiques. Ces réformes se justifient par l'ampleur des problèmes qui compromettent l'avenir de l'enseignement supérieur marocain. De 1970 à 1999, plusieurs réformes structurelles et institutionnelles importantes ont été introduites dans l'enseignement supérieur marocain. Voici les plus importantes :

- La réforme de l'enseignement supérieur de 1975 ;
- La réforme pédagogique de l'enseignement supérieur de 1991.

#### **1.3.1 La réforme de l'enseignement supérieur de 1975**

La réforme de 1975 a été instaurée sous forme de loi du 25 février 1975. Elle a visé principalement quatre objectifs : 1) dispenser l'enseignement supérieur dans toutes les universités marocaines, 2) promouvoir la recherche scientifique, 3) former les cadres, 4) contribuer à la diffusion de la connaissance<sup>3</sup>. Cette réforme a été suivie, depuis les années quatre-vingt-dix, d'une forte critique adressée à l'université marocaine (dysfonctionnement, isolement, inadéquation).

---

<sup>3</sup> Ces objectifs sont fixés par l'article 1 du dahir portant loi n°1 - 75 -102 du 13 safar 1395 (25 février 1975) relatif à l'organisation des universités. Ils sont inscrits au bulletin officiel n° 3252 du 14 safar 1395 (26 février 1975).

À ce propos, Boutaleb-Joutei (1992) a affirmé que la loi du 25 février 1975, qui régit l'université marocaine, n'a été appliquée qu'à partir de 1987. L'application de cette loi n'a été possible qu'après de fortes pressions de la part de toutes les forces politiques et syndicales du pays (représentants des étudiants y compris). Ces derniers avaient insisté sur la nécessité d'avoir une véritable université et une politique scientifique et technologique claire qui répondent aux aspirations marocaines.

Les 8 et 9 avril 1995, la Fondation Abderrahim Bouabid a organisé et animé une réflexion sur « l'Éducation nationale au Maroc ». Lors de cet événement, les participants sont arrivés à la conclusion que les facultés publiques marocaines souffrent d'un manque considérable en matière d'équipements didactiques, à tel point que les travaux pratiques avaient été éliminés des cours d'études ou réduits à un seuil qui ne présentait aucun intérêt scientifique. De plus, ils ont évoqué l'état de délabrement dans lequel se trouvaient certains équipements.

Force est de constater l'inefficacité de la loi de 1975 et l'échec de cette réforme. Il se dégage de l'atmosphère d'incertitude qui règne depuis les années quatre-vingt un constat d'inadéquation entre opinion publique, experts et administration centrale. Boubkri, (1995), résume les maux de l'université publique :

- Absence d'un esprit éducatif et d'une stratégie de planification ;
- Obscurité de ses besoins ;
- Absence de diversification pour faire face aux exigences du développement ;
- Rigidité des programmes et leur inertie devant les exigences de développement économique;
- Ampleur croissante de l'échec universitaire, et chômage après obtention des diplômes ;
- Déséquilibre entre les demandes d'accès à l'enseignement supérieur et les besoins en cadres.

Devant le constat d'inadéquation de l'enseignement supérieur public, ces difficultés ont montré les effets pervers des pratiques pédagogiques et organisationnelles des universités publiques. Une situation à laquelle s'ajoutent les compressions budgétaires qui représentent une contrainte majeure. Selon Laraki (1995, p. 59) :

L'université ne produit rien qui se vend et refuse de s'engager dans cette voie pour la simple raison que les formations qui se vendent aujourd'hui ne vaudront peut-être rien demain.

Le système universitaire marocain devait envisager la mise en œuvre de profonds changements pour remédier à la situation. Ce qui était ressenti comme une frustration était un manque de volonté du milieu administratif de maintenir la réforme de 1975. Au vu de cette considération, Laraki (1995), ajoute que si l'enseignement supérieur est en crise depuis le début des années quatre-vingt, c'est bien parce que ces réformes sont détournées de leurs objectifs par des directives administratives et par l'action de certains cadres. À ce propos, Green (1997, p. 162) affirme que :

Certains responsables sont nommés ou élus non pour faire progresser l'institution, mais pour maintenir *le statu quo* ou mettre en œuvre les politiques prônées par une autorité supérieure; ce mandat peut-être explicite ou caché.

En général, la réforme de 1975 n'a pas été centrée sur la qualité de l'enseignement supérieur marocain. Des insatisfactions se sont exprimées en ce qui concerne les contraintes organisationnelles, pédagogiques et les attentes de statuts sociaux des enseignants.

### **1.3.2 La réforme pédagogique de l'enseignement supérieur de 1991**

La réforme pédagogique de l'enseignement supérieur a été annoncée dans un discours royal en octobre 1986, mais elle n'est entrée en vigueur qu'en 1991. Elle comprend plusieurs aspects : la rénovation des programmes d'études et des méthodes pédagogiques, la mise en application du contrôle continu et d'évaluation des connaissances, l'instauration des programmes modulaires, la création des comités permanents de suivi et d'évaluation, etc. Ces aspects ont donné lieu à des régulations pédagogiques et des conditions spécifiques qui répondent aux besoins des universités publiques.

Le ministère de l'Éducation nationale a mis l'accent sur la rationalisation et la diversification de l'enseignement supérieur. Ce ministère a insisté pour qu'un nouveau régime pédagogique soit mis en place en vue de renforcer les liens entre l'enseignement supérieur et le monde du travail. Il a insisté également sur la coopération des instances pédagogiques. Dans l'ensemble, le ministère a voulu instaurer une réforme universitaire assez différente de celle qui existait en 1975.

Le discours amorcé par la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur public ne servait pas uniquement à résoudre certains problèmes d'ordre pédagogique : il fallait trouver rapidement une solution aux dépenses financières. En effet, les sommes consacrées à l'enseignement universitaire ont été minimales par rapport à l'évolution des effectifs des étudiants. D'un autre côté, on note qu'entre 1983 et 1993, les dépenses sont passées de 1372,3 millions de dirhams à 2496,6 millions de dirhams avec une croissance moyenne annuelle de 8,18% par rapport à la croissance moyenne annuelle des étudiants 12,7% (Merrouni, 1996).

L'insuffisance des sommes accordées au secteur universitaire public n'a pas manqué de soulever plusieurs questionnements sur les liens à établir entre leurs tâches et les moyens qui leur étaient octroyés. En particulier, l'insuffisance des ressources humaines et financières, la dépendance absolue des universités publiques au ministère l'Éducation nationale, le manque de collaboration des agents éducatifs et le problème d'intégration des diplômés sont parmi les obstacles auxquels la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur a été confrontée (Merrouni, 1996).

### **1.3.3 La nécessité d'une troisième réforme**

Depuis une vingtaine d'années, les chercheurs du secteur universitaire accordent beaucoup d'importance à la mission de l'université. Selon Weick (1984, p. 25), la mission de l'université est « *la production de connaissances validées* ». En général, les missions primordiales de l'enseignement supérieur résident dans l'élaboration et la transmission des connaissances, le développement de la recherche scientifique et la

formation. À ce propos, les changements dans le fonctionnement de l'université publique de la nouvelle réforme portent sur la formation et la recherche appliquée, l'autonomie pédagogique, la maîtrise et l'adaptation des technologies et l'appui à l'innovation (art, 125 de la Charte).

La nouvelle réforme de l'université, qui a découlé des directives de la Commission Royale Spéciale, cherche encore aujourd'hui un modèle pour dynamiser le fonctionnement de l'université publique. Étant donné le caractère public des services universitaires, la Commission a recommandé que le système universitaire s'inspire du modèle anglo-américain en matière de formation universitaire et de mode de gestion financière. Elle a voulu établir une approche pédagogique différente par rapport à l'ancien système universitaire public. Une pratique pédagogique que les agents éducatifs de l'enseignement supérieur public avaient souhaitée pendant longtemps.

À l'occasion de la conférence pédagogique qui a eu lieu à Marrakech les 16 et 17 janvier 2003, des moyens ont été envisagés pour réaliser un nouveau fonctionnement de l'université publique. Cette conférence a recommandé aux universités publiques les changements suivants :

- Être globale : intégrer tous les cycles en vue d'une plus grande cohérence et d'une visibilité d'ensemble;
- Tenir compte de la nécessité d'intégrer le nouveau système national dans le cadre du changement intervenu dans le système de formation supérieure international notamment européen, en vue de faciliter la mobilité nationale et internationale des étudiants;
- Tenir compte de la nécessité d'étaler les modules des Langues et Communication tout au long du cursus au lieu de les concentrer au premier semestre, pour des raisons pédagogiques et de ressources;
- Capitaliser les travaux réalisés ou en cours de réalisation, notamment en matière de préparation des modules et filières;
- Offrir, après une formation générale de base, deux types de filières : des filières à caractère général et des filières à caractère professionnalisant;

- Prévoir des modules de formation à caractère général et à caractère professionnalisant selon une progression qui permette l'acquisition de savoir-faire et qui améliore l'employabilité des lauréats tout en offrant des possibilités de passerelles et de réorientation;
- Satisfaire des objectifs qualitatifs et quantitatifs visés par la réforme (rendements interne et externe);
- Permettre, à différents niveaux et moyennant des prérequis, le reversement des étudiants de l'ancien système dans le nouveau;
- Permettre, moyennant des prérequis, le retour à l'université après une expérience professionnelle.

Ces considérations et prévisions en regard de l'adaptation de l'université publique au développement socio-économique peuvent se réaliser dans un cadre d'une université autonome. Cette réadaptation appelle l'université publique à redéfinir ses principales composantes : la finalité, la conception, la structure et le mode de gestion. Ces différents aspects sont nécessaires à l'université publique dans l'esprit de la nouvelle réforme.

En effet, la nouvelle réforme de l'université publique présume de nouveaux modes d'organisation universitaire, notamment celui de développer de nouveaux encadrements administratifs et pédagogiques pour permettre à l'université marocaine d'interagir plus librement avec l'environnement externe : économique, local, national et mondial.

En raison des changements que connaît l'université publique marocaine, un certain nombre de questionnements resurgissent dans les discours officiels sur les réformes universitaires vécues: faut-il privilégier le local plutôt que l'universel (Kenway, 1992; Harrison, Bailey et Dewar, 1996)? Ou alors, faut-il reconnaître la validité d'une gamme de méthodologies et définir le rôle de la technologie (Lather, 1992; Griffiths, 1992)?

Dans l'ensemble, la nouvelle réforme l'université publique est censée, selon les auteurs de la Charte, fonctionner selon le modèle d'un ensemble de facultés et de départements autonomes, mais administrativement attachés au ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche

scientifique. Ce genre de gestion se traduit par une déconcentration et une diminution de la supervision hiérarchique et centralisée. De même, cette stratégie de gouvernance pose de nouvelles interrogations sur les objectifs fixés en tenant compte de la redéfinition du rôle du ministère en matière des affaires universitaires et des moyens financiers alloués à un fonctionnement responsable à l'égard de l'université en question.

La prise en compte des changements fonctionnels de l'université et des facteurs circonstanciels internes et externes qui influencent ses missions sont importants pour comprendre les implications des acteurs universitaires et professionnels au cours de la nouvelle réforme. Au vu des contraintes imposées par les ressources disponibles et les attitudes des intervenants, l'université publique de la nouvelle réforme peut opérer des changements dans ses missions. Dans la mesure où les acteurs universitaires et professionnels cherchent l'efficacité du système universitaire, ils peuvent dégager des lignes d'orientation qui régissent le fonctionnement de l'université publique.

Au cours des prochaines années, la redéfinition du fonctionnement de l'université publique pourrait requérir la reconnaissance de nouvelles pratiques pédagogiques, la diversité des établissements et des programmes d'études pour répondre aux demandes sociales. Sur le plan de l'environnement interne, l'université publique marocaine sera probablement appelée à comprendre les différentes attitudes des agents éducatifs vis-à-vis de la nouvelle réforme et incitée à entamer une réflexion approfondie sur le degré d'implication des acteurs universitaires. L'université souhaite être une institution décentralisée et multifonctionnelle axée sur les besoins locaux, régionaux et internationaux.

## **Synthèse et discussion**

Les gouvernements de plusieurs pays industrialisés ou en développement ont envisagé des politiques de réforme à l'égard de leur système universitaire. La planification de l'enseignement supérieur a pris des formes variées d'un pays à l'autre selon la culture politique qui l'inspirait. La problématique d'implanter une nouvelle réforme dans l'enseignement supérieur s'explique, selon les acteurs de la réforme, par les principaux enjeux politiques, économiques et sociaux de chaque région du monde.

Les pays développés connaissent une vague de mondialisation de l'enseignement à laquelle ils doivent s'adapter. De nos jours, les contacts internationaux, la participation à des projets communs sont perçus comme des facteurs nécessaires à la conduite des activités de caractère national. À cet égard, la mondialisation de l'enseignement constitue une source d'enrichissement des innovations nationales.

Si on examine le contexte de l'enseignement supérieur au Maroc, on constate que les problèmes se trouvent dans la croissance de la demande d'accès à l'enseignement supérieur, dans la réduction continue des ressources financières et dans le problème de l'emploi des diplômés. Dans ces circonstances, comment trouver un équilibre entre le savoir à transmettre et les services à rendre à la société? C'est ce qui pousse les responsables de l'éducation et de la formation à établir un changement fondamental dans la mission de l'université et dans ses rapports avec la société marocaine.

L'université publique marocaine connaît de nombreux retards face au développement socio-économique actuel. Les contraintes pédagogiques et organisationnelles deviennent de plus en plus évidentes entre la nécessité de donner un enseignement supérieur de qualité et les demandes du secteur privé qui exigent une main-d'œuvre qualifiée dans le secteur technique.

Malgré les bonnes intentions des réformes universitaires de 1975 et de 1991, l'état de l'enseignement supérieur public est resté stagnant. Rien n'a réellement été



réglé ; au contraire, les problèmes se sont aggravés et accumulés. Cela est dû à la conception des réformes qui ne répond pas aux problèmes de l'enseignement supérieur public. En effet, les deux réformes n'ont pas été élaborées et conçues par les acteurs universitaires et professionnels concernés. Elles n'ont pas valorisé la coopération des experts universitaires (professeurs, doyens, chefs de départements, conseillers pédagogiques, administrateurs, etc.).

En outre, ces deux réformes ne représentaient pas une vision stratégique adéquate répondant aux aspirations et aux besoins de la société marocaine. À cela s'ajoute le non-respect démocratique des principaux pouvoirs étatiques, nous pouvons citer à ce propos la déclaration de Boutaleb-Joutei (1992):

La loi ne sert à rien s'il n'y a pas une véritable prise de conscience de la part des responsables de l'exécutif et s'il n'y a pas un droit de regard et de contrôle des institutions législatives sur le pouvoir exécutif.

Face à des problèmes majeurs, la Commission Royale Spéciale a pris en considération la nécessité des changements organisationnels des universités publiques à l'égard des infrastructures. Elle a proposé de nouvelles perspectives pédagogiques et institutionnelles en tenant compte des contraintes qu'elles imposaient.

En raison, des lacunes des réformes antérieures, le besoin d'une nouvelle réforme universitaire devient une priorité au Maroc à propos de laquelle tous les acteurs universitaires et professionnels s'accordent pour développer de nouvelles pratiques pédagogiques et financières. La corrélation qu'on voudrait instituer entre les programmes universitaires et les besoins économiques permettrait de remédier aux déséquilibres actuels, qui touchent la formation universitaire et l'intégration des nouveaux diplômés. Autrement dit, cette démarche éviterait de creuser davantage le fossé entre la formation universitaire et les possibilités de l'emploi. Cette situation n'a fait qu'amplifier la crise de l'université publique à laquelle le système est confronté depuis sa création. Après une période assez longue de compressions budgétaires,

l'université publique marocaine a été condamnée à vivre dans un contexte de ressources financières insuffisantes.

Par conséquent, les ressources attribuées au secteur de l'enseignement supérieur public ne répondent pas à l'augmentation des effectifs, à l'arrivée de nouvelles disciplines et à la pénurie des équipements, ce qui entrave les nouvelles pratiques pédagogiques. Ce danger s'avère particulièrement imminent au moment où la réforme au niveau universitaire est devenue une nécessité, voire une obligation, alors que le budget en éducation reste stagnant.

## Chapitre 2

### **La Charte : un projet d'une réforme globale des universités publiques**

Ce chapitre présente une description du projet de la nouvelle réforme de l'université publique. Dans un premier temps, nous examinons certains articles de la Charte nationale de l'éducation et de la formation et la Loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur public. Cet examen nous permet de cerner le contenu des fondements pédagogiques de la nouvelle réforme adoptée par la Commission Royale Spéciale. Dans un second temps, notre attention se portera sur les aspects d'ordre pédagogique, organisationnel et financier de la nouvelle réforme. Il nous semble aussi pertinent de connaître les structures et les fonctionnements administratifs du ministère de l'Éducation et de l'université publique ainsi que les ressources matérielles et humaines qui sont mises à la disposition de la nouvelle réforme.

#### **2.1. Contenu général et objectifs de la nouvelle réforme de l'université publique**

La Commission Royale Spéciale a mis l'accent sur les inconvénients de l'ancien régime pédagogique. Elle a cherché à intégrer les grands objectifs pédagogiques qui peuvent assurer le développement de la formation universitaire publique conformément aux besoins de la société. En parallèle, elle s'est interrogée sur les pratiques et les encadrements pédagogiques et elle a déployé des efforts en vue d'améliorer la qualité des études universitaires publiques.

La Charte nationale de l'éducation et de la formation établie en 1999 est constituée de règlements et de décrets de toutes sortes. Elle est destinée à faire des changements dans les structures et le fonctionnement de l'université publique et d'autres ordres d'enseignement. En principe, ses règlements touchent les dimensions pédagogiques, organisationnelles et financières. Compte tenu du contexte défavorable qui existe à l'université publique, le ministère de l'Éducation nationale a mobilisé des

instances universitaires et professionnelles pour développer de nouvelles pratiques pédagogiques et financières. En effet, l'application de ces objectifs nécessite une certaine collaboration de la part des acteurs universitaires qui sont concernés par ces réformes.

La Charte nationale de l'éducation et de la formation comprend deux parties : la première partie énonce les principes fondamentaux qui comprennent les fondements constants du système de l'éducation et de la formation, ses grandes finalités, les droits, les devoirs des différents partenaires et la mobilisation nationale nécessaire pour que la réforme soit une réussite.

La deuxième partie comprend les principes de rénovation de la nouvelle réforme universitaire. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, la Commission Royale Spéciale a souligné des objectifs d'ordre pédagogique, organisationnel et financier en vue de réformer d'une manière globale le système universitaire public (voir annexe 1). Ces objectifs généraux sont :

1. La contribution à l'élaboration du nouveau système pédagogique;
2. La rationalisation et la diversification de l'accès à l'enseignement supérieur;
3. Le renforcement des liens entre l'enseignement supérieur et le monde du travail;
4. L'accroissement de coopération et du partenariat dans les structures de gouvernance;
5. L'amélioration de la gestion et du financement du système universitaire;
6. La sensibilisation des collectivités locales, des entreprises et des ménages à la mobilisation des ressources.

## **2.2 Les fondements pédagogiques de la nouvelle réforme**

### **2.2.1 La contribution à l'élaboration du nouveau système pédagogique**

Dans le contexte actuel, la nouvelle réforme met l'accent sur l'application graduelle d'une refonte des cycles universitaires; cette démarche est notée clairement dans les articles 79, 80, 81, 82 de la Charte. Par ailleurs, il est annoncé que ce processus pédagogique devrait s'échelonner sur une période de trois ans. Pour améliorer la qualité

de l'enseignement supérieur, la refonte de l'enseignement supérieur devrait accentuer la base d'ententes entre les universités et les différentes institutions supérieures spécialisées.

En 2003-2004, année d'entrée en vigueur de la Charte, les universités publiques marocaines, soumises à un renouveau de leur régime pédagogique, avaient pour tâche de procéder à une refonte de l'ensemble des composantes didactiques et pédagogiques et de rehausser fondamentalement la qualité des enseignements à tous les niveaux (art, 105 de la Charte). L'instauration d'un système LMD (Licence Bac+3, Maîtrise Bac+5, Doctorat Bac+8) se situe au cœur de la nouvelle réforme universitaire. D'autres mesures sont envisagées de manière à développer une nouvelle conception de l'université : à savoir la mise en œuvre de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur pour réaliser de nouvelles techniques pédagogiques, la nécessité d'améliorer la production universitaire et de valoriser les capacités de changement en vue de modifier et de mieux organiser les programmes universitaires. Tous ces changements proposés favorisent une nouvelle orientation en matière de structure et de fonctionnement de l'enseignement supérieur.

À son tour, la Commission Royale Spéciale constate la nécessité de maîtriser les filières de la formation en tenant compte des besoins du Maroc et des exigences de son développement économique. Elle propose une nouvelle organisation des cycles d'études universitaires qui permettrait une adaptation des filières et des modules aux intérêts et aux besoins des étudiants de manière à ce qu'ils puissent répondre mieux aux attentes socio-économiques.

La rénovation de la pédagogie a été l'un des objectifs sur lesquels la commission a de plus insisté lors de la réforme de l'université publique. Une stratégie de la réforme a été proposée par la Commission Royale Spéciale pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Pour donner suite aux orientations de la nouvelle réforme en matière pédagogique, il a été proposé à l'université publique de :

- Promouvoir les conditions et les mécanismes propices à l'innovation et à l'adaptation des programmes et des méthodes de formation;

- Développer de nouvelles compétences en matière d'encadrement, de formation, de gestion fondée sur la planification, la rationalisation, le suivi et l'évaluation;
- Œuvrer à l'amélioration du système universitaire notamment en assurant aux étudiants les conditions favorables à l'acquisition des compétences, leur ouvrant la possibilité d'insertion professionnelle et la poursuite des études;
- Mettre en place des mécanismes de participation et de concertation avec les partenaires sociaux, culturels et économiques;
- Développer la culture du partage et de l'utilisation commune, concertée et optimale des locaux et des équipements scientifiques et pédagogiques existants;
- Identifier les nouveaux besoins humains et matériels en vue de leur mobilisation, pour l'accomplissement de ses missions.

### **2.2.1.1 La restructuration des cycles universitaires publics**

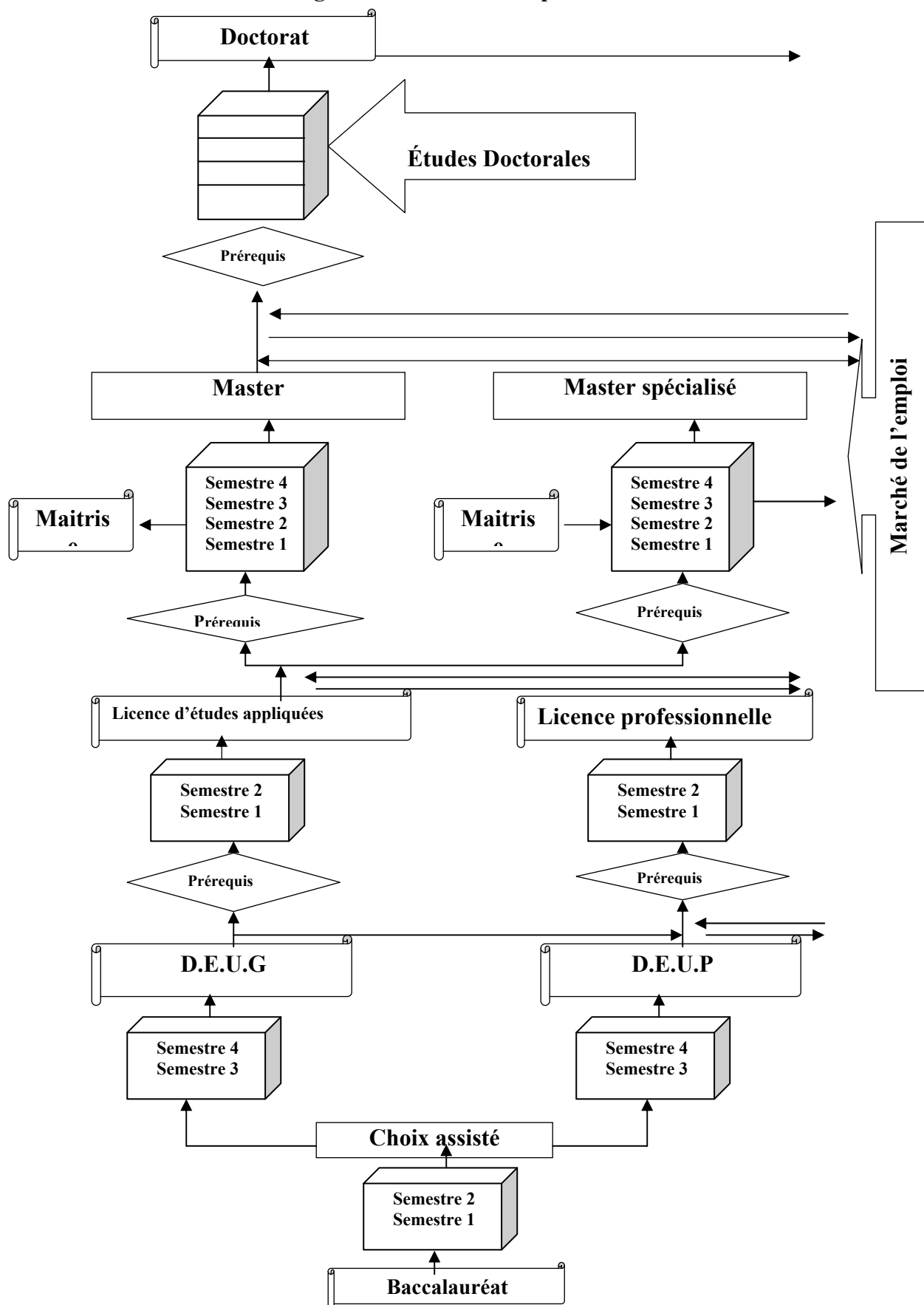
L'examen des articles 77 à 87 de la Charte permet de mettre en lumière les changements globaux, dont la configuration de l'enseignement universitaire public, notamment l'orientation des programmes nouveaux et la restructuration des cycles universitaires. La nouvelle réforme appliquée à l'université publique favorise des mesures pour apporter des remèdes qui s'imposent à la formation universitaire. Elle a procédé à une refonte de l'ensemble des cycles universitaires (figure 1).

- **Le premier cycle universitaire**

Selon l'article 81 de la Charte, l'enseignement universitaire comporte un premier cycle Licence, un deuxième cycle Maîtrise et un troisième cycle de doctorat qui seront sanctionnés par des diplômes définis par l'État.

Le premier cycle universitaire est ouvert aux titulaires d'un baccalauréat d'enseignement général (BEG) et d'un baccalauréat d'enseignement technologique professionnel (BETP) qui doit satisfaire aux critères d'admission. Ce niveau prévoit une durée de six semestres selon les exigences des filières de formation et les prérequis exigés aux étudiants. Il comporte, au départ, des tronc communs de modules notamment théoriques, méthodologiques et de communications.

**Figure 1 : La nouvelle architecture pédagogique globale de l'enseignement universitaire public marocain**



Les quatre premiers semestres (2 ans) conduisent au Diplôme d'Études Universitaires Professionnelles (DEUP) ou au Diplôme d'Études Universitaires Générales (DEUG). Le (DEUP) visera à développer la curiosité de l'étudiant, tout en lui assurant une réelle formation professionnelle. Sa mission sera non seulement faciliter les capacités d'apprendre, mais aussi de développer les capacités de créer (figure 2). Le diplôme DEUG permettra aux étudiants qui font preuve de toutes les prédispositions nécessaires de poursuivre des études supérieures (art, 82 de la Charte).

Les quatre premiers semestres d'une filière nationale de Licence d'études fondamentales sont constitués de trois blocs de modules :

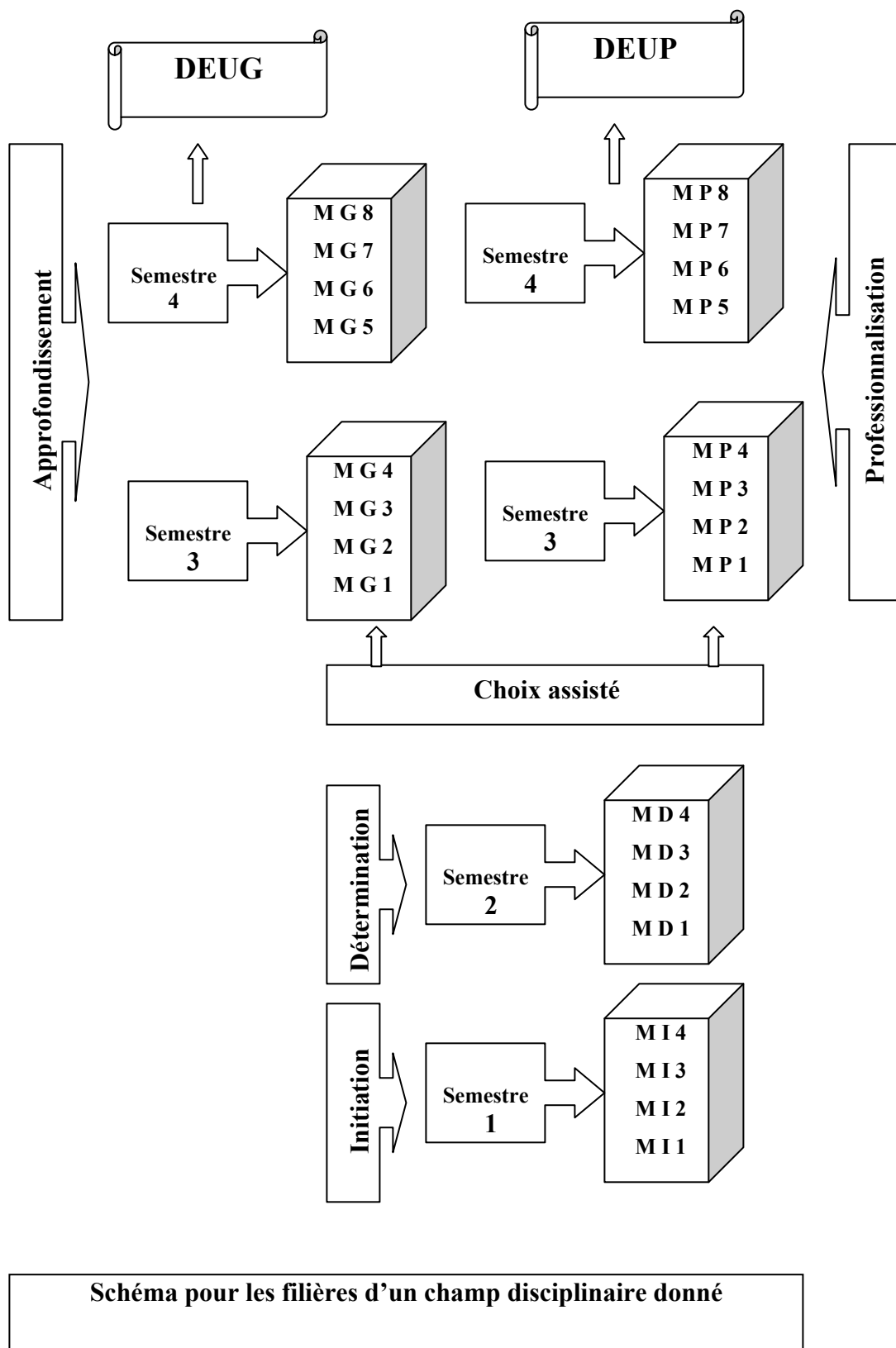
1. Le bloc **des modules majeurs** composé de modules reflétant le caractère disciplinaire de la filière. Ce bloc représente 50 % à 70 % du volume horaire global des quatre premiers semestres.
2. Le bloc **des modules transversaux** composé essentiellement de modules de langues, de communication et d'informatique représente 15 à 25 % du volume horaire global des quatre premiers semestres.
3. Le bloc **des modules optionnels** composé de modules d'option ou de spécialisation représente au maximum 30 % du volume horaire global des quatre premiers semestres.

La licence est organisée en six semestres (3 ans) après le baccalauréat (figure 3). La formation menant à ce diplôme conduit au marché du travail ou aux études supérieures. Le cycle de la licence est composé comme suit :

- Un premier semestre d'initiation;
- Un second semestre de détermination;
- Les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> semestres d'approfondissement;
- Un 5<sup>ème</sup> semestre d'études de base ;
- Un 6<sup>ème</sup> semestre de spécialisation.



**Figure 2 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus  
Baccalauréat +2**



**Figure 3 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus  
Baccalauréat +3**

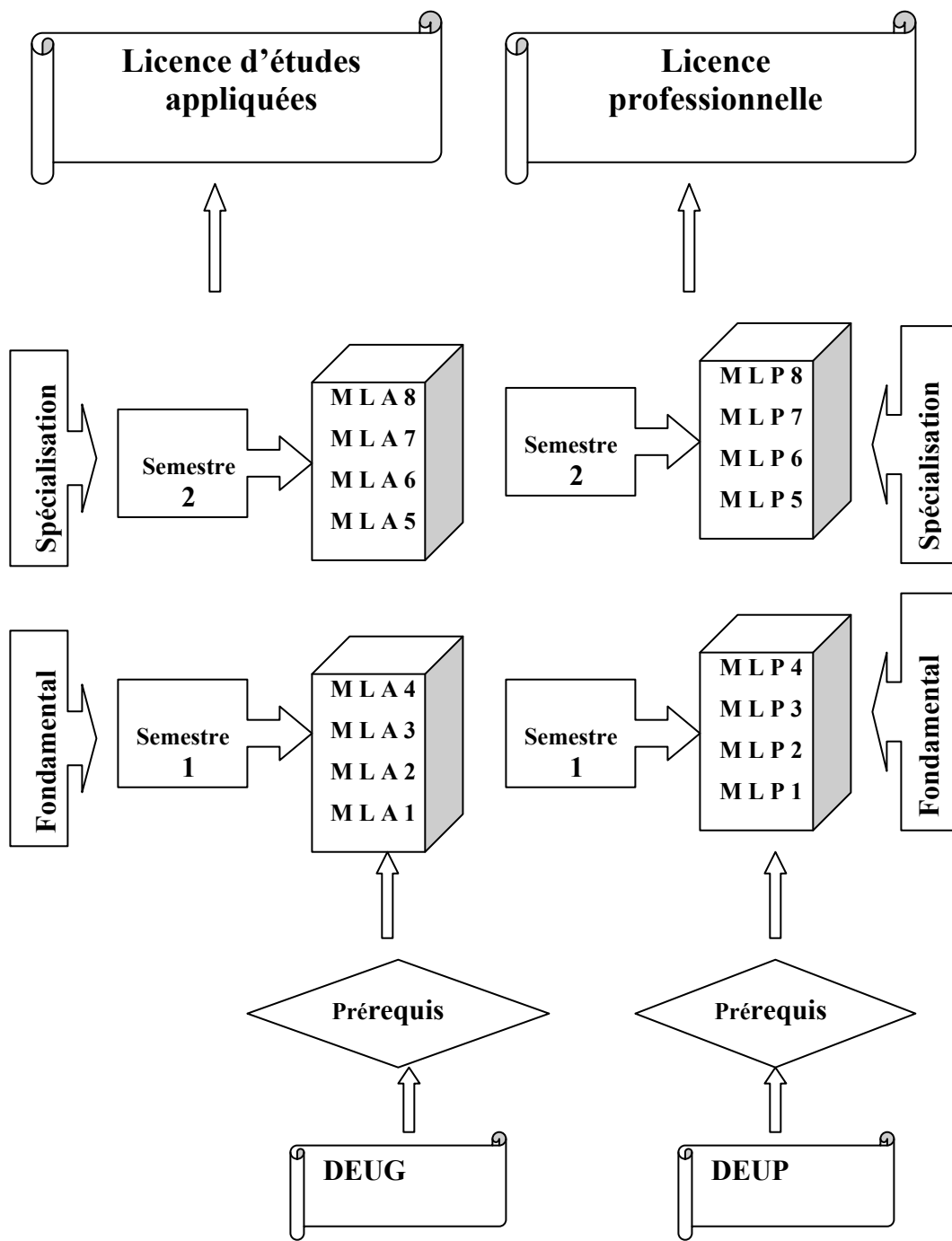


Schéma pour les filières d'un champ disciplinaire donné

- **Le deuxième cycle universitaire (Maîtrise)**

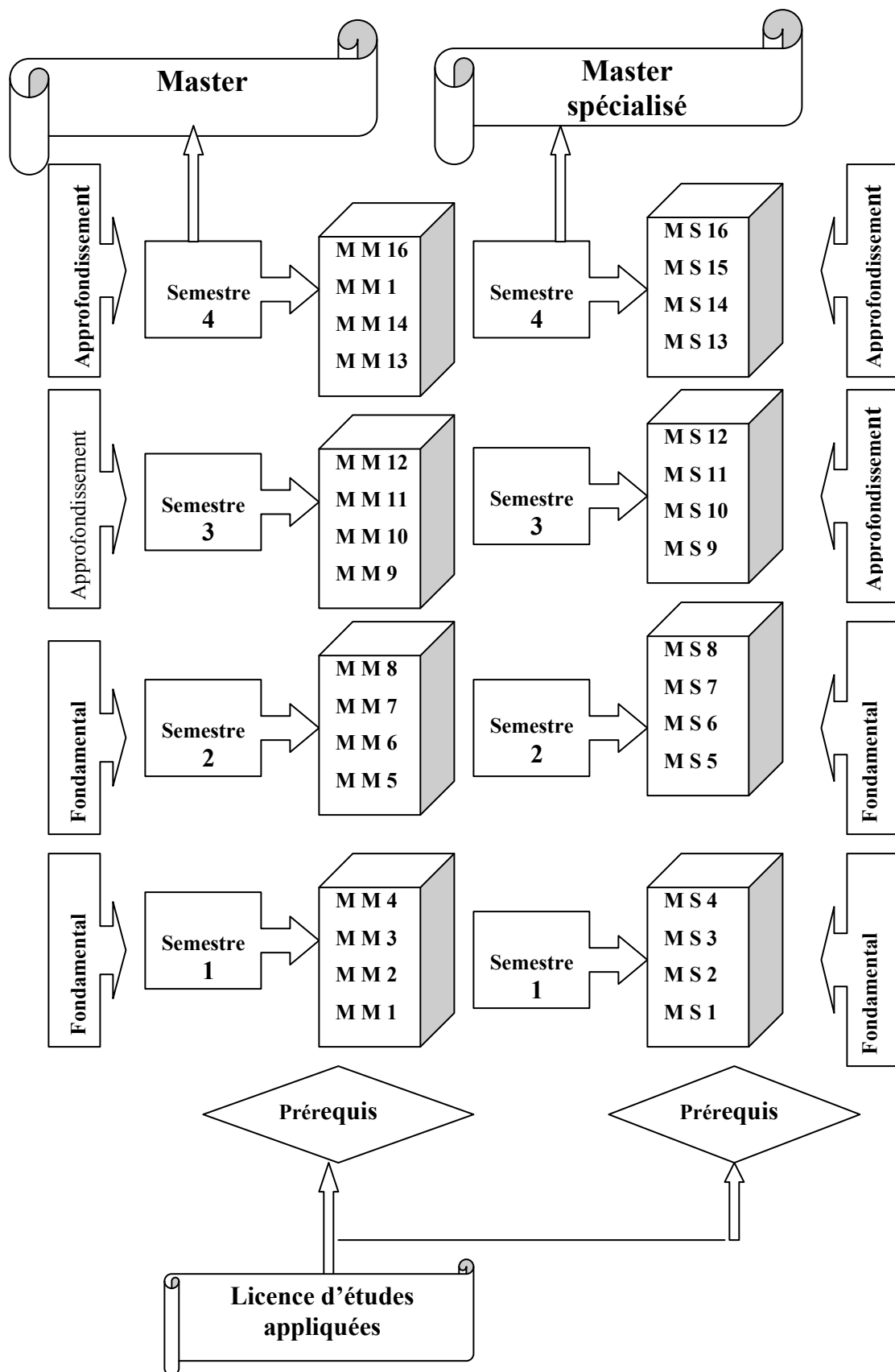
La Maîtrise comporte quatre semestres et est ouverte directement aux titulaires de la Licence et, moyennant la satisfaction de qualifications préalables, aux titulaires d'autres diplômes d'enseignement supérieur, technique ou général (art, 83 de la Charte) (figure 4). Le titulaire de Maîtrise acquerra un corpus de connaissances de base et une capacité d'analyse et de questionnement professionnellement utilisable.

La Maîtrise est accessible sans sélection à tout étudiant ayant obtenu une licence. Elle a deux vocations distinctes : préparer son titulaire à accéder à des fonctions de responsabilité dans le secteur privé ou public ou l'aider à devenir un enseignant et un chercheur. Le titulaire poursuit ensuite une période de spécialisation plus marquée par l'approfondissement d'un champ disciplinaire, une étape fondamentale pour s'engager en formation doctorale.

- **Le cycle des études doctorales**

Une fraction limitée des titulaires d'une maîtrise s'engagera dans une voie spécifiquement centrée sur la recherche. La durée des études doctorales est de quatre à cinq années après la Maîtrise (art, 85 de la Charte). La première année de ce cursus est sanctionnée par le diplôme des études supérieures approfondies. Ce diplôme permettra à l'étudiant de parfaire sa culture scientifique en exploitant l'apprentissage de méthodes de recherche. Les trois années restantes seront entièrement consacrées à la réalisation du travail de recherche et à la rédaction de la thèse. Par ailleurs, la nouvelle réforme oblige les universités, dans le cadre de leur autonomie, à organiser des cycles d'enseignement supérieur spécialisés ciblés sur des besoins précis (art, 86 de la Charte).

**Figure 4 : La nouvelle architecture pédagogique des cursus  
Baccalauréat +5**



La nouvelle réforme de l'université publique insiste aussi sur la mise en place d'une formation continue qui était absente dans l'ancien système universitaire. Cet objectif est l'objet d'une attention particulière. Compte tenu des dispositions de l'article 77 de la Charte, la nouvelle réforme vise la réalisation des fonctions suivantes : la formation initiale et continue, la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active, le développement de la recherche scientifique et la diffusion de la connaissance.

Les articles 81-82-83-84-85-86 de la Charte ont prescrit une réflexion stratégique sur la structure des études universitaires et sur le développement de la recherche scientifique. En effet, la communauté universitaire marocaine est prête à instaurer une réorganisation des programmes d'études en vue de renforcer la qualité de sa formation universitaire. D'entrée de jeu, les efforts visant à restructurer le système universitaire public marocain rejoignent les directives des pays avancés dans les domaines technologiques.

Le nouveau système pédagogique se définit comme étant un système fondé sur la flexibilité, la diversité des formations, l'accompagnement de l'étudiant et le travail en groupe. Les grands encadrements pédagogiques sont élaborés par l'ensemble des intervenants professionnels et universitaires. Dans l'ensemble, les activités reliées au perfectionnement des nouvelles pratiques pédagogiques consistent en un engagement collectif des instances universitaires et professionnelles.

### **2.2.2 La diversification de l'accès à l'enseignement supérieur**

Devant les problèmes profonds de l'ancien régime pédagogique, la nouvelle réforme universitaire marocaine a recommandé une grande attention à la diversification de l'accès à l'enseignement supérieur. Selon l'article (42 c) de la Charte, la nouvelle réforme universitaire a envisagé une intégration interdisciplinaire et interinstitutionnelle des établissements universitaires, des grandes écoles et des autres instituts supérieurs.

La nouvelle réforme de l'université crée deux nouvelles institutions : 1) les instituts supérieurs d'enseignement fondamental (ISEF), et 2) les instituts supérieurs

d'enseignement technologique (ISET). Ces deux types d'établissements d'enseignement supérieur sont considérés comme le principal processus de diversification et de compétition. Il reste à savoir comment nous allons parvenir à concilier les nouvelles institutions supérieures et les autres universités publiques à but non lucratif et quelles sont les conditions d'adaptation, d'évolution et d'ouverture qui mèneront à la compétition entre les institutions universitaires.

La politique de diversification reliée aux institutions à vocation technologique, technique et commerciale telles que les écoles supérieures de technologie (EST), les facultés des sciences et techniques (FST) et les écoles nationales de commerce et de gestion (ENCG) a eu besoin de moyens financiers et d'informations pour se conformer à la réforme pédagogique. Compte tenu du contexte des inconvénients pédagogiques, cette diversification survient pour trouver des solutions efficaces; elle favorise une politique de coordination entre les secteurs universitaires offrant aux différents établissements les possibilités d'améliorer une pratique pédagogique centrée sur une clientèle particulière compatible avec les exigences du marché de travail.

La politique de diversification s'est traduite par la mise en place de nouveaux programmes dont les objectifs sont différents des missions des universités existantes. Selon la nouvelle réforme de l'université, la nécessité de créer de nouveaux instituts supérieurs sera déterminée en fonction des besoins économiques et de l'évolution des lois du marché.

La nouvelle réforme reconnaît « le dysfonctionnement » du système universitaire marocain. La création des ISEF et des ISET résoudra-t-elle ce problème? Le dysfonctionnement de l'enseignement supérieur ne découle pas uniquement de l'absence des instituts, mais aussi de l'inadaptation de l'université à son environnement. Une concurrence intense entre les établissements d'enseignement supérieur, que ce soit entre établissements du secteur public ou entre public et privé, oblige chacun à chercher des solutions optimales.

## **2.3 Les aspects organisationnels de la réforme de l'université publique**

### **2.3.1 Le renforcement des liens entre l'enseignement supérieur et le monde du travail**

La Commission Royale Spéciale a mis l'accent sur le renforcement du lien entre les universités publiques et le secteur privé au niveau régional et local. Dans ce cadre, la nouvelle réforme incite l'université à offrir des formations orientées vers la recherche et le développement socio-économique. Sur le plan du partenariat, cet objectif peut s'expliquer par un nouveau rapport entre l'université et le secteur privé. De ce fait, certains départements universitaires ont établi une relation de coopération avec les acteurs économiques. Cette nouvelle orientation consiste à amener les universités à valoriser des savoirs largement spécialisés pour répondre aux nouveaux besoins du monde des affaires. Elles ont pour tâche de refaire et d'organiser des programmes selon les exigences des nouvelles technologies. Compte tenu des dispositions de l'article 126 de la Charte :

La mise en place d'interfaces entre les universités et les entreprises devraient permettre d'ancrer la recherche dans le monde économique, de faire bénéficier les entreprises du savoir-faire et des ressources de l'université et de favoriser la diffusion et la valorisation des résultats de recherche.

La nouvelle réforme de l'université souhaite par ailleurs adapter l'enseignement supérieur aux exigences du développement technique et professionnel. Elle a tendance à augmenter les filières de formation technologique. Il est évident que l'élévation progressive des niveaux technique et scientifique sera sous la responsabilité de tous les intervenants de la société : les chefs politiques, les dirigeants d'entreprise, le corps professoral, etc. En ce qui a trait aux entreprises de production, la mise en œuvre d'une réforme dans l'enseignement supérieur est considérée comme une démarche essentielle pour répondre à leurs demandes. En d'autres mots, elle est perçue comme un besoin nécessaire par les partenaires au développement socio-économique.

À cet égard, il est intéressant de remarquer que la nouvelle réforme de l'université insiste sur la nécessité d'encourager la recherche appliquée (art, 125 de la Charte).

La recherche scientifique et technique nationale doit être orientée principalement vers la recherche appliquée, la maîtrise et l'adaptation des technologies et l'appui à l'innovation. Elle pourra ainsi fortement participer à relever les défis auxquels notre pays doit faire face en terme de croissance et de compétitivité économique, en terme de gestion rationnelle des ressources naturelles et en terme de développement social.

La Commission Royale Spéciale propose une réorganisation de l'enseignement supérieur sur les plans des contenus et les méthodes pédagogiques. Elle suggère que l'enseignement vise à répondre à des objectifs de cohérence, de simplicité, de souplesse et d'adaptabilité (art, 104 de la Charte). Dans une action de changement du système universitaire vers la préparation immédiate au marché du travail, la problématique se caractérise par la possibilité de trouver des accords d'alternance entre les universités publiques et le secteur privé. Ces nouveaux aménagements exigent du temps et des efforts pour mieux interagir avec les acteurs économiques.

À la lumière de la triple mission de l'université publique : transmission des savoirs, recherche et service aux secteurs social et économique, dans les années à venir, les responsables en matière d'éducation et de formation chercheront à trouver des solutions pour l'environnement universitaire de manière à intégrer les étudiants au marché d'emploi. Ils chercheront notamment à trouver des solutions pédagogiques pour rapprocher les acteurs socio-économiques de la communauté universitaire. La contribution des agents éducatifs au développement des pratiques pédagogiques et financières a été coordonnée par la Commission Royale Spéciale. Cette coordination constitue un outil indispensable à la nouvelle orientation de l'enseignement supérieur.

### **2.3.2 L'accroissement de coopération et du partenariat dans les structures de gouvernance**

L'un des défis majeurs de la nouvelle réforme universitaire réside dans les encadrements pédagogiques et les prises de décisions organisationnelles. En matière de gouvernance, la nouvelle réforme a mis en place plusieurs tentatives en vue de décentraliser les décisions et de corriger les graves inconvénients d'un système centralisé. Dans ce contexte, l'attention est portée sur les points suivants :



- Instaurer la décentralisation et la déconcentration dans le secteur de l'éducation et de la formation (levier, 15 de la Charte);
- Améliorer la gouvernance et l'évaluation continue du système éducation formation (levier, 16 de la Charte);
- Diversifier les modes et les normes des constructions et des équipements, les adapter à leur environnement et rationaliser leur utilisation et leur bon fonctionnement (levier, 17 de la Charte);

Dans un esprit de collaboration, le ministère de l'Éducation nationale a fait des efforts pour décentraliser l'encadrement administratif des universités publiques. C'est ainsi que la nouvelle réforme a mis en place des instances qui sont chargées de la planification, de la gestion et du contrôle en matière d'éducation et de formation au niveau des régions, des provinces et des réseaux locaux d'éducation et de formation. Ces instances fondent leur dynamisme sur les objectifs et les intérêts pédagogiques, scientifiques et culturels en tenant compte plus particulièrement de la spécificité régionale.

La nouvelle réforme à l'université exige donc une réorganisation de la carte universitaire publique. Des efforts sont faits pour favoriser la politique de décentralisation du secteur de l'éducation en vue de renforcer la tutelle locale. Ce nouveau mode de fonctionnement se caractérise par une certaine reconnaissance de l'autonomie des universités publiques et par une politique contractuelle de ces universités impliquant des acteurs économiques, des entreprises et des collectivités locales. Malgré un certain progrès accompli par le ministère de l'Éducation nationale en ce sens, les établissements universitaires publics subissent encore les effets de la centralisation.

## **2.4 Les aspects financiers de la réforme de l'université publique**

### **2.4.1 L'amélioration de la gestion et du financement du système universitaire**

Depuis de nombreuses années, la situation des ressources financières se dégrade même si la nouvelle réforme promet un engagement pour pallier le manque de

ressources attribuées à l'enseignement supérieur. De nouvelles orientations ont été recommandées par la Commission Royale Spéciale.

- Motiver les ressources humaines pédagogiques et administratives, perfectionner leur formation continue, améliorer leurs conditions de travail et réviser les critères de recrutement, d'évaluation continue et de promotion (levier, 13);
- Améliorer les conditions sociales et matérielles des apprenants et prendre soin des personnes aux besoins spécifiques (levier, 14).

L'enseignement supérieur public marocain connaît une croissance significative du nombre d'étudiants. L'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur a demandé aux responsables de l'éducation des moyens financiers. Il s'avère que la question du financement est au cœur de tous les débats dans le milieu universitaire public. Ces problèmes deviennent beaucoup plus urgents lorsqu'ils s'inscrivent dans une nouvelle réorganisation de ce milieu. Les responsables d'éducation et de formation cherchent alors, de leur côté, à adopter des mesures concrètes qui permettent d'optimiser les moyens nécessaires pour réduire le fardeau financier. Pour remédier la situation conjecturale, les responsables visent à encourager la privatisation du secteur de l'enseignement supérieur.

#### **2.4.2 La sensibilisation des acteurs socio-économiques**

Le développement de l'enseignement supérieur est une composante essentielle pour dynamiser la société. Cet effort est centré sur l'amélioration de l'enseignement supérieur en assurant le perfectionnement des enseignants-chercheurs de l'université publique et en faisant progresser les connaissances et les applications, ce qui contribue au développement du pays. Il revient au ministère de l'Éducation nationale de déterminer le budget de l'enseignement supérieur. Cette institution gouvernementale est censée augmenter les moyens financiers afin d'assurer le succès à la nouvelle réforme.

Un des objectifs de la nouvelle réforme émis par la Commission Royale Spéciale a été de sensibiliser de nombreux acteurs socio-économiques à la question de l'éducation universitaire. Des représentants de la société civile, des milieux économiques et des

professionnels du secteur de l'enseignement privé étaient appelés à collaborer aux réformes éducatives en vue de créer un environnement plus dynamique et d'introduire de nouvelles règles au sein du milieu universitaire public. Ces acteurs ont assumé des rôles très diversifiés : non seulement ils ont fixé les objectifs de la nouvelle réforme, mais ils ont aussi fait la promotion d'un projet de rénovation du système universitaire.

- **Les collectivités locales**

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, il existe une certaine coopération entre le ministère de l'Éducation nationale en tant que responsable des établissements universitaires publics et le ministère de l'Intérieur et de l'information en tant que responsable des collectivités locales. La répartition des tâches reliées aux affaires universitaires est un fait nouveau dans l'histoire de l'enseignement supérieur ; soulignons cependant que le rôle des collectivités locales n'est pas un rôle décisionnel, mais le rôle d'appuyer les décisions du ministère de l'Éducation nationale dans les limites du soutien financier que le gouvernement leur distribue à cet effet.

Selon l'article 171 de la Charte, les collectivités locales participent, dans le cadre de leurs attributions, et en partenariat avec les autorités d'éducation et de formation, aux charges financières en vue de la réalisation d'un enseignement supérieur de qualité. En vertu de cette convention, les deux acteurs concernés tentent d'utiliser les moyens mis à leur disposition de manière à développer l'infrastructure universitaire. Selon leurs compétences respectives, les universités publiques mettent à la disposition des collectivités locales l'ensemble des informations scientifiques et techniques pour la réalisation des projets de recherche dans des secteurs différents. De leur côté, les collectivités locales réservent un budget financier pour encourager la recherche et fournir des équipements universitaires et sportifs.

Les établissements universitaires publics ont connu des problèmes de déficits budgétaires, en plus, ils sont concentrés dans quelques villes marocaines, par exemple Rabat et Casablanca. Il convient d'ajouter à cet égard les retards dans la construction des universités publiques entre 1975-1985 (Merrouni, 1996). De façon générale, ce

genre de problème a fait ressortir des inégalités flagrantes entre les villes universitaires. Actuellement, la collaboration entre les universités publiques et les collectivités locales visent à trouver des moyens pour résoudre les problèmes de concentration des universités publiques dans certaines villes et à rétablir un nouveau mode de gestion des pratiques financières.

Au cœur de cette collaboration, chaque instance ministérielle est incitée à mettre en place une vision claire des besoins et à trouver des solutions aux problèmes qui se posent depuis vingt-cinq ans de manière à revaloriser l'enseignement supérieur public. Dans son ensemble, l'enseignement supérieur public marocain dispose de peu de moyens et de ressources. De plus, la forte augmentation de la population étudiante est venue aggraver la situation.

- **Les entreprises**

En somme, les évaluations faites par la Commission Royale Spéciale ont montré que le système universitaire public est loin d'être efficace et qu'il devrait changer pour mieux répondre aux besoins de la société. À cet effet, la Commission a invité tous les représentants du secteur privé à collaborer avec le ministère de l'Éducation nationale. Ces rencontres ont favorisé une nouvelle organisation des universités publiques. En fait, le but de ces échanges était d'encourager les différents secteurs participants à se mobiliser pour rehausser la qualité et l'efficacité de l'enseignement supérieur public.

Vu la situation critique, l'université publique a été incitée à travailler en partenariat avec les entreprises, ce qui lui a permis d'obtenir de nouvelles ressources financières, d'augmenter ses équipements scientifiques et d'offrir aux étudiants une formation de bonne qualité. À la suite de la mise en place de ce partenariat, l'un des défis est d'augmenter le nombre de locaux mis à la disposition de certains modules professionnels et technologiques.

La Commission Royale Spéciale a aussi proposé des aménagements dans les programmes universitaires (art, 106, 107,108 de la Charte). L'adaptation des nouvelles

perspectives pédagogiques requiert une cohérence des programmes de formation et un élargissement disciplinaire des programmes, afin que les étudiants aient des choix plus larges dans un champ disciplinaire. Une telle réforme pédagogique oriente les étudiants vers la pratique professionnelle, l'application de technologies et l'adaptation à des situations nouvelles en termes de méthodes et de procédures professionnelles. Ces dispositions permettent d'établir un véritable laboratoire pédagogique tout en tenant compte de la possibilité des agents éducatifs d'innover dans les domaines scientifiques et professionnels.

- **La contribution des familles au financement de l'enseignement**

Le ministère de l'Éducation nationale prévoit une nouvelle philosophie en ce qui concerne l'université publique. Il songe entre autres à établir de nouvelles mesures visant à exiger des frais de scolarité. La participation des partenaires proches de l'université (les parents, les étudiants) entraîne une nouvelle conception politique du financement de l'université publique marocaine.

Au vu des crises financières qui se posent depuis une dizaine d'années, le ministère de l'Éducation nationale a préconisé un changement substantiel de la politique de financement de l'enseignement universitaire public. Il a établi un cadre stratégique de financement public qui repose sur les ressources familiales en s'appuyant sur la solidarité nationale au financement de l'enseignement supérieur (art, 170 de la Charte).

Toutefois, cette nouvelle contribution financière devrait s'appuyer sur une méthode de calcul des subventions spéciales en faveur de l'université publique. Pour ne pas compromettre l'atteinte des objectifs de la nouvelle réforme universitaire, le ministère de l'Éducation nationale et le partenariat économique sont aussi censés apporter une contribution financière supplémentaire aux universités de masse. Une telle contribution permet d'effectuer une augmentation des ressources et un avancement de la nouvelle réforme.

Dans la perspective d'une réussite de la nouvelle réforme sur le plan pédagogique, il nous semble important de souligner que les agents éducatifs pourraient y jouer un rôle capital. À cet effet, nous présentons deux instances ayant pour rôle le suivi et la coordination des différentes étapes de la mise en place de la réforme pédagogique, lequel sera assurés par les professeurs-chercheurs de l'enseignement supérieur.

## **2.5 La collaboration des nouvelles instances universitaires et professionnelles**

La nouvelle réforme suscite un grand intérêt sur le plan de la structure et du fonctionnement du système universitaire public. Deux instances interviennent dans le processus du nouveau régime pédagogique : instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur (art, 151 de la Charte) et instance de gestion des universités (art, 152 de la Charte). Chacune de ces instances vise à établir des pratiques et des possibilités d'action pour apporter des améliorations à l'université publique.

### ***2.5.1 L'instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur***

Selon l'article 151 de la Charte, l'université publique est instituée par une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur dont la mission est :

- La détermination des critères et des mécanismes de validations réciproques des programmes d'études et de leur accréditation;
- La solidarité et l'entraide financière ;
- La coordination des critères d'admission et d'inscription des étudiants dans les différents cycles, ainsi que les normes de l'évaluation continue, des examens, de soutenance et d'acceptation des recherches scientifiques ;
- La création et la mise en place des réseaux informatiques utiles à ces fins;
- La promotion de la recherche scientifique et l'encouragement de l'excellence, conformément aux articles 122 et 125 de la présente charte ;
- La formulation des propositions de régimes des études et des examens et leur soumission pour décision à l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur.

Le rôle de l'instance nationale de coordination est de participer à la définition et à la mise en œuvre des orientations et des moyens nécessaires pour maintenir le développement de l'enseignement supérieur. Cette instance présente un projet pédagogique muni d'un curriculum conforme aux orientations de la nouvelle réforme.

### **2.5.2 L'instance de gestion des universités**

Les nouvelles pratiques financières des universités publiques seront alimentées en termes de réflexions par l'instance de gestion des universités, dirigée par le conseil de l'université et composée du président de l'université et des doyens de faculté (art, 152 de la Charte). Selon la nouvelle réforme, cette instance dispose de mesures pour améliorer les conditions d'enseignement universitaire. Théoriquement, tout changement en termes de pratiques pédagogiques, financières et organisationnelles pourrait venir de l'université même. Par ailleurs, l'instance de gestion des universités peut influencer le fonctionnement d'un nouveau cursus universitaire.

La nouvelle réforme invite le système universitaire public à exercer plus de souplesse dans les pratiques pédagogiques, à maintenir plus de diversité dans la gestion administrative. À titre d'exemple, l'instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur et l'instance de gestion des universités poursuivent la mise en place de mesures pour participer aux réformes d'ordre pédagogique, financière et administrative. La mise en œuvre d'une stratégie de coopération demeure un objectif pertinent dans le milieu universitaire. Ces deux instances sont constituées pour déterminer les conditions d'implantation efficace de la nouvelle réforme. De cette façon, il est possible de maximiser les possibilités de participation des instances universitaires et professionnelles à la réussite de la nouvelle réforme de l'université publique.

### **2.5.3 Le comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme**

Les travaux du comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme (CAPESUR) donnent l'opportunité au ministère de l'Éducation nationale de mieux connaître la réalité de l'environnement interne des universités publiques. Sur le plan

pédagogique, les professeurs-chercheurs de l'Université Mohammed Premier Oujda ont mené une étude originale et novatrice, contribuant aussi à accroître la coopération et le partenariat dans les structures de gouvernance de l'enseignement supérieur. De son côté, le CAPESUR a engagé une réflexion selon les perspectives de la nouvelle réforme universitaire, conformément à l'article 107 de la Charte.

À cet effet, les instances existantes seront examinées pour les rendre opérationnelles et les améliorer afin de créer un comité permanent de rénovation et d'adaptation continue des programmes et des méthodes. Doté de l'autonomie morale, ce comité sera chargé, notamment, de planifier, superviser et valider les produits d'équipes disciplinaires, interdisciplinaires et intersectorielles [...] Le comité permanent des programmes devra organiser la veille éducative la plus vigilante possible en vue d'observer, analyser et évaluer les expériences internationales en matière de programmes et le cas échéant de s'en inspirer à toutes fins utiles.

Ce comité a prescrit un nouvel outil logistique qui a remis en cause le rôle classique de l'enseignant et sa pratique quotidienne. Il a sensibilisé les enseignants-chercheurs au développement d'outils conceptuels et techniques favorisant l'analyse de nouveaux besoins du système universitaire public. Cette implication a fait l'objet d'une préparation efficace pour mettre en place des études de besoins aux nouveaux étudiants du premier et deuxième cycle.

Le rapport CAPESUR a déclenché un processus d'auto-analyse favorisant des informations à partir desquelles les responsables d'éducation et de formation réfléchissent sur de nouvelles stratégies concernant les établissements universitaires publics. Nous soulignons que ce rapport est parvenu à mettre en perspective de nouvelles orientations face aux grands problèmes que rencontre l'université publique marocaine. En général, ce comité s'est penché sur :

1. La détermination de l'état des lieux et des potentialités de l'université ;
2. La gestion et l'exploitation optimales de l'existant;
3. La détermination des besoins.



- **La détermination de l'état des lieux et des potentialités de l'université**

De nombreux travaux sont faits pour cerner les besoins en matière d'infrastructures universitaires publiques. À cette fin, chaque université a tenté de mettre en place ses potentialités en tenant compte des ressources humaines, des locaux pédagogiques, des équipements scientifiques et des matériels d'enseignement. Selon le rapport rédigé par le comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme:

La détermination de l'état des lieux au niveau de toute l'université par l'ensemble des intervenants faciliterait une exploitation optimale et une gestion concertée du potentiel existant dans chaque établissement. (CAPESUR, p.13).

Le rapport du CAPESUR a déterminé clairement les ressources nécessaires pour augmenter l'efficacité du nouveau système universitaire public. Il en est ressorti des données relatives aux locaux, au personnel et aux équipements didactiques, etc. À propos de la mise en commun des ressources et de la réalisation potentielle d'autres universités, les enseignants-chercheurs ont utilisé une mesure plus globale pour la détermination des besoins. Voici ce que le rapport du CAPESUR a dit à ce sujet :

En effet, cette approche permettrait de placer la réflexion au niveau de l'ensemble de l'université et non plus au niveau de chaque établissement. Elle favoriserait la création de synergies entre les différents acteurs de l'université. (CAPESUR, p.13).

La mise en place des normes adoptées par le CAPESUR permettrait à l'université publique de prendre des mesures appropriées et de prévoir des actions à entreprendre pour la réussite de la mise en place de la nouvelle réforme. En ce sens, il faut alors favoriser un climat d'interaction entre les intervenants en matière d'enseignement supérieur. L'élaboration d'un projet universitaire exige un haut degré d'engagement de tous les intervenants pour prévenir les difficultés d'ordre organisationnel et financier.

- **La gestion et l'exploitation optimale de l'existant**

Selon la nouvelle réforme, les universités publiques marocaines instaurent un processus de pilotage qui leur serait propre en adoptant elles-mêmes un certain nombre de paramètres qui détermineraient de nouveaux besoins. En ce sens, les professeurs-

chercheurs tendent à adopter une approche méthodologique fondée sur la rationalisation et l'optimisation de l'utilisation des moyens existants. Selon le rapport du CAPESUR cette approche devrait encore être améliorée :

- Les taux de fréquentation et d'occupation des locaux par l'optimisation des emplois du temps, de la programmation de plages horaires appropriées (incluant la journée du samedi par exemple) et l'utilisation éventuelle de locaux non universitaires;
- L'exploitation des laboratoires en planifiant leur utilisation par différentes filières y compris celles domiciliées dans d'autres établissements;
- L'aménagement des amphithéâtres en fonction du temps des enseignants et des étudiants en vue de minimiser, dans la mesure du possible, leurs déplacements au sein de l'université. (CAPESUR, p.15).

L'importance que revêt la collaboration du CAPESUR permet aux établissements universitaires d'acquérir une expérience pratique en matière de détermination des besoins. Durant la période de la nouvelle réforme, la collaboration des instances professionnelles et universitaires est un exercice primordial qui permet d'établir un ordre de priorité des besoins futurs de l'université publique. La prise en compte de ce type d'analyse, à l'échelle des différents départements, contribue à mieux ajuster l'université aux besoins de la société et de son développement socio-économique.

- **La détermination des besoins**

Dans le but d'évaluer les nouveaux programmes d'études concernant l'emploi du temps, les professeurs-chercheurs ont fourni des données sur les besoins en locaux et sur la répartition du temps consacré à chaque matière. Ces données permettent d'établir un équilibre entre les ressources et les objectifs, compte tenu des nouveaux choix pédagogiques.

La définition des besoins est calculée à partir du nombre de locaux, de la charge horaire hebdomadaire et des travaux pratiques associés aux modules professionnels. Selon le CAPESUR, l'agencement des ressources appelle deux paramètres :

1. Le nombre des locaux à construire devra tenir compte des flux d'étudiants attendus. La démultiplication du nombre de ces locaux peut conduire à une sous-utilisation;

2. Le nombre des locaux sera probablement fixé, sauf pour des flux d'étudiants importants, par les spécialités à ouvrir au moins une dizaine couvrant l'ensemble des champs disciplinaires. (CAPESUR, p.15).

La démarche proposée dans le plan d'action du CAPESUR a été l'objet d'un examen attentif par les enseignants-chercheurs lors de la détermination des besoins. Dans cette optique, ceux-ci ont mené une étude évaluative pour déterminer les besoins en matière d'utilisation des ressources. Il s'agit d'une étape nécessaire pour savoir exactement combien il faudra d'enseignants et de locaux. Ils ont évalué les moyens nécessaires pour accueillir 1 500 étudiants inscrits au sein du nouveau régime pédagogique. Ces données sont fondées sur le calcul des charges horaires hebdomadaires moyennes liées aux différents types d'enseignement (tableau 4).

**Tableau 4**

**Liste des besoins en locaux pour l'accueil de 1500 étudiants par an dans les nouveaux premiers cycles en régime de croisière**

<b>Locaux</b>	<b>Nombres</b>
Amphis 300 places	3
Amphis 150 places	4
Salles de cours 100 places	8
Salles de travaux dirigés TD 48 places	29
Laboratoires des sciences (24 étudiants)	7
Salles équipées en multimédia (24 étudiants)	18
Local (24 étudiants)	5

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (2001).

En ce qui concerne les besoins en enseignants, les calculs effectués pour un premier cycle de six semestres accueillant chaque année 1 500 étudiants répartis dans les 14 filières sont illustrés par le tableau suivant :

**Tableau 5****Liste des besoins en enseignants pour l'accueil de 1500 étudiants par an dans les nouveaux premiers cycles en régime de croisière.**

Enseignants	Calcul global		Calcul par discipline	
	Besoins (*)	Besoins moyens	Besoins (*)	Besoins moyens
PES, PH, PA, MA, A	82	68	94	74
Contractuels + Auxiliaires	34	26	34	29
Enseignant Langues	23	22	23	22
Enseignants techniques	23	12	23	23
Total	162	140	169	148

(\*) Maximum (somme des besoins des semestres impairs; somme des besoins des semestres pairs)

PES : Professeur de l'enseignement supérieur; PH : professeur Habilité;  
PA : professeur agrégé; MA: Maître Assistant; A : Assistant;

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (2001).

Nous avons mentionné que la nouvelle réforme de l'université propose une révision des programmes et une grande variété d'options nouvelles. Celle-ci a amené le CAPESUR à effectuer un ajustement optimal du nombre d'étudiants dans chaque discipline. Cette analyse a été faite à partir d'une simulation effectuée sur une répartition des étudiants selon 14 filières couvrant l'ensemble des champs disciplinaires. Parmi ces simulations, mentionnons en particulier la nécessité de:

- Calculer l'économie de locaux due à un prolongement d'une ou plusieurs heures de leur durée hebdomadaire d'utilisation;
- Déterminer les capacités des amphithéâtres optimales et prenant en compte les impératifs pédagogiques et les coûts de construction;
- Constater les effets de nouvelles répartitions des charges d'enseignement sur les besoins en enseignement. (CAPESUR, p.43).

L'introduction de toutes ces actions mobilisatrices a été menée pour opérationnaliser les objectifs spécifiques de la nouvelle réforme. Par ailleurs, la prise en compte des travaux a permis un véritable contrôle des horaires locaux, enseignants, etc. Le suivi et l'évaluation des services universitaires publics ne tiennent pas compte uniquement des ressources, mais aussi des pratiques pédagogiques. En ce sens, il reste

beaucoup à faire en ce qui a trait à la remise en question des programmes d'enseignement et à la réorientation de la recherche universitaire marocaine.

La Commission Royale Spéciale a déployé beaucoup d'efforts pour orienter l'enseignement supérieur à déterminer les nouveaux besoins de l'université publique. Elle a voulu impliquer les acteurs universitaires, les diverses instances sociales et économiques, en vue de mettre sur pied de nouvelles pratiques pédagogiques et de mieux encadrer la recherche. Malgré tout, le CAPESUR est convaincu que l'université publique préconise une nouvelle culture organisationnelle qui favoriserait l'harmonisation de l'ensemble de son réseau.

Le rapport du CAPESUR a insisté sur l'importance d'augmenter les ressources humaines pour permettre de faire progresser la nouvelle réforme. Dans la formulation de ses recommandations au ministère de l'Éducation nationale, ce rapport suggère d'accorder de l'importance à l'augmentation des ressources humaines ; c'est d'ailleurs ce qui constitue précisément l'objet central de la nouvelle réforme. De son côté, la Commission Royale Spéciale a défini les priorités de l'enseignement supérieur public en mettant l'accent sur l'amélioration des conditions sociales, le perfectionnement du matériel didactique et l'innovation des pratiques pédagogiques.

Assurer une solide formation initiale aux enseignants, aux conseillers pédagogiques, aux orienteurs et au personnel d'administration, avant leur prise de fonction; les objectifs, les durées, les contenus et les régimes de formation seront réaménagés constamment, en fonction de l'évolution du contexte éducatif et des résultats de l'évaluation pédagogique [...] renforcer la recherche pédagogique dans tous ses domaines, pour qu'elle réponde aux impératifs d'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation, quant aux objectifs, aux contenus, aux méthodes et aux moyens didactiques, à tous les niveaux (article, 134 de la Charte).

Pour permettre à la nouvelle réforme de progresser, le rapport du CAPESUR a insisté sur les ressources financières afin de répondre aux aspirations d'une formation universitaire adéquate et de combler les nombreuses lacunes au sein des universités publiques. Pour sa part, le ministère de l'Éducation nationale a tenu compte de la

nécessité d'impliquer certains acteurs socio-économiques pour combler les déficiences financières.

Par ailleurs, la Commission Royale Spéciale apporte des distinctions entre les décisions d'ordre pédagogique et celles d'ordre administratif de manière à présenter des solutions efficaces permettant la réalisation de la nouvelle réforme universitaire. Par contre, le rapport du CAPESUR est davantage centré sur le développement pédagogique et sur la qualité des apprentissages. La participation des acteurs universitaires à ces enjeux pédagogiques sera possible puisque chaque université sera invitée à apporter une contribution à l'élaboration et à la poursuite des leviers de changement surtout en matière de pratiques pédagogiques et financières.

La question de la politique réformatrice proposée par la Commission Royale Spéciale témoigne d'une approche complexe des phénomènes; par exemple, la qualité de l'enseignement supérieur dans une démarche d'innovation favorisera le développement de nouvelles technologies et la mise en œuvre des programmes pour mieux adapter les futurs diplômés au marché de travail. Cette démarche incite la mise en place de moyens nécessaires pour mieux coopérer avec le milieu économique. Une telle démarche implique une augmentation des ressources financières. Malheureusement, les idées réformatrices envisagées par le rapport du CAPESUR paraissent s'inscrire dans un contexte de réduction des dépenses publiques et d'une diminution de ressources humaines.

La mise en pratique de ces actions est essentielle pour changer le contexte de l'université publique marocaine. Selon le rapport du CAPESUR, les moyens devraient être mis en place progressivement et être déterminés, durant la phase transitoire, en tenant compte des besoins spécifiques des nouvelles formations et des moyens dégagés par l'extinction de l'ancien système.

La représentation des différentes instances universitaires et professionnelles proposée par la Commission Royale Spéciale vise à faire adopter une nouvelle politique

dans les universités publiques. Cette politique favorise l'ouverture de sections optionnelles hautement spécialisées (art, 114 de la Charte). Dans ce cadre, ces instances sont appelées à jouer un rôle de coordonnateur et de promoteur des sciences et des technologies tout en faisant la promotion d'activités de recherche scientifique. Dans les années qui viennent, les universités publiques marocaines seront confrontées à des défis de taille parmi lesquels on peut identifier une maîtrise adéquate des ressources humaines et un maintien de relations avec le ministère de l'Éducation nationale.

Dans les années qui viennent aussi, des interrogations surviendront à la suite de l'implantation du nouveau régime pédagogique, la problématique majeure devenant celle de la synergie des acteurs universitaires et professionnels. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certaines craintes sont exprimées indiquant que le désaccord des acteurs universitaires pourrait bloquer les transformations en cours. C'est pourquoi il est nécessaire que la perception des valeurs universitaires soit bien déterminée de manière à ce que les conditions d'application efficace de la nouvelle réforme mènent à une réussite.

## **2.6. Les aspects d'ordre administratif**

La Charte d'éducation et de formation a mis l'accent sur les processus administratifs. Elle a voulu réajuster certains éléments organisationnels pour remédier la situation du dysfonctionnement de l'enseignement supérieur. Cette section porte d'une manière globale sur trois types d'organisation administrative :

1. L'organisation administrative du ministère de l'Éducation nationale;
2. L'organisation administrative de l'université publique;
3. L'organisation des ressources matérielles et humaines de l'université publique.

### 2.6.1 L'organisation administrative du ministère de l'Éducation nationale

En 1976, le ministère de l'Éducation nationale s'est dissocié du ministère de l'Enseignement primaire et secondaire<sup>4</sup>. Depuis, l'organisation du ministère de l'Enseignement supérieur est soumise au décret du 19 janvier 1976. Cette indépendance a engendré une remise en cause du fonctionnement, du développement et du financement de l'université publique marocaine. À cette époque, la réforme universitaire a servi à promouvoir l'enseignement supérieur et à développer la recherche scientifique. Dans cette optique, l'implantation d'un département ministériel indépendant a été un progrès puisqu'il s'est alors spécifiquement occupé de l'enseignement supérieur. En 2004, le ministère de l'Enseignement supérieur est devenu le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

L'appareil administratif de ce ministère est au centre de l'élaboration d'une politique de l'université publique. Il participe à la conception, l'épanouissement, le fonctionnement et le financement de l'enseignement supérieur. Il nous apparaît donc intéressant de distinguer les différentes fonctions de cet appareil administratif. À cet effet, il nous semble indispensable d'abord de présenter le fonctionnement du ministère afin de saisir quels sont ses propres rouages organisationnels.

Le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique assume la responsabilité des investissements, de la planification, de l'organisation, du développement, de la régulation et de l'orientation de l'enseignement supérieur. Ce n'est pas la première fois que ce ministère met l'accent sur l'analyse des problèmes de l'enseignement supérieur.

---

<sup>4</sup> Le 25 avril 1974, le secteur de l'enseignement est confié à deux ministères. Cette répartition est affirmée par la nouvelle réorganisation effectuée par les deux décrets du 19 janvier 1976. 1) Décret n° 2-75-837 du 19 janvier 1976 relatif aux attributions et organisations du ministère de l'Enseignement primaire et secondaire. 2) Décret du 19 janvier 1976 n° 2-75-836; ministère de l'Enseignement supérieur, attributions et organisations (voir B.O. n° 3317 du 26 mai 1976 p. 633).



Depuis la création des universités publiques en 1957, il a toujours exercé un certain contrôle sur le système universitaire public.

En effet, à maintes reprises, le système universitaire s'est vu imposer de nouvelles orientations de la part du ministère qui a mis en place des projets globaux de réformes de l'enseignement<sup>5</sup>. En général, le ministère est présent dans les services financiers, juridiques et académiques. À partir de 1996, il a instauré une nouvelle structure organisationnelle en partenariat avec le milieu universitaire. Ce nouveau mode d'organisation, qui se caractérise par le partage des décisions organisationnelles, a nécessité la mise en place d'une nouvelle structure interdépartementale.

Devant la complexité des enjeux de pouvoir d'un système centralisé et à cause des situations problématiques qui bloquent le progrès de l'université publique marocaine, du point de vue organisationnel, le ministère a affiché une volonté politique de favoriser la participation d'autres partenaires impliqués dans le milieu universitaire :

Dans le but de faciliter le partenariat et la collaboration sur le terrain avec toutes les parties intervenantes dans le secteur ou concernées par lui, sur les plans de la planification, de la gestion et de l'évaluation [...] Les autorités d'éducation et de formation veilleront, en coordination avec les autres autorités compétentes, à accélérer la concrétisation de la politique de décentralisation et déconcentration dans ce secteur, en tant que choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente (art, 144 de la Charte).

Tout en maintenant cet esprit de collaboration, les dirigeants de l'enseignement supérieur ont laissé une marge de manœuvre aux acteurs universitaires et professionnels. Ils ont introduit des éléments de souplesse aux diverses fonctions de la gestion du système universitaire public. Les responsables de l'enseignement supérieur ont délégué à des instances professionnelles et au milieu enseignant la responsabilité d'organiser le système de l'enseignement supérieur.

---

<sup>5</sup> Voir par exemple : les travaux du colloque de la Maamora 1964, il s'agit de créer l'enseignement de base. La première réforme de l'enseignement supérieur 1975. Le colloque d'Ifrane 1980.

Le rôle du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique s'exerce principalement par le biais du financement des institutions universitaires. Cela veut dire que le ministère prend en charge les frais de financement des institutions, les salaires des fonctionnaires et des employés et professionnels techniques. En fait, toutes les actions du ministère fonctionnent sur le principe d'une gestion administrative centralisée.

- **Les responsabilités du ministre**

Selon le décret 2-91-683 du 15 février 1993, de nombreux textes législatifs et réglementaires ont redéfini les attributions et les responsabilités qui sont du ressort du ministre (voir annexe 2). Il est un personnage politique qui intervient dans les orientations, les conceptions et l'implantation de la nouvelle réforme de l'université. Il est, en outre, une autorité administrative qui supervise la gestion d'un réseau de services administratifs.

- **Les responsabilités des différentes directions du ministère**

Le ministère de l'Éducation, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique est composé de huit directions (voir annexe 3). Ce portrait général des structures de l'administration de l'enseignement supérieur expose l'état de dépendance de l'université publique vis-à-vis de la politique de gestion du ministère de l'Éducation nationale. Les objectifs, les normes, tout ce qui relève de la planification de l'enseignement supérieur sont élaborés par la haute administration. Cette tendance est fondée sur le principe de la hiérarchie administrative.

Comme le révèle l'organigramme (voir annexe 4), les tâches et les contributions des différentes directions sont reliées directement au ministre. Dans ce contexte, le ministère contrôle toute réforme au sein de ses universités publiques, cette structure est marquée par une fonction dominante des ressources humaines, matérielles, juridiques et financières.

La nouvelle réforme de l'université a notamment mis en œuvre un nouveau schéma organisationnel et administratif de l'université publique marocaine. Cette réforme vise en principe à appliquer les procédures et les mesures de la loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur.

### **2.6.2 L'organisation administrative de l'université publique**

La loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur accorde une grande importance à l'organisation interne des établissements universitaires. Arrêtons-nous brièvement sur les principaux acteurs universitaires : le président de l'université, les doyens, les directeurs, le conseil de l'université, les chefs de départements universitaires, la commission scientifique et le conseil de coordination. Le personnage le plus impliqué dans l'organisation administrative de l'université publique est le président de l'université. Chacun gère les tâches et les activités selon les dispositifs réglementaires établis par le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique; ces acteurs universitaires forment, en quelque sorte, le pivot de la gestion et de l'encadrement universitaire.

- **Le président de l'université**

Selon l'article 16 de la loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, le président de l'université préside le conseil de l'université et exécute ses décisions et reçoit ses propositions et avis. Il arrête l'ordre du jour du conseil dans les conditions fixées par le règlement intérieur du conseil de l'université. Le président de l'université assure la responsabilité des décisions concernant la structure et le fonctionnement de l'université publique (voir annexe 5). Il s'assure que les objectifs, les priorités et les stratégies de l'université publique seront mis en place. Il se charge aussi de l'amélioration des aspects pédagogiques, financiers et juridiques de l'établissement. En général, le président de l'université confie des responsabilités à l'application des normes, des règlements et de politiques du ministère de l'Éducation

nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. Enfin, il revient au président de l'université de superviser le conseil de l'université.

- **Le conseil de l'université**

Selon l'article 12 de la Loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, chaque université est administrée par un conseil de l'université. Ce conseil a pour fonction principale de donner des avis sur les questions relatives aux missions et à la bonne marche de l'université (voir annexe 6). Le conseil de l'université se compose de la façon suivante : au sommet, on trouve le président de l'université, le président de la communauté urbaine, le président de la région concernée et le président du conseil des sages «Oulémas». Ces présidents ont donc de hautes responsabilités dans les différents secteurs de l'économie nationale.

Au niveau intermédiaire se trouvent les représentants des secteurs socio-économiques, les représentants des enseignants-chercheurs, les administrateurs, les techniciens et les représentants des étudiants (qui sont représentés par trois étudiants élus par l'établissement concerné). Au dernier niveau, il y a deux catégories : 1) le chef de l'université et 2) un chef d'établissement universitaire désigné par le conseil de coordination (figure 5).

La recomposition du conseil de l'université illustrée à la figure 5 est conforme aux nouvelles modalités recommandées par les règlements de la nouvelle réforme de l'université <sup>6</sup>. Cette réorganisation accorde une place plus large au plan social en impliquant la participation des enseignants et des milieux d'affaires dans la gestion de l'université publique.

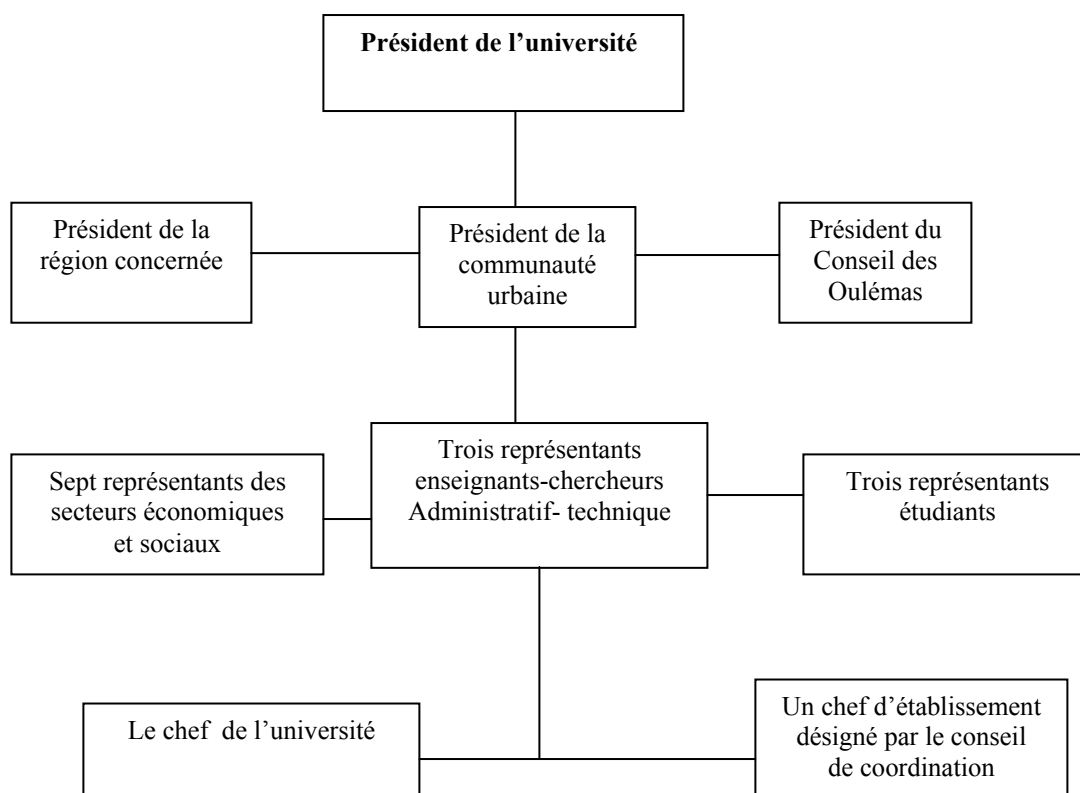
---

<sup>6</sup> La composition de ce Conseil est fixée par l'article 16 du dahir du 25 février 1975. Cette composition a été modifiée par l'article 9 du dahir de 19 mai 2000.

Depuis la nouvelle réforme, le conseil de l'université exerce une influence plus marquée au sein de l'organisation universitaire. Il délibère sur les questions relatives aux finalités et aux missions de l'université publique. Il est responsable des questions administratives, organisationnelles, financières et pédagogiques. Ce conseil consacre plus d'énergie qu'avant au développement pédagogique et au renouvellement disciplinaire, ce qui permet une évaluation rigoureuse des moyens mis en œuvre pour faire vivre les valeurs fondatrices de l'université publique marocaine. Son action répond à la nécessité de tenir compte des besoins de la société et contribue à établir un climat organisationnel propice à l'application des objectifs de la nouvelle réforme.

**Figure 5**

**La composition du conseil de l'université selon l'article 9 de la loi  
n° 1-00-199 du 19 mai 2000**



En effet, des interrogations surviennent à la suite de cette réorganisation du conseil de l'université tel que la nouvelle réforme le propose. Nous constatons que ce conseil ne dispose pas d'une autonomie financière. En fait, le conseil de l'université pouvait exercer un certain contrôle sur les aspects pédagogiques, mais pour le financement, il demeurait sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

La loi n° 01-00 (19 mai 2000) a recommandé une décentralisation des tâches aux doyens et aux directeurs des institutions universitaires. Elle a apporté des changements en leur attribuant une responsabilité plus large pour réguler les affaires administratives des universités publiques. Auparavant, la responsabilité des doyens et des directeurs était limitée à cause de la lourdeur des procédures portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, ce qui nous amène à parler de la tâche des doyens et des directeurs.

- **Les doyens et les directeurs**

Les doyens dirigent les facultés, tandis que les directeurs occupent le même poste dans les écoles et les instituts. Ils sont tous nommés pour une période de 4 ans. La sélection se fait parmi les professeurs de l'enseignement supérieur qui présentent, notamment, un projet de développement de l'établissement universitaire concerné. Ce choix est régi par l'intermédiaire de l'autorité gouvernementale sur proposition du président de l'université, puis est soumis à l'examen du conseil de l'université qui présente à ladite autorité trois candidatures qui suivront la procédure en vigueur en ce qui a trait à la nomination aux emplois supérieurs.

Les doyens et les directeurs sont assistés par quatre vice-doyens ou directeurs adjoints et par un secrétaire général. Les vice-doyens et les directeurs-adjoints sont nommés par le président de l'université sur proposition du doyen ou directeur (art, 20, de la loi n° 01-00).

Selon l'article 21 de la loi n° 01-00 (19 mai 2000) portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, le doyen ou le directeur assure le fonctionnement de leur établissement et coordonne l'ensemble de ses activités.

- Il préside le conseil de l'établissement et en arrête l'ordre du jour dans les conditions fixées par le règlement intérieur du conseil de l'établissement;
- Il gère l'ensemble du personnel affecté à l'établissement;
- Il veille au bon déroulement des enseignements et des contrôles de connaissances et prend toutes mesures appropriées à cette fin;
- Il négocie les accords et conventions de coopération qui sont soumis à l'approbation du conseil de l'université;
- Il veille, sous la supervision du président de l'université, au respect de la législation et de la réglementation en vigueur et du règlement intérieur dans l'enceinte de l'établissement et peut prendre toutes les mesures que les circonstances exigent conformément à la législation en vigueur.

Les doyens et les directeurs des écoles jouent un rôle clé dans le processus de la gestion universitaire. Ils assument diverses fonctions administratives et académiques qui s'appliquent aux ressources humaines et au développement de la production universitaire. Dans ce cadre, ils élaborent une stratégie qui vise à accroître la coopération entre les audits pédagogiques, financiers et administratifs en vue de faire avancer la nouvelle réforme de l'université publique.

D'autres acteurs jouent un rôle clé dans l'organisation administrative et pédagogique de l'université publique; les chefs de département exercent un rôle important en ce qui a trait aux choix des orientations pédagogiques au cours de la période transitoire.

- **Les chefs de départements universitaires**

Les chefs de département sont sélectionnés parmi les enseignants-chercheurs. Ils sont chargés de tâches administratives au sein de leur département. Les modalités de leur élection sont fixées par l'arrêté n° 1046-76 du bulletin officiel du 18 septembre 1976. Ils sont élus pour une période de deux ans et sont membres en droit du conseil de

l'université. Ceux-ci veillent également à mettre en place au sein de leur département un système d'auto-évaluation de la production universitaire. Ils favorisent la réflexion et l'action des enseignants en vue de faire des liens entre le département et les milieux du travail dans le domaine des sciences, de la culture et des arts.

- **Le conseil de coordination**

C'est le conseil de coordination qui chapeaute les activités à l'échelle de l'université publique en jugeant des avis qui sont transmis au conseil de l'université et au ministère. Les attributions du conseil de coordination sont déterminées à l'égard des établissements universitaires publics par l'article 29 de la Loi n° 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur. Le conseil de coordination :

- Donne son avis sur le règlement intérieur de chaque établissement avant son approbation par l'autorité gouvernementale de tutelle ou dont relève l'établissement;
- Examine les propositions qui lui sont soumises annuellement par les établissements concernant le nombre de places offertes à l'inscription des étudiants et les soumet pour approbation à l'autorité gouvernementale responsable de la formation des cadres;
- Donne son avis sur les demandes d'accréditation présentées par les établissements;
- Donne son avis sur les projets de création de filières de formation et/ou de recherche;
- Propose et donne son avis sur la création de tout nouvel établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités;
- Oeuvre à la création de synergie entre les établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas de l'université, pour favoriser l'émergence de pôles polytechniques, organisés sous forme d'établissements publics multidisciplinaires;
- Désigne les membres de la commission permanente de gestion des personnels enseignants institués au dernier alinéa du présent article;
- Recommande les mesures propres à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés;
- De façon générale, prend connaissance de toute question visant à améliorer les formations assurées par les établissements et de tout projet de création de nouveaux établissements.



Pour conclure, l'organisation administrative de l'université publique n'est pas suffisante. La Commission Royale Spéciale, artisanne de la charte, recommande la participation des acteurs universitaires et professionnels à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et à l'implication aux affaires administratives. Ces projets reconnaissent la nécessité de la concertation entre les instances professionnelles et le milieu enseignant qui prennent en charge le contrôle de la qualité du système universitaire public. Tous les intervenants universitaires se partagent les grandes lignes de la nouvelle réforme universitaire. La réorganisation administrative est appelée à augmenter un ensemble de services dans le but d'avoir plus d'informations, de conseils et d'évaluations, en plus de construire un système cohérent à partir d'un échange mutuel entre le ministère, les instances professionnelles et les enseignants. Il serait alors nécessaire de préciser l'organisation des ressources matérielles et humaines afin de comprendre de façon plus précise le rôle de l'infrastructure qui leur est dévolu.

### **2.6.3 L'organisation des ressources matérielles et humaines de l'université publique**

Au lendemain de l'Indépendance du Maroc, en 1956, la situation éducative était caractérisée par un manque de cadres nationaux. À l'époque, l'État a voulu relever le défi en matière d'enseignement supérieur. Il a mis en place un plan d'intervention pour réduire la gravité des retards causés par la colonisation française et espagnole. Cette situation a amené les décideurs en éducation à renforcer les ressources matérielles et humaines pour améliorer les aspects sociaux, culturels et économiques du pays.

En 1957, le Maroc a proposé, pour la première fois, la création d'une université à caractère moderne. Pendant les premières années de la décennie 1970, l'État a renforcé l'infrastructure universitaire publique en vue de faire progresser la scolarisation de la population marocaine. Cette prise de position a été élaborée pour remplacer des cadres coloniaux.

- **L'infrastructure universitaire publique**

La mise en œuvre du décret 1-75-398 du 16 octobre 1975 a créé quatre universités<sup>7</sup>. À l'époque, la ville de Rabat a connu une attraction exceptionnelle en matière d'infrastructures universitaires. Durant cette période, à l'exception des grandes villes (Marrakech, Casablanca et Fès), toutes les autres villes du pays n'ont pas bénéficié d'une infrastructure universitaire publique.

Devant cette situation, les responsables ont tenté de régler la concentration des étudiants à Rabat et l'insuffisance de la capacité d'accueil. En vue d'améliorer l'accessibilité aux études supérieures, un autre décret daté du 19 mars 1979 complétant le décret du 16 octobre 1975 a pour objet de créer deux universités nouvelles (Université Mohamed 1er à Oujda et Université Cadi Ayyad à Marrakech). Cette initiative a permis de réduire une certaine surcharge de la ville de Rabat en matière d'infrastructures universitaires publiques.

Jusqu'à la fin des années 1970, il existe des inégalités en matière d'infrastructure. Les universités publiques sont concentrées essentiellement dans des villes comme Rabat, Fès, Marrakech, Casablanca et Oujda. Un véritable monopole universitaire s'installe à Rabat et Casablanca (50 % des universités publiques se trouvent dans ces deux villes). De plus, ces infrastructures ne sont pas suffisantes à cause de la croissance accrue de la clientèle étudiante. Pour répondre à cette demande et pour réduire les inégalités entre les villes, le ministère de l'Éducation nationale a procédé au début des années quatre-vingt à la construction de nouvelles universités<sup>8</sup>. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui, il y a une meilleure répartition des universités sur le territoire du Maroc.

---

<sup>7</sup> Université Mohamed V à Rabat (elle existait déjà) 2) Université Hassan II à Casablanca 3) Université Mohamed Ben Abdellah à Fès ; 4) Université Quaraouiyne à Fès (elle existait déjà).

<sup>8</sup> En 1978, trois facultés: deux à Oujda et une à Marrakech. En 1979, quatre facultés: deux à Marrakech, une à Oujda et une autre à Agadir. En 1981, quatre établissements universitaires: trois à Casablanca et une à Rabat. En 1982, quatre établissements universitaires: deux facultés à Meknès et deux à Tétouan, en plus d'une transformation de l'École normale supérieure et de l'institut pédagogique national en Faculté des sciences de l'éducation. En 1984, cinq établissements universitaires: deux facultés à Casablanca, une à Mohammadia et deux à Agadir. En 1985, quatre facultés: deux à Kenitra et deux à El-Jadida en plus de

À la lumière des nouveaux besoins socio-économiques, le ministère a mis en place une politique de diversification qui vise à renforcer d'autres secteurs : formation privée et formation des cadres. Il veut assurer un enseignement à un plus grand nombre d'étudiants. Actuellement, le système d'enseignement supérieur marocain est formé de trois secteurs de formation :

1. Le secteur de la formation des cadres;
1. Le secteur de l'enseignement supérieur privé;
2. Le secteur universitaire public.

- **Le secteur de la formation des cadres**

Après la réforme de 1975, les responsables de l'éducation et de la formation ont surtout centré leurs activités sur la formation des cadres pour contribuer à la satisfaction des besoins des institutions publiques et au développement socio-économique. Ainsi, ils ont fait des investissements importants dans ce secteur en ressources humaines et matérielles. En 2002, le secteur de la formation des cadres était composé de soixante (60) instituts et écoles de formation des cadres (voir annexe 7) rattachés à des filières (Ingénierie, Commerce, Sciences appliquées, Informatique, Technologies, Génie, Mécanique et Électricité). Ce secteur est confié aux ministères pour ce qui est des structures, des moyens pédagogiques, de la normalisation des procédures et des programmes de formation. On note que le secteur de la formation des cadres compte près de 10 000 étudiants (4 % des effectifs) encadrés par près de 900 enseignants permanents.

---

l'extension de l'École Mohammadia des ingénieurs (EMI). En 1986, quatre écoles: deux à Casablanca, une à Fès, l'autre à Tanger. En 1987, une faculté à Béni-Mellal. En 1988 et 1992, six établissements supérieurs : quatre écoles supérieures et deux facultés à Agadir, Fès, Marrakech, Meknès, Oujda et Rabat.

- **Le secteur de l'enseignement supérieur privé**

Avant même l'application de la nouvelle réforme, le ministère ayant vu la nécessité d'encourager le secteur de l'enseignement supérieur privé (S.E.S.P), avait déjà favorisé ce secteur. En effet, le nombre des Écoles et des Instituts supérieurs privés a connu une forte augmentation passant de cinquante-cinq (55) établissements en 1995-1996 à près de quatre-vingt-seize (96) en 2002-2003 (voir annexe 7). Ce secteur se charge de la formation de près de 9000 étudiants, soit 3 % des effectifs.

À la lecture des données portant sur ce secteur, il apparaît que les responsables de l'éducation et de la formation ont fait des efforts à l'égard de l'enseignement supérieur privé. Cette situation a conduit à un allègement de la charge de l'université publique. En effet, il est possible d'affirmer que c'est justement par respect du droit à l'éducation qu'il existe des institutions telles que les universités publiques pour les étudiants désireux de s'éduquer.

Le secteur de l'enseignement supérieur privé est considéré comme le partenaire principal de l'État (art, 163 de la Charte). Les nouveaux établissements supérieurs privés offrent un soutien pédagogique et logistique, dans lequel les pratiques d'enseignement varient selon les besoins de la société. Ils sont fondés sur un statut autonome et sur des programmes d'une durée variant entre deux et quatre ans spécialisés dans des études qui touchent des branches professionnelles des différents modes de formation : comptabilité, marketing, management, administration, télécommunication, etc.

Le ministère de l'Éducation nationale a établi un système à deux vitesses : le secteur privé et public; malheureusement, le fait qu'il accorde une grande importance à la privatisation de l'enseignement supérieur défavorise les étudiants nécessiteux. L'injustice se trouve plutôt reliée à la valeur accordée au diplôme obtenu aux yeux des employeurs ou à l'égalité des chances d'accéder au marché du travail en fonction de son école de formation.

- **Le secteur universitaire public**

En 2002, le secteur universitaire public a réuni cinquante-quatre (54) facultés et dix-neuf (19) écoles supérieures regroupées dans quatorze (14) universités publiques (voir annexe 7). En 2002-2003, ce secteur a accueilli près de 280 599 étudiants (90 % des effectifs) encadrés par 8 067 enseignants et 11 000 membres administratifs (tableau 6). Depuis la déclaration de la nouvelle réforme, le secteur universitaire public a connu une restructuration au niveau du grade du personnel enseignant en visant à améliorer la situation sociale du personnel enseignant. Cette réorganisation est caractérisée par une augmentation des professeurs Habilités et Agrégés et de ceux des maîtres Assistants.

**Tableau 6**  
**Effectifs du secteur de l'enseignement supérieur public**  
**par domaine d'études (2002)**

Domaines d'études	Nombres des facultés	Nombres des écoles supérieures
Enseignement Original : religieux	4	-
S. juridiques, Économiques	11	-
Lettres et S. Humaines	14	-
Sciences	11	-
Sciences et Techniques	7	-
Médecine et Pharmacie	4	-
Médecine Dentaire	2	-
Sciences appliquées	-	4
Commerce et Gestion	-	3
Technologie	-	7
Informatique	-	1
Ingénierie	-	1
Électricité et Mécanique	-	1
Arts et Métiers	-	1
Sciences de l'Éducation	1	-
Traduction	-	1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>19</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

- **Le personnel enseignant**

Au cours de la décennie 2000-2009 le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique a entrepris des démarches au sujet du statut du personnel enseignant du secteur public. En 2003-2004, l'ensemble du personnel enseignant totalise 10 249 enseignants : 3450 professeurs de l'enseignement supérieur, 1167 professeurs habilités, 280 professeurs agrégés, 4433 professeurs assistants, 380 maîtres assistants et 120 assistants.

En 1996-1997, le pourcentage des maîtres assistants était dominant (62,22 %). Il s'est produit un ralentissement important de la croissance des maîtres de conférences : cette catégorie est passée de 12,14 % en 1996-1997, à seulement 0,37 % en 1999-2000. Depuis 2003-2004, le grade des maîtres de conférences n'existe plus dans la fonction publique. Les visées de la nouvelle réforme de l'université publique qui consistent à assurer la qualité de l'enseignement supérieur marocain ont amené des changements importants en ce qui concerne le recrutement, la titularisation et l'avancement du personnel enseignant. On note une tendance à la hausse du grade des professeurs de l'enseignement supérieur. En pourcentage, le niveau est passé de 16,36 % en 1996-1997 à 33,66 % en 2003-2004 (tableau 7).

**Tableau 7**  
**Répartition du personnel enseignant public selon le grade universitaire**

Personnel enseignant	1996-1997	%	1999-2000	%	2003-2004	%
Professeurs de l'enseignement supérieur	1569	16,36	2185	22,12	3450	33,66
Professeurs Habilités	-	-	966	09,78	1167	11,38
Professeurs Agrégés	-	-	233	02,36	280	02,75
Maîtres de Conférences	1164	12,14	36	00,37	-	-
Professeurs Assistants	-	-	3476	35,19	4433	43,25
Maîtres Assistants	5968	62,22	2347	23,76	380	03,71
Assistants	311	03,24	157	01,59	120	01,17
Autres grades	579	06,04	476	04,83	419	04,08
Total	9403	100,00	9876	100,00	10 249	100,00

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Par ailleurs, le pourcentage des maîtres assistants a connu une nette diminution. Ainsi en 1996-1997, il y en avait 62,22 %, alors qu'en 2003-2004, le nombre a chuté à 3,71 %. Cette catégorie de personnel enseignant est moins coûteuse. L'amélioration des statuts de maître assistant et de professeur de l'enseignement supérieur traduit une tendance favorable et un progrès sensible en fonction des orientations et des objectifs poursuivis par la nouvelle réforme.

Au cours de l'implantation de la réforme, le ministère de l'Éducation nationale projette d'appliquer un ensemble de mesures permettant à la fois de répondre avantageusement aux objectifs pédagogiques de la nouvelle réforme et d'améliorer le statut du personnel enseignant qualifié. À cet égard, le ministère tient à la réallocation et à l'amélioration des ressources humaines afin d'améliorer les conditions sociales à l'intérieur des universités publiques. Dans ce contexte, le ministère a pris l'initiative d'améliorer les conditions de vie du personnel enseignant afin de faire progresser la qualité de l'enseignement supérieur public.

Malgré la politique de décentralisation des infrastructures universitaires publiques, il existe encore un déséquilibre entre les anciennes et les nouvelles universités publiques au niveau du grade du personnel enseignant. Comme on peut le constater, les pourcentages du personnel enseignant varient d'une université à l'autre. Le tableau 8 fournit un exemple de la répartition très variable du personnel enseignant selon le grade.

Depuis plusieurs années, l'Université Mohammed V Agdal et Souissi de Rabat jouissent d'une situation privilégiée avec un corps professoral totalisant 2319 enseignants. En 2002-2003, elles possèdent le plus grand nombre du grade professeurs de l'enseignement supérieur, soit 32,26 %. Elles monopolisent 50,59 % des grades de professeur Agrégé (tableau 8). Ce mode d'organisation, favorisé par le ministère, a fortement influencé les pratiques d'enseignement et de recherche qui se traduisent par une forte concentration du corps professoral à l'échelon supérieur.

Cependant, si on compare l'Université Cadi Ayyad de Marrakech avec l'Université Mohammed V de Rabat, celle-ci vient au deuxième rang avec 1267 professeurs, soit 12,58 % de l'ensemble du corps professoral des universités publiques marocaines. La situation n'est pas encourageante, car cette l'Université Cadi Ayyad est aussi moins favorisée du fait qu'elle emploie 554 professeurs Assistants, soit 43,72 % de l'ensemble du personnel enseignant. Le tableau 8 confirme l'insuffisance des professeurs Agrégés à cette université; il importe de mentionner que la mauvaise gestion du corps professoral de cette université entraîne des problèmes sérieux d'encadrement, au niveau du deuxième cycle et du troisième cycle.

**Tableau 8**

**Répartition du personnel enseignant par université et par grade en 2002-2003**

Nom de l'université	1	2	3	4	5	6	7	Total	%
U. Quaraouiyine Fès	30	17	-	61	5	2	13	128	1,27
U. Mohammed V Agdal Rabat	652	78	-	362	52	16	64	1224	12,16
U. Mohammed V Souissi Rabat	412	19	128	304	88	65	79	1095	10,87
U. Hassan II Ain Chock Casablanca	411	50	93	466	84	24	47	1175	11,67
U. Hassan II Mohammadia	185	102	-	381	63	1	7	739	7,34
U. Sidi Mohammed Ben Abdallah Fès	309	126	14	449	96	12	61	1067	10,60
U. Cadi Ayyad Marrakech	370	170	18	554	112	9	34	1267	12,58
U. Mohammed 1 <sup>er</sup> Oudja	227	102	-	206	21	-	12	568	5,64
U. Chouab Eddoukali El Jadida	106	105	-	193	15	1	5	425	4,22
U. Hassan I Settat	25	26	-	120	25	-	14	210	2,09
U. Abdelmalek Essaâdi Tétouan	172	91	-	292	28	2	21	606	6,02
U. Moulay Ismail Meknès	177	96	-	324	44	2	45	688	6,83
U. Ibn Toufail Kenitra	129	47	-	201	24	-	4	405	4,02
U. Ibn Zohr Agadir	93	54	-	260	45	-	20	472	4,69
<b>Total</b>	<b>3298</b>	<b>1083</b>	<b>253</b>	<b>4173</b>	<b>702</b>	<b>134</b>	<b>426</b>	<b>10 069</b>	<b>100 %</b>

1 : Professeur de l'Enseignement Supérieur; 2 : Professeur Habilité; 3 : Professeur Agrégé;  
4 : Professeur Assistant; 5 : Maître Assistant; 6 : Assistant; 7 : Autres.

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.



L'Université Sidi Mohammed Ben Abdallah de Fès avec la plus ancienne Université Quaraouiyine <sup>9</sup> vient au troisième rang en termes d'effectifs du corps professoral (10,60 % de toutes les universités publiques). Cet avantage reflète, en partie les effets historiques ressentis et exprimés sur le plan culturel de la ville de Fès. Par contre celle-ci n'a pas suffisamment de professeurs Agrégés (14). L'insuffisance d'enseignants expérimentés dans cette université nuit à son développement pédagogique. En revanche, on note une augmentation des enseignants non chercheurs (61).

De façon générale, la distribution du corps professoral dans les trois universités publiques montre des variations importantes. En effet, le nombre des professeurs expérimentés s'accroît avec l'importance de l'université. Les villes de Rabat, Marrakech et Fès ont connu une centralisation accentuée du corps professoral choisi parmi les plus expérimentés. Une telle mesure influence négativement la politique de décentralisation telle qu'énoncée dans la Charte nationale d'éducation et de formation. Cela suppose des ajustements sérieux au niveau de l'organisation du corps professoral.

Il y a donc un effort qui a été fait par le ministère de l'Éducation nationale pour augmenter les effectifs d'enseignants aux niveaux supérieurs. En revanche, les universités publiques se retrouvent encore avec un corps professoral mal réparti dans l'ensemble des universités publiques. Cela veut dire concrètement que la décentralisation ne s'est pas encore produite malgré les recommandations qui ont été suggérées par la Commission Royale Spéciale. On peut parler d'un échec partiel concernant la répartition géographique des enseignants des universités publiques marocaines.

- **L'encadrement pédagogique**

La Commission Royale Spéciale a soulevé plusieurs interrogations sur le rendement universitaire. Dans cette perspective, la nouvelle réforme a mis l'accent sur la

---

<sup>9</sup> Nous rappelons que cette université est très ancienne, sa création remonte au neuvième siècle (859). Elle comprend en 1999 quatre facultés spécialisées en théologie, en droit musulman ainsi qu'en langue et littérature arabe.

nécessité de rationaliser les programmes universitaires. La nouvelle réforme annonce notamment l'amélioration de l'encadrement pédagogique (art, 138 de la Charte). L'appréciation de l'encadrement pédagogique se fonde sur le nombre de professeurs par rapport à la population étudiante de l'enseignement supérieur public. Au niveau du secteur universitaire, le taux d'encadrement pédagogique était de 35 étudiants par enseignant en 1980-1981. Ce taux s'est stabilisé à 32 au cours de l'année 1990-1991 et en 2000-2001, il avait chuté à 30 étudiants (tableau 9). En général, le taux d'encadrement pédagogique est très hétérogène et varie selon les départements universitaires publics et les filières de la formation.

**Tableau 9**  
**Taux d'encadrement pédagogique selon les universités publiques**

<b>Établissements universitaires</b>	<b>1980-1981</b>	<b>1990-1991</b>	<b>2000-2001</b>
Taux d'encadrement pédagogique	35	32	30

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la recherche scientifique.

Durant les années à venir, la nouvelle réforme souhaitera offrir les conditions propices à l'encadrement pédagogique; elle fait un effort d'imagination et d'innovation pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Comme nous l'avons mentionné, il existe des professeurs suffisamment nombreux et expérimentés pour donner aux étudiants une formation adéquate. En tenant compte des changements potentiels de l'université publique marocaine, le ministère de l'Éducation nationale souhaite renforcer les ressources en personnel enseignant pour améliorer le taux d'encadrement pédagogique.

- **Le personnel administratif**

Le personnel administratif (les agents de services non inclus) a connu une augmentation faible de son effectif. Il est passé de 6433 cadres en 1996-1997 à 6957 en 2003-2004 (tableau 10). Par ailleurs, il existe des inégalités en matière de personnel administratif dans le milieu universitaire public. On note que trois domaines d'études

sont très choyés : il s'agit des études scientifiques 24,58 %, des études littéraires 20,40 % et des études en sciences juridiques et économiques 17,19 % en 2003-2004. De plus, ce sont les universités de grande taille qui bénéficiaient en général du plus grand nombre de personnel administratif.

Vu le changement organisationnel établi par la nouvelle réforme, le personnel administratif est censé répondre à la complexité des problèmes organisationnels qui se posent en termes de planification et de gestion de la vie universitaire publique. La coordination est une autre caractéristique du rôle du personnel administratif. En effet, celui-ci est appelé à faire la liaison entre l'université publique et certaines instances sociales comme les groupes de pression et les membres de syndicats qui sont des acteurs importants pour ce qui est de la nouvelle mission de l'université publique. Selon Bélanger et *al.* (1999), les équipes de direction devraient permettre de clarifier les enjeux débattus au sein des universités et rendre compte du nécessaire arrimage entre les objectifs politiques et la mission universitaire.

**Tableau 10**

**Effectif et pourcentage du personnel administratif par domaine d'étude**

<b>Domaines d'étude</b>	<b>96-97</b>	<b>%</b>	<b>99-2000</b>	<b>%</b>	<b>2003-04</b>	<b>%</b>
Enseignement Original : religieux	198	3,08	199	03,02	189	02,72
Sc. juridiques, Économiques	934	14,52	1036	15,62	1196	17,19
Lettres et S. Humaines	1 434	22,29	1412	21,39	1419	20,40
Sciences	1 747	27,16	1724	26,12	1710	24,58
Facultés polydisciplinaires	-	-	-	-	41	0,59
Sciences et Techniques	425	6,61	432	06,55	461	6,63
Médecine et Pharmacie	512	7,96	556	08,43	652	09,37
Médecine Dentaire	121	1,88	121	01,83	111	01,60
Sciences d'Ingénieur	374	5,80	441	06,68	495	07,12
Commerce et Gestion	122	1,90	123	01,86	115	01,65
Technologie	402	6,25	406	06,17	420	06,03
Sciences de l'Éducation	142	2,21	131	01,99	125	01,79
Traduction	22	0,34	21	0,34	23	0,33
<b>Total</b>	<b>6 433</b>	<b>100,00</b>	<b>6602</b>	<b>100,00</b>	<b>6957</b>	<b>100,00</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

- **L'encadrement administratif**

Globalement, les universités publiques ne connaissent pas le même encadrement administratif; certains départements connaissent un sous-encadrement. Le taux d'encadrement administratif des universités publiques ne s'est pas amélioré, il est passé de 23 étudiants par membre du personnel administratif en 1990-1991 à 38 étudiants en 2000-2001 (tableau 11).

**Tableau 11**  
**Taux d'encadrement administratif selon les universités publiques**

<b>Établissements universitaires</b>	<b>1980-1981</b>	<b>1990-1991</b>	<b>2000-2001</b>
Taux d'encadrement administratif	22	23	38

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Les agents administratifs peuvent faire beaucoup pour changer les contraintes importantes comme les limites en matière de ressources humaines et financières. Ces agents peuvent aussi négocier les changements organisationnels potentiels au sein des universités publiques, dans la mesure où la nouvelle réforme cherche à améliorer le rendement universitaire.

Depuis les années quatre-vingt, le secteur universitaire public a connu une remarquable hausse de la fréquentation universitaire. Cette croissance a eu des répercussions sur la diversité des disciplines offertes.

- **Les étudiants des universités publiques**

En 1956, le Maroc comptait près de 2 500 étudiants inscrits dans les facultés des études juridiques, littéraires, scientifiques et à l'école marocaine d'administration. Ces établissements étaient concentrés dans la ville de Rabat. Au cours des années quatre-vingt, la quantité d'étudiants inscrits a augmenté et leur nombre a atteint 74 465. Ce nombre est passé à 126 481 en 1984-1985. Il s'est élevé, au cours des années quatre-vingt-dix, à 242 053. L'effectif des étudiants a donc connu une progression importante

durant ces dix dernières années ; en 2002-2003, les universités publiques rassemblaient 280 599 étudiants.

Ces dernières années, la scolarisation des filles a connu une augmentation sensible. Le pourcentage des filles marocaines poursuivant des études supérieures a été pendant les années quatre-vingts de 24 %. Il a augmenté à 45 % en 2002-2003 (tableau 12).

**Tableau 12**  
**Répartition des étudiants selon le sexe**

<b>Années</b>	<b>Masculin</b>	<b>%</b>	<b>Féminin</b>	<b>%</b>
1969-1970	10 940	84	1792	16
1974-1975	26 788	80	5333	20
1979-1980	74 465	76	18 348	24
1984-1985	126 481	68	41 073	32
1989-1990	198 054	60	73 089	40
1994-1995	242 053	59	99 632	41
1999-2000	250 111	58	107 444	42
2002-2003	280 599	55	126 534	45

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Malgré la politique de régionalisation de l'enseignement supérieur, il existe une concentration d'étudiants dans les anciennes universités (Rabat, Fès et Marrakech). Parallèlement à cette tendance, le pourcentage des étudiants de l'Université Mohammed V de Rabat atteint 17 % par rapport à l'ensemble des étudiants marocains (tableau 13).

On a signalé que les diplômés des universités publiques connaissent des obstacles énormes face au marché d'emploi. L'accroissement du chômage n'a pas manqué de soulever des questionnements sur la production universitaire et d'entraîner des inquiétudes à l'égard des universités publiques.

Tableau 13

Répartition des étudiants selon les universités (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle)

Nom de l'université	1996-97	%	99-2000	%	2002-03	%
U. Mohammed V Agdal Rabat	32 449	12,94	25 760	10,30	24 970	08,89
U. Mohammed V Souissi Rabat	13 364	5,33	17 068	6,82	21 430	07,63
U. Hassan II Ain chock Casablanca	33 434	13,33	26 128	10,45	24 779	08,82
U. Hassan II Mohammadia	17 061	6,80	19 665	7,86	21 926	07,80
U. Quaraouiyine Fès	6 178	2,46	7 202	2,88	7 180	02,55
U. Sidi Mohammed Ben Abdallah Fès	30 782	12,28	30 847	12,33	32 772	11,79
U. Cadi Ayyad Marrakech	35 558	14,18	30 551	12,21	34 849	12,41
U. Mohammed 1 <sup>er</sup> Oudja	20 251	8,08	19 280	7,71	22 512	08,01
U. Ibn Toufail Kenitra	8 759	3,49	8 465	3,38	9 254	03,30
U. Chouab Eddoukali El Jadida	10 606	4,23	8 064	3,25	8 931	03,17
U. Moulay Ismail Meknès	21 157	8,44	24 485	9,79	25 120	08,94
U. Abdelmalek Essaïdi Tétouan	9 796	3,91	13 492	5,39	17 607	06,26
U. Ibn Zohr Agadir	11 368	4,53	13 617	5,44	22 302	07,95
U. Hassan I Settat	-	-	5 487	2,19	6 967	02,48
<b>Total</b>	<b>250 763</b>	<b>100,00</b>	<b>250 111</b>	<b>100,00</b>	<b>280 599</b>	<b>100,00</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

- **Les diplômés des universités publiques**

De façon générale, les problèmes des diplômés se posent à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif. Sur le plan quantitatif, il apparaît bien que la majorité des diplômés des universités publiques se groupent dans trois disciplines : études littéraires, études scientifiques, études juridiques et économiques. De 1996-2003, le nombre total des détenteurs de diplômes universitaires a connu une progression constante; 24 379 diplômés en 1996-1997 à 24 802 en 2002-2003. On remarque que le pourcentage de diplômés des études littéraires a connu une augmentation d'un point; passant de 31,01 % en 1995-1996 à 32, 92 % en 2002-2003. Par contre, le pourcentage de diplômés des études scientifiques a connu une baisse passant de 26,22 % à 11,99 % (tableau 14).

Les diplômés des études juridiques et économiques sont exceptionnellement nombreux; ils ont connu à la même période une augmentation importante passant de

30,50 % à 35,64 %. En revanche, les diplômés en Médecine dentaire et en Médecine et pharmacie ont connu une stabilisation de leurs effectifs; 2,97 % en 1995-1996 à 2,96 % en 2002-2003.

Compte tenu de la répartition de l'ensemble des diplômés des universités publiques, le tableau 16 confirme un déséquilibre entre les disciplines. Le pourcentage de diplômés est plus élevé dans les domaines des études littéraires, scientifiques, économiques et juridiques. Pour combler cet écart, la nouvelle réforme cherche à diversifier les profils et les cheminements des étudiants afin qu'il y ait un plus grand nombre de possibilités d'emploi pour les diplômés des universités publiques.

**Tableau 14**

**Répartition des diplômés selon les domaines d'études  
(1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle) selon la période (1995-2003)**

<b>Domaines d'études</b>	<b>1995-1996</b>	<b>%</b>	<b>1998-1999</b>	<b>%</b>	<b>2002-2003</b>	<b>%</b>
Enseignement Original	960	3,92	687	2,60	713	2,87
Sc. juridiques, Économiques	7 435	30,50	10 022	37,97	8 913	35,94
Lettres et S. Humaines	7 563	31,01	7 393	28,01	8 164	32,92
Sciences	6 395	26,22	3 920	14,84	2 975	11,99
Sciences et Techniques	87	0,36	1 845	6,99	843	3,40
Médecine et Pharmacie	728	2,97	821	3,10	733	2,96
Médecine Dentaire	143	0,67	174	0,66	163	0,66
Sciences d'Ingénieur	350	1,42	381	1,44	487	1,97
Commerce et Gestion	-	-	304	1,17	410	1,66
Technologie	675	2,75	824	3,12	1 184	4,77
Sciences de l'Éducation	21	0,09	8	0,03	181	0,72
Traduction	22	0,09	21	0,07	36	0,14
<b>Total</b>	<b>24 379</b>	<b>100,00</b>	<b>26 400</b>	<b>100,00</b>	<b>24 802</b>	<b>100,00</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Sur le plan qualitatif, les facultés *numerus clausus* : médecine et médecine dentaire, écoles d'ingénieurs, écoles supérieures de technologies l'imitent le nombre d'inscriptions et exigent des notes scolaires et un examen comme condition d'admission.

En général, le nombre de diplômés de ces facultés ne varie pas beaucoup, par exemple, le pourcentage des diplômés qui poursuivent des études en médecine dentaire n'a pas changé entre 1998 à 2003, il est toujours resté 0,66 %.

La nouvelle réforme de l'université a permis d'ajouter des programmes visant à corriger le déséquilibre entre les types de formation universitaire publique; elle visait aussi à orienter les étudiants vers de nouvelles branches techniques. C'est dans cette optique que le ministère a mis en place de nouvelles facultés et des écoles technique, technologique et commerciale dans d'autres villes (Agadir, Tétouan, Settat). Ces facultés publiques offrent des spécificités en matière de gestion et d'organisation par rapport aux facultés traditionnelles. Face au défi de la croissance des connaissances, les universités publiques désirent élargir les programmes de façon à ce que les étudiants aient un choix plus large dans leurs champs disciplinaires.

La mise en place de nouveaux aménagements pédagogiques peut diminuer les déperditions de diplômés dans l'enseignement supérieur public. Ces aménagements favorisent des connaissances pédagogiques actives renouvelées en tenant compte de la formation universitaire appliquée. Cette démarche aura pour objet d'assurer aux lauréats une formation professionnelle, adéquate et apte à répondre aux exigences des entreprises.

Nous avons mentionné que le système universitaire marocain connaît une forte concentration de ressources matérielles et humaines dans quelques universités publiques. Ce phénomène fait l'objet d'inquiétudes face à la politique de décentralisation réclamée par la Charte. Devant cette situation, l'Université Mohammed V de Rabat constitue un exemple de concentration non seulement au niveau des infrastructures universitaires, mais aussi au niveau des privilèges qui sont accordés aux enseignants les plus expérimentés.



## 2.7 Discussion et questions de la recherche

La Commission Royale Spéciale est l'artisan de la nouvelle réforme. Consciente des défis pédagogiques à relever, elle propose plusieurs avenues pour inciter les acteurs universitaires et professionnels à renouveler les pratiques pédagogiques. Elle incite le corps enseignant à se familiariser avec le nouveau régime pédagogique. Elle s'occupe de réorganiser les structures universitaires et d'évaluer le degré d'utilité sociale des savoirs-faire. Elle exige la participation de tous les acteurs éducatifs, dont celle du corps enseignant aux décisions pédagogiques, administratives et organisationnelles. La réussite de ces enjeux dépend de l'éthique professionnelle, de la culture universitaire et des caractéristiques culturelles propres aux enseignants.

Les objectifs généraux de la nouvelle réforme seront à l'origine de profonds changements dans la structure et le fonctionnement de l'université publique. Le corps professoral se trouve dans une position où il lui faudra renouveler ses pratiques d'enseignement et répondre aux nombreux problèmes que pose l'université publique marocaine.

L'université publique peut compter sur l'implication de nouvelles instances telles que les collectivités locales, les entreprises et les familles. Une politique nationale à l'égard de l'enseignement supérieur, comme celle qu'imagine la Commission Royale Spéciale, reflétera certains enjeux stratégiques en faveur des instances concernées. Ce virage permet d'envisager des arbitrages différents entre les acteurs de différents milieux qui pourraient être mis à contribution dans la nouvelle réforme de l'université publique.

Comme il est indiqué à l'article 171 de la Charte, les collectivités locales, s'engageant en partenariat dans le cadre de leur attribution avec le ministère de l'Éducation nationale, supportent aussi des charges financières au sein des universités publiques. L'intervention des collectivités locales dans les affaires universitaires peut contribuer à apporter des remèdes sur le plan financier. Des sources d'aides diversifiées seraient une solution au sous-financement des universités publiques.

Le rapport du CAPESUR a proposé un canevas qui a permis d'identifier les mesures susceptibles de mettre en place un nouveau projet pour les études de premier et deuxième cycles universitaires. Il paraît urgent que les efforts des enseignants se centrent sur l'application de ces nouveaux programmes qui favorisent une amélioration de la formation universitaire et la recherche technologique. Certes, le développement de ces deux composantes, formation et recherche, demeure nécessaire pour l'ensemble du système universitaire public, mais il devrait favoriser la mise en place d'encadrements communs pour l'ensemble des établissements universitaires.

La nouvelle réforme a comme but, entre autres, de rendre le système universitaire compétitif et plus ouvert aux lois du marché. Le souci d'une meilleure adaptation aux demandes du marché de l'emploi se traduit par la mise en place de nouveaux établissements universitaires et de nouveaux programmes modulaires. De nombreuses difficultés apparaissent; à titre d'exemple, la sous-valorisation de l'enseignement supérieur au profit de la recherche et l'augmentation du nombre de professeurs assistants (non agrégés) qui résultent d'une mauvaise allocation des ressources.

Le tour d'horizon des infrastructures universitaires disponibles et des données sur les étudiants par spécialités nous pousse à nous demander si l'évolution observée correspond aux besoins socio-économiques. Nous n'avons pas les outils techniques et conceptuels pour définir les besoins socio-économiques, mais force est de constater que la croissance des étudiants en sciences sociales ne s'est pas effectuée au même rythme que celle des étudiants en études techniques et génie. En tout cas, l'enseignement supérieur public a été transformé par le grand nombre de diplômés dans les branches d'études économiques, littéraires et scientifiques. Dans le contexte actuel, les responsables de l'éducation et de la formation souhaitent développer un ensemble d'éléments pour concrétiser l'équilibre et la cohérence entre la formation et les cheminements appropriés vers le marché du travail.

Il est évident que l'évolution du nombre d'étudiants et leurs caractéristiques disciplinaires sont liées à une augmentation des études sociales. Face à ces constats, il

serait logique de croire qu'il faut limiter le nombre de places dans certaines disciplines, si ces dernières procurent une valeur relative dans le développement social et culturel. Au-delà de cette constatation, il est souhaitable que le marché de travail soit présenté comme une démarche dynamique aux lauréats pour motiver les nouveaux étudiants à modifier leur spécialisation.

L'ouverture de nouveaux établissements universitaires traduit une tendance favorable et un progrès sensible de l'autorité centrale pour assurer le développement de l'enseignement supérieur conformément aux besoins socio-économiques du pays. Le gouvernement continue de déployer des efforts en vue d'améliorer le fonctionnement et la formation universitaire. De cette manière, la nouvelle réforme compte corriger la concentration des établissements universitaires et répondre à l'accroissement des effectifs des étudiants.

Le ministère de l'Éducation nationale a décidé de doter d'autres villes en infrastructures universitaires. Malgré l'effort fourni en ce domaine, il reste de sérieux problèmes à régler dans la mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur. Actuellement, le ministère se penche sur les pratiques et les filières de l'enseignement supérieur en prenant en compte les programmes, la pédagogie et les modes d'évaluation.

### **Questions de recherche**

Compte tenu de ce qui précède, les universités publiques sont-elles prêtes à affronter la rénovation des pratiques pédagogiques et financières? Sont-elles en mesure de rejoindre les standards établis dans les universités nord-américaines? Prépare-t-on véritablement les étudiants à affronter les défis d'ordre culturel et pédagogique? Pour répondre à ces questions, il sera d'abord nécessaire que les acteurs universitaires et professionnels fassent une réflexion sur ce que sera le nouveau système universitaire marocain.

Tout en tenant compte de la problématique d'implantation de la nouvelle réforme, le but général de la recherche entreprise était de mieux comprendre la perception des acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V. Nous avons voulu connaître la façon dont les acteurs universitaires et professionnels ont modifié les pratiques pédagogiques, ainsi que leur façon de contribuer au processus organisationnel de la réforme de l'université. Notre recherche vise à apporter une réponse aux questions suivantes :

- Les attitudes des agents éducatifs ont-elles été modifiées par l'introduction de la nouvelle réforme? Si oui, dans quel sens ont-elles été modifiées?
- Est-ce que la nouvelle réforme a modifié les pratiques pédagogiques, organisationnelles et financières de l'université publique dans le sens indiqué par la Charte?
- Quelles formes de contributions les acteurs universitaires et professionnels peuvent-ils apporter afin de faciliter une implantation efficace de la nouvelle réforme?

## **Chapitre 3**

### **Cadre théorique**

#### **3.1 La réforme et le changement organisationnel de l'université publique**

La nouvelle réforme au sein de l'université publique marocaine a voulu instaurer une nouvelle dynamique et donner un nouveau souffle à ces établissements publics de haut savoir. Cette nouvelle réforme proposée par la Commission Royale Spéciale se différencie des réformes antérieures, non seulement en raison de son originalité (elle a démontré une détermination peu commune), mais aussi au regard des aspects pédagogiques et financiers qu'elle touche et des changements de valeurs qu'elle est censée insuffler.

Dans ce contexte, la politique de la nouvelle réforme de l'université publique repose sur deux démarches : un nouveau régime pédagogique et l'amélioration de la gestion financière. Inspirée par un modèle anglo-américain, la nouvelle réforme a mis en évidence l'importance du rôle des agents éducatifs, impliqués dans les institutions universitaires publiques, les percevant comme les mobilisateurs de l'application de la nouvelle réforme.

##### **3.1.1 L'implantation d'une politique de la réforme universitaire**

La nouvelle réforme de l'université publique, en tant qu'objet d'étude, peut être abordée selon plusieurs aspects. Les établissements universitaires se sont dotés de structures internes de gestion de plus en plus développées et ont établi des relations et des coopérations de diverses natures avec des partenaires externes, universitaires et non universitaires (Bertrand et Rhéaume, 1999, p.11). De nombreux facteurs peuvent donc influencer cette nouvelle réforme.

Selon le dictionnaire de la langue française, le Petit Robert 2008, le verbe réformer signifie : «rétablir dans sa forme primitive, corriger, changer en mieux, supprimer pour améliorer, retirer du service». Le mot réforme signifie «un changement profond apporté dans la forme d'une institution afin de l'améliorer, d'en obtenir de meilleurs résultats» (p. 2160). Selon le Grand Larousse de la langue française 1989, le mot réforme se définit comme : «une action de modifier dans le sens du bien : changement radical opéré en profondeur en vue d'obtenir l'amélioration d'un état de choses qui le rapproche dans sa forme idéale» (p. 4980).

En examinant les écrits des spécialistes de l'enseignement supérieur, on remarque que ceux-ci cherchent en général à analyser l'efficacité d'une politique d'implantation officiellement adoptée (Majone et Wildavsky, 1978; Mazmanian et Sabatier, 1983; Pressman et Wildavsky, 1973; Cerych et Sabatier, 1986; Maassen, 2003). Ces auteurs ont recours à certaines théories. Par exemple, Sabatier (2003) a développé une approche conceptuelle, "the Advocacy Coalition Framework" (ACF). Chaque groupe, dans un contexte de changement, forme en quelque sorte une coalition. Certains acteurs adoptent une stratégie qui favorise des changements plus que d'autres, mais les intérêts sont parfois contradictoires.

Massent (2003) cherche à cerner les réseaux qui participent au processus de la politique d'implantation en définissant le rôle et le comportement des acteurs universitaires, en établissant "les règles du jeu". Cette démarche est particulièrement intéressante à l'égard des acteurs qui ont considérablement contribué au choix d'un système d'enseignement à une époque donnée. Il est donc important d'interroger les groupes de coalition pour connaître les intentions qui sont parfois la source d'une résistance au changement et du maintien du statu quo.

La nouvelle réforme de l'université est souvent considérée comme étant un processus caractérisé par le contrôle central de l'État. Massent (2003) affirme que l'implantation des réformes a modifié profondément le rapport entre le gouvernement, les universités et les instances professionnelles en réorganisant des interrelations entre

l'enseignement supérieur et son environnement. D'autres chercheurs (Van Vught, 1989; Goedegebuure et al., 1994) soulèvent le problème de l'implantation de politiques, qui réside dans l'écart entre "les modèles de commande par l'État" et "les modèles de supervision par l'État".

L'implantation de réformes au sein d'un système comme celui de l'enseignement supérieur peut être comprise comme l'aboutissement d'un long processus durant lequel un système de croyances en remplace un autre. C'est en quelque sorte un changement de paradigme d'intervention; cette option est retenue par Maassen (2003), qui dresse un bilan de l'avancement et du développement de l'enseignement supérieur:

1. Les changements sociaux tendent à diminuer les arrangements traditionnels du gouvernement en imposant de nouvelles conciliations;
2. La situation globale de l'économie et des finances combinée avec la massification de l'enseignement supérieur a changé les modèles de politique de ce secteur de la société;
3. Les dysfonctionnements perçus dans l'enseignement supérieur ont attiré l'attention sur de nouveaux mécanismes de gouvernement pour augmenter l'efficacité et l'efficacé.

Dans une étude sur la forme et la nature d'une implantation, Matland (1995), en arrive à la classification suivante : a) l'implantation administrative, b) l'implantation politique, c) l'implantation expérimentale, d) l'implantation symbolique. À partir de ces quatre formes de situations, il cherche à analyser la politique d'implantation sur la base d'une combinaison entre le conflit et l'ambiguïté technique. Il explique que l'implantation administrative est facilement réalisable dans les situations de bas conflits et de basses ambiguïtés techniques. Dans les situations de vifs conflits et d'ambiguïtés techniques peu élevées, les acteurs savent mettre en place des objectifs de politique d'implantation, mais ils ne peuvent pas s'entendre sur les objectifs appropriés. Il s'agit alors d'implantation politique. Dans les situations d'ambiguïtés techniques élevées et de conflits moins élevés, l'accent devrait être mis sur l'implantation expérimentale. Dans les situations extrêmement difficiles de conflits élevés et d'ambiguïtés techniques élevées, une implantation symbolique est de mise.

Gornitzka (2003), propose trois critères pour évaluer les changements : 1) la profondeur du changement, 2) la largeur fonctionnelle du changement et 3) le niveau du changement. La profondeur du changement indique le degré selon lequel une nouvelle politique implique des valeurs et des pratiques existantes. La largeur fonctionnelle du changement se réfère au nombre de secteurs fonctionnels dans lesquels on s'attend à ce qu'une politique donnée présente des modifications. Enfin, le niveau de changement indique la cible de la réforme, soit un secteur particulier du système, soit un secteur particulier d'un établissement.

Van Meter et Van Horn (1975) s'entendent sur certains facteurs qui peuvent aider au succès de l'implantation d'une réforme universitaire: a) la politique des ressources, b) les activités de communication et l'application interorganisationnelle, c) les caractéristiques des agents d'implantation, d) les conditions économiques, sociales et politiques, et e) la disposition des applicateurs.

L'élaboration d'une politique de la réforme universitaire n'est pas permanente. Toutefois, les systèmes éducatifs, comme les autres organisations, ont appris qu'aucune réforme ne réglera durablement les problèmes auxquels elle prétend répondre (Perrenoud, 1998, p. 12).

Gornitzka (2003) introduit une réflexion plus approfondie en posant des questions épistémologiques relatives à la politique d'implantation. Ces questions pertinentes méritent l'attention des intervenants dans le domaine de l'enseignement supérieur : quels sont les meilleurs instruments pour l'implantation? Quel est l'objet de l'implantation de changement? Y a-t-il un début et une fin à l'implantation du changement? Qu'est-ce qu'une implantation de changement réussie? Ce sont là plusieurs questions auxquelles il faudra répondre dans le cadre de la nouvelle réforme des universités publiques au Maroc.



### **3.2 L'implication des intervenants universitaires**

Le débat autour la réforme de l'université se dessine à travers la multiplicité des prises de position des acteurs sur les problèmes de l'enseignement supérieur. Comme le soulignent Champagne et al. (1984), les théoriciens de l'organisation ne s'entendent pas sur ce qui est une implantation de changements en raison de l'absence de consensus au sujet de la politique d'implantation de la réforme universitaire. Donc, étant donné que la Commission Royale Spéciale privilégie la participation des intervenants universitaires à ce débat; ceux-ci devraient orienter leurs recherches sur ce qu'implique l'implantation de changements à l'université. Mayntz(1998) soutient que le but de la recherche dans le milieu universitaire devrait comprendre le processus d'élaboration, de formation de la politique d'implantation. Cette expérience permettra une réflexion sur les possibilités d'améliorer le système universitaire à partir des perceptions positives et négatives et des recommandations des acteurs universitaires. Les propos de Lessard (2007, p.474) illustrent bien cette opération.

En vérité, il serait plus juste d'envisager une réforme comme un projet de changement qui doit nécessairement être transformé au fur et mesure de sa réalisation, lorsque des visées et des programmes rejoignent et au mieux pénètrent le champ des pratiques et les représentations des acteurs.

La reconnaissance du bien-fondé d'une implication du corps professoral dans un plan d'opérations de la nouvelle réforme se concrétise par la prise en considération de valeurs universitaires et professionnelles. En ce sens, le corps professoral souhaite s'engager plus explicitement dans le processus de la nouvelle réforme. Les intervenants universitaires seront également impliqués dans la recherche de moyens pour mettre en œuvre les nouvelles pratiques pédagogiques et étudier la mise en place des programmes efficaces qui visent à redynamiser le fonctionnement de l'université publique marocaine.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'implication des acteurs universitaires dans le processus de décision, de planification et d'évaluation est une démarche essentielle pour que la nouvelle réforme connaisse un certain succès. Certes, il y a des questions pour lesquelles les acteurs universitaires et professionnels peuvent

trouver des réponses adéquates relatives aux problèmes universitaires. En ce sens, il semble important de valoriser le rôle et l'implication des agents éducatifs au processus de la nouvelle réforme universitaire. Ceux-ci ont la capacité de participer, d'échanger et de reconnaître l'importance des activités pédagogiques et financières au sein de leur université. Ils sont aussi capables de mettre en place des stratégies qui faciliteront la réalisation des objectifs de la nouvelle réforme universitaire.

Les acteurs universitaires, au même titre que les acteurs professionnels, peuvent promouvoir l'implantation de la nouvelle réforme. Le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n'a pas encouragé la participation des acteurs universitaires aux prises de décisions organisationnelles au cours des réformes antérieures. À cette époque, la communauté universitaire marocaine s'est dite insatisfaite en ce qui concerne les contraintes organisationnelles, pédagogiques et les mécanismes de leurs statuts sociaux.

Ce phénomène de l'implication des acteurs universitaires à une réforme pédagogique a retenu l'intérêt des chercheurs et des intervenants du milieu (Sabatier, 2003, Maassen, 2003, Gornitzka 2003). Thélot (1993, p. 31) affirme que toute réforme a un effet bénéfique dans un milieu sclérosé, il a dit à ce sujet:

Une réforme peut être un moyen de créer une dynamique, de restaurer un climat, de donner une image positive, de dépasser des conflits ou des blocages, de favoriser une évolution vers la décentralisation, la professionnalisation, mais aussi la marginalisation ou la neutralisation de certaines catégories d'acteurs.

D'ailleurs, selon les responsables de l'éducation et de la formation, la nouvelle réforme telle qu'elle a été envisagée au Maroc au niveau des études supérieures aurait eu un effet dynamisant parce qu'elle a impliqué les acteurs universitaires et favorisé leur participation à la résolution de problèmes dans leur institution. Sur ce point, la nouvelle réforme a présenté une nouvelle vision de l'université publique. Elle souhaite remédier au problème du dysfonctionnement de l'enseignement supérieur en tenant compte des opinions et des idées des acteurs universitaires et professionnels.

L'implication des acteurs universitaires et professionnels dans le processus de la nouvelle réforme constitue donc une stratégie essentielle pour démarrer les changements nécessaires et créer un climat de confiance auprès des autres instances. Cette implication se manifeste dans la conception et l'aménagement des programmes universitaires et le choix des méthodes pédagogiques. Les recherches dans ce domaine montrent que l'implication de la communauté universitaire a profondément modifié les rapports entre le gouvernement, les universités et les autres instances impliquées. Un tel état d'esprit conduit à une coopération entre le monde universitaire et une réorganisation dans la gouvernance interne (Goedegebuure et al., 1994; Neave, 2002).

Pendant la période de la nouvelle réforme, les questions à débattre se rapportent à la modification des programmes universitaires existants et à la mise en place de nouveaux programmes. Cette stratégie permet d'envisager des arbitrages différents entre les acteurs universitaires impliqués dans le processus du changement. Bardach (1977) voit dans la mise en œuvre d'un programme deux types de jeux : les jeux politiques et les jeux d'assemblage; d'une part, il réfère à des jeux politiques parce que les composantes du programme touchent différentes organisations; d'autre part, il s'appuie sur des jeux d'assemblage puisque ces composantes doivent être organisées en vue de produire le programme. Selon Becher (1989), la plupart des enseignants ne tentent pas de s'impliquer dans le changement de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

L'implication des acteurs universitaires qui est considérée comme un processus de mobilisation donne lieu à des échanges d'opinions diversifiés. La Commission Royale Spéciale souhaiterait que les acteurs universitaires et professionnels s'organisent pour apporter des solutions aux problèmes des anciens régimes pédagogiques; qu'ils s'efforcent de tenir compte de la réalisation et du soutien à apporter en vue d'atteindre une réforme universitaire adéquate, car l'enjeu premier du changement universitaire réside dans l'augmentation de la capacité des acteurs universitaires à progresser dans la mise en application de la nouvelle réforme en créant des projets universitaires et des nouveaux programmes appelés à être maintenus dans différents départements de

l'université. De plus, Demailly et al. (1998) affirment que la mobilisation brise l'isolement des enseignants et offre une cohérence à l'action pédagogique et éducative.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'implication des acteurs universitaires dans le contrôle de la qualité du système universitaire est un concept central. Certes, il y a des questions pour lesquelles les acteurs universitaires peuvent trouver des réponses adéquates, car ils sont des professionnels qui interviennent dans la formation universitaire. En ce sens, il semble important de valoriser le rôle et l'implication des acteurs universitaires et professionnels dans la concrétisation de la nouvelle réforme.

L'implication des acteurs universitaires est considérée comme un processus susceptible d'apporter des solutions au dysfonctionnement de l'enseignement supérieur. En effet, plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'implication et de la participation des acteurs universitaires pour la réussite de projets de réformes de l'enseignement supérieur. Cette implication peut être vue comme 1) une adaptation mutuelle (Browne et Wildavsky, 1984b), 2) un processus d'apprentissage (Browne et Wildavsky, 1984b), 3) une négociation, interaction, et exécution (Barett et Fudge, 1981). Pour Gornitzka (2003), l'implication des acteurs universitaires serait un moyen efficace pour analyser la logique fondamentale des décisions politiques.

Plusieurs travaux tentent de vérifier l'efficacité de la politique d'implantation (Sabatier, 2003, Maassen, 2003, Gornitzka, 2003). L'efficacité d'un projet d'implantation repose sur la compétence des professionnels qualifiés. En fait, la participation des acteurs universitaires au processus d'implantation de la réforme universitaire est une occasion d'échanges sur les problèmes universitaires vécus.

L'implication des acteurs universitaires est considérée comme étant le processus par lequel ces derniers participent au déroulement des changements universitaires. Ceux-ci ont la capacité d'évaluer une activité ou un projet avant l'action. Ils sont aussi capables de collaborer pour mettre en place des procédures en vue d'améliorer la qualité

de l'enseignement supérieur. La difficulté essentielle consiste à identifier et à développer des procédures et des outils qui favoriseront l'émergence d'une véritable culture de l'évaluation (Argyris, 1995).

Plusieurs raisons sont à la base de l'intérêt que porte la nouvelle réforme universitaire à l'implication des acteurs universitaires. L'éloignement de la communauté universitaire sur le plan de la prise de décision ainsi qu'au niveau de l'implantation d'un nouveau programme universitaire est considéré comme un élément important dans l'échec des réformes universitaires antérieures (Ibaaquil, 1996). L'implication des acteurs universitaires dans le processus de la nouvelle réforme constitue une stratégie essentielle pour remédier à la situation actuelle.

### **3.2.1 Les réactions des acteurs universitaires**

Les objectifs généraux de la nouvelle réforme universitaire sont fondés sur une vision globale de la manière dont devront procéder les acteurs universitaires et professionnels pour participer à sa mise en place. Non seulement convient-il de reconnaître les bienfaits de l'implication des acteurs universitaires qui jouent un rôle essentiel grâce à leurs connaissances et à leurs apports à la recherche, mais il faut aussi impliquer ces acteurs dans une action qui les amène à soulever des réflexions convenables pour répondre aux problèmes des établissements dans lesquels ils œuvrent.

Les stratégies individuelles et les actions collectives des acteurs universitaires se définissent par le caractère ambigu des attitudes des membres d'une organisation devant le problème de leur participation au changement. Séguin et al, (1986, p. 5), affirment à ce sujet :

Il est rationnel pour chaque individu de négocier sa participation et une attitude de retrait, et même de fuite peut bien être considérée comme une attitude rationnelle dans la mesure où un individu a des raisons de croire que ce qu'on lui offre n'est pas satisfaisant et qu'il a de fortes chances d'être manipulé.

Chatel, (2001) souligne, que lorsque l'action comporte plusieurs partenaires, le degré d'incertitude s'accroît. La réflexion sur les pratiques, l'évaluation et d'autres exigences liées aux processus de changement du système scolaire met la plupart des enseignants en difficulté (Argyris, 1995).

### **3.2.2 Les caractéristiques des acteurs universitaires**

La réussite de la nouvelle réforme de l'université publique marocaine dépend du succès d'une nouvelle approche qui vise la coopération entre le ministère, les agents éducatifs et les instances professionnelles. Grâce à l'application de cette nouvelle modalité d'interaction, la nouvelle réforme devrait se faire dans le respect des aspirations, des valeurs et des exigences de l'université publique. Mais, un système bureaucratique comme celui des universités publiques marocaines fait que le corps professoral peut ou non participer à la dynamique du changement, c'est-à-dire faire avancer le projet de la nouvelle réforme dans son milieu ou bien tout simplement le faire avorter. Lessard (2007, p.451) exige des compromis.

C'est sans doute le signe que toute réforme comporte nécessairement un certain nombre de compromis entre des visions différentes et des groupes d'intérêts divers. Ces choix ne sont jamais totalement unanimes. Tout se passe comme si à chaque étape de la mise en œuvre d'une réforme ou d'une politique, le débat reprend du poil de la bête, certes de manière différente et avec des objectifs adaptés à la situation, mais néanmoins, il ne meurt pas.

Certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles peuvent devenir des éléments de blocage ou des facilitateurs durant la mise en œuvre de la nouvelle réforme universitaire. Il est toutefois possible de surmonter les barrières et de créer certaines conditions propices à l'acceptation du changement (Pineault et Daveluy, 1986).

L'application du nouveau régime pédagogique inspiré par les diverses instances professionnelles à l'extérieur de l'université peut compliquer la concertation entre les agents éducatifs et les différents intervenants administratifs. Or, les visions contradictoires d'individus ou de groupes suscitent des résistances. Il serait donc plus

intéressant de concevoir une réforme comme une confrontation entre différentes visions des finalités (Perrenoud, 1998, p. 25).

La communauté des acteurs universitaires et professionnels qui participent à la nouvelle réforme ne forme pas un tout homogène, orienté vers l'atteinte d'un but commun. Cette communauté est constituée d'individus et de groupes qui peuvent avoir des intérêts divergents. Il faut donc que se développe un système complexe de relations, fondé sur une compréhension commune des buts et des responsabilités, ce qui n'est possible que s'il existe un mécanisme efficace de consultation et de communication (Landsheere, 1994).

Il faut aussi noter que le corps professoral est constitué de réseaux d'interrelations qui se transforment en agissant sur la constitution de la nouvelle réforme. Dans ce contexte, Demailly (2001) suggère d'identifier, dans la situation réelle, les différentes personnes concernées par la problématique posée. Ces acteurs significatifs qui jouent des rôles différents dans la gestion du problème vont participer au processus de changement.

Étant donné les caractéristiques et la composition du corps professoral, la participation de la communauté universitaire n'est pas passive. La Commission Royale Spéciale propose même des mesures de coordination pour impliquer éventuellement la communauté universitaire marocaine autour d'une nouvelle réforme pédagogique. Selon les promoteurs du projet, la contribution des agents éducatifs est significative et s'inscrit dans une nouvelle philosophie de l'encadrement. Il s'agit, selon eux, dans la mesure du possible, de donner plus d'énergie, d'animer, de négocier, d'accompagner et de favoriser le changement avec les responsables à la formulation ou à l'élucidation de la politique de l'établissement (Demailly, 1998).

Les préoccupations de la nouvelle réforme marocaine portent davantage sur l'usage des moyens et des mesures pour réduire les taux d'échecs, de redoublements et d'abandons en cours d'études universitaires. Ces démarches ont beaucoup d'importance,

particulièrement à un moment où les acteurs universitaires adoptent de nouvelles pratiques pédagogiques.

### **3.2.3 La contribution des acteurs universitaires**

On note que trois forces vives sont au cœur de la nouvelle réforme : le ministère, la Commission Royale Spéciale et les acteurs universitaires et professionnels. La Commission Royale Spéciale recommande aux acteurs universitaires et professionnels d'implanter de nouveaux régimes pédagogiques et de nouvelles gestions financières. Parallèlement, elle veut modifier les aspects fonctionnels de l'ancien système universitaire. Cependant, l'attitude des acteurs universitaires et professionnels est encore imprévisible : elle pourrait être différente de celle espérée par le ministère.

Pour impliquer tout le réseau universitaire marocain, il faudra coordonner les différents paliers concernés par la réorganisation : ministère, conseils des universités, chefs de départements, corps professoral et syndical. Ces différentes instances qui partagent le pouvoir décisionnel doivent réfléchir en commun de façon à permettre le changement souhaité. Cette collaboration entre les groupes vise à évaluer les contraintes du contexte universitaire. Selon Perrenoud (1998, p. 13),

L'évaluation des réformes scolaires n'est pas une affaire purement logique et technique, mais c'est une pratique sociale, elle s'inscrit dans la logique du système, modifie les rapports de force [...] Elle n'appartient pas aux spécialistes et autres experts : c'est une dimension de l'action collective, elle participe donc de toutes ses contradictions.

Il est clair donc qu'une telle réforme demandera la collaboration de tous les acteurs universitaires et professionnels afin d'arriver à une entente sur les objectifs de la réforme. La Commission Royale Spéciale attache donc une grande importance à l'obligation de la communauté universitaire de rendre des comptes en ce qui a trait à la réflexion et à l'évaluation d'une réorganisation pédagogique du système universitaire. Cette réorganisation pédagogique, selon elle, doit s'animer d'une conception pédagogique inspirée des pratiques anglo-américaines.



Les universités publiques marocaines devront s'appuyer sur des équipes professionnelles: des administrateurs formés par le conseil de l'université, des cadres compétents du ministère et des groupes de recherche de différentes disciplines. Tous ces acteurs universitaires et professionnels tenteront d'articuler leurs réflexions pour faire avancer la nouvelle réforme.

### **3.3 L'analyse du changement dans les organisations**

#### **3.3.1 Les modèles conceptuels**

Plusieurs travaux dans le domaine de l'analyse du changement dans les organisations s'appuient sur des modèles conceptuels très différents les uns des autres. Elmore (1978) les classe ainsi : 1) rationnels, 2) développement organisationnel, 3) psychologiques, 4) structurels et 5) politiques. Nous présentons brièvement les caractéristiques de chacun de ces modèles et nous justifions notre choix pour le modèle politique retenu.

Le modèle rationnel est celui de la planification et du contrôle (Majone et Wildavsky, 1978) qui représente la conception traditionnelle du changement planifié dans les organisations (Kunkel, 1975). Ce modèle n'est pas approprié pour notre recherche dans la mesure où l'intérêt de celle-ci n'est pas la planification dans un contexte de mise en œuvre d'une intervention.

Pour ce qui est du modèle de développement organisationnel, il réfère à une approche appliquée de gestion, favorisée normalement par les consultants dans le domaine de l'administration (Beckard, 1969; Lipitt, 1982). Ce modèle, beaucoup plus normatif qu'analytique, est favorable à un style participatif de gestion, une décentralisation des processus de décision, de programmes d'enrichissement des tâches et des mécanismes entraînant une bonne communication dans l'organisation (Fullan, 1972; Berman, 1980; Geis, 1985). Ce modèle nous a été utile. En effet, il serait plus adapté aux contextes où les problèmes de gestion sont omniprésents.

Le modèle psychologique (Argyris, 1982) concerne les attitudes et leurs changements ainsi que leurs relations comportementales (Fishbein et Ajzen, 1975). Il postule une relation séquentielle entre les croyances, les attitudes, les intentions et les comportements. Par conséquent, les attitudes et les croyances influencent la propension des individus à accepter l'implantation d'une nouvelle intervention. Le modèle psychologique s'avère largement utile pour ce qui touche le domaine de changement dans les organisations.

Le modèle structurel postule que les organisations qui parviennent à implanter une intervention et qui présentent un contexte favorable à son efficacité se distinguent des autres par toute une série de caractéristiques référant aux attributs organisationnels (taille, centralisation, formalisation, niveau d'expertise). (Burns et Stalker, 1966 ; Hage et Aiken, 1970; Pierce et Delbecq, 1977; Moos, 1983; Hage, 1986; Harvy et Mills, 1970). Ce modèle est utile dans la mesure où le contexte structurel de l'organisation serait un déterminant direct du changement.

La littérature propose diverses théories qui tentent de définir la situation de changement. Les principaux concepts de la théorie des organisations trouvent une application particulière au cas de l'université (Bienaymé, 1986). La conception politique prétend rendre compte de la totalité du phénomène organisationnel et de l'ensemble des événements qui s'y produisent. Elle s'inspire principalement de Crozier (1963); Crozier et Friedberg (1977), Friedberg, (1993), ainsi que de Tushman (1977). Selon Brassard (1995, p.7), une approche politique des organisations est donc :

Une conception qui voit l'organisation sous l'angle des processus par lesquels des choix sont effectués ou appliqués, et sous l'angle des conditions qui les régissent. Elle considère le fonctionnement comme un ensemble de processus qui conduit aux choix par lesquels la réalité organisationnelle est structurée. D'autre part, elle considère l'organisation en tant qu'entité structurée, comme conditionnant ces choix ou leur application et comme étant produite, pour une large part, par ceux-ci, bien qu'ils soient parfois largement restreints.

Nous nous sommes inspirés du modèle politique de Crozier et Friedberg (1977). D'après ce modèle (voir figure 6), la nouvelle réforme de l'université tient à des

facteurs liés au système universitaire ainsi qu'à d'autres reliés aux attitudes des acteurs universitaires. Il nous semble que le processus d'implantation de la nouvelle réforme n'est pas simple. Il prend en considération l'hétérogénéité des acteurs universitaires et professionnels. Selon cette approche, l'adoption et l'implantation de la nouvelle réforme universitaire sont considérées comme des jeux de pouvoir organisationnel. L'emphase est mise sur l'analyse des stratégies des différents acteurs et sur leurs interactions (Harrison, 1985; Elmore, 1978; Majone et Wildavsky, 1978; Hasenfeld, 1980; Dyer et Page, 1987). Crozier et Friedberg (1977, p.332) expliquent que :

Le changement n'est une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et leurs rapports de forces. Il est d'abord la transformation d'un système d'action.

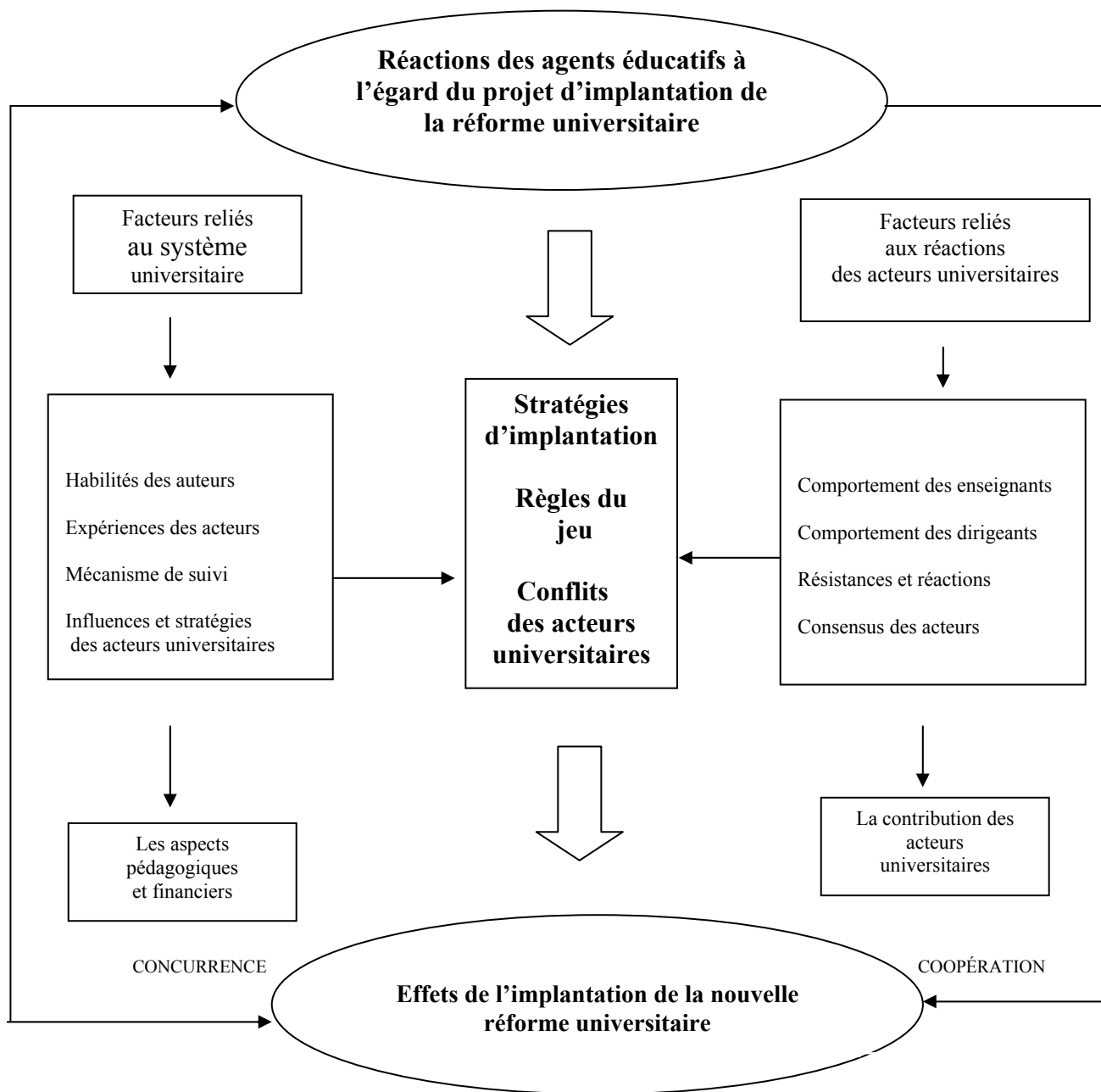
Nous utilisons l'analyse stratégique des organisations comme modèle d'explication des jeux de pouvoir. Le point de départ de l'analyse stratégique des organisations consiste à mettre l'accent sur une compréhension des enjeux et des modes de régulation par lesquels s'articulent les rapports entre les acteurs universitaires et professionnels. Le jeu stratégique des acteurs est considéré dans un lieu d'affrontement, comme un outil de rapports de force.

### **3.3.2 L'interprétation du modèle politique retenu**

Dans le cadre de la nouvelle réforme universitaire, la Charte nationale d'éducation et de formation a contribué à impliquer de nouvelles instances : collectivités locales, enseignement privé, associations spécialisées, entreprises de production (art, 13 de la Charte).

**Figure 6**  
**Modèle conceptuel**

**Analyse politique du projet d'implantation de la nouvelle réforme universitaire**



DEGRÉ D'IMPLICATION DES ACTEURS UNIVERSITAIRES DANS LA RÉFORME DE L'UNIVERSITÉ  
Adapté de : Crozier et Friedberg (1977)

Il faut reconnaître que l'implication de nouveaux acteurs peut constituer un moteur de changement important dans l'université publique. À titre d'exemple, la présence des collectivités locales influe sur la stratégie de la nouvelle réforme universitaire ainsi que sur la gestion de l'université publique, d'autant plus que la réforme voudrait intégrer la diversité des attitudes culturelles.

Le modèle politique présenté constitue un cadre explicatif pour comprendre le processus d'implication des acteurs universitaires et professionnels. L'implantation d'une démarche de réforme universitaire est un processus qui demande des moyens et du temps. À la suite des réactions des acteurs, ce modèle peut servir comme un cadre de compréhension dans un milieu bouleversé par un changement du cursus universitaire qui s'étale pendant des années. L'implication individuelle ou collective des acteurs universitaires permet à l'université en question de mener un nouveau développement pédagogique et organisationnel, vu la collaboration des acteurs universitaires et professionnels dans le processus de la réforme. Cette implication a guidé l'université publique dans des enjeux de pouvoir.

Tout d'abord, il est essentiel de faire une analyse de la situation en précisant les enjeux de pouvoir des acteurs universitaires et professionnels impliqués dans le processus de la nouvelle réforme. À titre d'exemple, la participation des collectivités locales est considérée comme un moyen qui permet de soutenir les universités publiques. Dans le cadre du nouveau partenariat, la nouvelle réforme permet aux collectivités locales de développer certaines compétences en matière de la gestion des affaires universitaires. En ce qui concerne la participation des collectivités locales au financement de l'enseignement supérieur public, ce dossier mérite des éclaircissements en matière des buts, des moyens et de la nature du partage des compétences entre les universités et les collectivités locales.

Brassard et Brunet (1997) ont démontré, à travers un texte présenté dans le cadre du colloque international portant sur «le projet d'éducation de l'école : mythe ou réalité», que les caractéristiques politiques d'une innovation déterminent l'issue et la

morphologie des processus de changement organisationnel. Leur étude illustre comment les agents éducatifs se situent par rapport au projet éducatif, comment ils en débattent entre eux, comment ils l'utilisent et l'incarnent dans leur réalité, et que c'est à travers leurs actions et leurs interactions qu'émergent des effets attendus. Ils ont montré comment toute la communauté des acteurs scolaires joue un rôle dans les choix stratégiques, les règles du jeu et la façon de définir les situations, les intérêts et les objectifs des différents agents éducatifs.

Dans ce sens, les acteurs universitaires et professionnels ne sont pas un tout homogène, orienté vers l'atteinte d'un but commun. Ils sont constitués d'individus et de groupes qui peuvent avoir des intérêts divergents. Que l'on pense aux intérêts des collectivités locales, qui peuvent être différents de ceux des universités publiques; et de ceux des différents groupes professionnels qui œuvrent au sein d'un établissement universitaire.

Par ailleurs, la stratégie commune à adopter doit tenir compte de la diversité des conceptions. Pour certains acteurs, la stratégie vise le changement, pour d'autres, elle est liée à l'ordre. Les acteurs préoccupés par l'ordre créent entre eux des stratégies qui émergent dans l'action, d'une manière qui peut être inconsciente ou non intentionnelle, pour réduire l'incertitude et le désordre. Mais quels sont les mécanismes qu'utilisent les acteurs pour y parvenir? Et par quels processus? Pourquoi certains acteurs sont-ils plus en mesure que d'autres d'obtenir des avantages et des privilèges de l'organisation? Comment certains acteurs sont-ils plus en mesure que d'autres d'influencer les décisions les plus importantes affectant la direction de l'organisation?

Le système universitaire vise la redéfinition de la mission universitaire, la gestion institutionnelle, la restructuration des programmes, des modes de transmission de l'information et l'espace géographique (Crespo, 1999, p. 138). Les transformations prévues sont édictées par la Commission Royale Spéciale, celle-ci considère que l'entrée de nouveaux acteurs dans la scène tels que les instances chargées de la planification, de la gestion et du contrôle en matière de l'éducation et de la formation peut répondre au

projet de la nouvelle réforme en donnant plus de poids aux acteurs universitaires et professionnels.

## **Synthèse et discussion**

Globalement, compte tenu du cadre théorique de la politique d'implantation de la réforme universitaire, plusieurs actions et démarches ont été retenues pour mieux comprendre les caractéristiques de cette politique. En effet, en premier lieu, il existe le rôle et le comportement des acteurs universitaires et professionnels, mais il existe aussi d'autres facteurs qui interviennent au contexte dans lequel s'inscrit le choix d'un processus du changement. Pendant la période de transition, plusieurs caractéristiques pourraient refléter l'implantation de la nouvelle réforme, de l'éthique professionnelle, de l'environnement politique et culturel des acteurs universitaires et professionnels.

Au Maroc, l'implantation de la nouvelle réforme de l'université publique dépend d'un ensemble d'éléments allant du choix stratégique de la Commission Royale Spéciale, jusqu'à l'implication des intervenants de l'enseignement supérieur qui souhaite participer au processus de la nouvelle réforme. Cependant, la volonté politique de la Commission pris en charge les moyens afin de répondre aux problèmes de l'enseignement supérieur public. En conséquence, les ressources humaines et matérielles sont perçues par les acteurs comme nécessaires et en même temps comme facteur mobilisateur pour réaliser les objectifs de la nouvelle réforme. À cet égard, l'implantation d'une réforme universitaire requiert une coopération et une communication ouverte avec les différents intervenants pour s'assurer les changements souhaités et pour mieux répondre aux besoins de l'université publique.

Comme nous avons mentionné, les responsables de l'enseignement supérieur ont décidé d'instaurer un nouveau système pédagogique et organisationnel dans l'université publique. Les politiques d'implantation de la nouvelle réforme visent deux objectifs, en premier lieu, l'instauration d'un nouveau système pédagogique et en deuxième lieu, l'implication des acteurs universitaires et professionnels. Ceux-ci agissaient, en quelque sorte, comme des agents de mobilisation dans le processus de la réforme de l'enseignement supérieur public. Ces intervenants sont composés des représentants du ministère de l'Éducation nationale (administrateurs,) des acteurs universitaires (doyen,



chef de département, professeurs) et des acteurs professionnels (conseiller pédagogique, membre du syndicat). Vu l'instauration de la nouvelle réforme, les intervenants du monde universitaire se retrouvent dans une table de négociation qui permettrait de recommander des propositions en vue d'améliorer les aspects pédagogiques et organisationnels de l'université publique.

En tenant compte des jeux politiques de la nouvelle réforme, les orientations des responsables de l'éducation visent un ajustement en créant un contexte de collaboration entre des acteurs universitaires, professionnels et d'autres intervenants. Une telle politique cherche à trouver un climat organisationnel convenant à l'université publique et à contourner les contraintes et les résistances qui se produisent durant le processus de la nouvelle réforme. Malgré que la Charte de l'éducation et de la formation reconnaisse le rôle central des intervenants dans le nouveau système pédagogique, cette représentation reste dans un cadre consultatif. De manière plus spécifique, le rôle des acteurs du monde universitaire, en matière de l'implantation de la réforme, est de faire des recommandations au ministère sur des questions relatives aux différents départements de l'université publique. À cet égard, l'objectif des responsables vise la volonté d'établir un climat de négociations avec le monde universitaire.

Tel que mentionné dans le cadre théorique, une politique d'implantation est assujettie inévitablement à des conflits, des coalitions, des clans, etc. Une situation réelle a été prise autour des questions complexes dans le contexte de l'université publique. En effet, les intervenants qui proposent des ajustements aux problèmes d'ordre pédagogique, administratif et financier visent l'atteinte des moyens nécessaires pour améliorer le contexte de l'université publique. Ces acteurs vont développer des attitudes critiques face aux responsables de l'éducation et de la formation.

Lors des entretiens, nous avons remarqué des mécontentements attribuables à l'énoncé politique formulé dans la Charte. Un certain nombre d'interrogations se pose suite au manque d'organisation et au besoin de ressources nécessaires de l'enseignement supérieur public. Des réactions vont à l'encontre du cadre initial d'accepter l'implication

de certains acteurs universitaires et professionnels dans l'élaboration d'un nouveau système pédagogique. Cette situation a modifié la perception d'un éventuel changement d'attitude des répondants et elle a déclenché des mécontentements au sein du monde universitaire. Ces attitudes varient d'une faculté à l'autre et au sein des départements universitaires. Elles font état des aspects du contexte des organisations que nous avons évoqués dans le cadre théorique.

## **Chapitre 4**

## Cadre méthodologique

Ce chapitre porte sur la démarche méthodologique que nous avons utilisée pour mener notre recherche. Pour traiter en profondeur notre problématique, nous avons procédé à une étude de cas de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Comme il s'agit d'analyser les réactions des acteurs universitaires et professionnels, la perspective adoptée s'efforce de prendre en compte leur point de vue par rapport à la réforme de l'université en question, à savoir leurs intérêts et leurs enjeux.

Nous avons mentionné que l'université publique marocaine a connu des critiques qui ont été aussi formulées par de nombreux spécialistes, des auteurs et des observateurs qui ont jugé de manière négative les deux réformes de l'enseignement supérieur public : les difficultés liées à la sous-utilisation des capacités pédagogiques et matérielles, les grandes difficultés de financement, les problèmes sur le plan du fonctionnement interne, les difficultés de rapports avec l'environnement socio-économique, l'aggravation du phénomène de déperditions, le manque de réflexion des agents éducatifs et les difficultés de démarrer la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur (Groupe d'étude et de la recherche sur les ressources humaines 1995).

Plusieurs chercheurs croient que les deux réformes précédentes ne sont pas conformes aux besoins de l'université publique. Cette constatation a été engendrée par une remise en cause du dysfonctionnement de l'enseignement supérieur public. Afin d'améliorer le rendement universitaire, de nombreuses propositions ont été suggérées par l'implantation d'une nouvelle réforme. Cependant, cette réforme permet aux acteurs universitaires et professionnels de jouer un rôle sur l'organisation des affaires de l'université publique.

#### 4.1 La stratégie de la recherche

La présente recherche comporte deux volets : 1) l'analyse des orientations de la nouvelle réforme et ses modalités; et 2) l'analyse des changements organisationnels et leurs exigences (tableau 15). Les informations recueillies auprès des différents acteurs universitaires et professionnels avaient pour but de connaître leurs points de vue sur les problèmes qui se posaient avant et après l'implantation de la nouvelle réforme.

**Tableau 15**  
**Cadre d'analyse des effets des orientations organisationnelles,**  
**de ses modalités et de leurs exigences**

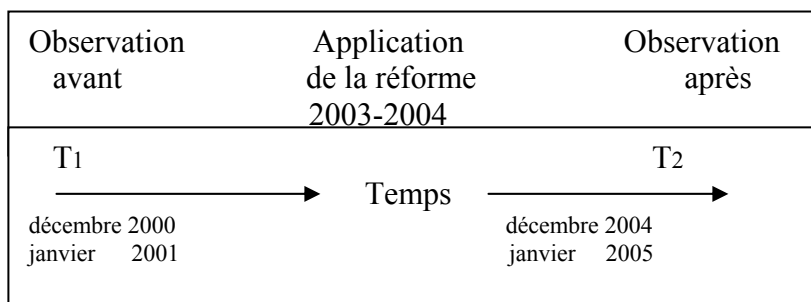
Volets de la recherche	Aspects à analyser
1) Les orientations de la réforme universitaire et de ses modalités	Les réactions des acteurs universitaires par rapport aux nouvelles pratiques pédagogiques et financières et les effets attendus
2) Les changements organisationnels et leurs exigences	La contribution des acteurs universitaires et professionnels à l'implantation de la nouvelle réforme et le contexte dans lequel sont intervenus

La stratégie de recherche qui répondait le mieux aux deux volets de la recherche était la recherche exploratoire. La démarche que nous avons privilégiée est celle d'une étude que nous avons entreprise avant l'implantation de la nouvelle réforme et après son implantation. La constitution de la base de données s'est faite, dans un premier temps, en décembre 2000 et janvier 2001. Nous avons alors recueilli des informations diversifiées et nous avons interviewé un certain nombre de professeurs et d'acteurs professionnels qui nous ont donné leur point de vue sur les orientations de la réforme et ses modalités. Dans une deuxième démarche, nous avons effectué des entrevues en décembre 2004 et janvier 2005, trois trimestres après le début de l'implantation, en tenant compte des propositions de la Charte et des connaissances acquises lors de la première étape de notre recherche. Nous avons tenté aussi de cerner les perceptions des différents acteurs

universitaires et professionnels à l'égard des changements organisationnels et de leurs exigences (figure 7).

**Figure 7**

**Recherche exploratoire avant et après l'implantation  
des orientations de la nouvelle réforme universitaire**



#### 4.2 L'étude de cas

Au regard de la question et l'objectif de la présente recherche, notre démarche méthodologique utilisée cherche à recueillir des informations concernant les opinions des acteurs universitaires et professionnels et identifie les possibilités et les contraintes de la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Selon Karsenti et Demers (2004, p. 209), « le choix de l'étude de cas comme méthodologie de recherche dans le domaine de l'éducation est de plus en plus utilisé ». Selon ces auteurs, « La distinction des caractéristiques de l'étude de cas nous aide à spécifier la démarche méthodologique de recherche en éducation ».

L'étude de cas permet au chercheur de suivre trois étapes principales la « préparation », l' « exécution » et l'« analyse, traitement et validation des résultats ». Stake (1995) identifie trois étapes pour la réalisation d'une étude de cas. La première étape «préparation » consiste à établir le cadre conceptuel du problème à étudier, à définir les unités d'analyse (cas) et à sélectionner les cas. La deuxième étape « exécution » consiste à la collecte des données. La troisième étape « analyse et validation des données » consiste essentiellement en « l'analyse individuelle des cas, la

validation des sujets et la formulation d'affirmations au sujet du cas » (Karsenti et Demers, 2004, p. 228).

Notre étude se concentre sur les effets de la nouvelle réforme, il s'agit, en quelque sorte, de connaître les changements pédagogiques et organisationnels vus par les acteurs dans l'université en question. L'accent a été mis davantage sur les acteurs universitaires professionnels et leurs points de vue divergents par rapport l'implantation de la nouvelle réforme. Selon Mucchielli, (1988, p.79), « la situation telle qu'elle a été vécue par les acteurs concernés, car l'essence même d'une étude de cas est de rendre explicite ce que les acteurs ont vécu ». Comme le souligne Yin (1994, cité dans Karsenti et Demers, 2004, p. 213), « le recours à l'étude de cas simple ou multiple est adéquat si le chercheur s'intéresse au comment et au pourquoi des phénomènes qui se produisent dans un contexte particulier, notamment si le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements étudiés ou observés ». Selon Karsenti et Demers (2004, p. 213), cette méthode de recherche « fournit une situation où l'on peut observer l'interaction de divers facteurs; ceci permet de saisir la complexité et la richesse des situations sociales ».

#### **4.2.1 L'Université Mohammed V, un pôle d'attraction des filières de formation supérieure : étude de cas**

L'Université Mohammed V de Rabat-Salé comprend deux universités : Agdal et Souissi; elle compte huit 8 facultés et trois 3 écoles et instituts supérieurs. Elle offre des cours et des programmes de recherche dans toute une gamme de disciplines. Elle propose des programmes de premier, deuxième et troisième cycle. Signalons que par sa remarquable attraction, l'université accaparait plus de 50 % des étudiants au cours de la décennie 1970-1980. Ces dernières années, avec la politique de décentralisation et la création de nouvelles facultés dans d'autres villes marocaines, cette réputation a pris un certain recul. Ainsi en 2000, l'Université Mohammed V a accueilli 42 828 étudiants, soit seulement 20 % de l'ensemble des étudiants des universités publiques.

Malgré la politique de décentralisation des infrastructures universitaires survenue au cours des dernières années, l'Université Mohammed V offre de nombreuses filières et

programmes. Cette supériorité de la capitale en matière d'infrastructures universitaires est liée à la situation défavorisée des régions depuis les années quatre-vingt. Effectivement, aucune autre ville ne dispose d'autant de facultés et d'une aussi grande diversité de disciplines : médecine dentaire, pharmacie, sciences juridiques et économiques, informatique, sciences de l'éducation (tableau 16).

Cette concentration universitaire offre beaucoup d'opportunités autant dans les différentes facultés que dans les instituts et les écoles supérieures. La situation privilégiée de l'Université Mohammed V repose sur sa capacité d'accueil, la diversité des disciplines et la forte concentration des étudiants du troisième cycle (5066 à l'Université Mohammed V Agdal et 682 à l'Université Mohammed V Souissi en 2003-2004). L'encadrement pédagogique offert, de même que les équipements de laboratoire et le matériel didactique, expliquent son influence (tableau 17).

**Tableau 16**

**Effectif des étudiants de l'Université Mohammed V Agdal Rabat**

Établissement universitaire	1996-1997		%	1999-2000		%	2003-2004		%
	1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle		1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle		1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle	
F. de Droit et Économie	14764	778	54,73	12 495	1 213	53,21	8285	1969	44,32
F. des Lettres	4 806	2 148	24,49	4 849	1 341	24,03	6681	1398	34,92
F. des sciences	3 500	1 127	16,29	3 326	1 116	17,24	3228	1184	19,07
E. Mohammadia d'Ingénieurs	626	402	3,62	607	498	4,29	855	515	1,69
E. Sup. Technologie - Salé	248	-	0,87	315	-	1,22	389	-	-
<b>Total</b>	<b>23 944</b>	<b>4455</b>	<b>100</b>	<b>21592</b>	<b>4168</b>	<b>100</b>	<b>19438</b>	<b>5066</b>	<b>100</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

La renommée de l'Université Mohammed V Agdal est aussi reliée à l'importance de son corps professoral. Elle réunit 671 professeurs de grade supérieur qui représentent 54,95 % de tout le personnel enseignant (tableau 18). On remarque le même phénomène à l'Université Mohammed V Souissi : 438 professeurs de grade magistral, soit 39,21 %

de l'ensemble des enseignants (tableau 19). La situation géographique de l'université Mohammed V Agdal et Souissi offre au corps professoral des conditions exceptionnelles : les bibliothèques, les laboratoires et les équipements. Par ailleurs, le nombre de professeurs a été augmenté pour répondre au besoin des étudiants et à leurs attentes en lien avec les choix disciplinaires.

**Tableau 17**  
**Effectif des étudiants de l'Université Mohammed V Souissi Rabat**

Établissement universitaire	1996-1997			1999-2000			2003-2004		
	1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle	%	1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle	%	1 <sup>er</sup> +2 <sup>ème</sup> cycles	3 <sup>ème</sup> cycle	%
F.S.J.E.S. Souissi / Rabat	9 053	-	67,74	10 222	-	59,89	7201	182	40,07
F.S.J.E.S. Salé	-	-	0	2 782	-	16,30	6795	30	37,04
F. de Médecine et de Pharmacie	3 450	-	25,82	3 019	28	17,85	2848	14	15,54
F. de Médecine Dentaire	449	-	3,36	407	16	2,48	450	32	2,62
E.N.S. I. A. S.	187	27	1,60	208	62	1,58	346	25	2,02
F. des sciences de l'Éducation	39	159	1,48	30	294	1,90	100	399	2,71
<b>Total</b>	<b>13 178</b>	<b>186</b>	<b>100</b>	<b>16 668</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>17 740</b>	<b>682</b>	<b>100</b>

F.S.J.E.S. Faculté des Sciences, Juridiques, Économiques et Sociales.

E.N.S. I. A. S. École Nationale supérieure d'informatique et d'Analyse des Systèmes.

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

**Tableau 18**  
**Effectif des enseignants de l'Université Mohammed V Agdal Rabat**

Personnel enseignant	1996-97	%	99-2000	%	2003-04	%
Professeurs de l'enseignement supérieur	440	36,58	532	44,22	671	54,95
Professeurs Habilités	-	-	141	11,72	83	6,80
Professeurs Agrégés	-	-	-	-	-	-
Maîtres de Conférences	169	14,05	-	-	-	-
Professeurs Assistants	-	-	345	28,68	360	29,48
Maîtres Assistants	536	44,55	113	9,39	28	2,29
Assistants	23	1,92	18	1,50	15	1,24
Autres grades	35	2,90	54	4,49	64	5,24
<b>Total</b>	<b>1 203</b>	<b>100,00</b>	<b>1 203</b>	<b>100,00</b>	<b>1 221</b>	<b>100,00</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.



La supériorité de l'Université Mohammed V en matière de filières, de programmes, de diversification des cycles et de diffusion des instituts de recherche existe depuis les années quatre-vingt. Actuellement, l'administration centrale tente de décentraliser les infrastructures universitaires afin de réduire les écarts entre les villes universitaires marocaines.

**Tableau 19**  
**Effectif des enseignants de l'Université Mohammed V Souissi Rabat**

<b>Personnel enseignant</b>	<b>96-97</b>	<b>%</b>	<b>99-2000</b>	<b>%</b>	<b>2003-04</b>	<b>%</b>
Professeurs de l'enseignement supérieur	243	23,94	286	27,34	438	39,21
Professeurs Habilités	-	-	31	2,97	20	1,79
Professeurs Agrégés	-	-	143	13,67	156	13,97
Maîtres de Conférences	156	15,36	86	8,22	-	-
Professeurs Assistants	-	-	-	-	318	28,47
Maîtres Assistants	362	35,66	335	32,02	53	4,74
Assistants	153	15,08	73	6,98	56	5,02
Autres grades	101	9,96	92	8,80	76	6,80
<b>Total</b>	<b>1 015</b>	<b>100,00</b>	<b>1046</b>	<b>100,00</b>	<b>1117</b>	<b>100,00</b>

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

#### **4.2.2 L'échantillonnage**

Afin de décrire et d'analyser les données recueillies auprès des acteurs, nous avons recours à l'échantillonnage qui s'est fait en fonction d'un choix du chercheur, il s'agit d'échantillonnage raisonné ou théorique. Selon Savoie-Zajc (2000, p.180), « l'échantillonnage théorique fait ainsi référence au processus d'échantillonnage basé non pas sur un modèle statistique, mais bien sur un choix conscient et volontaire des répondants par le chercheur ». Van der Maren (1995, p.396) souligne que ce choix intentionnel « permet d'identifier la représentativité des personnes et des situations en fonction de leur expérience de l'événement que l'on veut étudier ».

Ainsi, compte tenu du contexte de certains répondants qui n'ont pas suffisamment des informations en main lors de l'implantation de la nouvelle réforme de l'université publique, nous avons utilisé un échantillon non probabiliste de la recherche, nous avons procédé à la méthode de nomination par les pairs. Il s'agit d'une méthode de sélection basée sur la réputation des sujets proposée par Hunter (1953, cité par Raby 2004, p. 63). Cette méthode « repose sur la prémisse que, bien qu'il soit difficile de savoir exactement pourquoi, et bien qu'ils soient peu nombreux, les pairs exemplaires, et dans le cas présent, les excellents enseignants, sont reconnaissables ». Elle nous a permis des informations additionnelles qui ont été recueillies par les pairs conseillers. Il s'agit de personnes compétentes qui sont mandatées dans des comités de pilotage de la nouvelle réforme.

Notre population totale est constituée de deux-cent-soixante-trois (263) acteurs universitaires provenant de trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé : 1) faculté des Lettres et Sciences Humaines, 2) faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales 3) faculté des Sciences (tableau 20). Celles-ci sont considérées

**Tableau 20**  
**Personnel enseignant permanent dans les trois**  
**facultés de l'Université Mohammed V (2003-2004)**

Personnel enseignant	1	2	3	
Professeurs de l'enseignement supérieur	25	2	76	103
Professeurs Habilités	5	1	15	21
Professeurs Agrégés	-	-	-	-
Professeurs Assistants	42	23	61	126
Maîtres Assistants	2	3	6	11
Assistants	1	-	1	2
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>29</b>	<b>159</b>	<b>263</b>

Source : 1- Faculté des Lettres et Sciences Humaines  
2- Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales  
3- Faculté des Sciences

être des expériences pilotes de la nouvelle réforme pédagogique. Pendant deux décennies, ces facultés ont fait l'objet de critiques sévères de la part des intervenants et de chercheurs qui œuvraient dans le domaine et qui remettaient en question certains aspects pédagogiques et financiers. Le questionnement sur les universités de masse s'intensifie et remet en cause l'efficacité du système universitaire public.

Plus précisément, notre échantillon de 2001 et 2005 est composé de quarante-cinq (45) acteurs universitaires et professionnels : dix-neuf (19) chefs de département, douze (12) professeurs-chercheurs, six (06) professeurs, trois (03) responsables de centre de recherche, (03) trois administrateurs, (02) deux membres de syndicat (tableau 16). Tous ces acteurs universitaires et professionnels sont impliqués dans le processus de la nouvelle réforme.

Notre échantillon est notamment centré sur les professeurs-chercheurs, les professeurs et les responsables de centre de recherche (21 sur 45) et les chefs de département (19 sur 45). Le choix que nous avons fait de ces acteurs universitaires n'est pas le fruit du hasard : ceux-ci sont fortement impliqués dans l'implantation de la nouvelle réforme; ils font face quotidiennement aux affaires universitaires concernant les changements pédagogiques. Pendant l'enquête de 2005, nous avons doublé notre échantillon en ajoutant de nouveaux acteurs : des responsables de centre de recherche et des membres de syndicat (tableau 21).

Le choix des professeurs-chercheurs des centres de recherche nous a permis aussi de savoir si des tentatives d'innovations pédagogiques et de mobilisation des enseignants sur le plan des pratiques pédagogiques ont été mises en place. Le choix de ces acteurs est centré sur des questions d'ordre organisationnel et technique. La sélection de ces acteurs a été faite compte tenu de leur imputabilité au déroulement de la nouvelle réforme à l'Université Mohammed V de Rabat-Salé.

**Tableau 21**  
**La répartition de la population cible de trois facultés**  
**de l'Université Mohammed V**

Populations	Entrevues 2000-2001	Entrevues 2001-2005	Nombre
Chefs de département	06	13	19
Professeurs-chercheurs	06	06	12
Professeurs Assistants	02	04	06
Responsables d'un centre de recherche	-	03	03
Administrateurs	01	02	03
Membres du syndicat	-	02	02
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>45</b>

Le choix des différentes catégories (des enseignants, des chefs de département, des administrateurs, des instances professionnelles) permet d'obtenir une multitude d'informations de nature différente et de sources diverses de manière à déterminer les différentes perceptions correspondant aux objectifs généraux de la Charte.

#### **4.2.3 La cueillette des données**

Plusieurs techniques de la collecte des données sont intéressantes. Des auteurs (Merriam, 1988; Stake, 1994, 1995; Yin, 1994; Karsenti et Demers, 2004) proposent la triangulation méthodologique. Selon Merriam (1988), cette combinaison permet de « jumeler des méthodes différentes comme des entrevues, des observations et des artefacts dans l'étude d'un même phénomène » (Karsenti et Demers, 2004, p. 222). Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé trois types de données : les entrevues semi-structurées, la collecte de divers documents écrits et l'observation participante.

- **Les entretiens semi-structurés**

Selon Savoie-Zajc (2000, p. 265), l'entretien est « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux comprendre un phénomène d'intérêt pour les personnes impliquées ». L'entretien peut être structuré ou semi-structuré. Le premier type d'entretien consiste dans un protocole précis où les répondants à la question posée sont identifiés et le répondant choisit parmi les options offertes. Dans le cas de l'entretien semi-structuré, le répondant n'est pas contraint à choisir parmi les options offertes. L'interviewer propose une question spécifique et laisse la personne interviewée répondre en fonction de ses opinions et de ses choix. En cours d'interview, le chercheur peut poser des questions additionnelles qui découlent des propos de la personne interviewée.

- **Observation participante**

Selon Lessard-Hébert et *al.* (1996, p.102), « l'observation participante est une technique de recherche qualitative qui convient bien à la situation du chercheur qui souhaite comprendre un milieu social qui lui est étranger ou extérieur au départ, lui permettant de s'intégrer progressivement aux activités des gens qui y vivent ». Notre but est de mieux connaître la contribution des acteurs universitaires et professionnels à la reconfiguration des programmes de l'enseignement supérieur. Par l'entremise de cette dynamique de coopération, l'université publique confère à la mobilisation pour la création d'un partenariat avec le secteur privé. Pour l'atteinte cet objectif, les acteurs universitaires et professionnels conviennent des mesures pour transformer le mode d'enseignement supérieur en fonction des besoins du secteur privé.

Pourtois et Desmet (1988, cité dans Lessard-Hébert et *al.*, p. 102) affirment que l'observation participante « dépasse l'aspect descriptif de l'approche objective pour s'attacher à découvrir le sens, la dynamique et les processus des actes et des événements. Ici, le chercheur est intégré à la vie des acteurs concernés par l'étude. Il recherche le plus

d'informations possible sur cette situation particulière ». Pour notre recherche, l'observation participante a eu lieu à l'Université Mohammed V de Rabat-Salé après l'implantation de la nouvelle réforme. Nous avons assisté à la réunion de la 3e table ronde du 8 décembre 2004 de la faculté des Sciences de Rabat. Lors de la rencontre, un responsable du centre de recherche de la Confédération générale des entreprises marocaines CGEM, les enseignants de la faculté des sciences et d'autres intervenants ont fait appel à des mesures qui pourraient renforcer des liens entre la faculté et les entreprises. Des procédures ont été mises en vigueur pour la création de nouveaux diplômes qui répond aux besoins du marché de travail. Nous avons pu interroger des intervenants qui proposent une nouvelle voie de partenariat.

Lors de l'implantation de la nouvelle réforme, plusieurs autres rencontres ont été faites à l'extérieur de l'Université Mohammed V. Nous nous sommes intéressés aux rencontres du 2e Congrès national de l'union géographique marocaine qui a eu lieu à l'Université Hassan II de Casablanca. Nous avons écouté les échanges des enseignants afin de découvrir les stratégies qu'ils utilisent pour résoudre les problèmes concernant une éventuelle orientation de l'offre universitaire. Ces discussions nous ont éclairés sur la façon dont les enseignants ont coopéré en vue d'atteindre les objectifs de la nouvelle réforme de l'université.

- **L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire est une technique de collecte des données; elle est une « sorte d'analyse de contenu portant sur des documents relatifs à un site ou à une situation, correspond, du point de vue technique, à une observation d'artefacts écrits [...], il s'agit d'un mode, d'une technique, qui joue souvent un rôle complémentaire en qualitatif, c'est-à-dire qu'il est utilisé pour « trianguler » des données obtenues à l'aide d'une ou deux autres techniques » (Lessard-Hébert et *al.* (1996, p.92-93).

Dans cette recherche, nous avons voulu recueillir des informations pertinentes sur la problématique qui touche la nouvelle réforme de l'université publique. Nous avons apporté une attention particulière aux différents documents concernant les

changements de l'université publique et notamment des informations produites par les acteurs universitaires qui sont associés à la structure de l'organisation de l'Université Mohammed V. Nous avons tenté de compléter la collecte d'information de façon plus spécifique aux modes d'organisations et de gestions des départements ministériels. Nous avons également tenu un repérage de la documentation qui prend en compte le maximum d'information (les périodiques, les journaux, les écrits administratifs, les articles de recherche, les thèses, etc.).

En plus des données de l'entrevue et l'analyse documentaire, plusieurs documents constituent des pièces fondamentales pour notre analyse. Nous avons porté une attention spéciale à la documentation produite par le ministère de l'Éducation nationale et par divers départements de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. D'autres documents contiennent de nombreuses informations pertinentes qui incluent les traces écrites des processus de la réforme. Cette documentation comprend spécialement :

1. Les textes de Loi 00-01 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur.
2. La Charte de l'éducation et de la formation.
3. Les documents élaborés par les instances professionnelles;
4. Les procès-verbaux de réunions produites par les différents départements de l'Université Mohammed V;
5. Les travaux du comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme (CAPESUR).

#### **4.2.3.1 Les instruments de cueillette de l'information**

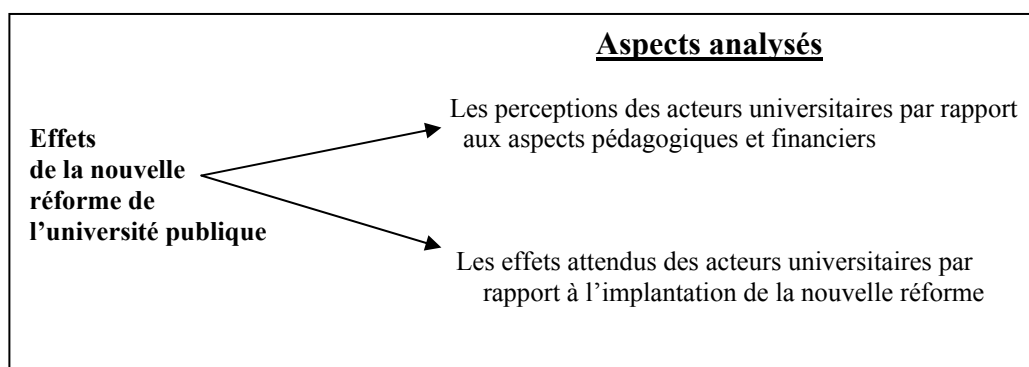
Cette section porte sur les instruments de cueillette de l'information employés dans les deux volets de la recherche.

#### 4.2.3.2 Le premier volet : orientations de la nouvelle réforme et ses modalités

En ce qui concerne l'analyse des orientations de la nouvelle réforme et ses modalités, nous retiendrons deux aspects de l'analyse : celle qui concerne les perceptions des acteurs universitaires face aux aspects pédagogiques et financiers et celle qui concerne les effets attendus des acteurs universitaires par rapport à l'implantation de la nouvelle réforme. Comment les acteurs universitaires vivent-ils avec la nouvelle réforme pédagogique? Les effets de la nouvelle réforme universitaire sont illustrés dans la figure suivante :

**Figure 8**

#### **Les perceptions des agents éducatifs face aux orientations de la nouvelle réforme universitaire et ses modalités**



Avant l'implantation de la nouvelle réforme, nous voulions avoir des informations sur les changements pédagogiques et financiers qui allaient être mis en place dans les universités publiques marocaines. Pour ce faire, nous avons choisi de faire des entretiens avec les acteurs universitaires et professionnels de trois facultés de l'Université Mohammed V. Ces entretiens ont constitué une partie importante de l'étude d'une éventuelle réforme sur les plans pratique, pédagogique et financier. L'avantage de ces entretiens est qu'ils ont permis de découvrir les facettes imprévues d'un questionnaire (Van der Maren, 1996). Notre protocole d'entretien comportait quinze 15 questions (voir annexe 8). Il s'agit de questions spécifiques portant sur :



- Initiatives inhérentes à la mise en application d'un système modulaire;
- Procédures pour restructurer la formation universitaire publique;
- Développement des projets spéciaux, des outils, du matériel didactique en lien avec le nouveau système pédagogique;
- Disposition des procédures pour renforcer les liens entre l'université publique et le monde du travail;
- Aspect financier de la nouvelle réforme de l'université publique;
- Évaluation et recommandations de la nouvelle réforme de l'université.

À titre d'exemple, la question 1 s'énonce ainsi :

1. En tenant compte de l'article 81 de la Charte sur l'année universitaire (deux à trois semestres), comment voyez-vous l'implantation d'un système modulaire dans votre département?

La nouvelle réforme vise une nouvelle stratégie : mettre l'accent sur la nécessité de payer les frais de scolarité. Selon le contexte de l'application de la Charte, il y a un changement de paradigme de la gratuité des universités publiques. Le problème des frais de scolarité est en lien avec les moyens financiers et les dispositions des étudiants à investir dans la formation universitaire publique. Les questions que l'on peut poser à propos des nouvelles pratiques financières des universités publiques étaient axées sur trois volets :

- L'impact des frais de scolarité sur l'organisation du système universitaire;
- L'appui financier du ministère ou d'un autre organisme;
- Les problèmes spécifiques d'ordre financier.

À titre d'exemple, la question 12 s'énonce ainsi :

Selon vous, quel sera l'impact des frais de scolarité qui seront exigibles après trois ans d'application de la Charte (art, 175) sur l'organisation de votre département?

En ce qui concerne les frais de scolarité, il convient de savoir si l'utilisation des nouvelles ressources financières peut être une solution envisageable pour améliorer le

fonctionnement des universités publiques. Il convient aussi de savoir si la politique des frais de scolarité peut causer des effets négatifs sur l'accessibilité des étudiants indigents.

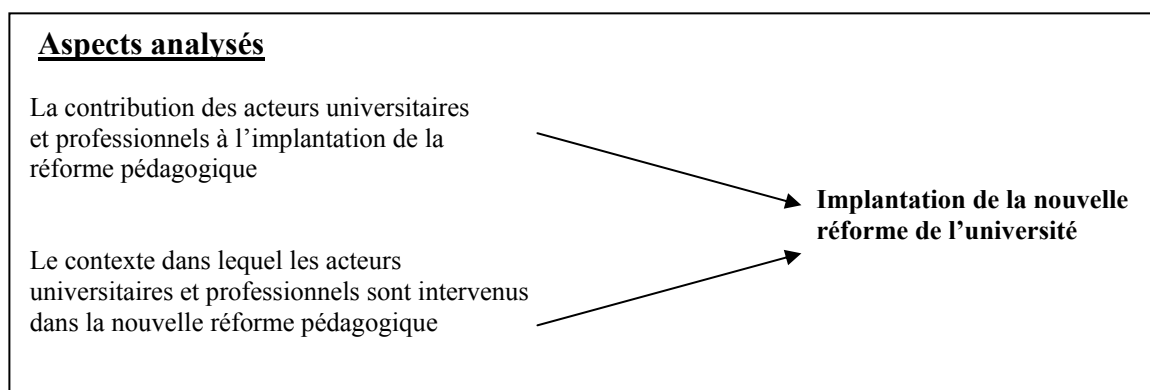
#### 4.2.3.3 Le deuxième volet : changements organisationnels et leurs exigences

Au regard des liens qui existent entre la nouvelle réforme universitaire et les différents acteurs universitaires et professionnels, notre démarche a consisté à recueillir les opinions des différents acteurs universitaires et professionnels qui ont participé à de telles activités pédagogiques, organisationnelles et financières. Ceux-ci pourront être considérés comme des professionnels de l'éducation et de la formation qui ont un pouvoir d'influence pour rendre efficace l'implantation de la nouvelle réforme de l'université.

Selon Scheirer (1987), l'efficacité d'implantation se juge d'après l'étendue du changement survenu dans la direction d'une utilisation appropriée et maximale de l'innovation à un moment donné. La question est de savoir ce que font les acteurs universitaires et professionnels pour rendre la nouvelle réforme pédagogique plus efficace.

**Figure 9**

#### **Les aspects touchant les changements organisationnels et leurs exigences**



Après une période de trois semestres d'implantation de la nouvelle réforme de l'université, nous avons tenté de comprendre, auprès des acteurs universitaires et professionnels, si les enseignants avaient accepté de modifier leurs pratiques pédagogiques. Comment les acteurs universitaires et professionnels avaient-ils imaginé les démarches et les outils pour avancer la nouvelle réforme pédagogique? Comment avaient-ils pu collaborer avec d'autres instances professionnelles pour instituer de nouvelles pratiques pédagogiques? Il nous a semblé pertinent de recueillir des informations qui se rapportent aux exigences organisationnelles pour qu'une implantation de la nouvelle réforme soit efficace.

Comme nous l'avons mentionné, la contribution des acteurs universitaires et professionnels dans les processus de changements représente une étape primordiale, mais elle est difficilement réalisable au début de toute nouvelle réforme. Pour cette raison, nous nous sommes intéressés aux formes de contributions de différents acteurs et leurs implications dans la nouvelle réforme pédagogique. Au début, nous nous sommes intéressés à l'implication des différents départements de l'Université Mohammed V qui ont présenté un plan d'action en vue de soutenir les objectifs de la nouvelle réforme. En second lieu, nous avons touché aussi aux instances professionnelles qui ont assuré la coordination entre les différents départements de l'Université Mohammed V. Enfin, nous avons voulu connaître la nature des liens entre les enseignants au regard des orientations et de l'avancement des nouvelles pratiques pédagogiques. Nous avons tenté d'apporter quelques éclaircissements sur les thèmes suivants :

- Le soutien du département au pilotage des objectifs de la nouvelle réforme universitaire;
- Le soutien des instances professionnelles à l'avancement de la nouvelle réforme;
- La coopération des enseignants au plan de l'avancement des pratiques pédagogiques.

Le premier thème concerne le soutien du département pour réaliser la mise en œuvre de nouveaux moyens pédagogiques; il nous semble important de mettre en lumière les problèmes quotidiens dans les différents départements universitaires. En ce sens, ce qui nous intéresse, c'est de savoir si les changements recommandés par la

Charte sont compatibles avec les moyens nécessaires. Par exemple, l'effectif des étudiants correspond-il aux normes établies par la loi de l'enseignement supérieur? Existe-t-il des salles et des équipements didactiques qui favorisent la réalisation du système modulaire?

Il nous semble que l'engagement des acteurs universitaires et administratifs, dans l'implantation du nouveau régime pédagogique, peut améliorer le fonctionnement des universités publiques. Nous avons voulu comprendre si les expériences de ces acteurs ont servi à avancer l'implantation de nouvelles pratiques de gestion dans les universités publiques (questions 1-2-3-4-5, voir annexe 9). À titre d'exemple, notre question 3 s'énonce ainsi :

3. Votre expérience vous permet-elle de participer efficacement à la mise en place de nouvelles pratiques de gestion administrative et financière de l'université?

Le deuxième thème porte sur le soutien des instances professionnelles : comité permanent des programmes, instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur et instance de gestion de l'université. Ces deux instances sont chargées de la planification et de la coordination du nouveau régime pédagogique (questions 6-7-8-9 voir annexe 9). Compte tenu des réformes proposées par la Charte, la mise en place d'une vision collective de la réalisation du nouveau régime pédagogique est un problème majeur. La Commission Royale Spéciale a fait appel aux instances professionnelles et universitaires pour collaborer à la mise en œuvre des objectifs de la nouvelle réforme universitaire.

En lien avec ce deuxième thème, on s'interroge sur la façon dont ces instances universitaires et professionnelles ont apporté des modifications au système pédagogique : recommandations, encouragements, élaborations, etc. Nous avons tenté de savoir aussi s'il existe une coordination efficace entre les instances professionnelles et les enseignants en ce qui concerne les exigences organisationnelles du nouveau régime pédagogique. Au cours des échanges, l'accent a été mis sur les nouvelles pratiques pédagogiques et les discussions ont porté sur les étapes préalables et les conditions

nécessaires pour qu'une réforme soit efficace. Par exemple, la question 7 s'énonce ainsi :

7. Votre département a-t-il collaboré avec la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur dans le cadre d'une nouvelle organisation des examens et des études, visées à l'article 151. Si «oui»(,) décrivez-la brièvement?

Enfin, par rapport au troisième thème, nous avons posé des questions qui portent sur la coopération des enseignants au plan de l'avancement des pratiques pédagogiques (questions 10-11-12-13-14-15, voir annexe 9). Notre but était de connaître la motivation et les efforts qui sont faits par les enseignants pour faire avancer les nouvelles pratiques pédagogiques : outils, instruments, etc. En termes de coopération, nous voulions connaître les conceptions des enseignants lors de la réalisation des travaux en équipe et lors de l'exploration des problèmes pédagogiques et des ressources investies. En termes d'échange, nous nous sommes interrogés sur les relations interpersonnelles entre les enseignants qui préparent des projets pilotes associés au nouveau régime pédagogique. La question 12, par exemple, s'énonce ainsi :

12. Les professeurs de votre département échangent-ils entre eux au sujet des difficultés qu'ils rencontrent dans les programmes modulaires?

La Charte repose sur le rôle des enseignants et sur la collaboration des instances professionnelles pour faire avancer les nouveaux aspects pédagogiques. En conclusion, on a interrogé les acteurs universitaires sur la pertinence des objectifs généraux de la nouvelle réforme en regard des problèmes des universités publiques.

#### 4.2.3.4 La validité

Notre stratégie de recherche nous permet de connaître et d'analyser la perception des acteurs universitaires et professionnels face à la nouvelle réforme universitaire. Dans notre étude, la principale menace est constituée par les interactions qui se produisent dans le temps. Pour pallier cette menace, nous avons exploité les journaux, les conférences, les colloques, les congrès et les tables rondes qui concernent l'implantation de la réforme universitaire marocaine.

La validité du contenu de la grille d'entretien a fait l'objet d'une validation par des experts à qui nous avons demandé un jugement critique sur les questions d'entrevue. Ce jugement joue un rôle crucial dans la procédure de validation du contenu d'un test (Laveaut et Grégoire, 1997). Haynes et al. (1995) ont recommandé d'utiliser un échantillon d'experts et de membres de la population de référence pour créer les items. Pour ce faire, nous leur avons envoyé une lettre expliquant le but de l'étude, un exemplaire d'entrevue, ainsi qu'un formulaire-réponse où ils ont inscrit leurs commentaires (voir annexe 10). Ces commentaires ont été intégrés aux questionnaires<sup>10</sup>.

#### **4.2.4 L'analyse et l'interprétation des données**

Cette section est consacrée à une description d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. La littérature propose diverses méthodes pour décrire, clarifier et interpréter des résultats. Notre démarche d'analyse s'est inspirée des méthodes d'analyse qualitative proposées par (Bardin, 1996; Huberman et Mile, 1991; Landry, 1997; L'Écuyer, 1987; Van der Maren, 1996). Ces derniers proposent une démarche d'analyse articulée sur « la sélection, la condensation et la réduction des données ». Nous avons procédé à la transcription des verbatim qui constitue une trace fidèle des répondants. Cette démarche fait partie intégrante du processus de l'analyse des données recueillies.

Sur le terrain, les acteurs universitaires et professionnels ne partagent pas les mêmes conceptions que la Commission Royale Spéciale, ce qui rend les actions de la nouvelle réforme extrêmement complexes. Dans notre étude, il s'agissait de connaître et d'analyser les réactions des acteurs universitaires et professionnels face aux décisions prises par rapport aux nouvelles pratiques pédagogiques et financières et aux situations qui en découlent. Nous avons utilisé à cet effet une méthode d'analyse de contenu en

---

<sup>10</sup>Il s'agit d'un professeur universitaire marocain spécialisé en statistiques et consultant auprès du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur. Un professeur universitaire spécialisé en mesure et évaluation du département d'administration et fondements de l'éducation de l'Université de Montréal. Un législateur chargé de la gestion administrative et financière de l'Université Mohammed V. Un lauréat marocain en science de l'éducation de l'Université de Montréal, responsable des affaires administratives au Ministère de l'Enseignement supérieur.

nous inspirant de Bardin, (1996), Huberman et Miles (1991), Landry, (1997), L'Écuyer (1987) et Van der Maren, (1996). L'Écuyer (1987, p. 62), définit ainsi l'analyse de contenu :

L'analyse de contenu est une méthode scientifique, systématisée et objectivée de traitement exhaustif de matériel très varié par l'application d'un système dit de codage/décodage conduisant à la mise au point d'un ensemble de catégories (exhaustives, pertinentes, objectives et clairement définies) dans lesquelles les divers éléments du matériel analysé sont systématiquement classifiés au cours d'une série d'étapes rigoureusement suivies dans le but de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de ce matériel dont une description scientifique détaillée amène à comprendre la signification exacte du point de vue de l'auteur à l'origine du matériel analysé, et ce, en s'adjoignant au besoin l'analyse quantitative sans jamais toutefois s'y limiter, mais en se basant surtout sur une excellente analyse qualitative complète et détaillée des contenus manifestes, ultimes révélateurs du sens exact du phénomène étudié, et complétée dans certains cas par une analyse des contenus latents afin d'accéder alors au sens caché potentiellement véhiculé, le tout conduisant à divers niveaux d'interprétation du matériel, l'analyse de contenu pouvant porter sur des phénomènes statiques d'une part et s'avérer d'une grande richesse lorsqu'elle est appliquée dans une perspective développementale d'autre part.

#### **4.2.4.1 L'analyse des données**

Deux démarches permettent l'analyse de contenu, celle-ci peut se faire manuellement ou à l'aide d'un logiciel. Pour recueillir les informations pertinentes possibles et pour éliminer la redondance des données, la procédure d'analyse de contenu proposée par Huberman et Miles (1991) a été utilisée : « la rédaction des résumés, de mémos, de rapports de session de travail et de rapports d'étapes au sujet de la réforme ».

Dans une première phase d'analyse, nous avons procédé à la sélection des informations recueillies. Cette façon nous a permis de colliger des réponses des informateurs en fonction à nos questionnements. Dans une deuxième phase, nous avons fait des comparaisons et des synthèses des réponses des acteurs universitaires et professionnels interviewés. Les contenus de chaque entrevue ont été transcrits dans une grille constituée par les thèmes. Les informations reliées à un thème ont été transférées à

l'aide d'un logiciel de traitement de texte. Nous avons utilisé un logiciel d'analyse qualitative (Atlas.ti). Son principal avantage est qu'il permet de faire des va-et-vient entre les contenus.

Nous avons utilisé deux fichiers : l'un pour les thèmes ou les sujets et l'autre pour les acteurs universitaires et professionnels. Ces informations sont attribuées par un code numérique qui est déjà fourni par les catégories du protocole d'entrevue, c'est-à-dire les huit thèmes d'entrevue (voir annexe 11). Les données sont codées selon deux façons : la première consiste à coder à partir des thèmes, c'est-à-dire que chaque sujet est associé directement à un code correspondant. La deuxième consiste à coder les réponses obtenues par les informateurs et les données inspirées des observations et des études documentaires : procès-verbaux, colloques, table ronde, congrès, etc.

#### **4.2.4.2 L'interprétation des données**

Une fois ces données codées, nous avons procédé à la construction des données. Cette étape est nécessaire, car il a été impossible d'exploiter toutes les informations lors des entretiens. Lessard-Hébert et *al.* (1996, p.71) notent que « la réduction des données, au cours de leur cueillette, peut être considérée comme une opération de codage nécessaire au traitement, c'est-à-dire à leur organisation et à leur représentation ultérieure ».

En vue d'effectuer la réduction, la transformation et l'interprétation des données, les informations recueillies ont été regroupées, comparées et classées sous forme de différentes rubriques. Ce type d'analyse a donné l'occasion d'éliminer l'information non pertinente. Il s'agit d'une « représentation réduite de l'objet : c'est une mise en forme parlante, visible en un seul coup d'œil » (Van Der Maren 1996, p. 450). À cette étape de l'analyse, nous avons organisé les données sous forme de résumé des entretiens. Pour ce faire, deux fichiers ont été créés. Le premier a été créé pour chacun des informateurs selon leur statut professionnel : chefs de département, professeurs-chercheurs, professeurs-assistants, responsables d'un centre de recherche, administrateurs et



membres du syndicat. Le deuxième fichier a été créé pour les informations recueillies selon les huit thèmes.

Compte tenu de notre démarche méthodologique, nous avons adopté l'analyse thématique proposée par Paillé et Mucchielli (2003, cité dans Bourgard, 2006, p.108). Cette démarche nous semblait appropriée en regard des objectifs de recherche à atteindre.

Il existe deux types de thématization : séquentielle ou continue. La première procède par la logique hypothético-déductive. D'abord, le chercheur choisit un échantillon du corpus au hasard et l'analyse dans le but de constituer une fiche thématique. Cette fiche regroupera une série de thèmes correspondant à des définitions et que le chercheur peut identifier dans le texte. Une fois cette fiche complétée le chercheur l'applique à l'ensemble du corpus. La thématization continue fait appel à une logique inductive. La construction de l'arbre thématique se fait au fur à mesure de la lecture du texte et de l'attribution des thèmes.

Dans cette recherche, nous avons adopté la thématization continue. Cette démarche consiste à réduire et à rendre les informations recueillies plus claires. Nous avons généré une fiche synthèse qui regroupe des sujets pour établir le profil de chaque sujet et pour chaque informateur. Les informations recueillies deviennent ainsi des données constituées sous forme de codes thématiques. Suite au traitement des données, l'interprétation des résultats a permis de « relier les résultats (les données traitées, condensées, organisées, représentées) aux questions et au cadre conceptuel de la recherche » (Van der Maren, 1995, cité dans Raby, p.79). Cette démarche permet de mettre en lumière les réactions des acteurs universitaires et professionnels par rapport aux objectifs de la réforme de l'Université Mohammed V.

Notre corpus est composé des données recueillies lors des entrevues, des observations participantes et des documents relatifs de la nouvelle réforme. Nous avons deux codes : la première catégorie de codes « codes entrevues » identifiant les points de vue des répondants de l'Université Mohammed V, c'est-à-dire ceux des acteurs universitaires et professionnels interrogés, et la deuxième catégorie de codes « codes documents » identifiant des données que nous avons recueillies de différents

départements de l'université et qui sont associés à la réforme. Ces codes ont été subdivisés en sous-codes. Nous avons attribué un code pour identifier le statut d'acteur et leur intervention. Pour ce faire, nous avons aménagé les données pour chacun des cas. À titre d'exemple, le « code chef de département » a été subdivisée en dix-neuf sous-codes : CD1, CD2, CD3 jusqu'au CD 19. En ce qui a trait aux « codes documents », chaque document a été codé (congrès, colloque, table ronde, journal, etc.).

Comme « il n'existe pas, en recherche qualitative, de règles fixes comme en recherche quantitative, plusieurs essais ont été nécessaires pour trouver des représentations « parlantes » de ces données » (Raby, 2004, p. 78). Notre démarche consiste à établir des liens entre les entrevues individuelles, l'analyse documentaire et les observations participantes. Pour ce faire, nous avons repris les données « suscitées » lors des entrevues-semi-structurées et nous avons cherché des liens qui correspondent dans les données « invoquées » de différents documents. Cette démarche que Van der Maren appelle « grille de codage mixte », « c'est-à-dire que certaines catégories de codage ont trouvé leur origine dans le cadre de référence, alors que d'autres ont plutôt émergé des données recueillies. En effet, Van der Maren soutient que le codage mixte convient mieux aux études de type exploratoire » (Raby, 2004, p.77).

Les données ont été intégrées dans le logiciel Atlas-ti sous forme de fichiers textes. Elles ont été traitées à l'aide du logiciel « Atlas-ti, comme tous les logiciels du genre (NUD-IST, Hyper Research, etc.), n'analyse pas. C'est le chercheur qui analyse. Atlas-ti ne fait que traiter, gérer et faciliter les analyses du chercheur » (Van der Maren, 2002, p. 1). Ce logiciel est doté d'un module de codification « l'auto-codage », le « codage pas-à-pas » et le « contre-codage ». Il permet également de retrouver « l'ensemble des citations correspondant à un code déterminé » au moyen d'instructions « Query Tool ». Selon Van Der Maren (2002, p.14), « le Query Tool n'est vraiment intéressant dans Atlas-ti que lorsqu'on est dans la phase finale d'une analyse exploratoire qui suit une perspective dynamique. En effet, dans une perspective dynamique, on commence par des analyses centrées sur chaque cas, chacun faisant l'objet d'une unité herméneutique HU ».

Après avoir codé l'ensemble des données « codes documents » et « codes entrevues », nous avons procédé à l'analyse de chaque thème (sujet # 1, sujet # 2, jusqu'au sujet # 8). Nous avons voulu retrouver l'ensemble des citations et des documents correspondant à un sujet déterminé. Pour permettre une analyse plus approfondie de chaque sujet, nous avons formé un fichier « texte » en procédant avec le menu « extra > merge with HU ». Ce fichier est doté d'une liste des citations des différents acteurs universitaires et professionnels qui répondent de la présente recherche.

Selon Van der Maren (1996, p. 408), « l'analyse des contenus latents a généralement pour but le dévoilement d'une détermination, d'une signification ou d'une structure cachée, non évidente, voire consciente ou inconsciente ». Dans ce contexte, il est avantageux de décoder les attitudes des acteurs universitaires et des instances professionnelles vis-à-vis de nombreuses dimensions de la nouvelle réforme de l'université. Les questions sur les objectifs de la nouvelle réforme pédagogique semblent significatives et engendrent un mouvement d'évaluation interne de l'université publique.

Selon Van der Maren (1996, p. 408), l'analyse conceptuelle peut être préalable à l'analyse de contenu. Dans une recherche exploratoire, elle devrait s'effectuer lors de la préenquête, au moment où le chercheur prépare son dossier en essayant de mieux connaître son terrain. Les occupants de ce terrain et leur langage, lorsqu'ils prononcent des énoncés, se rapportent à l'objet de la recherche.

## **Chapitre 5**

### **Les perceptions des acteurs universitaires avant la nouvelle réforme universitaire**

Avant la mise en place de la nouvelle réforme universitaire, nous avons posé des questions pour connaître les opinions des acteurs universitaires sur les liens entre l'application des objectifs de la nouvelle réforme et l'implication des acteurs universitaires et professionnels de trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Ainsi, à partir des différents entretiens, nous avons constaté des perceptions positives de la part des acteurs universitaires et professionnels qui font des efforts pour participer à l'avancement de la nouvelle réforme.

En revanche, nous avons remarqué des perceptions négatives de certains répondants qui ne manifestent aucun intérêt à participer au pilotage de la nouvelle réforme. La question des outils ou du matériel nécessaires pour faciliter l'avancement des nouvelles pratiques pédagogiques a été éclaircie par nos répondants. Dans la section qui suit, nous cherchons à connaître comment les acteurs universitaires perçoivent la nouvelle réforme universitaire et comment ils en évaluent les objectifs généraux.

#### **5.1 Les orientations de la nouvelle réforme et ses modalités**

Dans les prochaines années, le corps professoral de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé sera confronté à de nouvelles pratiques pédagogiques. Les facultés des lettres, des sciences et des sciences juridiques économiques et sociales seront concernées par l'adoption des valeurs académiques anglo-américaines. Ces pratiques pédagogiques étaient censées être intégrées au curriculum de l'enseignement supérieur au cours de l'année universitaire 2003-2004. Le modèle anglo-américain constitue, selon la Commission Royale Spéciale, la solution aux inconvénients de l'ancien système pédagogique.

### **5.1.1 Les aspects pédagogiques de la nouvelle réforme de l'université**

Dans le processus de la nouvelle réforme pédagogique, l'introduction d'un système modulaire (Licence, Master et Doctorat) est présentée dans une double perspective. D'une part, il permet une marge de manœuvre, une évaluation critique et un écart relatif par rapport à l'ancien régime pédagogique et, d'autre part, il prévoit l'instauration d'un nouveau système universitaire pour améliorer la conjoncture défavorable de l'université publique. Selon les responsables de l'éducation et de la formation, l'adoption d'un nouveau système pédagogique constitue une garantie pour réduire le taux d'échecs et d'abandons en cours de formation universitaire publique.

#### ***5.1.1.1 L'enseignement supérieur par rapport à l'implantation d'un système modulaire***

À travers les entretiens que nous avons réalisés, les interviewés ont fait preuve de compréhension sur la question de l'implantation du système modulaire. Pour eux, celle-ci allait permettre d'améliorer la qualité de l'enseignement universitaire. La nouvelle pratique pédagogique devient donc une composante stratégique dans laquelle les enseignants font des efforts conformément aux recommandations de la Commission Royale Spéciale.

Le système anglo-saxon est nécessaire et efficace. Ce modèle constitue un élément important pour encadrer et évaluer les étudiants [...] De tels systèmes existent ailleurs, mais pour les appliquer, il faut donner à ce nouveau système pédagogique les outils nécessaires pour améliorer les conditions indésirables de notre département.

Professeur-assistant

Toutefois, les enseignants ont montré des signes de tensions à propos des évaluations des examens.

Notre système universitaire doit apporter une certaine souplesse au niveau de l'évaluation et cela va permettre de gagner du temps lors des examens.

Professeur-chercheur

Par ailleurs, l'implantation d'un système modulaire sera confrontée à de grandes difficultés. En regard de ces considérations, il serait préférable de faire comprendre la logique de fonctionnement de l'université des pays occidentaux, notamment le système anglo-saxon, et d'en connaître les idées directrices sous-jacentes. Le système modulaire repose sur des particularités : les avis des experts en la matière et les sources de revenus autonomes de l'université publique. Par contre, ces mesures sont difficilement adaptables aux universités de masse.

Notre système pédagogique, qui est annuel, comporte des lourdeurs de gestion, ainsi que des lourdeurs pour les étudiants [...] l'adoption d'un système modulaire est bonne pédagogiquement, mais reste difficile à appliquer.

Professeur -assistant

La réorganisation pédagogique découle du choix de la Commission Royale Spéciale en vue d'assurer un meilleur rendement universitaire. Il convient de faire adopter au corps professoral de nouvelles valeurs pédagogiques associées étroitement au modèle anglo-américain. On doit cependant noter que la nouvelle réforme de l'université passera par des changements majeurs dans la nature de la formation dispensée.

Dans le même ordre d'idées, la nécessité d'une réforme pédagogique adéquate s'impose pour combler de graves lacunes du système universitaire public : celle-ci vise à accroître la chance d'intégrer les nouveaux diplômés sur le marché du travail. La mise en place d'un système modulaire fait l'objet de priorités et d'un consensus entre les différents intervenants universitaires et le ministère.

L'utilisation d'un nouveau modèle pédagogique constitue un objectif qui ne peut s'expliquer que dans un cadre d'une politique globale. À mon avis, l'énoncé concret d'un système modulaire devrait se doter d'une politique universitaire locale perfectionnée par les enseignants et homologuée par le ministère l'Éducation nationale.

Professeur-chercheur

Pour l'étude de ses atouts et de ses faiblesses, le système modulaire demande une autonomie universitaire et financière et un processus organisationnel plus systématique. Il exige une certaine capacité d'innovation, une préparation professionnelle, une

souplesse administrative; de même que des progrès pédagogiques et des instances professionnelles qui favorisent des liens entre les acteurs universitaires.

#### ***5.1.1.2 La perception du milieu universitaire par rapport à la refonte des cycles supérieurs***

L'instauration d'un système (LMD) apparaît clairement dans la nouvelle réforme pédagogique. L'intégration d'un nouveau contenu aux études universitaires à vocation littéraire, scientifique, juridique et économique est parmi les objectifs de la nouvelle réforme. Celle-ci repose sur la nécessité de restructurer les cycles supérieurs et de rénover des programmes et des curriculums d'éducation de formation (art, 79, 107 de la Charte). La nouvelle réforme pédagogique entend modifier profondément la situation présente de la formation universitaire publique.

Elle lance de nouveaux plans, à titre d'exemple, la création du cahier national des normes pédagogiques et l'articulation des modules et des filières. Ces réformes pédagogiques touchent particulièrement les programmes, les curriculums, les horaires, l'architecture pédagogique, le régime des études, etc. L'ensemble de ces constats conduit les responsables des départements universitaires à s'outiller pour faire un meilleur choix à propos des améliorations du système universitaire public.

La nouvelle réforme universitaire cherche des procédures pour intensifier considérablement les interactions et les échanges entre les départements à vocation générale, académique et professionnelle. La mise en place des réaménagements des programmes par des acteurs universitaires (doyen, conseil de l'université et corps professoral) peut favoriser l'échange de connaissances entre les disciplines. Grâce à cette démarche, les acteurs universitaires ont la possibilité de contrôler la validité des nouveaux programmes universitaires. De plus, cette démarche amène une coordination entre les différentes instances universitaires et professionnelles.

Dans les départements universitaires qui sont impliqués dans le processus de la nouvelle réforme universitaire, certains répondants se disent prêts non seulement à améliorer le contenu de la formation universitaire, mais aussi à faire des efforts pour atteindre les objectifs soutenus par la nouvelle réforme de l'université publique et à participer aux changements de la politique universitaire.

La Charte a proposé des changements pédagogiques, les enseignants ont soulevé certains problèmes fondamentaux concernant : la refonte des cycles supérieurs, la définition de filières de formation et la gestion du département [...] Toutes ces actions visent à renforcer une réflexion sur les nouvelles possibilités d'option des modules et des filières [...] on essaye de rendre la nouvelle réforme de l'université applicable autant que possible.

Chef de département

La fourchette d'actions pour la mise en application de nouvelles pratiques pédagogiques est variée. La conception, l'encadrement et la mode d'application sont confiés en grande partie au cadre formel du ministère de l'Éducation nationale. Cependant, la majorité des actions concernant la refonte des cycles supérieurs ne sont pas entreprises ni soutenues par les individus ou groupes de recherches universitaires.

Selon les enseignants interviewés, la mise en place de la contribution et du développement des outils en rapport avec des programmes modulaires était loin d'être opérée. D'après un répondant, c'est parce qu'il s'agit du début de la nouvelle réforme ainsi qu'à cause du manque de méthodologie ou d'outils. S'attaquer à l'efficacité des programmes de formation universitaire publique est une tâche à la fois importante et délicate. À ce sujet, certains répondants ont remarqué des attentes de la part des acteurs universitaires en ce qui concerne l'amélioration des programmes de formation universitaire publique. Mais, les démarches concernant la restructuration de ces programmes restent limitées à certains professeurs-chercheurs.

Dans l'ensemble, notre département fait des démarches pour assurer une modification des programmes de formation universitaire, mais elle n'intéresse qu'une minorité des professeurs-chercheurs.

Chef de département



La participation des acteurs universitaires se fonde sur l'efficacité interne et externe<sup>11</sup> des programmes de l'enseignement supérieur, de manière à hausser la production des universités de masse. Cette mutation progressive de l'efficacité des programmes universitaires préoccupe l'ensemble des établissements universitaires publics. Selon la nouvelle réforme, la question de l'efficacité est liée d'une manière étroite à une modification des programmes de formation universitaire. Elle a pris en charge les visées telles que le produit universitaire et les recherches scientifiques. Pour la majorité des enquêtés,

La refonte des programmes universitaires a besoin de certains principes comme le renforcement du potentiel d'innovation et le développement de la culture scientifique.

Professeur-chercheur

En clair, il convient de revenir sur la mise en place des moyens et des outils pour assurer l'efficacité de nouveaux programmes de l'enseignement supérieur. Selon la majorité des répondants, cette situation a découlé de l'absence d'encouragement de la recherche scientifique et technique et de la pénurie des ressources financières. À cet égard, certains professeurs-chercheurs ont suivi les démarches des nouvelles pratiques pédagogiques; certains ont également adopté les nouvelles démarches retenues sur le plan des cycles supérieurs.

Notre département essaye de faire avancer la réforme pédagogique avec des moyens modestes. Nous avons participé à l'élaboration d'un guide des programmes; d'une Charte du département et d'un rapport de réunion sur la réforme du 1<sup>er</sup> cycle [...] Certains départements restaient à l'écart d'une transformation fondamentale concernant la refonte de l'enseignement supérieur, la participation des enseignants était minoritaire.

Professeur-chercheur

---

<sup>11</sup>L'efficacité interne ou rendement interne mesure les performances au sein du système universitaire qui peuvent s'apprécier à partir des indicateurs tels que les taux de promotion, de redoublement, d'abandon et les résultats aux examens. L'efficacité externe mesure la qualité du «produit» c'est-à-dire les compétences que développe le produit sorti du système et son adéquation avec les besoins de l'économie nationale.

La mise en place de nouvelles méthodes pédagogiques relatives à l'ensemble des programmes universitaires et des renouvellements des cercles d'études incite à prendre des initiatives. Ces démarches, qu'elles soient individuelles ou collectives, préconisent la collaboration avec les instances académiques et professionnelles. Globalement, l'un des problèmes majeurs est la pénurie des moyens nécessaires. Celle-ci constitue un facteur de blocage pour l'implantation de nouvelles modalités organisationnelles de l'université publique.

Au sein de notre département, nous avons participé à une sérieuse réorganisation du travail du corps professoral [...] Pour le moment, les changements dans les programmes universitaires ne changent pas en un jour. En termes de collaboration, notre système universitaire a besoin d'une préparation préalable pour mener convenablement la refonte des cycles supérieurs. Je me demande si nous avons les moyens nécessaires pour faire véritablement avancer les nouveaux programmes de l'université publique.

Chef de département

Pour la nouvelle refonte des cycles supérieurs, les enseignants de langue et littérature espagnole et française comptent sur l'acquisition des expériences occidentales comme instrument fondamental d'un projet de refonte. Ils mettent l'accent sur les programmes sur mesure que préconisent certains pays étrangers. Ces enseignants ont voulu maintenir et faire respecter des modèles plus cohérents dans la définition de la refonte. Il s'agit de suivre les cours de formation universitaire qui sont les plus adéquats à la mission d'un département universitaire.

Concernant la nouvelle réforme pédagogique, les enseignants seront inspirés par des directives pédagogiques développées selon des modalités, des mesures et des modèles étrangers.

Chef de département

L'acquisition d'un nouveau modèle a pour but de rationaliser les pratiques pédagogiques. Ceci peut éviter les frictions et les réticences et accroître la cohérence et l'efficacité du curriculum de l'université publique. Pour cheminer un mode d'organisation des cursus universitaires convenable, certains enseignants ont demandé plus de temps afin d'accomplir leur tâche.

Dans la décennie à venir, l'université de masse renforcera sa contribution à l'adaptation, au développement et au questionnement de l'ensemble des programmes de formation de l'enseignement supérieur public. Les réflexions portent actuellement sur la nécessité de restructurer les programmes de formation en fonction des partenaires socio-économiques concernés. La Charte d'éducation et de formation a mis en place une politique rigoureuse qui établira un plan d'action au niveau de tous les départements universitaires publics. Cette politique favorisera également la recherche scientifique au même titre que les nouveaux programmes pédagogiques. Compte tenu du contexte actuel, les départements universitaires ont des difficultés à travailler sur des actions communes et durables pour assurer l'efficacité des programmes de l'enseignement supérieur.

Cependant, la participation concrète de différents départements universitaires au développement de nouveaux programmes de l'enseignement supérieur public repose sur les relations entre les enseignants et les instances professionnelles. Sur le plan pédagogique, le contenu de la nouvelle réforme de l'université vise des changements de l'architecture pédagogique. Le développement prévisible du nouveau régime pédagogique s'organise sous forme de projets spéciaux, de stages, de séminaires et de journées d'étude. Ces activités seront un moyen utile pour approfondir les objectifs spécifiques de la nouvelle réforme pédagogique.

### ***5.1.1.3 L'importance des projets spéciaux des départements universitaires***

La nouvelle réforme du cursus universitaire posera des défis majeurs dans la prochaine décennie. Auparavant, la régulation des programmes universitaires était laissée en grande partie à l'initiative du ministère de l'Éducation nationale. La Charte a intégré l'implication des départements universitaires publics, leur permettant ainsi d'envisager des solutions aux problèmes d'ordre pédagogique.

À titre d'exemple, l'expérience du CAPESUR a démontré une détermination collective des professeurs-chercheurs de convaincre le ministère d'accorder son soutien

à des projets spéciaux qui répondent aux attentes de la nouvelle réforme de l'université publique. L'implication des acteurs universitaires dans des projets spéciaux vise à favoriser l'existence d'outils de prise de décision au ministère.

En participant à la conception de nouveaux projets universitaires, les départements universitaires publics sont appelés à jouer un rôle privilégié pour atténuer les faiblesses dont souffre l'enseignement supérieur. Certains professeurs-chercheurs ont déjà participé activement à faire avancer d'une manière concrète la mise en place des projets universitaires.

En revanche, la majorité des départements universitaires ne cherche pas à collaborer au développement de projets spéciaux. Ils sont conformistes et privilégient les anciens projets. Toutefois, la décision finale est laissée aux responsables du ministère. L'un des répondants considère que :

Les enseignants ne sont pas impliqués ni dans l'élaboration ni dans la réflexion, mais seulement au niveau de l'exécution. Si cela ne marche pas à tous les niveaux, c'est parce qu'on ne les associe pas. C'est une catégorie de gens que la participation active intéresse, car elle leur procure de la gratification. [...] L'initiative vient toujours des responsables; l'apport des établissements et départements ou du corps professoral est minime.

Professeur- assistant

Or, en regard des critiques attribuées à l'ancien régime pédagogique dans les universités publiques, il sera important d'accorder une grande importance à des projets spéciaux. De nouveaux changements dans le cursus universitaire seront implantés avec la mise en place de la nouvelle réforme pédagogique.

Le département compte élaborer des projets spécifiques [...] Lorsque la réforme sera mise en application, un projet concernant la refonte des enseignements pourra être envisagé.

Professeur-chercheur

Ces projets spéciaux vont apporter des solutions aux problématiques que vivent les universités de masse. Plusieurs répondants croient que les nouvelles filières seront proposées par les acteurs universitaires. La conception de tels projets permettra aux départements universitaires publics de développer une autonomie et la capacité d'acquérir de nouvelles méthodes pédagogiques. Elle développera également des attitudes essentielles pour fonctionner adéquatement avec le nouveau régime pédagogique. Dans toutes les situations, c'est le ministère qui prescrit de tels projets de manière à ce que les universités publiques les acceptent.

Nous avons voulu savoir si la nouvelle réforme est basée sur des stratégies qui répondent aux attentes des départements universitaires publics. D'une façon générale, les attitudes des répondants étaient positives; certains voyaient dans le projet de la nouvelle réforme plus d'avantage à améliorer la formation universitaire. D'autres remarquaient que les projets spéciaux visaient nécessairement une amélioration importante de l'ancien système universitaire public.

Notre département a profité de la nouvelle réforme pédagogique pour élaborer des projets spécifiques qui s'adressent à l'enseignement universitaire [...] Il faut d'abord procéder à un travail rigoureux pour refondre les enseignements lesquels sont vétustes et caducs.

Professeur-chercheur

La contribution des acteurs universitaires aux projets spéciaux est pertinente pour explorer de nouvelles procédures et évaluer les besoins particuliers de chaque département universitaire. Il faut signaler que certains professeurs-chercheurs ont commencé à contribuer au changement pédagogique afin de réduire l'impact des problèmes universitaires. L'élaboration et l'application des projets spéciaux permettent d'éclairer en grande partie la situation indésirée qui menace les universités publiques depuis plusieurs années. Les enseignants-chercheurs peuvent repérer les soutiens logistiques, chercher à comprendre la réalité de leurs départements universitaires et établir un bilan afin de faire avancer la nouvelle réforme de l'université publique.

Précisons ici que les réformes antérieures du système universitaire public n'ont jamais envisagé des aménagements pédagogiques qui répondent aux besoins propres de chaque département universitaire. Selon un répondant, l'enseignement supérieur public a été en régression et loin d'atteindre sa visée socio-économique. D'ailleurs, les réactions passives à certaines enquêtes sont fondées sur des expériences déplaisantes des anciennes réformes pédagogiques.

Dans cette perspective, l'implication des acteurs universitaires dans des projets orientés vers de nouveaux besoins peut améliorer le niveau de partenariat entre l'université et le secteur privé. En fait, cet apport ne peut se réaliser que par des mécanismes de collaboration au sein d'une action interdisciplinaire entre historiens, sociologues, politiciens, économistes, gestionnaires d'université, etc. Comme le signale un répondant, la collaboration ne doit pas se limiter à la période de transition. L'implantation de la réforme se marque aussi par des interventions soutenues pour réaliser l'objectif dans un temps donné.

Il n'y a pas de réforme pédagogique définitive, achevée. L'implication du département à des projets réformistes est persistante et entraîne tous les acteurs universitaires. Ce qu'on appelle des réformes sont simplement des activités exécutées pendant une période déterminée en vue de parvenir à un meilleur résultat.

Administrateur

Dans le cadre des projets spéciaux, la mobilisation des acteurs universitaires se manifesterait par la production de projets universitaires suffisamment diversifiés qui seraient définis de façon à faciliter les changements pédagogiques en question. Il s'agit d'améliorer les interactions personnelles des acteurs universitaires de façon à se débarrasser des séquelles des réformes antérieures. Ainsi, la nouvelle réforme postule une vision collective fondée sur une connaissance partagée pour répondre à la résolution des problèmes de l'enseignement supérieur public.

En vertu de la Charte, les responsables de chaque département universitaire réfléchissent sur la question des projets spéciaux universitaires d'une manière plus approfondie. Ces initiatives sont considérées comme des éléments mobilisateurs pour

réorganiser les cursus universitaires et développer le système de l'enseignement supérieur. La Commission Royale Spéciale donne une vocation ambitieuse à la nouvelle réforme de l'université en priorisant la restructuration du système universitaire public, la redéfinition des programmes d'études, la réorganisation de la production universitaire et la conception des filières de formation universitaire. Pour le futur, la mise en place des projets spéciaux pourra remettre en question la conception de l'ancien modèle pédagogique.

Les initiatives des agents éducatifs visent des projets de grande envergure, qui nécessitent une nouvelle conception. Certains interviewés ont soulevé un véritable débat sur l'absence de motivations des acteurs universitaires concernant les projets spéciaux des départements. Cependant, la participation effective de chaque département universitaire est à la base d'une relation mutuelle entre les responsables académiques et les responsables administratifs. La collaboration de ces deux groupes d'acteurs universitaires et professionnels est censée jouer un rôle déterminant pour élaborer une politique de formation universitaire publique.

L'élaboration des projets spéciaux devrait s'inscrire dans une nouvelle dynamique et établir un climat de confiance entre les différents intervenants universitaires, chacun assume sa propre responsabilité concernant la nouvelle réforme de l'université.

Professeur-chercheur

Face à la complexité croissante des problèmes de l'enseignement supérieur, certains répondants ont invoqué l'appui et la participation d'intervenants, tels que les représentants des associations étudiantes et les instances ministérielles et syndicales. Ils ont aussi fait appel à la participation des professeurs-chercheurs, en tant qu'agents professionnels, dans la gestion des affaires universitaires. Dans cette perspective, la nouvelle réforme ne peut s'opérer que par la création de projets universitaires.

Certains répondants déclarent que le développement d'une culture scientifique a été affaibli par le manque de règlements concernant les subventions de recherche. Cette situation n'encourage pas les professeurs-chercheurs à la poursuite de travaux de recherche et de divers projets d'intervention concernant l'avenir de l'université publique.

Je crois que si on veut vraiment faire avancer la nouvelle réforme pédagogique, il faut encourager les activités de recherche, mobiliser les chercheurs, renforcer les infrastructures et les équipements administratifs et pédagogiques. À mon avis, le soutien moral et financier des enseignants-chercheurs sera comme un moyen de freiner l'exode des cerveaux. En ce sens, il est important de légiférer des règlements et de contribuer par des subventions à l'amélioration des conditions sociales des enseignants-chercheurs.

Professeur-chercheur

On constate une divergence chez certains répondants concernant l'importance des projets spéciaux et de la restructuration des programmes universitaires en lien avec les mécanismes du marché. Ainsi, certains départements universitaires préfèrent garder le statu quo de l'ancien régime pédagogique; d'autres favorisent le développement de structures adaptées à la nouvelle réforme pédagogique.

Afin de s'ajuster aux nouvelles modalités pédagogiques, la Charte d'éducation et de formation incite les universités de masse à cultiver un esprit ouvert et curieux face à la recherche scientifique. Elle les invite à développer un esprit de coopération et à adopter des méthodes de perfectionnement pédagogique pour régler les vrais problèmes de l'enseignement supérieur public.

L'aménagement pédagogique de l'enseignement supérieur public demande une structure interne qui permette de concilier les deux types d'organisation : le premier se réalise par la création des programmes universitaires orientés vers la recherche scientifique; le deuxième intègre des savoirs en rapprochant les savoirs théoriques et les savoirs pratiques. Ces différentes réformes pédagogiques ont un même objectif : celui d'engendrer des liens entre les champs des connaissances et de donner forme à un système universitaire productif afin de mieux intégrer les nouveaux diplômés.

#### **5.1.1.4 Les programmes universitaires par rapport aux mécanismes de marché**

La Commission Royale Spéciale a procédé à des démarches de coordination entre les départements universitaires et les instances professionnelles, en vue d'élaborer



de nouveaux programmes de formation universitaire. Cette coordination favoriserait des mesures pour créer des passerelles entre les différents départements universitaires. En effet, l'utilisation de ces passerelles pourrait être en mesure d'intégrer de nouveaux diplômés au marché du travail.

La Commission Royale Spéciale a voulu orienter l'université publique vers des programmes universitaires qui permettent d'assurer une formation spécialisée et professionnalisée. Elle a voulu inclure sur la voie de la nouvelle réforme plusieurs catégories d'acteurs universitaires et professionnelles. Par exemple, impliquer des partenaires du milieu industriel pour qu'ils participent moralement et matériellement à faire avancer la nouvelle réforme universitaire. Dans cet esprit, il s'agit de chercher à intégrer l'université publique dans un processus de partenariat au cours de l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique. En effet, c'est un moyen qui permettrait à l'université publique de dépasser la situation de dysfonctionnement.

La nouvelle réforme de l'enseignement supérieur a proposé de nouveaux objectifs : le premier est fondé sur la diversification progressive de la formation universitaire. Le second repose sur le besoin d'établir une relation de partenariat avec le secteur privé. Cette perspective indique que l'université publique voudrait contribuer au développement socio-économique.

Au total, les affirmations formulées par les répondants, au niveau de l'évaluation des programmes d'études universitaires offerts au marché du travail, ont été en général négatives. L'ouverture de l'université publique sur l'environnement extérieur est encore marquée par les faibles liens entre les départements universitaires et les différents partenaires publics et privés.

En tant que chercheur, je n'ai participé à aucune évaluation des programmes universitaires conformément aux dispositions du marché de travail. Jusqu'à présent, notre département n'accorde pas d'importance au partenariat [...] il se contente de combler des lacunes du système universitaire.

Professeur-chercheur

Les prises de position différentes entre les départements universitaires concernant la coopération avec le secteur privé risquent de bloquer les objectifs de la nouvelle réforme. Cependant certains enseignants ont instauré un tissu de relations avec les entrepreneurs publics et privés dans le but de transmettre des connaissances et de répondre à des sujets problématiques. Cette coopération a été positive.

Nos étudiants ont connu une très bonne évaluation pour les lauréats des Unités de Formation et de Recherche (UFR). Cela montre qu'il y a une intégration des diplômés au marché du travail. Les lauréats des sciences économiques et en gestion ont un faible taux de chômage.

Professeur-chercheur

La présence de passerelles entre les départements universitaires publiques représente peut-être un chemin pour faciliter l'intégration des diplômés universitaires. Cependant, l'idée est de varier un cursus universitaire en offrant des cours optionnels; cette opération peut faciliter l'échange des étudiants et reconnaître l'intérêt de la formation offerte par différents départements universitaires. La prise de conscience de cette nécessité est apparue suite à l'augmentation du taux de chômage des diplômés des universités publiques.

La démarche concrète de la nouvelle réforme universitaire repose sur le degré d'implication des agents universitaires et leur capacité de travailler conjointement avec des partenaires externes. Ce mandat dépend largement de la capacité des agents éducatifs de justifier les objectifs de la nouvelle réforme pédagogique et d'inspirer une meilleure participation pour faire évoluer les programmes d'études universitaires. Ces derniers sont capables d'assimiler en partie la réalisation des projets universitaires pour diminuer les contraintes qui affectent le rendement universitaire public.

La question de la pertinence et de l'efficacité des programmes d'études universitaires n'a pas manqué de soulever plusieurs interrogations. La première précision qui s'est imposée concerne la clarté des contenus des nouveaux programmes d'études universitaires :

La nouvelle réforme de l'université ne répond pas encore au besoin du marché de travail. En effet, on a observé au niveau des objectifs de la Charte qu'il y a un manque de vision globale [...] pour le moment, rien n'est clair.

Professeur-chercheur

Les opinions des acteurs universitaires concernant l'éclaircissement des objectifs de la nouvelle réforme pédagogique se rejoignent. Cependant, la mobilisation de ces acteurs se bute à certaines contraintes dues au mode de relation qui existe entre les départements. En effet, chacun semble vouloir adopter des prises de position individuelles, au niveau de la redéfinition des affaires pédagogiques. Par exemple, chaque département universitaire cherche à améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en fonction des problèmes vécus. Faute d'une collaboration, ce modèle de relation ne permet pas de résoudre les problèmes des départements universitaires dans leur globalité.

En général, les répondants sont conscients des obstacles qui se posent à la mise en place des programmes modulaires par rapport aux mécanismes du marché. Ils savent que les causes immédiates des problèmes universitaires sont évidemment financières et administratives. En effet, la majorité des répondants ont fait constamment référence au manque de ressources financières. Selon un répondant, les décisions des changements pédagogiques ne sont pas prises sur la base d'informations sur les choix d'interventions par des acteurs universitaires qui décident les finalités de leur établissement universitaire, mais sur des considérations de nature normative fixées par des règlements strictement administratifs.

### **5.1.2 Les aspects financiers de la nouvelle réforme de l'université**

Depuis l'élaboration de la Charte nationale concernant l'enseignement supérieur en 1999, l'université publique a été obligée, d'une part, d'améliorer la qualité des programmes d'études universitaires et, d'autre part, d'introduire une nouvelle structure pédagogique conformément aux besoins du marché. Nous avons mentionné à plusieurs reprises que les universités publiques se trouvent face à des contraintes financières qui

s'imposent avec un déficit budgétaire croissant. Certes, dans ces conditions, l'université publique est caractérisée par une politique d'austérité.

#### **5.1.2.1 Les contraintes en matière des ressources financières**

Tous les répondants ont mentionné les limites des allocations des ressources financières. Selon eux, cette situation entraîne des hésitations à propos de la contribution des départements universitaires au développement socio-économique. Selon eux toujours, l'austérité des subventions des universités de masse se traduit par un manque d'initiative à toute évaluation de l'enseignement supérieur, une dégradation de la qualité du système universitaire et par une délimitation de l'autonomie et de la liberté des universités publiques.

Certains répondants de la première enquête ont dit ne pas être impliqués dans la nouvelle réforme pédagogique, leurs actions étant relativement mineures ou absentes. Cependant, ils cherchent en général des moyens nécessaires pour mettre en œuvre la refonte des cycles supérieurs.

Le succès des nouvelles filières doit être fondé sur des mesures qui prennent en considération l'augmentation des dépenses suffisantes et les outils didactiques nécessaires pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. La précarité des ressources financières est de plus en plus à l'ordre du jour de nos réunions.

Chef de département

Du point de vue de la conception et de l'organisation des rapports universitaires, les interviewés ont noté d'une part, une pénurie de recherches sur la question de la nouvelle réforme et d'autre part, une certaine faiblesse au niveau d'échanges organisationnels interdisciplinaires. Selon eux, ces déficiences n'ont pas permis de situer les problèmes de l'université publique par rapport aux différents départements universitaires.

Les responsables de l'enseignement supérieur devraient trouver les fonds nécessaires pour encourager des recherches concernant la question de la nouvelle réforme pédagogique [...] Il existe une certaine faiblesse au niveau des échanges organisationnels entre les départements.

Professeur-chercheur

Concernant la pertinence de nouveaux programmes d'études universitaires en regard des problèmes de l'enseignement supérieur, certains répondants ont proposé de travailler ensemble pour la mise en place des programmes modulaires. D'autres ont affirmé qu'il ne peut se produire un changement s'il manque de procédures pour trouver les fonds nécessaires. Ce problème fait que les outils et le matériel didactique que possèdent les départements universitaires ne conviennent pas au nouveau système pédagogique.

À mon avis, les problèmes qui bloquent notre système universitaire se trouvent au niveau de la coordination entre les départements et d'autres facultés. De plus, sans moyens financiers, pas de projet de réforme sérieux! [...] On ne peut pas continuer à enseigner avec un tableau et de la craie! Il est impossible de restructurer le cursus universitaire fixé par la nouvelle réforme si les départements n'ont pas les infrastructures et les moyens nécessaires.

Professeur-chercheur

L'instauration d'une nouvelle réforme pédagogique ne peut donc se réaliser que par une augmentation des ressources financières, mais aussi par une meilleure coordination entre les départements. En outre, cette situation financière n'est pas la même pour tous : il existe une différenciation entre les départements universitaires. Le ministère accorde, par exemple, un poids plus important au domaine scientifique qu'au domaine littéraire. Dans ce contexte de ressources limitées, certains enseignants-chercheurs ont tenté de chercher des moyens supplémentaires auprès d'organismes internationaux.

Ce serait pire, si les responsables n'augmentaient pas le budget de fonctionnement [...] Parfois, l'essentiel provient d'organismes internationaux par le biais de l'effort propre des enseignants-chercheurs.

Professeur-chercheur

La mise en place d'une nouvelle régulation des frais de scolarité a été proposée par la Commission Royale Spéciale. Cette procédure est radicalement nouvelle dans les universités publiques. Elle préconise un nouveau mode de gestion qui obligerait les étudiants à payer leurs études. L'existence d'un système universitaire fondé sur des frais de scolarité pose un problème particulier au niveau de l'université de masse. Elle

constitue un passage d'un système gratuit à un système payant. Ce nouveau mode soulève un débat sur la surcharge financière des étudiants de milieux défavorisés.

D'après les entretiens de la première enquête, la mise en place d'un système universitaire payant suscite des réactions différentes. Dans l'ensemble, la question des frais de scolarité entraînerait pratiquement la disparition des universités publiques en tant qu'établissements gratuits. L'entrée en vigueur de cette nouvelle procédure est imprécise et de plus en plus complexe étant donné l'importance des charges financières que supportaient les étudiants pendant le parcours universitaire. Ce constat nous amène à nous interroger sur les causes de l'introduction de frais de scolarité. Nous avons voulu évoquer très brièvement l'impact de ces frais et les conséquences auxquelles serait confrontée l'université publique après trois ans de la mise en œuvre de la nouvelle réforme. Rien de ceci n'est discuté d'une manière concrète par les acteurs universitaires.

Malgré l'effort accompli par le ministère de l'Éducation nationale sur le plan de la capacité d'accueil, il faut préciser que l'encadrement des cycles de formation universitaire pose des problèmes. Toutes ces raisons et bien d'autres sont à la base d'une redéfinition et de la mise en place de nouveaux contrats entre les étudiants et leurs établissements universitaires publics. Actuellement, le ministère cherche à maintenir les enjeux pédagogiques qui constituent le pivot central de la nouvelle réforme universitaire.

Certains répondants ont souligné que la nouvelle réforme de l'université pourrait, à l'avenir, remettre en question l'équité et l'égalité des chances des étudiants nécessiteux. Cet élément est primordial dans la nouvelle vision universitaire. En effet, compte tenu du contexte socio-économique, la question qui se pose est, dans quelle mesure serait-il convenable de déterminer la modalité de sélection des étudiants défavorisés? Beaucoup d'interviewés ont perçu les frais de scolarité comme une discrimination envers les étudiants de classe sociale modeste. Ils demandent à ce que :

Les responsables ajustent les procédures financières des universités publiques. Autant de questions qui devraient être discutées afin de tenir compte des enjeux des frais de scolarité : remettent en cause de la gratuité des

études, la question de l'autonomie de l'université [...] mais, il faudra un mécanisme pour éviter l'éviction des étudiants nécessiteux sérieux.

Professeur-chercheur

En tenant compte des frais de scolarité (art, 175 de la Charte), les responsables de l'éducation et la formation entendront officialiser les charges financières aux étudiants qui désirent poursuivre leurs études universitaires publiques. Certaines interrogations d'ordre organisationnel subsistent à propos de la façon dont les universités publiques gèrent leurs ressources financières.

La nouvelle réforme de l'université consiste à mettre en place des études payantes. En ce sens, les universités publiques souhaitent renforcer le potentiel financier à l'aide de la contribution des étudiants [...] En termes d'allocations et de gestion, tout dépend du sort qui sera réservé à ces recettes et à leur mode de gestion.

Administrateur

Selon la nouvelle vision proposée, l'université publique serait transformée en « entreprise ». Ceci constitue un point de différence significatif. Certains professeurs ont manifesté une grande inquiétude par rapport aux études payantes. D'autres ont aperçu dans l'enseignement payant un mode de gestion généralement excellent pour apporter des remèdes au système universitaire public déficitaire.

Compte tenu des contraintes financières auxquelles les universités publiques sont soumises depuis longtemps, les répondants ont confirmé collectivement la pénurie des ressources financières. Cette situation contribue à renforcer l'idée d'autonomie de l'université.

Notre système universitaire se trouve dans une situation défavorisée ; il a fait ressortir une série de problèmes. La nouvelle réforme devrait faire des aménagements concernant la configuration générale de l'université publique [...] Dans ce cadre, il faut une autonomie financière, pédagogique et juridique des départements.

Professeur-chercheur

Le sous-équipement des départements universitaires publics préoccupe la majorité des répondants; cette situation découle de la faiblesse des ressources financières et matérielles disponibles (amphithéâtres, salles de cours, laboratoires, bibliothèques, cités et restaurations universitaires). Tous les répondants insistent sur le fait que la contrainte budgétaire constitue l'élément clef de faiblesse des universités de masse. La nouvelle réforme universitaire est censée augmenter les ressources budgétaires qui conviennent aux besoins du fonctionnement normal des différentes structures de l'enseignement supérieur public.

En l'absence d'un véritable soutien financier, le ministère de l'Éducation nationale vise une nouvelle stratégie en matière de ressources financières. Il a réclamé des aménagements visant à surmonter la dégradation et le retard qu'a connu l'université publique ces dernières années. Dans le journal l'Économiste spécialisé en économie, le ministre a déclaré :

Certaines universités sont bien équipées d'autres ont des infrastructures dégradées qui nécessiteront des aménagements pour améliorer les qualités pédagogiques de l'enseignement. Pour cela, le gouvernement a débloqué cette année une enveloppe de 130 millions de DH, un mois après la formation du nouveau gouvernement, pour la rénovation des cités universitaires et des campus afin d'améliorer les conditions de vie des étudiants, mais cela n'est pas suffisant. Pour la prochaine loi de Finances, nous comptons demander des crédits exceptionnels pour que la rentrée prochaine se passe mieux.

Le journal l'Économiste du 28/02/2003

Ces déclarations permettent de mieux comprendre les périodes d'austérité qui ont largement posé des problèmes à l'université publique. Ce qui est clair dans le cas de la nouvelle réforme de l'université, c'est que la question du financement des universités est essentielle; mais il reste beaucoup à faire pour appliquer concrètement une stratégie financière dans différents départements universitaires publics.

Le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique a essayé de renforcer la situation



financière. À cet égard, le ministre a annoncé une augmentation des budgets durant la période de la nouvelle réforme universitaire.

La Charte prévoit l'augmentation des moyens de 5% par an pendant 10 ans. Ce n'est pas toujours facile dans un contexte de contrôle des équilibres budgétaires. Mais aujourd'hui, il est certain que pour bien réussir la réforme, il faut investir et ce n'est nullement une dépense perdue.

Le journal l'Économiste du 28/02/2003

Au moment des entretiens de la première enquête, les universités publiques faisaient face à des obstacles d'ordre structurel : les ressources matérielles étaient inadéquates et les ressources humaines insuffisantes. Il devient donc primordial de s'engager dans un processus de changement structurel permanent.

Le système d'enseignement supérieur rencontre de grandes difficultés de financement, mais aussi beaucoup de problèmes au niveau du fonctionnement interne et dans ses rapports avec son environnement socio-économique.

Professeur-chercheur

L'enseignement supérieur public s'est donc développé dans une situation de carences en ressources matérielles et humaines. Cette faiblesse ne permet pas de procéder au changement souhaité du système universitaire. À cet effet, le recours à la coopération internationale demeure une nécessité inévitable.

Pour relever le défi du développement socio-économique, il faut que le Maroc demande une assistance internationale pour équiper ses établissements de l'enseignement supérieur (en livres, en Internet, en ordinateurs, en DataShow, en professeurs de haut niveau, etc.).

Professeur-chercheur

L'avenir de la réussite de la nouvelle réforme universitaire dépend largement de l'augmentation des moyens financiers. Ceux-ci représentent un obstacle majeur au développement du système universitaire public. Le ministère a promis des engagements financiers stables, notamment une augmentation des moyens de 5% par an pendant 10

ans. Cette situation ne permet pas aux universités publiques de mener à bien un véritable projet de développement universitaire. Face à cette problématique, les interviewés sont d'accord autour de la nécessité de :

Donner de vrais moyens, financiers non des promesses [...] La réforme de l'université n'est pas seulement un problème juridique : le problème essentiel réside dans la gestion de moyens, le manque d'infrastructures et l'implantation d'une vision globale.

Professeur - assistant

Certains répondants demandent que le ministère de l'Éducation nationale prenne ses responsabilités en matière de financement du système universitaire public. D'autres répondants proposent des solutions qui s'inscrivent dans le cadre d'une série de mesures consistant à renforcer les ressources financières en insistant sur l'importance d'une réorganisation du cursus universitaire.

C'est à partir d'une augmentation des ressources financières que peut survenir une véritable révolution en matière de développement du système universitaire. La mise en place de la nouvelle réforme en dehors de cette démarche resterait une suite des échecs conformément des réformes antérieures [...] Pour concrétiser les objectifs de la Charte, il convient que chaque département prévoit sa propre logistique pour augmenter ou réduire certaines disciplines. La solution à ce problème se traduit par une série d'études, une vision coordonnée de la communauté universitaire et une adaptation des filières et des modules à des fins de participation et de développement du secteur privé.

Professeur-chercheur

À propos de la situation inconfortable des enseignants-chercheurs, le ministre a déclaré qu'il pourrait y avoir des modifications dans la loi sur le statut des professeurs-chercheurs.

Les enseignants vivent une injustice quant aux indemnités qu'ils reçoivent par rapport à d'autres corps de l'État qui leur sont similaires, notamment les médecins spécialistes. Ils demandent donc une égalité de traitement et considèrent que le gouvernement tarde à y répondre.

Le journal l'Économiste du 28/02/2003

Au vu de la situation sociale des professeurs-chercheurs et selon un interviewé :

Il manque une volonté des responsables pour s'engager dans un processus d'une loi-cadre au sein de la fonction publique qui permettrait de valoriser et rémunérer les enseignants-chercheurs [...] il faut promouvoir la vie sociale et matérielle des enseignants-chercheurs.

Professeur-chercheur

Dans un contexte où les décisions administratives proviennent des départements ministériels, un point mérite d'être signalé : il s'agit d'un manque d'agents administratifs. La majorité des interviewés s'accordent sur la nécessité de diversifier et d'augmenter le nombre d'administrateurs en permettant une gestion administrative décentralisée.

Il faut une administration pour chaque département [...] Un seul département de sciences économiques est insuffisant, il en faut d'autres : gestion, économie [...] Une diversification des ressources de financement peut sans doute régler les problèmes de l'université, etc.

Administrateur

La collaboration des acteurs universitaires et professionnels est considérée importante à la réussite du nouveau régime pédagogique, car elle permet aussi d'avoir des réactions face aux nouveaux problèmes d'ordre pédagogique, structurel et organisationnel. À cet égard, l'engagement des acteurs universitaires permettra de réduire les problèmes pédagogiques qui ont cours depuis une vingtaine d'années. L'ensemble de ces problèmes pourrait prendre une autre forme si les acteurs universitaires et professionnels prévoyaient des programmes universitaires qui prendraient en compte les tendances de la communauté universitaire.

En centrant l'attention sur la nature de la formation universitaire, sur les moyens qui y contribuent et sur la capacité d'accueil, il y a des domaines, comme la faculté des sciences juridiques économiques et sociales, qui ont connu ces dernières années une surcharge d'étudiants. En fait, la présence massive des étudiants affecte l'encadrement pédagogique des universités de masse. Selon un répondant, la diversification des

disciplines et la création des départements seraient des moyens pour améliorer le contenu des cours dispensés. Pour combler cette déficience, certains répondants ont proposé des changements de l'environnement interne de leur département.

Nous avons commencé à établir des rapports concernant les besoins de notre département. Les professeurs s'interrogent sur la conception et la concrétisation de la Charte en fonction des besoins de notre département. Autrement dit, pour réussir la nouvelle politique universitaire, les responsables du ministère devraient exiger une réforme importante au niveau des structures et des fonctions de notre département.

Chef de département

En réalité, le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique est censé fournir aux départements universitaires les moyens nécessaires pour activer les objectifs indiqués de la nouvelle réforme pédagogique. Des efforts seront nécessaires pour briser le cercle vicieux : fournir un effort budgétaire pour augmenter l'efficacité des services universitaires, adapter la production universitaire au monde du travail, redéfinir les subventions des enseignants-chercheurs et élargir les pouvoirs de la direction des universités et des instances professionnelles.

### **5.1.3 Les effets attendus des agents éducatifs par rapport à l'implantation de la nouvelle réforme**

Rappelons que la Charte postule des initiatives mobilisatrices, du côté des agents éducatifs, afin de se rapprocher de la régulation du système universitaire. La coopération des agents éducatifs aux affaires universitaires s'annonce comme une première politique d'envergure. L'implication des agents éducatifs permet de révéler les conditions d'un développement et d'une amélioration souhaitable pour soulager la crise de l'enseignement supérieur.

Suite à l'analyse des réactions des acteurs universitaires de trois facultés de l'Université Mohammed V qui auront vu l'application de la nouvelle réforme universitaire, nous avons constaté que la déclaration de la Charte d'éducation et de formation a provoqué des réactions divergentes. Les attitudes et les réflexions des

acteurs universitaires sont nuancés au vu de la nouvelle orientation des universités de masse. Leurs préoccupations touchent la mise en œuvre des objectifs généraux de la nouvelle réforme universitaire.

Le portrait général de la nouvelle réforme de l'université publique porte pour une grande partie sur les pratiques pédagogiques et financières. En général, les répondants ont proposé de permettre la négociation et la participation comme partie prenante à l'avancement et au soutien de la nouvelle réforme universitaire présentée par la Commission Royale Spéciale.

#### **5.1.3.1 Les évaluations et les recommandations des acteurs universitaires par rapport à l'implantation de la nouvelle réforme**

Selon un interviewé, les résultats des réformes de 1975 et 1991 ont été insuffisants. La façon dont les responsables de l'éducation et de la formation ont contribué à régler les problèmes de l'enseignement supérieur, ne permet pas d'appréhender sérieusement la nouvelle réforme.

S'il y a une erreur fondamentale dans notre système universitaire, c'est le manque d'une préparation préalable et de mesures claires pour évaluer la situation de dysfonctionnement de l'enseignement supérieur [...] Les acteurs politiques doivent traiter l'enseignement supérieur d'une manière dépourvue de toute démagogie.

Professeur-chercheur

Devant ce constat, la mise en œuvre d'une nouvelle réforme universitaire est déterminée par une mobilisation réelle des ressources nécessaires pour rendre le système universitaire plus efficace. Sinon, les déficiences en ressources humaines et matérielles vont bloquer la réalisation des objectifs visés. Il est recommandé que les responsables dotent les départements universitaires des moyens financiers et humains nécessaires.

Nous avons remarqué que certains interviewés s'intéressent à des aspects sociaux et matériels du corps professoral. La prise en compte de ces aspects est essentielle pour motiver les acteurs universitaires à réaliser les objectifs de la nouvelle réforme

universitaire. La mise en œuvre d'une véritable infrastructure universitaire (matériel informatique et didactique, laboratoires, bibliothèques, manuscrits, restaurations) et le passage à un nouveau grade du personnel de l'enseignement supérieur sont deux démarches potentielles pour améliorer la situation.

Les réflexions des répondants sont centrées sur les besoins du nouveau système universitaire. Il est proposé que :

Face aux changements pédagogiques de l'université publique, il faut que chaque département présente son projet universitaire, mais il faut aussi donner les moyens pour perfectionner les recherches en fonction de leur propre intérêt scientifique.

Professeur-chercheur

L'adoption de tels projets repose sur la recherche scientifique dans le but de fixer des mesures liées au perfectionnement des nouvelles pratiques pédagogiques. Cette tâche sera confiée à des instances spécialisées dans le domaine qui connaissent les tensions et les paradoxes de l'enseignement supérieur public.

Certains répondants ont fait état de la déception des étudiants face à leurs établissements. Celle-ci est liée aux intérêts et aux attentes des étudiants par rapport aux établissements de masse. Un professeur-chercheur a dévoilé que :

La majorité des étudiants ont perdu le goût de développer leurs connaissances [...] Dernièrement, il y a lieu de croire que la nouvelle réforme pédagogique donnera aux étudiants l'ambition de faire des efforts jusqu'à la fin du parcours universitaire et favorisera les conditions nécessaires pour hausser leur niveau de formation universitaire.

Professeur-chercheur

Les répondants ont suggéré une série de moyens pratiques pour restaurer l'université de masse.

La nouvelle réforme de l'université devrait être principalement fondée sur les innovations pédagogiques, les investissements dans les technologies

nouvelles de l'information et de la communication et l'utilisation de moyens pratiques en vue de réformer l'université.

Professeur-chercheur

À la lumière de ces constatations, certains interrogés ont souhaité que le ministère ait la responsabilité d'harmoniser les cursus universitaires en fonction des besoins de l'économie moderne. Ils ont ajouté que les universités publiques sont censées assurer une cohérence de leur cursus universitaire en établissant des relations avec le monde des affaires, de l'économie, de la gestion et d'autres instances corporatives. Tous ces aspects demandent des échanges et des passerelles entre les départements universitaires.

Les départements devraient créer des passerelles entre les disciplines en donnant une accessibilité plus large aux étudiants. Dans cette voie, il faut multiplier les passerelles et les équivalences, autoriser tout étudiant d'une filière à fréquenter une autre en associant sciences et économie, littérature et finance, philosophie et médecine, technique et commerce [...] Il faut établir des procédures logistiques (déplacements de terrain) et des encadrements des disciplines complémentaires.

Administrateur

Le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique invoque sa connaissance préalable des difficultés qui règnent dans les universités publiques. Dans cette perspective, le ministre a annoncé son engagement profond envers deux buts :

Il y a deux objectifs prioritaires: le premier concerne l'amélioration du rendement externe, c'est-à-dire l'augmentation du taux d'insertion de nos diplômés dans le marché du travail. La deuxième porte sur l'amélioration du rendement interne pour éviter d'avoir un système d'enseignement supérieur avec des déperditions.

Le journal l'Économiste du 28/02/2003

Selon les interviewés, le système universitaire ne peut être réalisé et renouvelé d'une manière concrète que par le renforcement des fondements de l'autonomie pédagogique, scientifique et administrative. Ces différents aspects sont nécessaires pour permettre à l'université publique d'interagir plus librement avec l'environnement

intérieur et extérieur. L'université publique de la nouvelle réforme sera à la fois centralisée et décentralisée en fonction d'une dynamique basée sur une collaboration avec le secteur privé.

L'université publique de la nouvelle réforme sera une institution qui favorisera l'équité sociale et une organisation adaptée à l'environnement en collaborant avec d'autres institutions. Pour améliorer la situation interne de l'université, il est recommandé d'inciter les universités publiques à :

Procéder à une étude ou une évaluation interne qui [leur permettrait] par elles-mêmes de résoudre les problèmes vécus et à des évaluations menées par des experts externes qui pourraient donner de la crédibilité à la réforme pédagogique.

Professeur-chercheur

Cette collaboration permettra au ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique et à l'université publique de prendre connaissance, en particulier, des recommandations des experts dans le domaine afin d'améliorer le cursus universitaire.

Certains répondants demandaient au ministère de prendre au sérieux la remise en question des programmes d'études universitaires et la réorganisation de la recherche scientifique. Ils s'appuyaient sur la nécessité d'améliorer le contexte social des enseignants. Cependant, la réalisation de ces changements demande que le ministère introduise des réformes dans l'ensemble du système universitaire public.

Réformer les programmes de la formation universitaire, accorder l'autonomie financière et donner des dimensions humaines aux départements, aux facultés et aux universités en multipliant des universités spécialisées s'il le faut.

Professeur-chercheur

Un interviewé a souhaité l'intervention des compétences extérieures de divers groupes de spécialité. Ceux-ci permettent de faire avancer les réflexions sur les changements organisationnels et de définir les enjeux du nouveau système universitaire



public. Dans le domaine de la recherche scientifique, il a proposé de réserver une place aux professeurs-chercheurs.

Nos facultés font l'objet d'une évaluation concernant les changements pédagogiques qui seront en cours. Nos professeurs expriment leurs inquiétudes sur la crise que traverse notre département [...] Il faut réorienter les universités en encourageant la recherche scientifique et en accordant des subventions de recherche [...] Nous avons besoin des experts dans le domaine qui nous aident au traitement d'un grand nombre de problèmes qui bloquent notre système universitaire.

Chef de département

Les objectifs de la nouvelle réforme universitaire se traduisent, en premier lieu, par des modalités d'échanges entre l'université publique et le secteur privé. Ces objectifs visent à changer la routine quotidienne des enseignants en accommodant des relations entre les universités publiques et l'environnement externe. Il est suggéré que l'université publique s'ouvre aux besoins de son environnement et établisse un nouveau partenariat avec l'entreprise.

Le système modulaire et la réorganisation pédagogique sont pertinents, cette nouvelle dimension de connaissances contribuera à la rénovation du tissu industriel et renforcera le potentiel d'innovation.

Professeur-chercheur

L'importation d'un modèle universitaire anglo-américain, sans qu'il soit adapté au contexte culturel, politique, économique, pourrait empêcher toute initiative locale. Tout en respectant la diversité des opinions, certains interviewés ont insisté sur le fait que :

La réforme de l'enseignement supérieur marocain devra être pensée dans sa dimension mondiale et en, particulier, arabo-musulmane.

Professeur-chercheur

Un interviewé a suggéré que le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique

prévoit la coordination de toutes les directions ministérielles et des organismes concernés pour organiser et développer la nouvelle réforme universitaire.

À mon avis pour améliorer le niveau de la formation universitaire publique, la direction de l'enseignement supérieur devait se pencher sur la collaboration avec d'autres organismes : associations, syndicats, groupes de chercheurs, etc. [...] Cet échange nous a permis de clarifier plusieurs points que nous n'avions pas réglés depuis deux décennies.

Professeur-chercheur

Certains répondants ont affirmé que la direction de la recherche scientifique et de la coopération universitaire devrait mettre en œuvre un réseau décentralisé de professeurs-chercheurs. Ces réseaux contribueraient à instaurer, selon leur champ de compétence, des projets universitaires en invitant des experts à l'échelle internationale. Cette collaboration servirait à évaluer la mise en œuvre de la nouvelle politique universitaire.

Les départements pourraient convoquer des experts et d'autres chercheurs au niveau international pour évaluer et assurer l'efficacité de la nouvelle orientation pédagogique.

Professeur-chercheur

Pour mieux comprendre les réactions des acteurs universitaires par rapport aux transformations pédagogiques et financières de l'université de masse, un interviewé a recommandé que la direction de l'évaluation et de la prospective mette en place des procédures qui permettraient aux intervenants universitaires de communiquer entre eux à propos de l'évaluation et du développement des affaires universitaires.

La direction de l'évaluation et de la prospective devra mettre en place à son tour des mécanismes de contrôle et des évaluations qui permettront de développer des connaissances afin d'éviter un échec de la nouvelle réforme universitaire.

Professeur-chercheur

Concernant la direction des affaires estudiantines et de l'action sociale, certains répondants ont proposé que cette direction introduise des procédures de sélection en fixant des quotas d'étudiants selon la taille de chaque département universitaire publique.

Il faut une révision en profondeur de la question des effectifs des étudiants dans chaque département. La détermination des places des étudiants ne doit pas être laissée au hasard, mais elle doit être discutée par les responsables des départements [...] Les quotas d'étudiants seront justifiés par la capacité des départements en matière d'équipement, la taille du département, la taille des groupes des apprenants et la taille du patrimoine didactique [...] Il faut renforcer la restructuration des services documentaires, la disponibilité du logement universitaire et l'augmentation des bourses des étudiants.

Chef de département

La plupart des interviewés ont insisté sur la nécessité que la direction des affaires juridiques de l'enseignement supérieur public remplisse le vide juridique concernant les subventions de recherche des enseignants-chercheurs.

Les responsables de l'enseignement universitaire doivent encourager les enseignants-chercheurs à l'aide des moyens financiers sous forme de subventions de recherche comprises dans les salaires [...] Cette allocation sera traduite par un encouragement à la recherche et favorisera la refonte en profondeur, le grade et la situation financière des enseignants-chercheurs.

Professeur-chercheur

Un répondant a recommandé que la direction des ressources humaines et du budget mette au service des universités et des centres de recherche, un personnel qualifié et le matériel suffisant pour relever le défi de la compétition scientifique.

Face aux changements qui auront lieu à notre département, il devient impératif que les responsables renforcent les facultés de façon à prendre en charge l'ensemble des ressources humaines, matérielles comme principales garanties afin de répondre à la concurrence dans le domaine des recherches scientifiques [...] Pour répondre aux problèmes de l'enseignement universitaire, il suffit d'en trouver les causes et de les corriger. À mon avis, la disponibilité des centres de recherches devrait se mobiliser à cette fin.

Professeur-chercheur

Certains répondants ont proposé que la direction des constructions et des équipements organise des recherches à l'échelle nationale en produisant une carte universitaire qui servirait à mieux combler les régions sous-équipées en matière d'établissements universitaires publics.

Pour cette première période de la réforme de l'université, il faut faire des études préliminaires pour s'assurer d'une manière concrète que les ressources et les besoins en matière des infrastructures universitaires seront en place. À ce propos, il faut des connaissances sur le terrain de façon à numériser, sous forme d'une carte universitaire, la quantité des ressources suffisante à offrir à l'échelle nationale.

Chef de département

Durant la phase de l'implantation de la réforme, la Commission Royale Spéciale a consenti la responsabilité de la gestion et de la coordination à deux instances. La première s'est occupée de la coordination : Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (art, 151 de la Charte). La deuxième a pris en charge la planification, la gestion et le contrôle (art, 145 de la Charte) : Commission de gestion des universités. Toutefois, malgré l'existence de ces deux instances, le processus de la nouvelle réforme universitaire n'a pas encore progressé. Trois ans après la déclaration de la Charte, le journal l'Économiste affirmait qu'il n'y avait pas eu d'avancement dans la nouvelle réforme pédagogique.

La réunion de la Commission interministérielle chargée de la mise en œuvre de la réforme, tenue le 5 septembre 2002 et présidée par le Premier ministre, prend acte de ce retard. Il a été décidé que cette année sera entièrement consacrée à l'aspect organisationnel, à savoir le renouvellement des instances élues des universités, la formation pédagogique et administrative ainsi qu'au renforcement de l'équipement des infrastructures. La réforme pédagogique sera, elle, mise en œuvre à partir de la rentrée universitaire 2003-2004.

Le journal l'Économiste du 28/02/2003

La plupart des répondants sont conscients de la nécessité de développer une culture d'évaluation de la nouvelle réforme pédagogique. Le pilotage de la nouvelle réforme tient compte des principales fonctions : animation, suivi, conseil et évaluation. Selon la majorité des interviewés, ces activités devraient être collectives pour permettre des échanges entre les instances universitaires et professionnelles; elles devraient être

insérées dans une perspective d'évaluation ordonnée entre les acteurs universitaires et le ministère.

Comment la communauté universitaire contribuera-t-elle à faire avancer les changements potentiels? Quels sont les nouveaux besoins qu'engendrera l'université publique? On pourrait ainsi multiplier les questions qui se posent aux acteurs universitaires et professionnels. Dans ce cas, il faut procéder à une analyse approfondie sur les changements organisationnels et ses exigences. C'est le travail qui fera l'objet du chapitre 6.

## **Synthèse et discussion**

La plupart des acteurs universitaires et professionnels ont des jugements prédéterminés à propos de l'implantation de la nouvelle réforme universitaire. Les appréhensions des répondants grandissent en fonction de la limite des ressources offertes. Pour la majorité des acteurs universitaires et professionnels, il est devenu clair, depuis les deux réformes antérieures de 1975 et 1991, qu'il y a des inefficacités dans l'enseignement universitaire public. Selon eux, les difficultés résultent de l'échec des deux réformes antérieures qui ont causé isolement, déperdition et dysfonctionnement.

Les répondants sont unanimes sur le manque et l'inadéquation des ressources matérielles, humaines et financières pour atteindre les objectifs fixés par la nouvelle réforme. Dans l'enquête de 2001, tous les répondants affirment que les effectifs des étudiants n'ont pas cessé de croître par rapport aux ressources et aux financements de l'enseignement universitaire public qui sont limités. Les responsables de l'éducation et de la formation ne veulent pas augmenter les sommes affectées proportionnellement au nombre des étudiants. Cette situation provoque un malaise chez les différents acteurs universitaires et professionnels.

Selon les témoignages des acteurs universitaires de notre première enquête, l'Université Mohammed V de Rabat-Salé éprouvait des difficultés importantes à répondre aux changements pédagogiques. La Charte incite les acteurs universitaires et professionnels à la réflexion, à la collaboration et à la discussion à propos des problèmes de l'université publique. Au moment de l'enquête, nous avons constaté qu'une méfiance régnait dans la communauté universitaire. Compte tenu de l'interprétation des répondants de l'Université Mohammed V, en ce qui concerne l'instauration d'un nouveau système LMD, il apparut que la communauté universitaire avait des réserves à l'égard du succès de la nouvelle réforme de l'université. Cette attitude risque de réduire grandement la portée de la réforme pédagogique.

La Charte d'éducation et de formation qui apportera des changements au système universitaire public est censée d'une part, établir une passerelle entre des cursus universitaires et d'autre part, chercher des aides en vue d'optimiser la compensation des ressources humaines et matérielles dans différents départements universitaires. Durant l'enquête 2001, l'insertion de ces deux types de régulations est encore inexistante dans les faits. En réalité, il est nécessaire de s'interroger en parallèle sur la nouvelle réforme pédagogique et sur les déficiences des moyens dans lesquelles s'inscrivent le déroulement et l'implantation de la nouvelle réforme universitaire publique.

## Chapitre 6

### **Les réflexions des acteurs universitaires et professionnels après trois semestres de la mise en œuvre de la nouvelle réforme**

Après trois semestres d'application de la nouvelle réforme pédagogique (2003-2004), nous avons voulu connaître les réflexions des acteurs universitaires et professionnels sur la pertinence du nouveau régime pédagogique vécu dans trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé : faculté des sciences, faculté des lettres et des sciences humaines, et faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Nous voulions aussi savoir qu'elle était l'implication des différentes instances universitaires et professionnelles qui sont censées planifier et coordonner la redéfinition d'une nouvelle réforme pédagogique. Les facultés publiques ont été engagées dans un ensemble de projets et de programmes en vue de développer et d'harmoniser le nouveau régime pédagogique. Ces réflexions conduisent à des propositions de solutions pour faire progresser le processus d'implantation de normes relatives à la réforme pédagogique.

Des entrevues ont été réalisées avec les acteurs universitaires et professionnels au sujet des conditions organisationnelles souhaitées pour qu'une implantation de la nouvelle réforme pédagogique soit efficace. Ces entretiens nous ont permis de connaître non seulement le jugement global porté sur le nouveau régime pédagogique, mais aussi certains problèmes financiers, matériels et humains vécus au début du lancement de la nouvelle réforme pédagogique. Ils ont permis également de mettre en lumière la conception des agents éducatifs du nouveau contexte de l'enseignement supérieur public.

Cette deuxième enquête nous a permis d'apporter un éclairage sur la contribution des acteurs universitaires et professionnels dans les domaines de rénovation pédagogique de l'université publique. Il s'agissait de connaître les informations, les initiatives, les outils, les instruments et les implications des départements universitaires proposés pour participer à la refonte de l'enseignement supérieur. Il convient de



s'interroger aussi sur la participation de nouveaux acteurs : les membres du syndicat de l'enseignement supérieur et les responsables d'un centre de recherche qui ont un rapport avec l'implantation d'une nouvelle réforme pédagogique.

## **6.1 Les changements organisationnels et leurs exigences**

La Charte d'éducation et de formation incite les chefs de département, les professeurs-chercheurs, les administrateurs et les membres du syndicat à participer aux changements organisationnels de l'université en question. Ces acteurs universitaires et professionnels ont une bonne connaissance des problèmes quotidiens des universités publiques. Notre démarche consiste à rassembler les suggestions des acteurs universitaires et professionnels en vue de savoir si les objectifs spécifiques de la nouvelle réforme ont été acheminés à l'Université Mohammed V. Cette participation peut être utile aux responsables de l'éducation et de la formation pour connaître les réflexions des enseignants. La coopération des acteurs universitaires et professionnels a une influence sur l'orientation de la nouvelle réforme vers les véritables objectifs fondamentaux de l'université publique.

### **6.1.1 La contribution des acteurs universitaires et professionnels à l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique**

Depuis 1957, année de la création de l'université publique, c'étaient les différents départements ministériels qui s'occupaient des affaires administratives, financières et académiques de l'enseignement supérieur. Les réformes universitaires antérieures ont soulevé des questions telles que l'absence de coordination entre les services administratifs et les différents intervenants universitaires et professionnels. La nouvelle réforme de l'université publique repose prioritairement sur l'idée d'un travail d'équipe. Les acteurs universitaires et professionnels sont conviés à réaliser un projet universitaire commun.

Comme déjà noté, la nouvelle réforme pédagogique préconise une grande variété d'activités : la restructuration des filières et des modules et l'introduction des langues et

techniques de communication, entre autres ; elle envisage aussi une réorganisation des programmes de formation et un réaménagement progressif de la pédagogie.

Pour la première fois, les responsables de la formation et de l'éducation veulent développer une vision commune entre les universités publiques et les différentes instances universitaires et professionnelles. Dans ce cadre, la nouvelle réforme vise une mobilisation collective des ressources du milieu universitaire.

#### **6.1.1.1 La collaboration des enseignants à la restructuration du nouveau régime pédagogique**

Selon la nouvelle réforme universitaire, l'implication des enseignants représente une démarche dynamique qui permet d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. L'objectif de la Commission Royale Spéciale est de faire appliquer progressivement le nouveau régime pédagogique. Elle a proposé le cahier national des normes pédagogiques qui est devenu un moyen didactique pour développer l'efficacité interne de l'établissement public. Les enseignants sont censés échanger des moyens didactiques pour développer et enrichir la formation universitaire publique.

La question de l'entente sur les activités pédagogiques dépend des moyens logistiques et du statut de l'établissement. En effet, il existe une hiérarchisation entre les établissements de masse<sup>12</sup> et les établissements à *numerus clausus*<sup>13</sup>. Il est évident que l'apport de l'enseignement supérieur public<sup>14</sup> comprend un certain nombre de

---

<sup>12</sup>Les établissements de masse : qui n'imposent aucune limitation du point de vue des inscriptions. Les Facultés des lettres et des sciences humaines qui comprennent les langues vivantes, l'histoire la géographie, la philosophie, la sociologie, la psychologie, et les études islamiques les facultés de l'enseignement original qui comprennent la législation islamique (charia), la langue arabe en tant que support linguistique de la religion (logha), la philosophie religieuse (ossoul-eddin), les facultés des sciences juridique et sociale ; les facultés en sciences qui comprennent les mathématiques, la physique, la chimie, la biologie, la géologie, l'informatique.

<sup>13</sup> Les établissements à *numerus clausus* : Il s'agit des facultés de médecine et de médecine dentaire, des écoles d'ingénieurs, des écoles supérieures de technologies et de l'école de Fahd de traduction. En cas de *numerus clausus*, l'admission se fait avec un système où le hasard intervient, mais où les notes scolaires ont une influence sur les chances du candidat.

conditions et de réalisations. Cette perspective favorisera probablement l'amélioration significative des méthodes et des programmes d'études universitaires publics.

La commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES) voyait dans la mobilisation des agents éducatifs la clef de la réussite de la nouvelle réforme pédagogique. Les enseignants accordent suffisamment d'importance à la cohérence et à la vitalité des nouveaux programmes universitaires pour faire avancer le nouveau système universitaire. Selon la Commission, l'attachement des agents universitaires au stade de la réalisation des objectifs de la nouvelle réforme pédagogique peut faire diminuer les déperditions des établissements universitaires publics.

Au moment des entrevues auprès des acteurs universitaires et professionnels, nous avons constaté que les enseignants collaboraient avec les instances professionnelles à l'implantation du nouveau régime pédagogique. Certains départements universitaires ont convoqué des intervenants du milieu éducatif et socio-économique à des conférences et à des tables rondes consultatives pour discuter du processus structurel et organisationnel du nouveau système universitaire public. Dans une perspective de collaboration, les responsables de l'éducation et de la formation ont organisé des conférences destinées à faire participer des intervenants universitaires à la nouvelle démarche pédagogique.

Lors de la 2e conférence pédagogique qui a eu lieu à Marrakech entre les 15-16 février 2004, il a été affirmé que toutes les instances universitaires et professionnelles s'approprièrent les nouveaux programmes universitaires. Les facultés de masse ont eu des débats perpétuels sur les nouvelles filières qui ont été proposées par la conférence de Marrakech. La question du soutien à la nouvelle réforme pédagogique fait appel à l'esprit d'initiative et de coopération. Selon un répondant, la plupart des départements

---

<sup>14</sup> L'enseignement supérieur désigne les programmes d'études, de formation ou de formation à la recherche assurés au niveau postsecondaire par des établissements universitaires ou d'autres établissements d'enseignement agréés comme établissements d'enseignement supérieur par les autorités compétentes de l'État et/ou en vertu de systèmes reconnus d'homologation.

universitaires avaient amorcé, en 2003-2004, des actions concernant la nouvelle architecture pédagogique.

Notre département a été parmi les départements qui ont largement travaillé sur cette réforme pédagogique. Les professeurs se concertent dans le cadre des réunions du département, des réunions des modules, des enseignements, ils consacrent des moments importants à la mise en place et à la réorientation du système pédagogique [...] Ces changements sont constamment étudiés et discutés dans des réunions périodiques.

Chef de département

Sur le plan pédagogique, donc, les enseignants se sont efforcés d'apporter des modifications spécifiques dans leurs départements. Certains enseignants sont convaincus du perfectionnement et de la réalisation des changements pédagogiques. En fait, il y a une volonté des enseignants de mettre en œuvre la politique de la nouvelle réforme afin de répondre aux besoins des futures générations.

Les professeurs du département ont préparé un projet de gestion universitaire et de mise en œuvre de nouveaux concepts pédagogiques progressistes liés à l'avancement et à l'installation de la réforme année après année. Au regard des problèmes de l'enseignement supérieur, nous avons beaucoup de conviction et d'optimisme surtout pour les jeunes générations.

Chef de département

La majorité des chefs de département ont témoigné de la dynamique de la commission pédagogique. Celle-ci intervient davantage dans l'intégration progressive du nouveau régime pédagogique.

Actuellement, la commission pédagogique est très active pour la mise en place de la nouvelle structure pédagogique. Elle veille à la mise en place et à la résolution des difficultés rencontrées.

Chef de département

Le conseil de l'université a fait l'objet de réflexions sur plusieurs de ses fonctions : orientation, coordination et développement pédagogique. Les filières sont définies selon le cahier national des normes pédagogiques. La commission pédagogique,

en collaboration avec les agents éducatifs, a joué un rôle important à l'avancement du nouveau régime pédagogique.

Au niveau pédagogique, le conseil de l'université a fait des tentatives assez fructueuses concernant la création de la commission pédagogique et son développement au niveau du corps professoral, des chefs de départements et des coordinateurs des filières, même s'ils ne sont pas des membres officiels. En réalité, cette Commission a donné des résultats positifs. Il existe un conseil de gestion qui émanait du conseil de l'université, mais son travail est relatif et occasionnel.

Professeur- chercheur

Un professeur-chercheur a affirmé que la nouvelle réforme pédagogique entraînait des changements progressifs dans la formation universitaire publique. Mais la question d'adopter un nouveau régime pédagogique n'est pas une conviction partagée entre les enseignants. Il a mentionné que la pertinence des nouveaux programmes universitaires et de la restructuration de la vie interne de l'université publique était une question qui persisterait dans le temps.

La concrétisation de la réforme pédagogique demande du temps. Au fur et à mesure qu'on avance dans la mise en œuvre progressive de la réforme, les enseignants peuvent se rendre compte de la rentabilité du nouveau système pédagogique.

Professeur-chercheur

Un chef de département nous a affirmé que les enseignants demeureraient en communication avec leurs collègues au niveau de l'orientation et de l'implantation des modules basés sur le cumul des crédits. La redéfinition des programmes de formation universitaire a donc fait l'objet d'un échange entre les différents intervenants universitaires.

Les enseignants discutent entre eux d'une manière constante, ils travaillent constamment avec la commission pédagogique pour évaluer et extraire les résultats positifs et négatifs du nouveau régime pédagogique.

Chef de département

La nouvelle réforme vise des changements d'ordre pédagogique, organisationnel et social. La faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, la faculté des lettres et la faculté des sciences ont appris à résoudre les problèmes du nouveau régime pédagogique. Cependant, la concrétisation des filières est au cœur de la nouvelle réforme pédagogique. Les enseignants sont intervenus d'une manière efficace et vigoureuse dans la réalisation des nouveaux programmes universitaires.

Nous travaillons régulièrement, à la configuration et à la progression de la nouvelle filière. Nous faisons des réunions pour faire des bilans de ce qui s'est déroulé et préparons sur la base de ces bilans, les phases qui suivent.

Professeur-chercheur

La réalisation des changements relatifs à la nouvelle réforme pédagogique est assurée par des professionnels ayant des connaissances des systèmes modulaires. Certains départements travaillent à développer la nouvelle réforme en fonction des suggestions des différentes catégories de spécialistes professionnels qui donnent leur avis sur les moyens d'implanter le nouveau cursus universitaire.

C'est l'expérience d'un noyau constitué d'enseignants ayant une bonne expérience dans le système modulaire dans le troisième cycle qui a facilité la mise en route de la réforme et fourni un soutien fort au chef de département.

Chef de département

En 2003-2004, on signale la présence d'une salle d'informatique au département de mathématique-informatique. Ce département a bénéficié de moyens matériels qui ont pu aider les enseignants à suivre les orientations de la nouvelle réforme pédagogique. Selon un professeur-chercheur, l'élaboration du nouveau régime pédagogique a été tributaire de l'acquisition des outils didactiques.

En ce qui concerne notre département, nous avons des salles et un soutien informatique qui nous permet de travailler dans des conditions normales [...] Je pense que la réforme pousse les professeurs et les étudiants à la recherche scientifique.

Professeur-chercheur

Au début de la nouvelle réforme, des hésitations régnaient face au nouveau régime pédagogique. Selon un interviewé, une minorité d'enseignants s'est opposée au processus de la nouvelle réforme. Cette position était liée à des convictions d'ordre personnel. Ce constat s'inscrit dans un conflit de valeurs relié au contexte interne des différents départements universitaires.

Au début de la déclaration de la réforme, il existait une hésitation de 40 % des enseignants. Actuellement, un enseignant sur 21 montre toujours son refus à la mise en place du nouveau système pédagogique. Donc, le département s'engage pleinement dans la réforme pédagogique.

Chef de département

Les acteurs universitaires ont accordé une attention spéciale à la formulation et à la réalisation des filières et des modules. Ils ont préconisé des mesures significatives pour éclaircir considérablement les objectifs de la Charte d'éducation et de formation. À la suite du nouveau régime pédagogique, la majorité des enseignants ont échangé, entre eux, sur la conception des nouvelles filières et leur cohérence pédagogique. La plupart des répondants ont affirmé qu'il existait une communication entre les professeurs et les instances professionnelles. La multiplicité des prises de décision et le respect des choix ont une grande valeur entre les intervenants universitaires. Les acteurs universitaires et les instances professionnelles sont centrés sur l'avancement et le développement de la réforme pédagogique.

Les enseignants informent leurs collègues concernant la nouveauté de la réforme qui soulève beaucoup de questions [...] Les professeurs discutent les difficultés rencontrées dans les programmes modulaires à tour de rôle avec la contribution des promoteurs de la réforme [...] Il y a une commission pédagogique élargie, développée et étendue. Il y a aussi des commissions au niveau d'un conseil universitaire et d'autres commissions au niveau des départements.

Chef de département

Le débat autour d'un renforcement et d'une rationalisation de l'enseignement supérieur public est engagé depuis 1994. Certains départements démontrent un

avancement considérable concernant le changement des programmes universitaires publics.

Dans le cadre de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur, depuis la rentrée 2002, notre département a mis en place des nouvelles filières. Nous avons géré un diplôme des études supérieures spécialisées (DESS) qui a été organisé selon les mêmes principes, et ce, de 1994 à 2004, soit pendant 10 ans.

Professeur-chercheur

En effet, des changements sont survenus suite à l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique. Le département d'histoire et de géographie, par exemple, a été divisé. Selon certains enseignants, cette disjonction sert à mieux reconnaître l'autonomie de chacun des deux départements. En revanche, les participants au 2e congrès national de l'Union géographique marocaine qui s'est tenu les 10 et 11 décembre 2004 manifestaient des préjugés concernant la séparation de ces deux départements. Un participant a avancé l'idée que la logique de complémentarité des disciplines ne devait pas être confondue avec la logique d'autonomie des départements. À cet égard, le département de géographie a besoin d'autonomie, mais pas de nouvelle contrainte.

Pour notre département, la réforme a commencé depuis 1994. Les enseignants ont travaillé d'une manière active depuis longtemps pour concrétiser la réforme pédagogique. Nous avons travaillé sur plusieurs profils pour améliorer la formation géographique [...] Notre département a connu une séparation du département d'histoire. Cette démarche a donné au département de géographie une indépendance et une liberté pour faire avancer le nouveau régime pédagogique.

Professeur-chercheur

Le 2e congrès national de l'union géographique marocaine

Le département des sciences de la terre a apporté des changements aux pratiques pédagogiques pour répondre aux besoins spécifiques du marché d'emploi. Une grande variété d'activités pédagogiques s'est concrétisée officiellement au niveau de la faculté des sciences :



Notre département a commencé l'enseignement par modules, passerelles entre les filières et les diplômes professionnels. Ces réalisations sont nécessaires.

La 3e table ronde (8 décembre 2004)  
Faculté des Sciences, Rabat

La préparation des nouvelles filières s'est inscrite dans une autonomie de l'université sans avoir les directives verticales du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. Celle-ci s'est effectuée à l'échelle des départements universitaires par une mobilisation des instances professionnelles compétentes et engagées.

Les enseignants participent à titre individuel en tant qu'experts avec le chef du département; le responsable de la filière, le responsable des modules, les experts et la commission de coordination pédagogique des départements.

Professeur-chercheur

La faculté des sciences, la faculté des lettres et sciences humaines et la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales ont été d'accord avec la Charte d'éducation et de formation et la démarche de la nouvelle réforme pédagogique. Dans le contexte d'intégration des universités de masse dans leur environnement socio-économique, la faculté des sciences a lancé une formation de licence appliquée. Elle a mis en place un cursus de formation universitaire basé sur le développement des activités pédagogiques : séminaires, stages, enquêtes, exposés, travaux sur le terrain, etc.

Conformément à l'esprit de la réforme, le département des sciences de la terre a essayé de trouver des pistes possibles pour créer des ponts adéquats entre la formation et l'emploi. Les enseignants ont organisé une table ronde qui visait les objectifs suivants :

- Évaluer l'expérience acquise en matière de partenariat et de méthodes pédagogiques dans le cadre de la licence ès sciences appliquées et les diplômes des études supérieures spécialisées (DESS) ;
- Engager une réflexion en vue de capitaliser les acquis;
- Définir les besoins et les profils recherchés par le secteur socio-économique;

- Renforcer l'implication des partenaires du secteur socio-économique dans la définition et la réalisation des programmes des nouvelles filières, conformément à l'architecture de la réforme universitaire.

La 3e table ronde (8 décembre 2004)  
Faculté des Sciences, Rabat

Les orientations de la nouvelle réforme pédagogique sont soutenues par les efforts et l'expérience des agents éducatifs des universités publiques. Selon la plupart des répondants, les universités publiques nécessiteraient une amélioration qualitative et quantitative concernant les infrastructures universitaires en plus des rénovations des modes d'organisation administrative avec lesquels les enseignants s'adaptent. Sans de telles initiatives, la nouvelle réforme ne peut pas conduire à un changement profond de l'ensemble des activités pédagogiques.

#### **6.1.1.2 La coopération des instances professionnelles au processus de la nouvelle réforme de l'université**

La nouvelle réforme pédagogique est caractérisée par l'implication de plusieurs instances professionnelles : la commission d'expertise des filières et des modules (CEFIM), la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES), le comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme (CAPESUR) et le comité syndical. Ces instances professionnelles s'imposent par leurs multiples interventions au niveau des réaménagements de la structure et du fonctionnement de l'université publique. Elles contribuent à l'élaboration de la nouvelle réforme pédagogique. Les deux commissions (CEFIM et CNACES) ont bénéficié des services de soutien et des propositions de la Commission Royale Spéciale.

Les universités publiques ont un défi pédagogique à relever pendant les dix prochaines années. La communauté universitaire fait preuve de coopération pour réaliser de nouveaux modules et filières. Cette tendance a été améliorée par des comités scientifiques et des responsables des modules qui ont des compétences professionnelles aux affaires pédagogiques. Sur ce dernier point, la participation des comités scientifiques et des responsables des modules a été significative au début de la nouvelle réforme

pédagogique. Les répondants accordent beaucoup d'importance à la nouvelle réforme pédagogique qui a voulu implanter une nouvelle configuration du cursus universitaire.

La CNACES suggère une réflexion sur la redéfinition du système universitaire, en général, et des programmes d'études, en particulier. Le réaménagement pédagogique des facultés de masse entraîne des changements importants. La nouvelle réforme de l'université publique valorise davantage la participation des instances professionnelles à la prise de décision aux affaires universitaires publiques. Il paraît important d'avoir les impressions des agents universitaires sur la question.

La loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a introduit des changements dans les structures administratives des universités de masse : une diversification du personnel au conseil de l'université, entre autres, et cette présence constitue un enjeu d'une grande importance pour l'avenir des universités publiques.

C'est le conseil de l'établissement constitué des élus et des chefs de département qui assure la mise en place de la nouvelle structure de l'université. Les chefs de département sont automatiquement membres et participent donc à la gestion administrative et financière, mais il faut dire que ce conseil reste inefficace.

Chef de département

Compte tenu de la diversification des instances professionnelles internes et externes qui sont rattachées à la régulation de la nouvelle structure universitaire publique, nous avons voulu connaître l'impact de l'apport de ces instances professionnelles. Nos questions se sont adressées aux agents éducatifs. Elles visaient à connaître leurs impressions sur l'implication des différentes instances professionnelles qui constituent le pivot de la coordination entre les agents éducatifs et le ministère de l'Éducation nationale.

À l'intérieur du département, nous avons une cellule constituée d'un comité scientifique qui fait le suivi de la nouvelle réforme pédagogique. Une cellule constituée des responsables des modules assure la coordination et l'examen des profils pédagogiques. La participation du chef de département aux

réunions du comité pédagogique universitaire a permis de produire un projet de règlement des examens et évaluations.

Chef de département

La Commission d'expertise des filières et des modules intervient à propos de l'organisation pédagogique. Elle fixe les normes pédagogiques qui répondent au processus des nouvelles filières de formation universitaire. En fait, la loi 00-01 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a fait l'objet d'un échange de propositions de la part de plusieurs comités et commissions. Ces propositions ont pris en compte les problèmes fondamentaux du nouveau système pédagogique des facultés de masse.

La Commission nationale de coordination des affaires académiques fournit des efforts pour offrir un meilleur fonctionnement de l'université publique. Elle établit un équilibre entre l'amélioration souhaitée du climat des études universitaires et les contraintes des moyens financiers et matériels. La Commission coordonne l'ensemble des activités universitaires et celles qui définissent l'organisation des examens et des études.

Personnellement, j'ai rencontré plusieurs experts concernant la formulation des programmes universitaires. Il est important à ce stade que notre département rencontre des professionnels pour chercher des connaissances afin de surmonter les obstacles de la mise en place de la réforme [...] Il existe un responsable des modules, une commission pédagogique et un comité scientifique qui assurent l'accréditation des filières et des modules [...] Il existe des attentes face à la Commission de coordination au niveau de la régularité, du suivi et des recommandations visant l'évolution de système des études et des examens.

Chef de département

Malgré la compartimentation de la structure universitaire publique, la question de la nouvelle réforme pédagogique est au cœur d'un consensus des agents éducatifs de trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Les instances professionnelles se préoccupent du développement de la nouvelle réforme pédagogique ;

cette préoccupation s'opère dans un climat de collaboration entre les enseignants et les instances professionnelles.

Les instances impliquées dans la nouvelle réforme sont : le chef du département, le coordonnateur de la filière et le coordonnateur des unités [...] Il existe une commission de coordination et un conseil de département; leurs réalisations sont: le suivi de la gestion éducative du département [...] C'est le département qui accorde la rationalisation des pratiques pédagogiques en collaboration avec le coordonnateur des unités.

Chef de département

La nouvelle réforme pédagogique a connu une grande participation des enseignants, des administrateurs, des chercheurs et des commissions professionnelles : une commission pédagogique, une commission de coordination, un coordinateur des filières, un responsable des filières, un coordonnateur des unités, etc. En effet, les réformes antérieures reposaient sur l'initiative des différents départements ministériels. Elles se sont déroulées dans un contexte hiérarchique et centralisé, ce qui a écarté toute collaboration réelle des acteurs universitaires et professionnels.

Les filières ont été supervisées par la direction des commissions pédagogiques qui ont une nouvelle vision de l'organisation du cursus universitaire public. Le ministère de l'Éducation nationale a mis en place des coordinateurs des filières, ceux-là qui jouent un rôle de coordination entre la conception des enseignants et les prises de position des experts en matière d'enseignement supérieur. Ils ont contribué à une interaction dynamique entre les agents éducatifs et les commissions pédagogiques.

### **6.1.2 Le contexte dans lequel les acteurs universitaires et professionnels sont intervenus dans la nouvelle réforme pédagogique**

Nous avons mentionné qu'il existe un débat sérieux au niveau de la restructuration des filières et des modules. La participation des enseignants au processus de la nouvelle réforme pédagogique a été orientée par les membres de la commission d'expertise des filières et des modules et la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur. Cependant, la loi 00-01 portant sur l'organisation de

l'enseignement supérieur se centrait davantage sur une nouvelle conception pédagogique des universités publiques. Il est intéressant de connaître dans quelle mesure les responsables de l'éducation et de la formation pourraient préconiser les moyens nécessaires pour la mise en application des nouvelles activités pédagogiques.

#### **6.1.2.1 L'insuffisance de moyens matériels**

Malgré la carence de moyens matériels existant dans les facultés de masse, la majorité des enseignants ont néanmoins contribué à l'élaboration de la configuration d'un nouveau système universitaire.

Le département a une volonté de faire avancer la réforme, mais le véritable problème dans notre institution n'est pas uniquement une mauvaise organisation. Il y a également des déficiences matérielles. Nous avons une expérience au niveau de la réalisation des modules et des filières, mais il y a une absence de moyens didactiques.

Chef de département

Dans ce contexte universitaire, certains répondants s'interrogeaient sur l'effectif des groupes d'étudiants qui n'étaient pas conformes avec le nouveau régime pédagogique. Ils ont affirmé que les responsables de la formation universitaire n'avaient pas défini les mesures et les règlements adaptés aux normes de la nouvelle réforme pédagogique.

Le département a prévu la réception de 100 étudiants par année. Le nombre des inscrits a dépassé 225 étudiants en 2003-2004 et 230 étudiants en 2004-2005. Nous continuons à assurer les cours dans les amphithéâtres. Les obstacles qui bloquent le nouveau régime pédagogique sont les nombres d'enseignants et de salles. Par conséquent : les groupes d'étudiants sont larges (230 étudiants au cours théorique et 40 à 50 étudiants aux travaux pratiques (TP) et travaux dirigés (TD). Ce qui rend le contrôle continu difficile.

Chef de département

Les départements universitaires souffraient d'une déficience profonde en salles et équipements didactiques. Cette situation a forcément entraîné des effets négatifs pour le nouveau régime pédagogique. Devant ce constat, la majorité des acteurs universitaires

doutaient de la pertinence de la nouvelle réforme pédagogique dans la réponse aux problèmes des facultés de masse.

Selon un répondant, les responsables de la nouvelle réforme universitaire avaient des difficultés à assurer les bons moyens pour concrétiser le nouveau régime pédagogique. Dans ce cadre, la nouvelle réforme pédagogique a exigé des changements dans les règles de financement des universités publiques pour répondre aux transformations pédagogiques ultérieures.

Le gouvernement a lancé la nouvelle réforme, nous sommes d'accord avec le nouveau régime pédagogique, mais il y a un manque au niveau des infrastructures universitaires (salles, moyens didactiques et professeurs, etc.). Ces problèmes d'ordre matériel ne favorisent pas la contribution efficace des agents éducatifs [...] Durant les trois semestres de la nouvelle réforme, nous avons rencontré les difficultés suivantes : les méthodes de gestion, les effectifs des étudiants, le manque des locaux aux étudiants qui se sont inscrits dans des filières informatiques.

Chef de département

Les réflexions des acteurs universitaires touchaient plusieurs dimensions : la limitation des ressources financières, l'augmentation des effectifs des étudiants, la gestion des modules et des filières et la gestion de l'université de masse dans sa globalité. Selon un professeur-chercheur, cette situation était susceptible de bloquer le nouveau régime pédagogique, en sorte qu'il a recommandé la nécessité d'augmenter les moyens consacrés à la nouvelle réforme universitaire.

Le département éprouve essentiellement des problèmes matériels puisque la réforme ne s'est pas donné les moyens matériels nécessaires. En plus, l'effectif des étudiants dépasse largement les normes établies par la loi de l'enseignement supérieur.

Professeur-chercheur

Au moment de l'enquête de 2005, nous avons remarqué que la plupart des répondants manifestaient une grande inquiétude lorsque nous posions des questions sur les moyens indispensables à la nouvelle réforme de l'université.

Au niveau de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, il y a 24 ordinateurs pour 3000 étudiants. Les problèmes des effectifs ont créé des conflits entre les professeurs. Les intervenants du département devraient faire des efforts pour perfectionner les modules de langue et de communication. Ces modules ont des difficultés énormes. Une salle d'informatique rassemble 80 étudiants. Celle-ci ne permet pas à tous les étudiants de faire leurs travaux de session.

Administrateur chargé de la réforme

Les acteurs universitaires étaient unanimes à l'égard du manque de moyens financiers et matériels. Au cours de l'implantation de la nouvelle réforme, certains chefs de départements ont fourni des analyses sur les nécessités futures concernant les besoins spécifiques de leurs départements.

J'ai fait une étude de besoins du département sur les dix prochaines années en montrant les déficiences du département en matière de ressources humaines, matérielles et logistiques : salles, équipements, etc. Cette étude a pris en considération 200 étudiants inscrits pendant la première année de la réforme. Cet effectif a besoin de salles pour les travaux pratiques et dirigés. Ce projet a été envoyé au doyen de la faculté.

Chef de département

Les investissements en bâtiments universitaires n'ont pas été suivis par une augmentation proportionnelle de ressources humaines et matérielles. Nous avons remarqué que la majorité des interrogés dénonçaient les carences de la formation universitaire publique.

Le ministère assure la création des facultés (la construction des murs). Cette réalisation n'est pas suivie des équipements universitaires fondamentaux : bibliothèques, laboratoires, salles d'informatiques, etc. Le département de géographie reçoit de 40 à 50 % du budget de la faculté. La géographie est une discipline qui est liée au terrain, elle a besoin des équipements [...] Les laboratoires ne jouent pas leurs rôles.

Professeur-chercheur

Un professeur de Langue et Littérature anglaise a comparé la nouvelle réforme pédagogique à des expériences menées au plan international. Il a affirmé que la nouvelle réforme n'avait pas de moyens suffisants : nombres de salles, soutien informatique, etc.



J'ai enseigné à l'extérieur du Maroc avec l'approche anglo-saxonne. Ce régime demande des moyens matériels et didactiques énormes.

Professeur-chercheur

Le cheminement du nouveau régime pédagogique éprouvait quelques difficultés : les horaires, la gestion des examens, etc. Un responsable du département a critiqué l'utilité des évaluations continues au cours des deux sessions à cause des effectifs croissants des groupes. Selon lui, l'évaluation continue aurait dû respecter et favoriser les visées proprement pédagogiques.

Au niveau des examens, le manque de salles et le regroupement des étudiants dans la salle d'examen créent un climat qui donne l'opportunité aux étudiants de frauder.

Chef de département

Sur le plan organisationnel, les facultés de masse ont connu une lourdeur de leurs structures de fonctionnement. À cet égard, la nouvelle réforme de l'université publique a pris conscience de la situation de dysfonctionnement et encouragé la communauté universitaire à tracer une nouvelle configuration de l'enseignement supérieur public. Les professeurs-chercheurs se sont impliqués dans la résolution des problèmes d'ordre pédagogique et dans l'établissement d'un bilan en matière d'allocation des ressources matérielles.

Les professeurs préparent constamment et depuis dix ans des projets concernant l'avancement des pratiques pédagogiques. On discute d'une façon continue les difficultés qu'ils rencontrent dans les programmes modulaires. Notre département ne répond pas à la mise en application des nouvelles pratiques pédagogiques du fait de l'indisponibilité de moyens matériels.

Professeur-chercheur

De façon générale, la plupart des répondants avaient une attitude critique envers le manque des moyens nécessaires dans l'enseignement supérieur public. Les enseignants rencontraient de graves problèmes au niveau des pratiques pédagogiques. Sans exception, les répondants ont mis en évidence la fragilité des moyens matériels.

Selon un professeur chercheur, les responsables de l'éducation et de la formation ne faisaient pas d'efforts tangibles pour répondre aux grandes visées de la nouvelle réforme pédagogique.

Au niveau du principe, la réforme pédagogique est mieux adaptée en regard des problèmes de l'université publique, mais les dispositions matérielles sont des obstacles qui empêchent la réalisation des objectifs de la réforme de l'université.

Professeur-chercheur

Un participant du 2e Congrès de l'union géographique marocaine a signalé l'état d'avarie des universités de masse. Selon lui, les moyens matériels devraient être renforcés dans les trois facultés : sciences, lettres, et sciences juridiques, économiques et sociales. La nouvelle réforme de l'université a été présentée comme une réorganisation du cursus universitaire sans tenir compte de la pénurie des moyens matériels. Cette situation a bloqué le décollage de la nouvelle réforme universitaire.

L'université souffre d'un manque de références et de documentations. Il existe d'autres problèmes à caractère matériel : salles d'informatique et bases de données. La mise en place d'une édition commune est nécessaire.

Professeur-chercheur

Le 2e Congrès de l'union géographique marocaine

L'application efficace d'un nouveau système universitaire demande des moyens matériels. En général, les départements universitaires ont vécu une transition conjoncturelle au plan pédagogique, mais il existe un écart entre les visées de la nouvelle réforme pédagogique et son application. Le thème de manque de moyens matériels est constamment présent dans les différents départements universitaires publics de l'Université Mohammed V.

### **6.1.2.2 La disponibilité des ressources humaines**

Un point mérite d'être signalé, il concerne un élément nouveau : il s'agit de la participation des instances syndicales dans les décisions des affaires universitaires

publiques. Le choix de faire participer les membres du syndicat aux consultations et aux décisions à l'échelle du système universitaire a provoqué le débat sur la situation sociale des enseignants-chercheurs. Dans l'ensemble, il est apparu, au cours du déclenchement de la nouvelle réforme de l'université publique, que les responsables de l'éducation et de la formation n'ont pas répondu à la question des subventions de recherche. De plus, ils n'ont pas privilégié socialement les intérêts profonds des enseignants-chercheurs. Le syndicat a voulu participer à la transformation du système universitaire public en faisant de la nouvelle réforme un moyen pour que le ministère améliore la situation sociale des enseignants-chercheurs<sup>15</sup>.

Les instances syndicales défendaient les changements qui visaient le développement de la structure et le fonctionnement de l'université publique. Elles ont proposé des démarches qui consistaient à conserver le privilège de la gratuité de l'enseignement supérieur public et à améliorer des conditions sociales des enseignants-chercheurs. Ces initiatives se sont manifestées par leur participation à des colloques organisés avec l'appui des associations des universités publiques.

Après les élections législatives de septembre 2002, le nouveau gouvernement n'a pas réglé la situation financière des professeurs-chercheurs. Les instances syndicales ont organisé deux grèves nationales : la première d'une durée de 48 heures, les 6 et 7 février 2003, et la deuxième d'une durée de 72 heures, du 18 au 20 mars 2003. Le gouvernement a répondu aux demandes des professeurs-chercheurs en adoptant, à cette fin, des mesures législatives appropriées pour la détermination des subventions aux enseignants-chercheurs.

---

<sup>15</sup> Les pétitions des instances syndicales sont fixées sur la revalorisation des enseignants-chercheurs qui sont la base d'une réforme efficace. Après la grève nationale des 22 et 23 mai 2002, le ministère et le syndicat national de l'enseignement supérieur ont signé un avis commun permettant aux membres du syndicat de l'enseignement supérieur le dialogue avec le ministère. Durant la même période, le 19 juin 2002, le ministère a finalement accordé aux divers comités syndicaux la permission de dialoguer et d'explicitier leurs vues, afin de former une commission commune, qui s'occupe de la révision du système de subvention des professeurs-chercheurs de la fonction publique.

La convention entre le syndicat et le gouvernement a été annoncée, mais le décret sur les subventions des enseignants-chercheurs n'a pas été promulgué dans le bulletin officiel, malgré l'article 38 de la loi 00-01 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur qui a déterminé la date de juin 2003 comme dernier délai de la promulgation de ce décret.

Certains enseignants avaient des réserves sur l'efficacité du nouveau régime pédagogique. Ils ont déclaré que les ressources humaines n'étaient pas suffisantes pour faire progresser les nouvelles filières d'études et résoudre les problèmes dus à l'augmentation des effectifs étudiants.

Au premier semestre de la nouvelle réforme pédagogique, notre département a 570 étudiants. Avec ces effectifs, c'est difficile d'appliquer l'évaluation continue. Le manque de salles et l'emploi du temps ne permettent pas de respecter le déroulement des cours, les travaux pratiques et les travaux dirigés. Au niveau du module de langues et de communication, la faculté des Lettres et Sciences Humaines de Rabat a recruté 25 professeurs du secondaire. Ces professeurs ont effectué des heures supplémentaires pour rattraper le retard.

Chef de département

Sur le plan de la recherche scientifique et en fonction de l'exercice de certaines tâches de formation universitaire, le syndicat de l'enseignement supérieur revendiquait que le ministère devait équilibrer la répartition des ressources humaines entre les différents domaines : sciences juridiques économiques, sciences humaines et sociales. Selon le syndicat, le ministère devait également chercher à mettre en place des mesures juridiques relatives à l'amélioration de la situation des doctorants :

- Disposer d'un cadre juridique pour l'étudiant chercheur et augmenter le nombre et la valeur des bourses destinées au troisième cycle;
- Se pencher sur l'évaluation des résultats des unités de recherche et l'annonce sur le principe de rentabilité et de productivité comme critère de création et de renouvellement ;
- Conclure des accords de partenariat avec les ministères attachés à la recherche expérimentale, les collectivités et les établissements publics;
- Encourager les jeunes chercheurs à la création de groupes de recherche;

- Accorder de l'importance aux domaines juridique, humain et social en établissant un système équitable d'aide du financement.

Le 8e colloque national, avril 2004  
Le syndicat national de l'enseignement supérieur

Les enseignants entendaient améliorer l'encadrement pédagogique en favorisant un réaménagement des moyens didactiques existants. Les problèmes pédagogiques constituaient un élément qui bloque certains domaines d'apprentissage. Les établissements de masse insistaient énormément sur la qualité des ressources humaines.

La nouvelle réforme pédagogique doit dépasser le concept théorique, l'université publique a besoin de concrétiser les objectifs de la réforme pédagogique [...] Deux acteurs principaux devraient faire avancer la réforme : les professeurs et les administrateurs. Actuellement, le département n'a pas les moyens en ressources humaines pour appliquer le nouveau régime pédagogique.

Chef de département

La nouvelle réforme pédagogique a conduit la communauté universitaire à surmonter certains problèmes comme l'absentéisme et le manque de motivation de certains professeurs. Conscients de ces lacunes, certains répondants ont jugé qu'il serait avantageux d'impliquer les enseignants dans le processus de rénovation pour améliorer le système universitaire et assurer la réalisation du nouveau régime pédagogique.

Il y a d'autres problèmes qui méritent d'être mentionnés : ce sont les absences des professeurs. Ceux-ci ont des occupations supplémentaires (avocats, bureau d'études, etc.). Ces problèmes ont perturbé le délai prévu de la réforme. Pour faire avancer la réforme, il faut motiver les enseignants, afin qu'ils participent efficacement au changement. Il faut ajouter du corps professoral.

Chef de département

Le syndicat national de l'enseignement supérieur a dénoncé l'état critique du statut administratif et les injustices qui menaçaient les professeurs-chercheurs. En avril 2004, il a organisé un colloque intitulé «Pour une réforme globale de l'enseignement supérieur». Il cherchait à proposer les ajustements qui seraient nécessaires à une

réforme efficace de l'enseignement supérieur. Le syndicat a revendiqué les thèmes suivants :

- La rectification de la loi 00-01 afin d'améliorer la situation des enseignants-chercheurs dans la fonction publique;
- L'écartement de toutes les formes d'injustices que subissent les différentes catégories des enseignants-chercheurs;
- La promulgation des règlements concernant le nouveau rôle à confier aux enseignants-chercheurs dans le cadre de la fonction publique ;
- L'unification des établissements d'enseignement dans le cadre d'une université à des critères d'admission uniformes et des spécialités multiples;
- Le suivi de la réforme et le développement de la recherche scientifique de l'enseignement supérieur qui demande des potentiels matériels, logistiques et humains.

Le 8e colloque national, avril 2004  
Le syndicat national de l'enseignement supérieur

Le syndicat de l'enseignement supérieur accordait une grande importance à la représentation et au soutien des enseignants-chercheurs en vue de maintenir une situation sociale convenable. Il a insisté sur la nécessité de réduire les problèmes de profondes inégalités entre les enseignants-chercheurs et sur le retard de rémunération qui datait de 2001. En général, les recommandations des instances syndicales ont contribué à sensibiliser les agents éducatifs de différents secteurs de l'enseignement supérieur et à rendre la nouvelle réforme pédagogique plus efficace.

Le nouveau contexte de l'organisation universitaire a été réglé par des mesures juridiques : la Charte d'éducation et de formation et la loi 00-01 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur. Ces assises sont reliées à des aménagements de la gestion des affaires universitaires pour améliorer le rendement de l'enseignement supérieur. Ces règlements sont reconnus comme des documents d'influence en vue de renforcer les modes d'intervention des instances professionnelles.

En fait, la majorité des répondants ne percevaient pas encore clairement les raisons pour lesquelles les responsables de l'éducation et de la formation prônaient des réformes pédagogiques sans avoir les moyens nécessaires pour les appliquer.

Pour faire avancer la nouvelle réforme, il faut développer les besoins suivants : limiter l'effectif des étudiants, renforcer les moyens matériels (salles d'informatique, équipements), investir des efforts dans les affaires académiques (publication, encadrement, étude de faisabilité) et motiver les enseignants à maintenir des efforts dans la formation et l'encadrement.

Chef de département

Certains départements ont démontré un faible degré d'adaptation au nouveau régime pédagogique. Ils ne se sentaient pas prêts à collaborer avec la nouvelle orientation pédagogique qui, à leurs yeux, était dotée d'une image négative. Ils affirmaient qu'il y avait un climat défavorable submergé par des conflits et des réticences entre les enseignants, les étudiants et les administrateurs.

Il existe un cloisonnement entre les professeurs (séparer pour régner), cette situation est défavorable. Le corps professoral n'a pas une vision unanime. Leurs travaux sont souvent individuels. En ce sens, ils sont en position de faiblesse devant les contraintes des moyens. Le professeur est en conflit avec les étudiants et l'administrateur.

Professeur-chercheur

Le syndicat national de l'enseignement supérieur était convaincu des bienfaits d'une nouvelle réforme de la structure de l'université. Leur contribution était surtout basée sur une vision critique des rouages administratifs de la fonction publique. Le syndicat a fait des déclarations périodiques et remis des rapports annuels qui soutenaient la démocratisation des décisions administratives concernant le statut administratif des enseignants-chercheurs. Le syndicat est devenu le porte-parole des fonctionnaires de l'enseignement supérieur et entendait être membre du conseil de l'université. Il a demandé :

- La mise en place de règles par la Commission nationale de coordination et la présence du syndicat dans les réunions des universités.
- L'accélération de la rénovation des structures universitaires;

- La mise en candidature aux élections des chefs des universités et des établissements dépendants et indépendants des universités afin de consolider les principes démocratiques sous-tendent les structures universitaires.
- La contribution active des opérateurs socio-économiques dans les commissions des établissements universitaires.

Le 8e colloque national, avril 2004  
Le syndicat national de l'enseignement supérieur

Certes, les ressources humaines allouées à la nouvelle réforme pédagogique étaient insuffisantes, mais cette réforme ne pouvait pas résoudre dans l'immédiat toutes les déperditions des deux décennies précédentes dans l'enseignement supérieur public. Face à cette situation, la charge d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur a incombé aux enseignants en poste, or, ceux-ci ne pouvaient remplir toutes les fonctions pédagogiques et administratives de leurs départements. Comme on peut le constater, la Commission Royale Spéciale était consciente de ce problème. C'est la raison pour laquelle elle a encouragé d'autres intervenants professionnels à participer à la résolution des problèmes de l'université publique.

### **6.1.2.3 La déficience des moyens financiers**

La nouvelle réforme pédagogique demande une réflexion approfondie sur certains aspects de la situation financière de l'Université Mohammed V, par exemple les subventions données par des pays étrangers à certains départements universitaires, eu égard à leur discipline, ont fait l'objet de discussions avec l'arrivée de la nouvelle réforme. On s'est questionné sur le type de coopération culturelle que l'Université Mohammed V devrait entretenir avec d'autres organismes à l'échelle internationale.

Nous recevons des dons à travers l'office allemand d'échange universitaire DAND qui nous permet de nous équiper en moyens didactiques et logistiques.

Chef de département



En réalité, les besoins financiers de chaque département dépendent des moyens d'action qui doivent être mis en place, pour résoudre les difficultés inhérentes à la mise en application de la nouvelle réforme. Le projet universitaire permet de réfléchir d'une façon critique à l'ensemble de la situation des universités de masse. Cette démarche devrait être préparatoire aux interventions et aux engagements selon des axes différents.

La Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur a soutenu des choix importants, en ce qui concerne les filières et les modules. Dans le contexte des changements des programmes universitaires, la plupart des répondants ont constaté que le nouveau régime pédagogique ne disposait pas de la disponibilité du matériel didactique de base. Cette situation a eu un effet défavorable sur la motivation des enseignants.

Les différents départements de l'Université Mohammed V à vocations distinctes (littéraire, scientifique, économique et juridique) sont unanimes à l'égard du manque de moyens financiers. Afin de mieux développer les changements pédagogiques, la nouvelle réforme pédagogique est censée susciter la disponibilité de moyens financiers. Ce choix repose explicitement sur une volonté politique axée sur une autonomie universitaire.

En considération des obstacles, les professeurs ont de la difficulté à assimiler le nouveau système pédagogique et au manque de moyens financiers [...] Pour avoir une réforme efficace, les responsables devraient trouver de nouveaux locaux équipés avec un soutien informatique. Il faut aussi renforcer les modules relatifs à la communication et au langage.

Chef de département

Le large accès des étudiants aux facultés de masse, la pénurie de moyens nécessaires et les contraintes pédagogiques constituent autant des lacunes pour l'université publique face à ses missions fondamentales à savoir l'enseignement et la recherche scientifique. Dans la perspective d'encourager le nouveau système

pédagogique, la plupart des répondants insistent sur la nécessité de libérer les facultés de masse de ces contraintes humaines, matérielles et financières.

## **6.2 Le nouveau système pédagogique : les facteurs facilitateurs et les contraintes**

### **6.2.1 Les facteurs facilitateurs de la nouvelle réforme pédagogique**

La nouvelle réforme universitaire s'appuie sur une nouvelle gestion pédagogique. Cette conception est censée aboutir à une augmentation de la qualité des services dédiés à la formation universitaire publique. Depuis de nombreuses années, les responsables de l'éducation et de la formation pensent sérieusement au produit universitaire public. Les enseignants, les chercheurs et les administrateurs sont convaincus des bienfaits du nouveau régime pédagogique et ils ont contribué à la venue de changements sérieux dans la formation universitaire.

D'une façon générale, les enseignants ont accordé de l'importance au nouveau régime pédagogique qui favorise un enseignement propice et enrichissant.

Pour notre département, le nouveau régime pédagogique est un élément qui stimule les enseignants et les étudiants. Ce nouveau régime pédagogique a permis aux étudiants de consacrer plus de temps à l'apprentissage d'une langue étrangère. Il a fourni certaines flexibilités en matière d'apprentissage [...]. Le nouveau régime pédagogique a leur permis une liberté vis-à-vis du choix du module.

Chef de département

Certains départements universitaires de l'université Mohammed V favorisent l'harmonisation de leur cursus universitaire à celui de pays développés : comme les États-Unis, la France, le Canada, etc. Cet objectif pourrait éventuellement favoriser les étudiants qui veulent poursuivre leurs études supérieures dans ces pays.

La nouvelle réforme pédagogique demande du temps, elle ne se limite pas au changement du cursus universitaire comme plusieurs le croient, mais il convient de mieux faire ressortir la pertinence des filières et l'adaptation aux besoins de la société. Pour le moment, le département a essayé de former des étudiants qui auront les mêmes chances que les autres dans les établissements occidentaux. ...]. Au départ, notre département vise à faire acquérir les

principes, les concepts, et les compétences des pays développés. Une formation universitaire est censée octroyer l'équivalence d'un diplôme universel.

Chef de département

La motivation des enseignants et des étudiants constitue un moyen propice et de premier plan pour faciliter le déroulement de l'implantation du nouveau régime pédagogique. Celle-ci donne la chance aux étudiants d'améliorer leur formation universitaire.

Je pense que la réforme a créé une rupture avec l'ancien système. Pendant les trois semestres, l'évaluation est plus correcte dans la mesure où l'étudiant se met au travail quotidiennement pendant toute la session. Cette démarche a donné le climat et les conditions de travail favorables aux professeurs et aux étudiants [...] La réforme pédagogique est un processus positif : elle donne une certaine liberté aux étudiants et aux professeurs. Elle a créé un échange plus démocratique entre les professeurs et l'administration centrale.

Chef de département

La mise en place du nouveau régime pédagogique a encouragé les étudiants à la participation et, notamment, leur présence aux travaux dirigés. Cette situation est liée à la rigueur et à la pertinence du nouveau régime pédagogique qui poussent les étudiants à approfondir leurs connaissances. Par ailleurs, le nouveau programme universitaire a été confronté à des contraintes d'ordre pédagogique et financier.

Durant les trois semestres, le taux de participation a été de 40 % [...] L'évaluation continue permet aux étudiants de mieux travailler pour avoir l'accréditation du module. Mais, il existe des obstacles (documentations, soutien informatique, etc.) qui empêchent les étudiants de mieux perfectionner la langue anglaise.

Chef de département

Le nouveau régime pédagogique a exclu l'exigence d'un seul examen final; celui-ci est remplacé par l'évaluation continue qui est basée sur la présence des étudiants durant le parcours universitaire. Cette procédure élimine automatiquement les étudiants indésirables.

Une année après le lancement de la nouvelle réforme pédagogique, nous avons remarqué une plus forte présence des étudiants aux travaux pratiques et une familiarisation avec le nouveau régime pédagogique. Ce qui montre leur plus grand intérêt à poursuivre leurs études avec le nouveau système qu'avec l'ancien.

Professeur-chercheur

L'implantation du nouveau régime pédagogique a instauré de nouveaux rapports entre les enseignants et les étudiants, au sein des universités publiques. En fait, le nouveau régime pédagogique impose aux étudiants d'être présents pour pouvoir poursuivre et compléter leurs programmes d'études universitaires et aux professeurs d'en tenir compte. Les enseignants ont constaté que la majorité des étudiants étaient absents aux cours donnés dans les amphithéâtres, ce qui a fait dire à certains répondants que l'implantation du nouveau régime pédagogique prendrait un certain temps et qu'il était trop tôt pour en faire un bilan.

À mon avis, une année est assez courte pour savoir si la réforme pédagogique est adaptée aux problèmes de l'enseignement supérieur. Les étudiants sérieux et ambitieux ont passé avec succès le module. Au premier semestre, la présence aux travaux dirigés TD est de 80 % des étudiants, mais seulement 40 % des étudiants ont été présents au cours magistral.

Chef de département

La nouvelle réforme pédagogique est considérée utile à la motivation des étudiants. Elle est reliée à la façon dont la formation était organisée et évaluée. La présence des étudiants accentuerait la chance d'accréditer et de réussir les modules requis.

Au troisième semestre, nous avons remarqué un grand changement de comportement des étudiants. Presque 98 % des étudiants étaient présents aux examens. Nous sommes en train d'établir un règlement interne du département [...] Le contrôle continu a permis aux étudiants de progresser dans le temps. Par exemple, au cours du premier semestre, nous avons remarqué une amélioration entre les premiers travaux dirigés et les travaux de la fin de session.

Professeur-chercheur

Un des interviewés a constaté que le nouveau régime pédagogique fonctionnait positivement dans son département. L'intégration des filières et l'accréditation d'un module sont de bonnes méthodes pédagogiques qui développent les connaissances des étudiants.

Le système de capitalisation est plus bénéfique aux étudiants puisqu'ils sont capables de réserver l'accréditation d'un module [...] L'évaluation continue est un processus qui impose aux professeurs et aux étudiants une responsabilité durable. Au niveau des étudiants, le système modulaire est conçu comme une méthode efficace par rapport à l'ancien régime pédagogique [...] Le problème des effectifs des étudiants n'a pas encouragé le contrôle continu. Il y a aussi d'autres problèmes. Parmi eux, celui de l'emploi du temps; au cours du premier semestre, il existait une surcharge des étudiants par rapport au rattrapage du module.

Chef de département

Les étudiants qui souhaitent avoir la licence doivent réussir les (six) 6 semestres. Chaque semestre est mis en place par un ensemble des modules optionnels et complémentaires qui livrent des cours progressifs : introduction, détermination et approfondissement. Ces cours favorisent l'accès aux universités étrangères.

Nous essayons de former les étudiants du premier cycle comme ceux des pays occidentaux. Cette démarche permet aux étudiants qui veulent suivre les études du deuxième et troisième cycle dans d'autres pays d'avoir les mêmes formations universitaires [...] En ce qui concerne le cursus universitaire, nous avons adopté le système canadien comme un principe intégrateur aux composantes des programmes d'études.

Chef de département

La nouvelle réforme de l'université publique fonctionne selon de nouvelles conceptions : certains départements ont choisi un mode d'organisation pédagogique en adoptant une stratégie basée sur les expériences des pays étrangers.

Les programmes universitaires sont conçus et préparés selon le système anglo-saxon et notre département fonctionne adéquatement avec la nouvelle situation. D'une façon générale, nous avons calqué la formation à celle du système canadien.

Chef de département

La majorité des enseignants était consciente de la faisabilité du nouveau régime pédagogique. Les chefs de département suggéraient une participation active à la refonte du nouveau régime pédagogique et préconisaient un changement dans les perceptions et les comportements des étudiants et des agents éducatifs.

La réforme pédagogique est plus profitable que l'ancien système universitaire. Cependant, des moyens importants manquent encore pour la mise en œuvre d'un défi pédagogique. La réforme de l'université nécessite aussi un changement du comportement des enseignants et des étudiants.

Chef de département

La société marocaine demande à l'université publique d'améliorer la qualité des apports académiques. Ce qui correspond aux objectifs fixés par la nouvelle réforme de l'université tels que l'insertion de nouvelles disciplines universitaires et professionnelles, l'ouverture des opportunités d'emploi et les rémunérations des diplômés. La participation efficace des départements universitaires à la mise en place des nouveaux modules et filières pourra enrichir de multiples aspects pédagogiques de l'université publique.

L'un des défis dans les prochaines années sera de créer un pont entre l'université publique et le marché de l'emploi. Les enseignants sont censés dynamiser leur département, définir des nouvelles matières dans le curriculum universitaire et développer une réflexion suivant la voie et le besoin vital de l'université publique. Certains départements universitaires ont commencé à appliquer de nouvelles filières pour mieux répondre aux besoins de la société.

### **6.2.2 Les contraintes du nouveau système pédagogique : les problèmes et les lacunes**

Les compressions financières et l'accroissement de l'accès à l'enseignement supérieur public deviennent insupportables par rapport au changement pédagogique. Le sous-financement du secteur universitaire public a des effets pervers sur l'avancement de la nouvelle réforme de l'université. Cette situation peut entraîner des difficultés qui seront difficiles à maîtriser. En d'autres termes, les problèmes liés aux crises financières

répétées rendent nécessaire un nouveau type de gouvernance entre le ministère et les facultés de masse.

### **6.2.2.1 Le manque de coordination et d'organisation**

La nouvelle réforme universitaire a donné l'occasion aux trois facultés publiques (faculté des sciences, faculté des lettres et des sciences humaines, et faculté des sciences juridiques, économiques et sociales) de se préparer à une nouvelle forme de cohabitation et d'harmonisation. Face à la nouvelle organisation pédagogique de l'université publique, les filières et les modules se sont basés sur une nouvelle pédagogie faisant appel à l'engagement et au soutien de la communauté universitaire. D'une manière générale, la Commission Royale Spéciale a proposé une nouvelle configuration du système universitaire public. Selon l'impression d'un répondant, la nouvelle réforme pédagogique est caractérisée par la rapidité.

La nouvelle réforme pédagogique est lancée d'une manière rapide, elle ne donne pas l'occasion aux agents éducatifs de maîtriser la nouvelle situation. À mon avis, deux ans sont insuffisants pour préparer les enseignants à une réforme pédagogique réelle.

Chef de département

Lors de l'implantation du nouveau régime pédagogique, les enseignants ont eu la possibilité de mettre en jeu leurs compétences et leurs arguments pour défendre les intérêts de leur département. Cependant, la réponse aux nouveaux besoins des départements, pour surmonter les obstacles de l'université publique, prévoyait des efforts à la fois des étudiants et des professeurs.

Pendant l'expérience de la première année, j'ai remarqué que le poids était lourd du côté des étudiants et des professeurs. Notre département suggère une vision globale concernant la réforme de l'université publique afin d'engager une nouvelle réforme pédagogique de plus en plus significative.

Chef de département

Les acteurs universitaires et professionnels des trois facultés se sont exprimés à propos du climat dans lequel se sont déroulés les modules et les filières. Ils ont émis ses reproches à l'égard de l'organisation des modules, des structures des filières et des mesures d'encadrement pédagogique. Certains enseignants prévoyaient un choix pédagogique plus efficace qui aurait tenu compte de la réalité de la situation de l'université publique.

En ce qui concerne l'élaboration des filières, le département n'a pas fait l'objet d'un accompagnement qui aurait abouti à la conception efficace du contenu des modules. Les filières ne respectent pas le cahier national des normes pédagogiques. Cette situation est liée à la précipitation pour instaurer la nouvelle réforme sans allouer un processus d'adéquation avec la conjoncture de l'université.

Chef de département

Certains professeurs-chercheurs de l'unité de formation et de recherche avaient des doutes à propos de l'efficacité du nouveau système de formation universitaire et de la restructuration des filières et des modules. Ils demeuraient vigilants sur la qualité des cours alloués aux étudiants. Ils ont suggéré une rationalisation des filières afin d'assurer une meilleure formation universitaire publique.

Ni la réforme de l'université ni les filières ne sont transparentes. La conception des filières n'est pas adéquate à la conception de la réforme. Pour qu'une filière soit fonctionnelle, il faut qu'elle soit commune.

Professeur-chercheur

Certains départements n'ont pas joué un rôle significatif dans l'avancement de la réforme de l'université. En effet, certains enseignants, en plus de manifester des réticences à l'égard de la réforme pédagogique, ont aussi émis des opinions nuancées par rapport aux nouvelles gestions administratives. Dans bien des cas, leur participation s'est limitée à la mise en œuvre du nouveau régime pédagogique.

Notre département a des initiatives timides parce que les enseignants n'ont pas conçu la signification de la réforme à leurs avantages [...] Actuellement, il n'y a pas un projet pilote qui a pour but de développer les aspects



administratifs, car les professeurs se concentrent, pour le moment, à faire face aux problèmes des nouvelles pratiques pédagogiques.

Chef de département

L'organisation pédagogique des filières et des modules a été encadrée et homologuée par la Commission d'expertise des filières et modules (CEFIM). En principe, cette Commission établissait la cohérence de la formation universitaire et sa conformité aux modalités prescrites par le cahier national des normes pédagogiques (CNNP). Cette procédure a suscité, en quelque sorte, une incompatibilité entre les visions des agents éducatifs, des commissions professionnelles et des administrateurs.

La collaboration du département se limite au renvoi des filières à la commission d'expertise en vue d'examiner l'accréditation selon le cahier national des normes pédagogiques [...] notre département n'a aucun pouvoir concernant la gestion administrative et financière. Son rôle est limité aux aspects pédagogiques.

Chef de département

La nouvelle réforme pédagogique prévoit une réorganisation des modules et des filières dans des facultés publiques. Les enseignants se sont engagés dans une démarche instrumentale définie par le CNNP. La réorganisation de l'architecture pédagogique était une occupation universitaire qui s'appuie sur des mesures de coordination entre les départements universitaires. Cet ajustement demeure la principale modalité du développement de la production universitaire.

Dans le passé, les contraintes d'ordre pédagogique et les programmes des universités de masse n'ont pas favorisé les chances des lauréats d'intégrer le marché du travail. La nouvelle réforme a introduit de nouvelles filières et modules (fondamental, professionnel, technologique) afin de procéder à une réhabilitation du système universitaire. De plus, le nouveau système est désormais basé sur la Licence, la Maîtrise et le Doctorat (LMD) afin d'améliorer le rendement pédagogique. Ces initiatives auront une portée d'une grande ampleur et nécessitent certaines préparations humaines et pédagogiques.

Certains interrogés ont dévoilé un conflit entre la perception des instances professionnelles et la volonté des acteurs universitaires à l'égard des nouveaux modules et filières. Certains départements universitaires n'ont pas établi une politique de collaboration avec la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur. Cette situation relevait de clivages idéologiques à propos des orientations pédagogiques. Dans certains cas, le comportement des professeurs à l'intérieur de chaque département a semblé varier à propos des nouvelles filières. Ce comportement a augmenté la complexité des problèmes qui se posaient en termes de coordination et de partage des tâches à l'intérieur des différents départements universitaires.

Selon la plupart des répondants, la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES) collaborait positivement avec les départements universitaires publics à la gestion du nouveau système pédagogique. Les enseignants ont développé progressivement une aptitude pour affronter la nouvelle situation universitaire. La Commission d'expertise des filières et modules (CEFIM) était directement liée à l'idée d'une réforme efficace. Alors que l'hétérogénéité du monde universitaire correspondait essentiellement aux précarités des ressources affectées aux universités publiques.

Les difficultés et les obstacles à la réforme du régime pédagogique ont fait l'objet de débats acharnés. À ce propos, un interviewé a mentionné le manque de coordination de la communauté universitaire vis-à-vis la distribution des filières et des cours. Il a dénoncé les contraintes organisationnelles sous lesquelles se déroulait la nouvelle réforme pédagogique.

Il n'y a pas de rationalisation dans la distribution des filières et des cours. Celle-ci est répartie d'une façon aléatoire. Les cours sont distribués sans mérite. Il existe un scandale dans la distribution des cours et une «enchère» à l'intérieur du département. Les cours sont distribués au début et à la fin de l'année universitaire. Cette façon ne tient pas la réflexion universitaire [...] L'étudiant n'est pas attaché à la lecture, il a perdu la réflexion sur les thématiques et le questionnement des phénomènes à consulter ou bien à expliquer. Il s'exprime mal en français (écrit et oral). La communication est faible et parfois n'existe pas. Les étudiants ne lisent pas, mais cette constatation s'applique aussi au niveau des professeurs. Ceux-ci n'ont pas

participé à l'édition et à la documentation. En plus, les ouvrages en français sont chers pour les étudiants [...]. La formation est la cible principale, le professeur est payé pour donner des cours et l'essentiel est que l'année scolaire se passe sans parasite ou malentendu. Est-ce que l'objectif d'un enseignant est d'avoir un poste ou une profession? Être professeur est au-delà d'une carrière.

Professeur-chercheur

L'élaboration du nouveau régime pédagogique s'est faite dans un climat de diversité au sein de la communauté universitaire. L'interprétation des attentes des acteurs universitaires face à la nouvelle réforme pédagogique exige une certaine prudence. Il existe des divergences entre celles des représentants de l'université et celles des agents éducatifs en ce qui concerne les affaires universitaires publiques. Certains répondants suggèrent que l'intervention d'intermédiaires professionnels pourrait coordonner les attentes des enseignants en matière universitaire.

Il existe un conseil de la faculté et un conseil de l'université. Ces instances jouent un rôle dans l'avancement de la nouvelle réforme pédagogique, mais il manque de coordination et de communication. Il faut déléguer à chaque semestre un coordonnateur.

Chef de département

La nouvelle réforme de l'université n'a pas recommandé de règles précises pour entretenir des relations avec d'autres organismes professionnels. L'absence de ces procédures empêche la réalisation des rapports de collaboration, voire l'approfondissement d'alliance avec des partenaires dans le but d'améliorer le produit universitaire.

Il y a des problèmes qui bloquent les arrangements entre les instances professionnelles et parmi ces problèmes, il y a la difficulté de concilier un engagement collectif. [...] Il s'agit de répondre à la nature des relations d'ordre politique, académique et sociale.

Professeur-chercheur

Certains répondants ont suggéré que l'aménagement pédagogique suive les objectifs fondamentaux de la nouvelle réforme de l'université publique. Une telle élaboration des filières assurerait une grande influence sur la réalité de

dysfonctionnement de l'université de masse et respecterait les exigences particulières de chaque département de l'Université Mohammed V. Elle suppose que les mesures nécessaires soient prises pour rendre les filières plus efficaces.

En ce qui concerne l'élaboration des filières, le département n'a pas fait l'objet d'un accompagnement qui aurait abouti à la conception efficace du contenu des modules. Les filières ne respectent pas le cahier national des normes pédagogiques. Cette situation est liée à la précipitation d'instaurer la réforme pédagogique sans fournir un processus d'adéquation avec la conjoncture de l'université.

Chef de département

La majorité des répondants accordaient beaucoup d'importance au nouveau régime pédagogique, mais la conjoncture des universités de masse présentait de multiples problèmes : manque de personnel, infrastructure inadéquate et inquiétude à l'égard des changements pédagogiques.

Pendant l'expérience des semestres 1, 2 et 3, j'ai remarqué que les enseignants ont consacré de plus en plus de temps à la formation au détriment de la recherche. Il reste d'autres obstacles pour les étudiants qui sont liés aux infrastructures universitaires : restaurations, bibliothèques, etc. Le déplacement des étudiants durant la journée d'une faculté à l'autre perturbe la présence des étudiants.

Professeur-chercheur

Les chefs de département de l'Université Mohammed V se sont plaints des retards des notes à la fin des sessions. Les départements manquaient d'encadrements administratifs concernant les étudiants qui n'avaient pas validé leurs modules. Selon un interrogé, beaucoup de progrès devaient être réalisés à cause des multiples inadaptations du nouveau régime pédagogique sur le plan de l'organisation et des règlements internes de l'université publique.

Après les semestres 1 et 2, nous avons des problèmes à propos du processus de l'évaluation continue, par exemple, en ce qui concerne les étudiants qui n'ont pas validé un module. Quand nous avons fixé la date de rattrapage, la majorité des étudiants étaient absents [...] Les professeurs devraient remettre au département les notes du contrôle continu et la note finale [...] Les étudiants ont posé des questions à propos de la note finale.

Chef de département

Le déclenchement de la nouvelle réforme pédagogique a éprouvé quelques difficultés au niveau de l'évaluation continue, du rattrapage de module et des effectifs des étudiants. En principe, ces contraintes sont intervenues négativement dans l'encadrement pédagogique. La majorité des interviewés ont manifesté leur mécontentement au plan de l'organisation et de l'encadrement pédagogique.

La rapidité de l'annonce de la réforme pédagogique a eu des conséquences négatives au niveau de l'objectivité de l'évaluation continue : les notes acquises ne reflètent pas le progrès des étudiants. Il existe des problèmes concernant le module de rattrapage. Les étudiants n'ont pas accrédité certains éléments des modules en semestres 1 et 2. Ceux-ci sont obligés de refaire l'ensemble des modules et ces étudiants ont augmenté les effectifs des groupes d'étudiants qui ont dépassé les normes. Les emplois du temps du troisième et quatrième semestre sont encore flous.

Chef de département

Le ministère de l'Éducation nationale a établi une variété de lois et de règlements qui définissent la philosophie globale de la structure et du fonctionnement de l'université de masse. Les chefs de département se sont engagés activement dans les affaires administratives. Ils espéraient que les responsables de l'éducation et de la formation feraient un recyclage des agents administratifs, en introduisant davantage de préoccupations reliées à la nouvelle gestion universitaire. Sur plusieurs plans, les procédures administratives demeurent très semblables à celles préconisées par les réformes antérieures.

Notre département éprouve une absence de règlements internes. Il vaut mieux faire une organisation administrative correspondant aux objectifs de la réforme [...] La mise en place d'une nouvelle gestion administrative est très difficile. Il y a un problème de financement et en plus, l'administration n'a pas accompagné la réforme de l'université.

Chef de département

Les agents administratifs chargés de la nouvelle réforme pédagogique confirment le besoin d'insérer des règlements relatifs à l'administration universitaire. Cette tâche accorde une grande importance aux dispositions réglementaires en matière

d'inscriptions, de choix de cours et d'examens. Selon un répondant, les affaires universitaires étaient gérées avec les procédures de l'ancien système.

L'emploi du temps n'est pas ponctuel, les cours doivent commencer au mois d'octobre. Nous sommes au mois de décembre. Les étudiants se sont inscrits. Donc, la durée d'un semestre qui aurait dû compter 16 semaines ne sera pas respectée.

Administrateur chargé de la réforme

Certains départements universitaires de l'Université Mohammed V ont consolidé la présence des instances professionnelles qui participaient à la réorganisation et à l'avancement de nouveaux programmes universitaires. Selon un répondant, le nouveau programme aurait dû s'en tenir aux nouvelles méthodes pédagogiques et s'assurer de l'implication d'un grand nombre de spécialistes en matière d'affaires universitaires.

Notre département a besoin des spécialistes. Il existe un problème de conception et tous les projets de l'université devraient découler de ces groupes professionnels. Cette participation devrait en préférence être centrée sur le développement d'un projet universitaire : il y a des lacunes dans la formation universitaire.

Chef de département

Les universités de masse connaissent davantage de problèmes d'ordre pédagogique et financier. Cette situation a entravé la progression des activités de formation et de recherche. Certains départements de l'Université Mohammed V ont entrepris des démarches sérieuses pour garantir des ouvertures au marché du travail. Ils ont élaboré des filières et des programmes pour assurer le choix d'une formation professionnelle spécifique. Ces démarches ont conduit à la mise en place des licences appliquées ou professionnelles instaurées dans le but de maintenir une réelle coordination avec le monde extérieur.

#### **6.2.2.2 Le manque de consultation et d'encadrement**

Nous l'avons dit, la nouvelle réforme universitaire vise à instaurer un partenariat entre les universités publiques et le secteur privé. Les professeurs-chercheurs

éprouvaient des difficultés à établir ce partenariat. L'obstacle principal réside dans des mesures découlant d'une conception administrative rigide des deux secteurs. La lourdeur administrative et pédagogique de l'enseignement supérieur public n'a pas répondu d'une manière satisfaisante aux besoins du secteur privé.

La Charte a voulu créer des échanges et des interfaces entre les universités et le secteur privé. Ces procédures devraient rapprocher les chercheurs de l'entreprise. Les relations horizontales permettent de faciliter des échanges entre les instances professionnelles et académiques [...] On peut considérer la réforme comme un message positif. Il existe des instances et des compétences qui permettent de faire des lois, mais il y a aussi la lourdeur administrative [...] La structure administrative ne peut pas suivre le changement, il y a un manque d'activités avec les gens à haut niveau. En plus, il y a un cloisonnement total entre les départements. Celui-ci reflète l'image d'une mentalité sous-développée.

Professeur-chercheur

Les professeurs ont souligné leur mécontentement face à la situation défavorable de l'Université Mohammed V. L'administration universitaire n'exige pas de conditions d'admission. La plupart des étudiants ont des résultats scolaires passables.

Les étudiants sont venus avec un diplôme de fin d'études secondaires, avec une moyenne de 9,5/20. Ces étudiants sont inscrits à l'université sans sélection et en plus ils se sont vu octroyer des bourses. Ils sont nombreux. Ils passent leurs parcours universitaires dans le manque de moyens. En général, le niveau de scolarité est faible.

Chef de département

Au niveau des enseignants, les changements antérieurs ont provoqué une conception négative. Cependant, une période d'une année du nouveau régime pédagogique est insuffisante pour évaluer la nouvelle réforme de l'université. Selon un répondant, la nouvelle réforme pédagogique était encore en 2004 au stade de réflexion et de la conception et il était encore prématuré pour juger de l'efficacité du nouveau système pédagogique.

C'est une réforme qui se fait longtemps attendre, il faut du temps pour qu'elle s'établisse efficacement [...] L'expérience de la réforme pédagogique reste encore à la phase d'évaluation et de sondage.

Chef de département

La plupart des acteurs universitaires ont remis en cause les démarches de la nouvelle pratique pédagogique. Ils ont affirmé que le projet de la réforme a été caractérisé par une certaine rapidité de réalisation. Selon eux, l'accomplissement des objectifs de la nouvelle réforme aurait été facilité si des mesures adéquates avaient été mises en place avant son entrée en vigueur.

La majorité des chefs de département de l'Université Mohammed V ont fortement suggéré que les administrateurs universitaires s'impliquent dans la nouvelle réforme pédagogique. Or, selon les interrogés, les administrateurs universitaires s'en sont tenus au devoir de réserve et de la routine. Ils pratiquaient un mode d'organisation non conforme au nouveau régime pédagogique. Par conséquent, le manque de collaboration, de suggestions et d'information régnait sur le campus universitaire public.

Au niveau de la faculté des lettres et sciences humaines, on a 250 fonctionnaires et la plupart n'ont pas la compétence nécessaire pour participer à la nouvelle réforme. Ces fonctionnaires devraient suivre une formation administrative adéquate sur la nouvelle réforme de l'université pour faciliter la tâche du chef du département.

Chef de département

Quelques observations ont été faites par des professeurs sur l'attitude des planificateurs de la nouvelle réforme universitaire. Certains répondants ont adopté une vision critique affirmant que l'université avait connu une réorganisation du cursus universitaire, mais qu'elle était loin d'une réforme pédagogique efficace. À ce sujet, un participant du 2e congrès national de l'union géographique marocaine a fait mention des conditions qui devraient prévaloir :

- Il faut avoir un consensus entre les agents universitaires face à la réforme universitaire;
- Il faut que le planificateur soit vertueux. Un malfaiteur ne peut pas réformer;
- Il faut que le planificateur ait des connaissances réformistes;
- Il faut que le domaine soit apte à la réforme;



- Il faut faire des efforts considérables pour adapter l'enseignement universitaire aux besoins de la société.

Professeur-chercheur  
Le 2e congrès national de l'union géographique marocaine

Certains professeurs ont manifesté de la méfiance et de l'incertitude à l'égard d'une nouvelle réforme universitaire. Selon un répondant, la réforme proposée du système pédagogique n'était pas en harmonie avec l'environnement interne des facultés de masse, et le choix d'un système anglo-américain n'était pas adapté à leurs besoins. L'ensemble des problèmes, et surtout, ceux qui touchent les décisions et l'encadrement n'étaient pas adéquats, ce qui avait ralenti les visées de la nouvelle réforme.

Les intervenants universitaires n'ont pas fait des efforts qui permettront de concevoir les problèmes thématiques de l'enseignement supérieur. C'est une réforme qui descend du ciel. À mon avis, la réforme, ce n'est pas de mettre le même costume, la veste souhaitée, normalement, c'est de choisir le tissu, prendre des mesures et inventer un modèle qui convient à notre style. En ce sens, la nouvelle réforme ne représente pas notre personnalité.

Professeur-chercheur

Compte tenu des changements en cours, la nouvelle réforme aurait été supposée optimiser les infrastructures de base pour fournir les encadrements souhaités. Suite à la restructuration du régime pédagogique, les enseignants ont été invités à repenser certaines tâches d'enseignement. La participation active à la réforme pédagogique, telle qu'elle a été conçue, est censée impliquer une modification du rôle du professeur.

L'évaluation d'une unité de formation se fait sous forme de contrat entre le professeur et les étudiants. Le nouveau régime pédagogique a pour objectif de faire disparaître la formation universitaire de masse. Les effectifs des étudiants à l'intérieur d'une filière ne devraient pas dépasser 300 étudiants [...] L'apport d'un professeur au processus de la réforme pédagogique est de participer au développement des filières par l'innovation de nouveaux concepts. Cette position devrait changer le rôle du professeur qui actuellement est considéré comme une main-d'œuvre ou un artisan.

Professeur-chercheur

Malgré tout la majorité des acteurs universitaires ont participé rigoureusement au processus de développement pédagogique. L'avancement d'un projet pédagogique est tributaire de la mobilisation et du travail des agents éducatifs.

La nouvelle filière est une étape pertinente. Sa conception est mobilisatrice, mais elle n'est pas compatible avec les buts de la réforme pédagogique. Il faut une opération de correction. Si la réforme est un cadeau, alors la filière ne devrait pas tomber du ciel.

Professeur-chercheur

Beaucoup de problèmes ne sont pas nouveaux, ils persistent depuis les années 1970, en dépit, des réformes qui se sont succédé. Au niveau des différentes facultés, les professeurs n'ont pas une vision homogène au plan du nouveau régime pédagogique. L'ancien régime pédagogique est omniprésent à cause des pénuries des moyens qui sont toujours en vigueur. Lors du 2e Congrès de l'union géographique marocaine, un conférencier a déclaré à ce sujet :

Après 30 ans d'expérience, les résultats relatifs aux réformes universitaires sont minimales : tout ce qui s'affiche dans les articles de la Charte de l'éducation et de la formation était déjà écrit depuis 30 ans et parfois avec les mêmes mots, sauf qu'on oublie.

Professeur-chercheur

Le 2e congrès national de l'union géographique marocaine

La Commission nationale de coordination a voulu s'impliquer non seulement dans l'implantation du nouveau régime pédagogique, mais aussi dans le processus d'analyse et de règlement des attentes reliées aux besoins des universités publiques. Elle a remis en cause les attentes multiples à l'égard du nouveau régime pédagogique et discuté des propositions des acteurs universitaires. De plus, elle a voulu maîtriser l'environnement universitaire dans toute sa diversité.

La nouvelle réforme de l'université est un travail collectif. En ce qui concerne l'expérience pédagogique, celle du chef de département permet de mieux comprendre les besoins en formation universitaire. La Commission de coordination des affaires pédagogiques s'est souvent réunie ces dernières années pour faire avancer la nouvelle réforme. Elle continue à le faire jusqu'à

maintenant [...] Notre département n'a pas beaucoup été consulté, les décideurs n'ont pas tenu compte de nos propositions.

Chef de département

Le syndicat national de l'enseignement supérieur a recommandé que les instances universitaires et professionnelles contribuent à la résolution des problèmes matériels, juridiques, administratifs et socio-économiques. Il était orienté d'une manière positive vers la mobilisation des enseignants-chercheurs et leur participation efficace au développement économique durable. De plus, il était d'avis que les conditions juridiques et administratives devraient être favorables pour assurer l'efficacité de la nouvelle réforme pédagogique et il a fait des recommandations :

- Lier la réforme pédagogique et la recherche scientifique aux nouveaux règlements des professeurs-chercheurs dans le cadre de la fonction publique;
- Chercher un règlement juridique qui permette d'autoriser les étudiants au doctorat à enseigner afin de combler le manque de professeurs;
- Assurer la qualification nécessaire des administrateurs pour l'application de la réforme pédagogique;
- Remplir les conditions nécessaires pour faire adhérer les étudiants aux étapes ultérieures de la réforme pédagogique;
- Assurer la disponibilité des ressources matérielles et humaines pour concrétiser la mise en œuvre de la réforme pédagogique;
- Créer des structures qui veillent à l'évaluation continue du système pédagogique;
- Lier la réforme pédagogique à une stratégie de développement économique et social durable.

Le 8e colloque national, avril 2004  
Le syndicat national de l'enseignement supérieur

Après l'instauration du nouveau régime pédagogique, des progrès restent encore à réaliser au niveau de l'encadrement et de la collaboration des différents acteurs universitaires entre eux. Concernant le nouveau système universitaire, certains interviewés ont émis des réflexions sur le changement de comportement. Ils ont suggéré que le personnel enseignant fasse preuve de souplesse dans son rôle éducatif et social.

La nouvelle réforme pédagogique a été considérée par certains répondants comme prématurée et démesurée, ce qui a laissé une marge de manœuvre à la réflexion et à la critique. De plus, selon eux, les instances administratives ont été incapables d'exercer un rôle de leadership à la direction de l'université publique.

La réforme ne peut pas avancer sans une vision critique et structurante de l'enseignement supérieur. La réforme est un projet qui a été imposé sans tenir compte des opinions des agents éducatifs. En plus, ce projet n'est pas clair. L'université est devenue plus autoritaire; il existe une minorité des administrateurs qui donnent des ordres. Selon la Charte d'éducation et de formation, le professeur est le responsable des affaires académiques.

Professeur-chercheur

Le 2e Congrès national de l'union géographique marocaine

Compte tenu des ressources minimales disponibles, le syndicat de l'enseignement supérieur s'attendait à ce que le ministère oriente son action vers le financement de la recherche scientifique. Étant donné que les universités conservent leurs responsabilités et leurs engagements sur le plan de la formation et de la recherche, le syndicat de l'enseignement supérieur a réclamé les changements suivants :

- Inciter l'État à assumer sa responsabilité à financer, à stimuler la recherche scientifique et à rationaliser les conditions matérielles et humaines;
- Établir des règlements juridiques qui encouragent le secteur privé à assumer sa responsabilité pour le financement de la recherche scientifique;
- Organiser une campagne de sensibilisation et d'information pour encourager des recherches universitaires;
- Augmenter les subventions pour l'encadrement des mémoires et des thèses et la reconnaissance des progrès apportés par les enseignants-chercheurs.

Le 8e colloque national, avril 2004

Le syndicat national de l'enseignement supérieur

La nouvelle réforme pédagogique a généré un désaccord entre les acteurs universitaires. Certains enseignants ont soulevé des questions sur la crédibilité de la

nouvelle réforme pédagogique. Ils ressentaient diverses déceptions par rapport au manque de consultation et de consensus. Pour eux, la réforme ne répondait pas aux problèmes des universités publiques.

Il existe un écart entre la réalité de l'université et le discours politique de la réforme [...] La réforme a été imposée en haut par l'autorité centrale, elle a été orientée selon les conceptions et les intérêts personnels, elle est loin de faire consensus entre les agents éducatifs. En réalité, la réforme devrait répondre aux besoins de l'université.

Professeur-chercheur

Le 2e Congrès national de l'union géographique marocaine

Le principal objectif du nouveau régime pédagogique est l'intégration de l'étudiant au marché de travail. Le défi majeur des dix prochaines années repose sur le développement des aspects humains et matériels pour faire avancer la nouvelle réforme pédagogique.

### **6.2.2.3 La nouvelle réforme face à l'emploi**

Dans le passé les contraintes d'ordre pédagogique et les programmes des universités de masse n'ont pas favorisé les chances des lauréats d'intégrer le marché du travail. Les responsables de l'éducation et de la formation ont inspiré le nouveau régime pédagogique; l'orientation qu'ils ont choisie ne se limite pas à l'amélioration des connaissances; elle vise aussi à établir des liens avec le secteur privé. Un responsable de la Confédération générale des entreprises marocaines a soulevé des questions à propos des aspirations de la nouvelle réforme de l'université et des moyens structurels qui permettraient d'établir un partenariat entre l'université publique et le secteur privé.

Il existe un manque de communication entre les universités et le secteur privé. Il faut un travail ponctuel et permanent sur les démarches et la logique de la réforme de l'université [...] Il y a une situation problématique concernant la formation universitaire, les diplômés ne répondent pas aux besoins des partenariats. Il y a un décalage entre le moment de la formation et la conjoncture économique.

Responsable d'un centre de recherche

Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM)

La 3e table ronde (8 décembre 2004), faculté des Sciences, Rabat

La plupart des départements de l'Université Mohammed V accordaient une grande importance à l'organisation des programmes destinés au marché du travail et cette question est devenue pressante. La majorité d'entre eux souhaitaient approfondir des rapports avec le secteur privé, mais la responsabilité de la mise en place de nouvelles procédures pour établir des relations de partenariat avec le monde des affaires relevait des responsables de l'éducation et de la formation. C'est entre leurs mains que reposait la possibilité d'améliorer la formation future des étudiants et celle de faciliter l'insertion des diplômés dans le secteur privé.

Il y a des démarches à faire. D'une part, il faut stimuler les agents universitaires à la mise en place des liens entre les entreprises, le secteur privé et les établissements universitaires. D'autre part, il faut inviter l'entreprise à réorganiser les programmes d'études [...] Il n'y a pas de consensus entre les différentes disciplines, chaque professeur exige sa discipline dans le module. Il faut savoir que l'étudiant est au cœur de la nouvelle réforme. L'université a besoin d'une culture de rentabilisation, il faut créer des conditions qui permettent d'intégrer les étudiants au marché du travail.

Professeur-chercheur

Au regard des multiples difficultés de l'Université Mohammed V, certains enseignants ont souhaité que des rénovations soient apportées pour restructurer le cursus universitaire dans leur département. Dans ce cadre, le département des sciences de la terre a envisagé la mise en place d'une licence « professionnalisante ». Ce diplôme a été vu comme un rapprochement entre le département et le partenariat.

Il faut créer une vision de partenariat et une consultation durable avec des instances de formation. Ce partenariat devrait justifier leurs besoins avec le conseil de l'université [...] Les étudiants en licence appliquée devraient participer à des colloques. Ces implications permettent d'apprendre beaucoup sur les événements qui se déroulent hors du campus [...] Les étudiants quittent l'université sans avoir un suivi après la formation. Il faut créer un esprit de prospection, faire des contacts, chercher le profil des entreprises, faire des interfaces avec le monde des entreprises.

Responsable d'un centre de recherche  
Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM)

La 3e table ronde (8 décembre 2004), faculté des Sciences, Rabat

Le département des sciences de la terre de l'Université Mohammed V a restructuré son cursus universitaire et l'a orienté vers des filières professionnalisantes. Dans cette optique, les enseignants ont adopté des mesures susceptibles de maintenir des liens avec le secteur privé. Ces choix visaient à restaurer un nouveau régime pédagogique et à ajuster la formation universitaire au secteur privé. Il a été convenu de :

- Valoriser le partenariat;
- Entretenir des liens par des rencontres annuelles;
- Soutenir la charte nationale d'éducation et de formation;
- Initier une relation de partenariat entre l'université et le secteur privé;
- Lancer des projets efficaces.

Responsable d'un centre de recherche  
Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM)  
La 3e table ronde (8 décembre 2004), faculté des Sciences, Rabat

Indépendamment du style de coordination prôné, plusieurs facteurs ont suscité des divergences d'opinions parmi les agents éducatifs. Ceux-ci faisaient constamment référence aux problèmes de moyens accumulés par l'Université Mohammed V. En effet, des interrogations portaient surtout sur les contraintes financières et organisationnelles. La productivité de L'université publique donne des résultats mitigés; le bilan de l'enseignement supérieur n'aboutit pas à une promotion socio-économique et encore là, les répondants considéraient que la nouvelle réforme pédagogique ne répondait pas aux besoins de l'université publique.

La situation décrite semble indiquer que la voie d'une véritable politique universitaire nécessite l'implication des experts dans le domaine de l'enseignement supérieur pour mieux interagir avec le milieu universitaire. Compte tenu des réformes proposées, les suggestions des acteurs universitaires et professionnels peuvent être considérées comme des solutions possibles pour la revalorisation de l'enseignement supérieur de l'Université Mohammed V.

## **Chapitre 7**

### **Discussion des résultats**

En premier temps, au cours de la présente discussion des résultats, nous présenterons les résultats obtenus de la première enquête et la deuxième enquête, ainsi, nous présenterons une analyse stratégique des enjeux des changements comme cadre explicatif. En deuxième temps, nous apporterons des réponses aux questions de recherche. À la conclusion générale, nous dégagerons les principaux constats de la recherche, les conséquences et les implications de la recherche, les considérations sur les limites et les forces de la recherche et les considérations sur les développements possibles de la recherche, dans un dernier temps.

#### **7.1 Les résultats obtenus de la première enquête et la deuxième enquête**

Nous avons mentionné que le but des deux enquêtes était de connaître les appréciations des acteurs universitaires et professionnels sur les visées réformistes de la Commission Royale Spéciale.

##### **7.1.1 Les résultats de la première enquête de 2001**

La plupart des acteurs universitaires de l'Université Mohammed V étaient prêts, au moment de la première enquête, à développer des projets universitaires et à fournir une force dynamique et productrice selon leurs champs de compétence. Ces projets sont centrés sur des questions ou des thèmes de réflexion qui appartiennent aux besoins de la nouvelle réforme de l'université publique. Il s'est avéré qu'il y a des balises à prendre en compte lors de la mise en place de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur, du fait qu'on n'aboutira pas à une réforme pédagogique sans adopter une planification administrative flexible et propice.



Tous les répondants de la première enquête étaient d'accord sur le fait que le ministère devrait augmenter des investissements en ressources financières, matérielles et humaines. Selon eux, toute négligence future du ministère aurait un effet nuisible sur le nouveau système universitaire. Si tel était le cas, les acteurs universitaires et professionnels pourraient refuser de participer à des projets universitaires et se désengager du processus de gestion et d'organisation des affaires universitaires publiques. Cela risquerait d'hypothéquer dangereusement le devenir de l'université et mettrait en péril les stratégies de la nouvelle réforme universitaire.

L'intervention active des enseignants-chercheurs est suscitée par des recherches scientifiques et sur des travaux spéciaux. Selon les réactions des répondants, pour que la nouvelle réforme puisse avancer pendant la période de transition, il faut qu'elle soit aiguillonnée par des projets spéciaux. Ceux-ci incitent des interactions et des communications fondées sur des rapports d'adaptation vers un nouvel environnement organisationnel. De ce fait, deux visions habitent les répondants de l'Université Mohammed V par rapport à la nouvelle réforme : une vision optimiste qui adhère à l'emploi de procédures pour pendre en charge les problèmes de l'enseignement supérieur public et une vision pessimiste qui appréhende avec une certaine incertitude le fait de faire progresser le nouveau système pédagogique.

La Charte de l'éducation et de la formation vise à combler en partie les lacunes dans les pratiques pédagogiques et financières. Selon les conceptions des interviewés, l'éventuelle réforme pédagogique se butera aux difficultés suivantes : une incertitude à appliquer les objectifs de la nouvelle réforme et une inquiétude par rapport à la faiblesse des ressources disponibles. Ce constat a donné lieu à des perceptions douteuses de la part des acteurs universitaires.

La nouvelle réforme du système universitaire peut être comprise comme le passage du modèle francophone au modèle anglo-américain. Ce changement de modèle universitaire suppose une nouvelle connaissance appropriée de la nouvelle mission de l'université publique, une reconnaissance de l'autonomie professionnelle des

enseignants et une participation concrète des acteurs universitaires à la reformulation des programmes d'études de l'université publique.

### **7.1.2 Les résultats de la deuxième enquête de 2005**

Dans la première enquête de 2001, la majorité des répondants étaient opposés à la nouvelle réforme pédagogique. Néanmoins, dans la deuxième enquête de 2005, les répondants se posent des questions et cherchent des solutions adéquates à leur département universitaire. En fait, la résistance des répondants ne correspond pas à des positions négatives pour freiner le processus de la nouvelle réforme, même si, selon leur conception, les démarches de l'implantation de la réforme ne répondent pas aux besoins souhaités.

Lors de la mise en place de la nouvelle réforme à l'Université Mohammed V, plusieurs répondants de l'enquête de 2005 remarquent que les responsables de l'éducation n'ont pas prévu le choix d'un nouveau programme de formation universitaire en fonction des besoins des différents départements universitaires publics. Cette situation pose des problèmes matériels tels que la pénurie d'équipement adéquat pour les laboratoires et des problèmes organisationnels : le manque de salles de cours, en particulier, pour répondre aux exigences de la nouvelle réforme pédagogique.

Durant l'enquête de 2005, la plupart des répondants affirment qu'il existe une collaboration entre les acteurs universitaires et professionnels. La nouvelle réforme vise à mobiliser des acteurs universitaires et professionnels pour déterminer les nouveaux besoins de l'Université Mohammed V. Dans ce contexte, la majorité des répondants s'entendent pour travailler ensemble à l'avancement de la nouvelle réforme de l'université publique. Cette vision de participation et de collaboration au processus de la nouvelle réforme est commune à la majorité des répondants.

La collaboration occupe un espace important. L'accent est mis sur l'interaction des acteurs universitaires et professionnels. De ce point de vue, la nouvelle réforme a

posé les jalons d'une meilleure communication entre les différents acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V. Ce type de collaboration a été au-delà des expériences des réformes antérieures qui n'avaient pas entretenu la participation de ces acteurs.

En fait, les chefs de département et les enseignants-chercheurs jouent un rôle important dans le processus de la nouvelle réforme pédagogique. La contribution individuelle et collective des départements universitaires publics est justifiée par la capacité des acteurs universitaires de renouveler des programmes universitaires et de faire des liens avec les milieux d'affaires. Par exemple, la faculté des sciences a participé à des activités à caractère professionnel : participation à des séminaires avec les responsables de la Confédération générale des entreprises du Maroc et création des programmes universitaires conduisant à un diplôme professionnel.

Pendant l'enquête de 2005, les comités de coordination et de gestion sont omniprésents et consacrent plus d'énergies à travailler avec les acteurs universitaires et professionnels pour faire avancer la nouvelle réforme pédagogique. En général, les perceptions des répondants sont optimistes à l'égard de ces comités. La majorité des répondants expriment même de la gratitude. Toutefois, la mission des comités de coordination et de gestion des universités publiques est délicate à cause de la limitation des moyens matériels et humains. Selon un interviewé, ces comités sont soumis à l'autorité des instances ministérielles et aux règles du jeu des administrateurs universitaires. D'une certaine manière, ces comités ne sont pas autonomes puisqu'ils sont composés de fonctionnaires du ministère. C'est ce dernier qui leur donne le mandat de jouer un rôle intermédiaire entre son bureau et les agents éducatifs.

À la lumière de deux enquêtes, nous soulignons qu'avant la réforme de l'université, il règne un certain désintérêt de la part aux acteurs universitaires et professionnels envers le processus de la nouvelle réforme, tandis que la plupart des

répondants ont été motivés à la suite d'implantation de la réforme de l'université publique.

## **7. 2 L'analyse stratégique des enjeux des changements**

L'analyse des conceptions et des appréhensions des répondants des deux enquêtes est susceptible d'éclairer les enjeux des changements qui se déroulent dans l'Université Mohammed V. Elle permet de mieux voir le contexte dans lequel se vit la nouvelle réforme pédagogique. L'analyse des conceptions aide à comprendre le rôle des acteurs universitaires et professionnels dans la modification du système universitaire public. Elle aide aussi à comprendre l'implication de ces acteurs dans les actions de changement pendant la période de transition. L'analyse des conceptions explique en quoi la nouvelle réforme pédagogique apporte des changements pour que le système universitaire soit efficace.

Notre but n'est pas d'établir un cadre conceptuel, car nous n'avons pas les outils nécessaires pour décrire les contenus formant la base d'un cadre conceptuel. Par contre, la conception des acteurs universitaires et professionnels à propos de l'implantation de la nouvelle réforme dans ses objectifs et dans ses orientations peut être mise en lien avec un grand nombre d'éléments ou de références que l'on trouve dans l'analyse stratégique des organisations. Nous nous sommes d'ailleurs référés à certains concepts fondateurs de l'analyse stratégique des organisations. Le principal raisonnement de cette approche est formulé par Crozier et Friedberg (1977). Il est fondé sur trois concepts : le système d'action concret, les relations du pouvoir et la zone d'incertitude.

Il nous paraît utile d'appliquer ces trois concepts à l'implantation d'un nouveau système universitaire public de l'Université Mohammed V. L'approche stratégique des organisations nous permet de mieux comprendre le rôle des enseignants-chercheurs, des instances professionnelles, des administrateurs universitaires et des instances syndicales qui espèrent collaborer à la mise en place des changements pédagogiques et

organisationnels de l'Université Mohammed V. La spécificité de cette approche repose sur les stratégies des acteurs de changement. Selon Crozier et Friedberg (1977, p.338) :

Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action.

### **7. 2.1 Le système d'action concret**

On constate que l'Université Mohammed V a connu un virage pédagogique et organisationnel qui se rapproche du système d'action concret. La nouvelle réforme universitaire a voulu établir l'harmonie entre les agents éducatifs, les instances professionnelles, les administrateurs universitaires et les instances syndicales, mais les visées stratégiques entre les acteurs universitaires et le ministère prennent diverses formes, ce qui rend l'implantation de la nouvelle réforme de plus en plus complexe. Certains acteurs universitaires cherchent des avantages dans le cadre des changements organisationnels en vigueur. Ces acteurs intègrent des intérêts personnels qui sont contradictoires avec les valeurs des agents éducatifs.

Tout système d'action concret se constitue à travers des relations de pouvoir entre des acteurs cherchant à contrôler les zones d'incertitudes pertinentes par rapport aux problèmes à résoudre (Crozier et Friedberg, 1977, p.393).

L'analyse du système d'action concret peut nous aider à approfondir notre réflexion sur les rapports entre les acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V. Crozier et Friedberg (1977, p.246) définissent ce concept :

Comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.

Comme nous l'avons mentionné, les réformes pédagogiques apportées au système universitaire public ont été calquées sur le modèle nord-américain. Cette nouvelle configuration pédagogique ne permet pas le consensus entre les différents acteurs universitaires et professionnels. Dans cette perspective, le constat que nous pouvons tirer de l'étude de l'Université Mohammed V est que l'implantation d'un nouveau curriculum s'opère par des relations de pouvoir dans lesquelles les agents éducatifs se trouvent intégrés. Dans ce cadre, l'implantation d'un nouveau curriculum a été régulée par des enjeux de pouvoir.

### **7. 2.2 Les relations de pouvoir**

Nous avons signalé que le financement de l'université publique marocaine est une responsabilité du gouvernement. La perspective d'une autonomie de l'Université Mohammed V est donc nébuleuse, puisque celle-ci ne possède pas une autonomie financière. Ce paradoxe n'est pas lié à des faiblesses organisationnelles des universités publiques, mais historiquement, elle a sa propre logique, dans un système comme le Maroc, par une vision centralisatrice. Selon la définition de Crozier et Friedberg (1977, p.58-59) :

Le pouvoir est une relation et pas un attribut des acteurs [...] Le pouvoir peut ainsi se « repreciser » comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force : l'un peut retirer davantage que l'autre, mais l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.

On retrouve l'ensemble de ces relations de pouvoir dans le contexte de la réforme de l'université publique. Le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique a placé un nouvel enjeu de pouvoir au niveau des procédures administratives universitaires. En effet, il donne une place aux instances professionnelles dans la prédétermination du contexte de la nouvelle réforme pédagogique. Le ministère a élaboré des procédures juridiques et donne son accord à des clauses des conventions collectives qui permettent aux acteurs

professionnels et syndicaux de faire progresser la nouvelle réforme universitaire publique.

Au début de l'implantation du nouveau régime pédagogique, des efforts ont été entrepris par des acteurs universitaires et professionnels pour faire avancer la nouvelle réforme pédagogique. Des propositions ont été formulées pour rationaliser le système universitaire public, mais celles-ci restent tributaires des subventions destinées à l'Université Mohammed V par le biais des départements centraux du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Les rapports entre les départements centraux du ministère et les départements universitaires publics sont fondés sur une relation de pouvoir inégale. Dans cette composante, les visions des acteurs universitaires et professionnels, notamment sur les mesures de coordination des nouveaux aspects pédagogiques et organisationnels, n'ont pas la même portée que la conception des départements centraux du ministère. Tous les conflits organisationnels de l'Université Mohammed V se trouvent assujettis à un groupe de pouvoir.

### ***7. 2.3 Les zones d'incertitudes***

La Commission Royale Spéciale soutient la collaboration entre les différents intervenants universitaires et professionnels, mais la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V est déterminée par des intérêts personnels et des enjeux politiques importants. Les différentes instances professionnelles sont vulnérables par rapport aux problèmes du financement des universités publiques. Cette situation provoque des distorsions organisationnelles entre les agents éducatifs et le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. Crozier et Friedberg (1977, p. 67) ont montré que :

Les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer. En définissant des secteurs où l'action est plus prévisible que

dans d'autres, en mettant sur pied des procédés plus au moins faciles à maîtriser, elles créent et circonscrivent des zones d'incertitudes organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies et autour desquelles se créeront donc des relations de pouvoir.

La nouvelle réforme de l'université publique n'a pas mis en place les modalités organisationnelles pour renforcer la mobilité interdisciplinaire qui aurait pu ajuster des passerelles entre les programmes des universités de masse et les universités *numerus clausus*. Actuellement, les départements universitaires de l'Université Mohammed V ont des difficultés à coordonner leurs filières et leurs modules respectifs. Il reste un long travail à accomplir pour concrétiser les différents leviers de la Charte d'éducation et de formation, car les appréciations des acteurs universitaires et professionnels ne sont pas homogènes. Beaucoup d'activités reliées à la cohérence du cursus universitaire ont été accomplies, mais faute de modalités organisationnelles nécessaires, le nouveau régime pédagogique tarde à se mettre en place, cette situation affecte la configuration pédagogique et scientifique des filières et des modules de l'Université Mohammed V.

Les acteurs universitaires et professionnels qui ont participé au processus de la nouvelle réforme proposent de modifier les règlements des anciens régimes pédagogiques. Par exemple, ils ont insisté sur la réorganisation des filières et des modules et demandé que les problèmes entourant les recherches, l'autonomie de l'université, les contraintes budgétaires et les statuts des enseignants-chercheurs soient réglés, mais l'ampleur de ces problèmes et leur complexité sont assujetties à la conjoncture défavorable de l'université publique.

La Charte d'éducation et de formation préconise que les collectivités locales participent au développement de l'enseignement supérieur. Ce partenariat avec les universités de masse est lié aux charges financières. En effet, les collectivités locales sont chargées de promouvoir et de participer au financement de nouveaux établissements universitaires publics. Par ailleurs, la Charte n'a pas encore déterminé les clauses des conventions qui limitent les rôles et les décisions des collectivités locales à l'égard des affaires universitaires publiques. Selon un répondant, la hausse de la qualité de



l'enseignement supérieur ne se rapporte pas seulement à des bâtiments à construire, mais aussi à la modernisation et la rationalisation du système universitaire. Ces actions reposent sur la mise en réseaux des établissements universitaires par l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Vu le constat des répondants de l'Université Mohammed V, la réforme universitaire doit éviter les zones d'incertitudes suivantes.

- Une contribution budgétaire inégale entre les départements universitaires publics;
- Un manque de conception autonome de la gestion des affaires universitaires;
- Un manque de promotion financière lié aux projets de recherche scientifique;
- Une incapacité de faire des liens de partenariat entre l'université et les partenaires socio-économiques;
- Un manque de direction d'ordre organisationnel et logistique pour faire la concordance entre la formation universitaire publique et l'emploi.

Les attitudes inactives de certains acteurs face au processus de la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V se fondent sur des visions idéologiques et sur des expériences réformistes du passé, mais il convient de mentionner ici qu'il existe des pays qui ont connu une progression au niveau du développement des affaires universitaires dans une période donnée. Les universités du Québec, par exemple, ont une réputation mondiale. Leur développement est lié aux décisions politiques, aux circonstances socio-économiques et aux acteurs universitaires qui ont joué un rôle actif dans le renversement du statu quo universitaire ; ce que souhaitent une partie des acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé.

D'un point de vue conceptuel, l'analyse stratégique des organisations présentée par Crozier et Friedberg apporte un éclairage intéressant sur les rapports entre les acteurs universitaires et professionnels. Les notions d'approche stratégique ou d'affrontement égoïste d'intérêts particuliers de ce modèle permettent d'expliquer certains aspects des jeux de pouvoir. Chacun des acteurs universitaires et professionnels s'est positionné

implicitement ou explicitement en fonction des enjeux et des intérêts par rapport à la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé.

### 7.3 Les réponses aux questions de recherche

Cette thèse a été consacrée à la réaction des acteurs universitaires et professionnels par rapport à la réforme de l'université Mohammed V de Rabat-Salé. Nos questions de recherche étaient : les attitudes des agents éducatifs ont-elles été modifiées par l'introduction de la nouvelle réforme? Si oui, dans quel sens ont-elles été modifiées? Est-ce que la nouvelle réforme a modifié les pratiques pédagogiques, organisationnelles et financières de l'université publique dans le sens indiqué par la Charte? Quelles formes de contributions les acteurs universitaires et professionnels peuvent-ils apporter à une implantation efficace de la nouvelle réforme?

En ce qui concerne **la première question** : Les attitudes des agents éducatifs ont-elles été modifiées par l'introduction de la nouvelle réforme? Si oui, dans quel sens ont-elles été modifiées? En effet, nous avons constaté un changement d'attitude en ce qui a trait à l'implication des acteurs universitaires. L'engagement des acteurs universitaires et professionnels s'est intensifié entre la première enquête et la deuxième enquête. Plus la réforme avance dans le temps, plus les acteurs universitaires et professionnels sont motivés et moins frustrés. Pendant la première enquête, la majorité des acteurs universitaires et professionnels ne sont pas enthousiasmés à l'idée de contribuer à la nouvelle réforme. Pendant la deuxième enquête, ils exercent une attitude mobilisatrice : les démarches ont été multipliées pour promouvoir la nouvelle réforme. Dans cette optique, plusieurs départements de l'Université Mohammed V adoptent une série de mesures en vue de développer progressivement le cursus universitaire.

Avant l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique, nous constatons qu'il existait une méfiance chez la plupart des acteurs universitaires et professionnels. D'après certaines déclarations, le discours politique dominait les objectifs généraux de la nouvelle réforme universitaire. Certains répondants expriment une satisfaction à la mise

en place des orientations et des modalités de la nouvelle réforme. Ils considèrent que le succès de la réforme est conditionné par la volonté des acteurs universitaires professionnels d'exécuter les processus de changements pédagogiques. Cette recherche a permis de montrer que les acteurs universitaires et professionnels se comportent en deux attitudes : certains répondants perçoivent la nouvelle réforme comme une rénovation pédagogique des facultés publiques tandis que d'autres la considèrent comme une politique d'autruche.

Malgré les problèmes de l'université publique, il est important souligner que la majorité des répondants font preuve des attitudes positives en voulant apporter de nombreuses améliorations au contexte de l'université publique. Le changement des attitudes des acteurs universitaires varie selon le statut professionnel, le département universitaire et la manière d'aborder ses problèmes. Les attitudes des agents éducatifs et professionnels ont été présentées à l'intérieur du cadre explicatif. Dans un processus de changement, chaque groupe professionnel tentent d'exercer un contrôle sur la situation. Dans bien des cas, ces groupes utilisent des connaissances sous prétexte d'améliorer le dysfonctionnement de l'université en question.

En ce qui concerne **la deuxième question** : Est-ce que la nouvelle réforme a modifié les pratiques pédagogiques, organisationnelles et financières de l'université publique dans le sens indiqué par la Charte? La nouvelle réforme accorde la participation aux acteurs professionnels et ceux-ci proposent des modifications pédagogiques et organisationnelles qui répondent aux besoins de différents départements. Dans la poursuite des objectifs généraux de la nouvelle réforme, nous avons remarqué d'après les entrevues avec les chefs de département, que la modification des pratiques pédagogiques et organisationnelles varie selon les matières d'enseignement. Par exemple, les départements de langues étrangères (français, espagnol, anglais, allemand) sont plus accommodés à la nouvelle pratique pédagogique.

Les grands objectifs de la nouvelle réforme pédagogique sont réévalués par le cahier national des normes pédagogiques. Ils sont revus également par les professeurs-

chercheurs et le comité d'animation, de pilotage et de suivi de la réforme (CAPESUR). Les différents acteurs universitaires et professionnels s'entendent sur la signification des nouvelles filières et modules de l'Université Mohammed V, mais la plupart d'entre eux démontrent leur mécontentement à propos de l'organisation et de la gestion des nouveaux programmes universitaires. Les intervenants universitaires sont censés s'engager dans les questions fondamentales touchant l'organisation des nouveaux programmes en respectant les valeurs académiques de l'université publique.

La modification des pratiques pédagogiques, organisationnelles et financières a été constamment organisée par la Charte qui constitue un document important pour structurer l'université publique. D'une façon plus spécifique, les interrelations qui existent entre les acteurs universitaires et les comités de pilotage de la réforme ont une influence sur la modification des pratiques pédagogiques. La mise en place de nouveaux joueurs (acteurs) au sein de l'appareil administratif de l'université publique exerce des pressions complexes et immédiates. Toutefois, durant l'enquête 2005, les orientations portant sur la modification des pratiques pédagogiques ne sont pas accomplies au sens indiqué par la Charte. Comme bien d'autres aspects, le fardeau de la contrainte des ressources humaines, matérielles et financières constitue la toile de fond des enjeux à la modification d'un nouveau système pédagogique.

La Charte de l'éducation et de la formation est essentielle pour gérer les structures et les fonctionnements de l'enseignement supérieur, mais le véritable problème dans le domaine de l'éducation universitaire, ce n'est pas uniquement un manque d'un cadre réglementaire, mais un manque de planification efficace de la part des comités de gestion et de coordination qui agissent effectivement sur la modification des pratiques pédagogiques, étant donné que la nouvelle réforme favorise l'existence des nombreux comités. Ceux-ci ont établi des liens entre des acteurs universitaires et des groupes d'intérêt en accordant des relations de pouvoir. Cette constatation a été expliquée d'une manière plus large dans le cadre explicatif.

Dans l'ensemble, la contribution des acteurs universitaires et professionnels à l'implantation de la nouvelle réforme est divisée en deux positions : la première adopte une conception conservatrice inspirée par l'idée de la liberté de l'enseignement et prône le statu quo. La deuxième veut contribuer non seulement à l'amélioration pédagogique, mais aussi au développement socio-économique et privilégie une tendance néolibérale plus conforme à la logique du marché. Chacun de ces groupes défend des idées qui s'opposent par rapport aux changements de l'université publique.

Il faut noter que les acteurs universitaires agissent de façon positive avec les orientations de la Charte. Par contre, le syndicat de l'enseignement supérieur s'affiche comme étant un porte-parole des professeurs-chercheurs; il contraste une volonté pour modifier les articles de la Charte concernant le statut des agents éducatifs. Du point de vue des répondants de 2005, la modification des pratiques pédagogiques, selon les orientations de Charte, reste relativement stable. Par contre, ils nous signalent qu'il existe de bonnes ententes entre les acteurs universitaires et d'autres intervenants pour qu'ils se consacrent à l'appréciation de l'implantation d'un nouveau système pédagogique dans le sens indiqué par la Charte. Cette initiative demeure en dépit des nombreux efforts des agents éducatifs et d'autres comités.

En ce qui a trait à **la troisième question** de la recherche : Quelles formes de contributions des acteurs universitaires et professionnels peuvent-ils apporter à une implantation efficace de la nouvelle réforme? Les acteurs universitaires interrogés jugent que les acteurs professionnels ont mené des démarches de collaboration, de sorte que la nouvelle réforme de l'université dédiera plus d'espace à la communication. Il faut mentionner les efforts de certains départements universitaires visant à mettre en œuvre un nouveau régime pédagogique pour mener une collaboration avec les porte-parole des groupes d'affaires. Cet état de fait confirme que l'Université Mohammed V s'éloigne de l'isolement. Cette ouverture suscite une attitude dynamique envers le secteur socio-économique. Selon certains interviewés, la relation de partenariat dépend de la dynamique des structures socio-économiques existantes et de leur aptitude à progresser

sur le plan technologique et scientifique, elle est aussi conditionnelle à une implantation efficace de la nouvelle réforme.

Par contre, une minorité des répondants s'oppose à l'implantation de cette réforme. Cependant, ils ne partagent pas les mêmes perceptions du fait qu'ils émettent leurs préjugés face aux changements sans proposer des solutions efficaces. Certains répondants ont remarqué qu'une minorité d'enseignants ont voulu faire obstination aux objectifs de la Charte pour défendre des intérêts personnels. Ils sont très déterminés à s'opposer aux attentes de la réforme. Il existe donc des mécontentements qui ne se déclarent pas de façon explicite<sup>16</sup>. Cette situation risque d'avoir des conséquences négatives au cours de l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique.

Nous avons accordé plus d'importance à comprendre la contribution des acteurs universitaires et professionnels dans le processus de la réforme. Il est difficile dans cette étude de connaître les attentes des acteurs envers les changements souhaités. En ce qui concerne l'identité de l'université publique, la revendication de la liberté de l'enseignement ne fait pas consensus parmi les acteurs universitaires et professionnels. D'autres répondants croient que les acteurs universitaires et professionnels sont capables de concrétiser leur propre modèle pédagogique, mais cette démarche demande une conception lucide des moyens matériels et humains de l'université de l'Université Mohammed V. Dans ce cadre, certains répondants veulent que la mise en œuvre d'une nouvelle réforme universitaire soit tributaire des aspirations authentiques de l'université en question.

Dans la mesure où la réforme cherche l'efficacité d'un nouveau système pédagogique en consultant les acteurs universitaires et professionnels, afin de combler les besoins des départements universitaires. En fait, l'Université Mohammed V rencontre des problèmes liés à un manque d'esprit collectif, à la rigidité des programmes universitaires et à l'ampleur croissante des suites de l'échec des réformes

---

<sup>16</sup> (Par exemple, certains interviewés ne veulent pas répondre à nos questions en prônant que la réforme ne sert à rien.)

antérieures. Cette situation laisse supposer des écarts significatifs entre les départements universitaires en matière d'implication des acteurs universitaires : par exemple, les problèmes qui bloquent l'avancement de la nouvelle réforme pédagogique varient d'une faculté à l'autre et peuvent même varier au niveau des départements universitaires. Certains répondants agissent d'une manière déterminée à propos des problèmes de l'université publique que nous venons d'énumérer.

Les deux enquêtes auprès des répondants nous ont aidés à comprendre les comportements des acteurs universitaires et professionnels dans un contexte où la contribution joue un rôle important à l'efficacité de la nouvelle réforme. Ces acteurs peuvent définir les problèmes de leur département, déterminer des stratégies de résolutions et contribuer à l'avancement de nouveau système pédagogique. Jusqu'ici, notre discussion est restée au niveau de la contribution des acteurs universitaires et professionnels qui veulent apporter des changements au sein de leur département. Cette implication prend plusieurs formes de contributions qui sont déterminées dans un contexte environnemental où il existe une variation des ressources. Certains départements universitaires sont privilégiés en matière d'infrastructures. Dans ce cas, la contribution des acteurs comme signe des actions à envisager a été très limitée pour répondre aux changements souhaités.

Les acteurs universitaires n'ont pas seulement des difficultés d'ordre pédagogique, mais des difficultés d'ordre socio-économique. Du côté du syndicat de l'enseignement supérieur, il s'agit d'aborder le problème du droit social en termes d'avantages sociaux pour les enseignants-chercheurs. Dans ce contexte, les responsables de l'éducation et de la formation doivent arbitrer entre les divers acteurs universitaires pour que des modifications pédagogiques soient envisageables. Ils jouent adéquatement leur rôle en s'assujettissant aux aspects démocratiques afin d'assurer la cohérence entre les obligations et les droits des agents éducatifs, compte tenu de l'importance d'améliorer les conditions de vie des agents éducatifs. Ce genre de rémunération peut agir sur la motivation des acteurs universitaires. Cela peut aussi créer un environnement académique actif et changeant.

La Charte de l'éducation et de la formation propose une approche qui conduira à l'adoption d'un nouveau modèle universitaire. Les objectifs d'un tel modèle devront être clarifiés pour que l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique soit rationnelle et efficace. L'Université Mohammed V est assujettie à plusieurs facteurs d'ordre pédagogique, financier, démographique, scientifique et idéologique. Selon les interviewés, ces facteurs n'ont pas été formulés d'une manière suffisamment cohérente pour susciter l'intérêt face aux réformes pédagogiques souhaitées. Cette étude a montré que le problème de l'Université Mohammed V ne se résoudra pas uniquement par l'implantation des « réformettes ». La réussite de la réforme de l'université en question repose probablement par la voie d'une nouvelle mentalité qui se progresse graduellement dans un contexte orienté vers des valeurs académiques compatibles avec des croyances socioculturelles.

À la lumière de ces résultats, les besoins de l'Université Mohammed V et le contexte dans lequel la nouvelle réforme pédagogique est implantée sont complexes. Les réactions des répondants par rapport au processus de la nouvelle réforme sont diverses et témoignent de leurs multiples interprétations d'aspects administratifs et organisationnels, comme le manque de collaboration des administrateurs universitaires au processus de la nouvelle réforme ; par exemple, devant les problèmes de conception dans les prises de décision, certains répondants de l'enquête 2005 affirment que les administrateurs universitaires n'ont pas mis l'accent sur les réformes de l'université publique et qu'ils n'ont pas fourni d'efforts pour promouvoir la coopération avec les enseignants.

Les résultats de cette étude montrent que l'implantation de la nouvelle réforme pédagogique soulève des opinions divergentes parmi les acteurs universitaires et professionnels. Ces réactions sont intéressantes, car elles touchent en profondeur les problèmes de l'Université Mohammed V. En général, les enseignants adhérents à l'idée d'une nouvelle réforme pédagogique, mais la majorité des répondants insistent sur la nécessité d'une réforme rigoureuse pour remédier à la situation défavorable de l'enseignement supérieur public.



## Conclusion générale

Nous avons mentionné que notre objectif de recherche est double. D'une part, déterminer, à partir de la perception d'acteurs universitaires, les effets des orientations de la nouvelle réforme et de ses modalités; d'autre part, connaître les changements organisationnels pour qu'une implantation de la nouvelle réforme universitaire soit efficace. Notre étude a été conduite dans trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé : 1) faculté des Lettres et Sciences Humaines, 2) faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales 3) faculté des Sciences. Deux enquêtes ont été effectuées : la première, en 2001, avant l'implantation de la nouvelle réforme de l'université et la deuxième, en 2005 après son implantation. Quarante-cinq (45) acteurs universitaires et professionnels, tenant des fonctions dans l'enseignement, la recherche et l'administration, ont été rencontrés en entrevue semi-dirigée.

- **Les principaux résultats de la recherche**

Notre recherche nous a permis de dégager les principaux constats suivants :

**Premier constat** : La question de l'enveloppe budgétaire préoccupe énormément les répondants. Les dépenses d'investissement et de fonctionnement n'encouragent pas les agents éducatifs à la modification des pratiques pédagogiques recommandée par la Charte.

**Deuxième constat** : Le sous-financement de la nouvelle réforme de l'Université publique suscite une dépendance par rapport au ministère et minimise l'initiation des acteurs universitaires au processus de développement des affaires universitaires publiques. En effet, l'université publique ne possède pas une autonomie financière et reste sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale.

**Troisième constat** : La nouvelle réforme comporterait une inadéquation entre les choix pédagogiques et les moyens nécessaires des universités publiques. Elle est critiquée pour la rapidité des prises de décision concernant les façons de faire et les modes de régulation administrative.

**Quatrième constat :** Le syndicat de l'enseignement supérieur soulève des questions relatives au développement de la recherche scientifique. Il se bat pour assurer aux enseignants-chercheurs des subventions plus prometteuses à leurs implications dans des travaux socio-économiques.

**Cinquième constat :** L'isolement de l'Université Mohammed V a été l'objet d'une grande attention. Certains départements universitaires ont mené des démarches de collaboration avec les porte-parole des groupes d'affaires. Cette collaboration nécessite des réaménagements pédagogiques et une capacité de renouveler les programmes d'études universitaires.

**Sixième constat :** Les enseignants disent vouloir travailler ensemble pour faire avancer la nouvelle réforme. Le processus d'implantation a permis de poser des jalons pour une meilleure communication entre les différents acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V.

**Septième constat :** La plupart des chefs de département ont joué un rôle important dans l'implantation des directives de la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V. En contrepartie, les administrateurs des départements universitaires n'ont pas entrepris des efforts pour promouvoir la nouvelle réforme.

**Huitième constat :** La nouvelle réforme favorise l'implication des intervenants universitaires et professionnels ; or ceux-ci ont des valeurs et des intérêts différents. Cette situation crée une nouvelle coalition et impose une nouvelle organisation universitaire. Notons, à titre d'exemple, que les syndicats de l'enseignement supérieur ont mené une bataille pour améliorer les conditions sociales des enseignants-chercheurs.

**Neuvième constat :** Le succès de la nouvelle réforme dépendrait de la démocratisation du statut des professeurs-chercheurs, de l'octroi des moyens nécessaires pour les facultés de l'Université Mohammed V, de la promotion de la présence de personnels spécialisés dans le domaine universitaire et du développement de nouveaux encadrements du personnel administratif des départements universitaires.

Eu égard au fait que l'implantation de la nouvelle réforme de l'université est un processus complexe et incertain, les acteurs universitaires et professionnels interviewés ont donné leurs points de vue sur ses avantages et ses inconvénients.

### **Les avantages**

- Exige la présence des étudiants aux cours pour l'obtention des diplômes universitaires;
- Encourage la contribution des agents éducatifs et des instances professionnelles au développement des programmes modulaires;
- Remédie à la situation défavorable de l'enseignement supérieur;
- Renforce l'autonomie de l'université de masse;
- Restructure les programmes de formation universitaire;
- Permet un échange explicite entre les enseignants et les instances professionnelles dans les affaires universitaires.

### **• Les inconvénients**

- Une réforme prématurée et démesurée;
- Une conception administrative rigide;
- Une pénurie de ressources financières allouées aux universités publiques;
- Une méfiance à propos de l'évaluation et de l'organisation des programmes d'études universitaires;
- Un manque de conception collective dans les différents départements universitaires;
- Un mécontentement à propos de l'organisation et de la gestion des nouveaux programmes d'études universitaires;
- Une incertitude à l'égard de l'efficacité, de la clarté et de la crédibilité de la nouvelle réforme pédagogique;
- Une méfiance à l'égard du succès de la nouvelle réforme universitaire.

- **Les conséquences et les implications de la recherche**

Cette recherche s'est penchée seulement sur les perceptions des acteurs universitaires et professionnels concernant les effets des orientations de la réforme et de ses modalités et sur les conditions organisationnelles d'une implantation efficace de la nouvelle réforme pédagogique. Elle révèle que l'Université Mohammed V manque de matériel pédagogique adapté à la nouvelle réforme. Les trois facultés nécessitent plus de moyens pour répondre aux besoins que la nouvelle réforme a fait naître dans chaque département.

D'une façon plus générale, une double conclusion peut se dégager de la nouvelle réforme de l'université : d'une part, l'allègement du financement par l'État en matière de services universitaires est visible à toutes les phases du développement: planification, conception et application du nouveau régime pédagogique; d'autre part, si la contrainte financière publique persiste durant la prochaine décennie de la nouvelle réforme pédagogique, cette situation pourra déformer les objectifs de la Charte, limiter l'implication des acteurs universitaires et professionnels et détourner l'efficacité de la nouvelle réforme pédagogique.

D'après les résultats de la présente recherche, la nouvelle réforme pédagogique fait l'objet de consensus auprès de nombreux acteurs universitaires et professionnels, lesquels se manifestent en faveur des objectifs et des finalités de celle-ci. En contrepartie, le débat sur l'adoption d'un système pédagogique a été controversé, celui-ci est déterminé par des intérêts personnels et des règles de jeu particulières.

Au niveau de la perspective de la nouvelle réforme de l'Université Mohammed V, les réactions des acteurs universitaires et professionnels ont fait ressortir deux scénarios : optimiste et pessimiste. Les réactions optimistes de certains répondants face aux choix des décideurs font partie des conditions organisationnelles nécessaires pour qu'une implantation de la nouvelle réforme universitaire soit efficace. Or, certains répondants perçoivent encore la nouvelle réforme pédagogique comme un discours politique plutôt qu'une stratégie d'action.

La nouvelle réforme universitaire a prôné des mesures propices pour donner un sens à la politique de diversification de la formation universitaire. Cette vision permet au corps enseignant de mettre en place les mécanismes de rétroaction sur l'enseignement dispensé. Parallèlement à cette situation, il convient d'encourager la recherche évaluative pour examiner certaines propositions de la nouvelle réforme de l'université, discuter les situations particulières et faire le point sur l'apport du nouveau régime pédagogique.

Cependant, plusieurs problèmes restent à être résolus. Le mécontentement des répondants apparaît sur la situation précaire des dépenses financières. De plus, les phénomènes d'isolement, de déperdition et de dysfonctionnement doivent être perçus comme un signal par les dirigeants des universités de masse. Ils révèlent des problèmes profonds du système universitaire marocain. Par ailleurs, la réussite de la nouvelle réforme de l'université passe par une modification de la formation des étudiants et une nouvelle stratégie d'insertion sur le marché du travail.

Les propositions des répondants de l'Université Mohammed V apparaissent importantes pour répondre aux besoins des facultés de masse. Les recommandations pourraient influencer les décisions des responsables et les réajustements de la nouvelle réforme pédagogique en cours. Elles résument aussi l'état actuel de la formation universitaire et visent des stratégies qui permettraient de garantir des départements universitaires de qualité.

- **Considérations sur les limites et les forces de la recherche**

Comme toute démarche de recherche, celle-ci présente des limites qu'il convient de préciser. Elle s'est premièrement limitée à une étude de cas qui a été réalisée dans trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. Le fait que notre recherche a été effectuée dans une seule université, ne permet pas effectivement de connaître davantage le contexte de l'implantation de la réforme dans les milieux universitaires

publics marocains. Cet échantillon constitue néanmoins une première limite à la généralisation des résultats de la recherche.

De plus, notre échantillon était surtout composé des chefs de département, des enseignants, des instances professionnelles, des administrateurs et des membres de syndicat. Le fait que nous n'avons pas inclus les étudiants constitue une limite globale des acteurs universitaires à propos de l'implantation de la réforme de l'université publique. Le choix des répondants constitue une deuxième limite. Nous ignorons donc si les perspectives des étudiants auraient influencé les résultats de notre recherche.

La présente recherche faisant état de deux étapes : avant et après le début de l'implantation de la réforme de l'université publique. Notre recherche s'est concentrée sur les réactions des acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V. Afin de mieux comprendre le contexte du milieu universitaire, nous avons répété notre présence sur le terrain. Cette démarche de recherche est fondée sur le principe que les attitudes des acteurs universitaires peuvent changer avec le temps. Huberman et Gather (1991, p. 40) postulent que « les perceptions initiales (T1) des utilisateurs peuvent changer-tant en plus positives qu'en plus négatives au fur et à mesure d'une meilleure prise de connaissance de la nature de l'étude en question, et de la fréquentation de l'équipe de recherche ».

Avant la réforme, notre présence sur le terrain est de connaître diverses conceptions des acteurs sur l'orientation future de l'université publique. Cette présence donne l'occasion de mieux comprendre la complexité d'implantation de la réforme de l'université sachant que l'ampleur de cette situation pèse d'une manière significative sur l'attitude des acteurs et sur le climat organisationnel de l'université en question. En plus, il est intéressant de pouvoir comparer les attitudes des répondants entre les deux temps. En effet, nous avons remarqué des variations des perceptions et des réactions des acteurs dans le temps. Huberman et Gather (1991, p. 39) affirment qu'une recherche incorporant « " T1, T2 " signifie que le contexte peut changer avec le temps. " T1" représente le point de départ de la recherche et " T2" tout moment précédant la fin de la conduite de l'étude proprement dite ».

- **Considérations sur les développements possibles de la recherche**

La réalisation de deux enquêtes permet de jeter un éclairage sur la situation des facultés de masse et, plus spécifiquement, de repérer les lacunes qui requièrent une attention particulière. Le contexte actuel des universités publiques soulève des inquiétudes et des interrogations sur la conception politique de la nouvelle réforme de l'université. Nous estimons que cette recherche permet d'ouvrir des voies, de trouver des avenues et de poser des points de repère à d'éventuelles recherches dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Notre contribution consiste à révéler les réactions positives et négatives des acteurs universitaires et professionnels de l'Université Mohammed V. Les aspects analysés peuvent servir de pistes de réflexion sur les actions à entreprendre pour orienter les universités de masse vers les transformations souhaitées. Nous avons constaté que beaucoup de travaux restent à faire dans le domaine de l'enseignement supérieur. Entre autres, dans un contexte de rareté des ressources, des recherches sur le financement des universités publiques permettraient d'identifier les besoins réels de l'enseignement supérieur public. Nous souhaitons que notre recherche ouvre une nouvelle compréhension à l'étude de la réforme de l'université.

La présente démarche de recherche a permis d'identifier des contraintes du climat organisationnel interne de l'université publique. Il serait intéressant de mener une étude sur la relation de l'université publique avec le monde extérieur : à titre d'exemple, avec les collectivités locales, les entreprises et les familles. Une recherche sur le rapport des universités de masse avec leur environnement externe permettrait d'éclairer la question de l'efficacité externe du système universitaire public.

Finalement, tenant compte des résultats de la recherche, il serait pertinent de mener une étude comparative de notre système universitaire public avec d'autres systèmes en changement. Nous constatons qu'aucune recherche récente n'a été faite jusqu'à maintenant en ce sens. Une telle étude comparative permettrait aux responsables

de l'éducation et de la formation de mieux concevoir et planifier des politiques et des programmes pour promouvoir l'enseignement supérieur marocain.



## Références

- Akkanni- Houvo, A. et Léon, A** (1999). «La croissance endogène régionalisée. Afrique subsaharienne, Asie de l'Est et pacifique», *Revue Tiers Monde*, n° 159 juillet - septembre, p. 597-623.
- Argyris, C**, (1982). « Creating-term change », dans *Goodman, P.S. and Associates* (dir). *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 47-86.
- Argyris, C**, (1995). *Savoir pour agir- surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Inter Éditions
- Ayala De Pena, A et Gonzalez Hernandez, A.** (1999). « Le rôle de l'État dans les affaires universitaires des pays de l'Union Européenne : quelques comparaisons exploratoires», dans Beaulieu, P. et Bertrand D, (dir). *L'État québécois et les universités: acteurs et enjeux*, Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 145-174.
- Baina, A.** (1995). «Réflexions sur l'encadrement légal de la formation du système de l'enseignement», dans les journées d'études sur le thème de l'Éducation nationale au Maroc, les 8 et 9 avril 1995, p. 79-82.
- Banque Mondiale (2002).** *Priorities and strategies for education: a World Bank review*. Washington, D.C : Banque Mondial.
- Banque Mondiale (2008).** Un parcours non encore achevé : la réforme de l'éducation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, Rapport sur le développement de la région MENA, Résumé analytique.
- Bardach, E.** (1977). «The Implementation Game: What Happen after a Bill Becomes Law», dans Pineault.R. Daveluy. (dir). *La planification de la santé: concepts, méthodes et stratégies*, Agence d'Arc Inc, Montréal, (1986). 480 p.
- Bardin, L.** (1996). *L'analyse de contenu*. 8<sup>e</sup> édition. Paris: Presses Universitaires de France.
- Barrett, S. and Fudge, C.** (1981). «Examining the policy-action relationship», dans Gornitzka, A, (dir). *Implementation analysis in higher education*. Paper Presented to the conference "Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance" Porto 4-6 September 2003, p. 1-22.

- Bouregard, F. (2006).** Représentation sociales des parents et des enseignants de leurs rôles dans l'intégration scolaire d'un élève dysphasique en classe ordinaire au primaire. Thèse de doctorat.
- Becher, T (1989).** *Academic tribes and territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. London: The society of Research into Higher Education.
- Becher, T. et Kogain, M (1992).** *Process and structure in higher education*. London and New York: Second edition.
- Beckard, R. (1969).** *Organizational Development: Strategies and models*. Reading, MA Addison Wesley.
- Ben sari (1997).** « L'université et le secteur de production : réalité et perspectives », Livre de référence, Meknès : *la voix de Meknès*. p. 111-116.
- Bertrand., D et Busugutsala., G. G. (1995).** «L'université québécoise du troisième type. Dynamique vers l'an 2010». *Les cahiers de la recherche sur l'enseignement supérieur*. Université du Québec, n° 52-2.
- Bertrand., D et Rhéaume., D (1999).** «Balises pour une politique générale de l'État québécois en matière universitaire», dans Beaulieu, P. et Bertrand, D. (dir). *L'État québécois et les universités: acteurs et enjeux*, Québec: Presses de l'université du Québec. p. 7-34.
- Bienaymé, A. (1986).** *L'enseignement supérieur et l'idée d'université*. Paris. Economica.
- Boubkri, M. (1995).** « Les causes de la faiblesse de la recherche en éducation: Diagnostic et Recommandation », dans les journées d'études sur le thème de l'Éducation nationale au Maroc, les 8 et 9 avril 1995, p. 79-82.
- Boukantar, A et Ben moussa, M. (1999).** « L'autonomie de l'université face à un nouveau défi », dans livre de référence, Meknès : *la voix de Meknès*, p. 45-56.
- Boutaleb-Joutei, H. (1992).** «Réflexion sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique au Maroc». Communication présentée au colloque international «ANTHENA 92» Tunis. Dans les journées d'études sur le thème de l'Éducation Nationale au Maroc, les 8 et 9 avril 1995, p. 37-68.
- Brassard., A. (1995).** «La diversité dans les organisations vue à la lumière d'une conception politique » », ETA 6906. Théories des organisations. p. 1-21.

- Brassard, A et Brunet, J.-P.** (1997). «Le projet éducatif : mythe ou réalité? » Texte présenté dans le cadre du Colloque international. Palais des congrès du Futuroscope 13-14 novembre 1997, p. 1-19.
- Browne, A. and Wildavsky, A.** (1984a). «Implementation as mutual adaptation», dans Gornitzka, A. (dir). *Implementation analysis in higher education*». Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-22
- Browne, A. and Wildavsky, A.** (1984b). «Implementation as exploration», dans Gornitzka, A. (dir). *Implementation analysis in higher education* ». Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-22.
- Burns, T. et Stalker, G.** (1966). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Byrne, J.V** (1999). « La maîtrise des changements : un défi pour les dirigeants de l’enseignement public supérieur ». *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol 11, n° 1, p. 79-90.
- Carrier, D.**(1990).« *La réglementation publique et l’innovation en matière de programmes d’études* ». *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol 2, n° 1, p. 97- 109.
- Cave, M. Stephan, H. et Kogan, M.** (1991). *The use of performance Indicators in Higher Education. A critical Analysis of developing Practice*. Londres, Jessica Kingsley.
- Champagne, F. Contandriopoulos, A.P. et Pineault. R** (1984). Évaluation du projet pilote de rémunération des médecins omnipraticiens en centre d’accueil. Demande de fond pour un projet de recherche à la santé et bien-être social Canada. Programme national de recherche et de développement en matière de santé.
- Chatel, E.** (2001). *Comment évaluer l’éducation? Pour une théorie sociale de l’action éducative*. Paris : Éditions L’Harmattan.
- Chéné, A.** (1999). «La globalisation de l’éducation et la formation», *Recueil de texte*. ETA 7310. Séminaire de Doctorat. pp. 1-24.
- Chevalier, T. et Solaux, G.** (1999). «L’évaluation des universités en France, orientation scolaire et professionnelle », orientation scolaire et professionnelle, 28, n° 4, p. 517-538.

- Cerych, L and Sabatier, P.** (1986). « Great Expectations and Mixed Performance », dans Gornitzka, A. (dir). *Implementation analysis in higher education*. Paper Presented to the conference "Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance" Porto 4-6 September 2003, p. 1-22.
- Clark, B.R.** (1983). *The Higher Education System. Academic Organisation*. Cross-National perspective, University of California Press.
- Coaldrake, P.** (1999). « L'évolution de l'enseignement supérieur en Australie : perspective internationale », *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, Vol 11, n° 1, p. 131-153.
- Comité d'Animation, de Pilotage et de suivi de la Réforme, CAPESUR (2001).** « Contribution à l'élaboration de la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur ». *Document 3 Ressources Humaines Pédagogiques et Moyens Logistique*, p. 1- 53.
- Coussy, J.** (1999). «La réinsertion de l'Afrique du sud dans l'économie internationale», *Revue Tiers monde*, n° 159 juillet –septembre 1999, p. 667-691.
- Crespo, M.** (1999).«Tendances des politiques publiques aux États-Unis et au Canada (hors Québec) à l'égard de l'enseignement supérieur», dans Beaulieu, P. et Bertrand, D. (dir). *L'État québécois et les universités: Acteurs et enjeux*, Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 101-143.
- Crozier, M.** (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- Crozier, M., Friedberg, E** (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Édition du Seuil.
- Demilly, L., Deubel P., Gadrey N et Verdière J., (1998).** *Évaluer les établissements scolaires : Enjeux, expériences et débats*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Demilly, L** (2001). *Évaluer les politiques éducatives*. Sens, enjeux, pratiques. De Boeck Université.
- Dijk, H.V et Meijer, K** (1997). « Le cube de l'internalisation. Modèle expérimental d'étude des modalités d'organisation et des résultats de l'internalisation dans l'enseignement supérieur ». *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 9, n°1 p. 173-184.
- Doray, P et Pelletier, P.** (1999). « Les politiques publiques et l'université : quelques points de repère historiques (1960-1998) », dans Beaulieu, P et Bertrand, D. (dir). *L'État québécois et les universités: acteurs et enjeux*, Québec: Presses de l'université du Québec, p. 35-67.

- Drilhon, G.** (1993). «Relation université-industrie, régionalisation, internationalisation». *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 5, n° 1, p. 108-113.
- Dyer, WG et Page, R.A.** (1987). *The politics of innovation*. Working paper Brigham Young University, School of management.
- Duke, C.** (1999). « L'apprentissage à vie et ses conséquences sur l'université du XXI siècle ». *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 11, n° 1, p. 21-41.
- El-Khawas, E** (1999). « La nouvelle concurrence : la société de l'apprentissage à l'ère électronique ». *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 11, n° 2, p. 7-20.
- Elmore, R.F.** (1978). « Organizational models of social program implementation ». *Public Policy*, vol, 26, n° 2, p.185-228.
- Fishbein., M et Ajzen, I** (1975). «Belief, Attitude, Intention and behaviour: An Introduction to Theory and Research». *Beverly Hills Sage*, p. 33-48.
- Fridberg, E. et Musselin, C.** (1993). *L'État face aux Universités en France et en Allemagne*. Paris, Anthropos, Economica.
- Friedberg, E.** (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris: Édition du Seuil.
- Fullan, M.** (1972). « Overview of the innovation process and the uses ». *Interchange*, vol 3 n° 23, p. 1- 46.
- Geis, GT.** (1985). «Risk taking, innovation and organizational environment», dans Kuhn, RL. *Frontiers in Creative and Innovative Management*. Cambridge: Ballinger publishing Company, p.157-161.
- Goedegebuure, L. C. J., Keiser, f., Maassen, P.A.M., Meek, V.L., van Vught, F.A. et de Weert, E.** (1994). «Higher Education Policy», dans Maassen, P. (dir). *Higher education policy formulation and implementation: A framework for case analysis*. Paper Presented to the conference" Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance. " Porto 4-6 september 2003, p. 1-17.
- Gornitzka A.** (2003). «Implementation analysis in higher education». Paper Presented to the conference" *Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance*" Porto 4-6 September 2003, p. 1-22
- Gray, H.** (1994). «Universities and Regional Development: Universities and the local Economy», dans. Goddard, J. (dir). *La gestion de l'interface de l'Université et de la région*, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 9, n° 3, p. 7-30.

- Green, F.** (1997). «Système de direction et changement institutionnel: une vision comparative», *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 9, n°2, p.151-163.
- Griffiths, M.** (1992). «Making a difference : feminism, post-modernism and the methodology of educational research», dans Gipps, C. (dir). *Évaluation des élèves et apprentissage dans une société en mutation*, Perspective vol. XXVIII n°1 mars, 1998, p. 33-49.
- Groupe d'Études et de Recherches sur les Ressources Humaines**, (1995). *La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc*. Série «tables-rondes». Une contribution au débat. Association des Économistes Marocains.
- Hage, J. et Aiken, M.** (1970). *Social Change Complex Organization*. New-York: Random House.
- Hage, J** (1986). «Responding to technological and competitive change: Organizational and industry factors», dans Donald Davis, D. et associés. (dir). *Managing Technological innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 44-71.
- Hajji, N.** (1995). «La société du savoir et les exigences de la formation », Dans *les journées d'études sur le thème de l'Éducation Nationale au Maroc*, les 8 et 9 Avril 1995, p.70-78.
- Harrison, C. Bailey, M et Dewar, A.** (1996). «Responsive reading assessments : in post-modern assessment of reading possible », dans Gipps, C. (dir). *Évaluation des élèves et apprentissage dans une société en mutation*, Perspective vol. XVIII n°1, mars, 1998, p. 33-49.
- Harrison, S.** (1985). «Perspective on implementation», dans long AF, Harrison, S. (dir) *.Health Services Performance*. London: Croon Helm, p.105-125.
- Harvy., M et Mills, T,** (1970). «Pattern s of organizational adaptation. A political perspective», dans Zlad, M.N .(dir). *Ower in organisations*, Nashville: Vanderbilt University Press.
- Hasenfeld, Y.** (1980). «Implantation of change in human service organizations»: A political economy perspective. *Social Service Review* n° 54, p. 508-520.
- Haynes, S.N. Richard, D.C.S. Kubany, E.S.** (1995). «Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods», Dans Laveaut., D et Grégoire, J. (dir). *Introduction aux théories des tests en sciences Humaines*. De Boeck Université.
- Huberman, A.M. et Mile, M.B** (1994). *Analyse des données qualitatives*. Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck Université.

- Huberman, A.M. et Gather M.** (1991). *De la recherche à la pratique : éléments de base*. Berne.
- Hughes, P.** (1994). *The curriculum redefined: Schooling for the twenty-first century*. Paris, OCDE. Document présenté à la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur. UNESCO. Paris 5-9 octobre 1998.
- Ibaaquil, L.** (1996). «La place de l'Université dans l'enseignement supérieur et dans le développement» : *livre de référence Meknès : la voix de Meknès*, p. 43-48.
- Kanter., R.M,** (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Simon and Schuster, NewYork.
- Karsenti, T. et Demers, S. (2004).** «L'étude de cas». Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc , L. (dir). *La recherche en éducation : étapes et approches* Sherbrooke : Éditions du CRP, p. 209-233.
- Keer, C.** (1982). «The Uses of University, Harvard University Press », dans McDaniel, C. (dir). *Les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils se passer de l'intervention de l'État?* Gestion de l'enseignement supérieur, vol. 9, n° 2, p.129-145.
- Keer, C.** (1992), *Minerva*, vol XXX, n°2. Dans Crespo, M. (dir). *Tendances des politiques publiques aux États-Unis et au Canada (hors Québec) à l'égard de l'enseignement supérieur*, p. 141-178.
- Kenway, J** (1992). «Marketing education in the post-modern age», Communication présentée à la conférence de l'American Educational Research Association à San Francisco. *Perspective*, vol. XXVIII, n°1.
- Kogan, M.** (1990). «Policy Making and Evaluation in Higher Education» *Higher Education Policy*, vol. 3, n°4, p. 30 -33.
- Kogan, M.** (1994). « Remarque sur le processus d'auto-évaluation.», *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 6, n° 3, p. 383-388.
- Kogan, M.** (1998). «Les rapports université-État : Perspective comparative.» *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol .10, n° 2, p. 131-147.
- Kunkel, JH,** (1975). *Behaviour, Social Problems and Change: A Social Learning Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Landry, R. (1997).** L'analyse de contenu. Dans Gauthier, B. (dir). *Recherche sociale de la problématique à la collecte*. Silley, Québec. Université du Québec à Trois-Rivières. 2<sup>e</sup> édition, p. 329-356.

- Landsheere, D. (1994).** *Le pilotage des systèmes d'éducation*. De Boeck Université.
- Laraki, D. (1995).** «L'enseignement supérieur: un choix stratégique», dans *les journées d'études sur le thème de l'Éducation nationale au Maroc*, les 8 et 9 avril 1995, p 4-61.
- Lather, P. (1992).** «Critical frames in education: feminist and post-structural Perspective», dans Gipps, C. (dir). *Évaluation des élèves et apprentissage dans une société en mutation*, Perspective vol. XXVIII n°1 mars, p. 33-49.
- Laveaut., D et Grégoire., J.(1997).** *Introduction aux théories des tests en sciences Humaines*. De Boeck université.
- L'Écuyer, R. (1987).** «L'analyse de contenu: notion et étapes», dans Deslauriers, J-P. (dir). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery, Qué. PUQ.
- Lemrani, A. (1995).** »L'efficacité interne dans l'enseignement supérieur marocain (1 et 2 cycle) », dans les journées d'études sur le thème de l'Éducation nationale au Maroc, les 8 et 9 avril 1995, p. 53-61.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G.1996).** *La recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Lessard, C., Desroches, F. Feerer, C. (1997).** «Pour un monde démocratique: l'éducation dans une perspective planétaire», *Revue des sciences de l'éducation*, vol, XXIII, n°1, p. 3-16.
- Lessard, C. et Brassard, A. (2000).** «Le changement en éducation promesses et Réalités : une perspective nord-américaine». Texte sur le changement ETA. Été 2000. pp. 1-52.
- Lessard, C. (2007).**«Réforme du curriculum et le rôle de l'État pédagogue», jusqu'où prescrire le travail enseignant? Dans Gosselin, G. et Lessard, C. (dir). *Les deux principales réformes de l'éducation du Québec moderne. Témoignages de ceux et celles qui les initiés*. Les presses de l'Université Laval.
- Lesourne, J. (1989).** «L'avenir des sociétés industrielles et l'enseignement supérieur», *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 1, n° 3, p. 317-332.
- Lincoln, Y.S (1992),** «Emergent paradigms and policy conundra», dans C. Gipps, C. (dir). *Évaluation des élèves et apprentissage dans une société en mutation*, Perspective, vol. XXVIII, n°1 mars, 1998, p. 33-49.



- Lipitt., G.** (1982). *Organization renewal: A Historic Approach to organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 2 nd.
- Maassen, P.**(2003). «Higher education policy formulation and implementation: A framework for case analysis» Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-17.
- Majone, G. et Wildavsky, A.** (1978). «Implementation as evolution». *Policies Studies Review Annual*, n°2, p. 103-117.
- Mayntz, R.** (1998). «New Challenges to Governance Theory», dans Maassen, P. (dir). *Higher education policy formulation and implementation: A framework for case analysis*. Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 september 2003, p. 1-17.
- Matland, R.,** (1995). «Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity Conflict Model of Policy Implementation», dans Sabatier, P. (dir). *From policy implementation to policy change: A personal odyssey*. Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-21.
- Mazmanian, D., et Sabatier, P.** (1983). «The Implementation of Public Policy? », dans Maassen, P. (dir). *Higher education policy formulation and implementation: A framework for case analysis*. Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-17.
- Merriam, S.B.** (1988). *Case study research in education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Merrouni, M.** (1996). « La réforme de l’enseignement au Maroc, 1956-1994 ». *Les éditions, Faculté des Lettres et des sciences Humaines de Rabat, Série de recherches et d’études n° 17*.
- Ministère de l’Enseignement supérieur,** de la formation des cadres et de la recherche scientifique. La recherche scientifique. Juin 2000.
- Moos, N.** (1983). «An organization environment framework for assessing program implementation». *Evaluation and program planning*, n° 6, p. 153-164.
- Moses, I.** (1997), «Question de personnel et structure des établissements», *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol 9, n° 3, p. 139-152.

- Mouquadem, O.** (1996). « Évolution et perspectives de l'enseignement supérieur. Livre de référence, Meknès : *la voix de Meknès*, p. 79-95.
- Neave, G.** (1984). «The EEC an Education», dans Carrier, D. (dir). *La réglementation publique et l'innovation en matière de programmes d'études*. Gestion de l'enseignement supérieur, vol 2, n° 1, p. 97-109.
- Neave, G et Van Vught, F.A** (1994). *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents*. Winds of Change, Oxford, Pergamon. Press.
- Neave, G.** (1996), «L'enseignement supérieur en transition 25 d'expérience», *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 8, n° 3, p. 17-27.
- Neave, G.** (1998). Autonomie, responsabilité sociale et liberté académique. Document présenté à la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur. UNESCO. Paris 5-9 octobre 1998.
- Neave, G.** (2002). «On the cultivation of quality, efficiency, and enterprise», dans Maassen, P. (dir). *Higher education policy formulation and implementation: A framework for case analysis*. Paper Presented to the conference "Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance" Porto 4-6 September 2003, p. 1-17.
- Organisation de coopération et de développement économiques** (1998). *Redéfinir l'enseignement supérieur*. Paris. OCDE
- Pelletier, G.** (1997). «L'évaluation des programmes universitaires québécois : le cas des formations à l'enseignement». *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 9, n° 2, p. 75-90.
- Perrenoud, P.** (1998). « Évaluer les réformes scolaires, est-ce bien raisonnable», dans Pelletier, G. (dir). *L'évaluation institutionnelle de l'éducation : défi, ouverture et impasse*. Édition de l'AFIDES.
- Pierce., JL et Delbecq, AL** (1977). «Organisation structure, individual attitude and Innovation». *Academy of Management Review*: n° 2, p. 27-36.
- Pineault .R., Daveluy.,** (1986). *La planification de la santé: concepts, méthodes et stratégies*, Agence d'Arc Inc., Montréal.
- Pourtois, J.P et Desmet, H.** (1988). « Épistémologie et instrumentation en sciences humaines », dans **Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G.** (dir). *La recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal : Éditions nouvelles.

- Pressman, J.L. et Wildavsky, A.** (1973). «Implementation», dans Gornitzka, Implementation analysis in higher education». Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p. 1-22.
- Raby, C.** (2004). Analyse du cheminement qui mené des enseignants du primaire à développer une utilisation exemplaire des technologies de l’information et de la communication (tic) en classe. Thèse de doctorat.
- Sabatier, P.** (2003).«From policy implementation to policy change: A personal odyssey». Paper Presented to the conference” Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance” Porto 4-6 September 2003, p.1-21.
- Santos, F. Heitor, V. Caraça, J.** (1998). «Les problèmes d’organisation de l’université», *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol. 10, n° 3 p. 93-114.
- Svoie-Zajc, L.** (2000). «La recherché qualitative/interprétative en éducation», dans karsenty, T. et Savoie-Zjac, L. (dir). *Introduction à la recherché*. Sherbrooke : Éditions CRP, p.171-198.
- Scheirer, M.A** (1987). *Program Theory and Implementation Theory: Implications for Evaluation*, Using program Theory in Evaluation, L. Bickman (ED), Spring.
- Shattock, M.L** (1995). «L’université du futur», *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol 7, n° 2, p. 173-180.
- Shultz. T.W** (1961). «Investment in human capital», dans Carrier, D. (dir). *La réglementation publique et l’innovation en matière de programmes d’études*. Revue Gestion de l’enseignement supérieur, vol 2, n° 1, p. 97-109.
- Séguin F., Chanlat, J-F** (1986). *L’analyse des organisations*. Une anthologie sociologique. Tome 1: Les théories de l’organisation. Éditions Gaëtan Morin.
- Stake, R.E.** (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Tedesco, J.C** (1997). «Le changement en éducation du point de vue des décideurs», *Perspectives*, vol. XXVII, n° 4, décembre 1997.
- Thélot, C.** (1993). *L’évaluation du système éducatif*. Paris : Nathan.
- Travernier, K.** (1999). «Évaluation stratégique de la gestion universitaire», *Revue Gestion de l’enseignement supérieur*, vol 3, n° 3, p. 284-296.

- Trow, M.** (1988). «American Higher Education : past, present, and future.», dans Asking, P. (dir). *Les influences extérieures qui s'exercent sur les programmes de l'enseignement supérieur en Suède*. Revue Gestion de l'enseignement supérieur vol 2 n°1, p. 51-65.
- Trow, M.** (1996). «Comparative Reflections on Diversity in British Higher Education», Higher Education in the 1990s, a Special Digest Report of the Quality Support Centre, The Open University, Milton Keynes. Dans OCDE (1998), redéfinir l'enseignement tertiaire, Paris.
- Tushman, M.A.** (1977). «A Political Approach to Organisations»: A Review and Rationale. *Academy of Management, Review*, n° 2, p. 206-216.
- UNESCO** (1998b). L'enseignement supérieur au XXIe siècle.
- UNESCO** (1998a). Plan d'Action pour la Transformation de l'Enseignement Supérieur en Amérique latine et dans les caraïbes. Document présenté au Conférence régionale sur les politiques et stratégies de réforme de l'enseignement supérieur en Amérique latine et les caraïbes, p. 1-24
- Van der Maren, J-M.**, (1996). *Méthodes de recherche pour éducation*. 2<sup>e</sup> édition Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Van Meter, D.S. et Van Horn, C.E.** (1975). «The policy implementation process. A conceptual framework», dans Gornitzka, A. (dir). *Implementation analysis in higher education*». Paper Presented to the conference" Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance" Porto 4-6 September 2003, p. 1-22
- Van Vught, F.A.** (1989). «Governmental Strategies and Innovation in Higher Education», dans Gornitzka, A. (dir). *Implementation analysis in higher education*. Paper Presented to the conference" Reform and Change in Higher Education: Renewed Expectations and Improved Performance" Porto 4-6 September 2003, p. 1-22.
- Van Vught, F.A.** (1990). «La réglementation par l'État et ses conséquences sur l'innovation dans l'enseignement supérieur.», *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 2, n° 1, p. 29-50.
- Waugh, R.F** (1997). «Gérer l'évaluation des facultés à l'université», *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol .9, n° 2, pp. 202-209.

- Weick, K.E.** (1984). « Contradictions in a community of scholars: the cohesion accuracy Trade off», dans Bess, J.L (dir). *College and university organization*, New York: New York University Press. p. 15-29.
- Wikberg, S.F.** (1990). «Évaluation de la qualité de l'enseignement au niveau des établissements.» *Revue Gestion de l'enseignement supérieur*, vol 2, n° 3, p.305-328.
- Yin, R.K.** (1994). *Case study research. Design and methods*. (2e éd.). Thousand Oaks (CA) : Sage
- Ziimi, M.** (1999). «Rôle de l'enseignant universitaire à la réalisation des buts orientés à l'enseignement supérieur» livre de référence. Meknès : *la voix de Meknès*, p. 43-48.

## Annexe : 1

### Projet d'implantation de la nouvelle réforme universitaire marocaine

#### But du projet de la charte

Améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement supérieur dans les universités publiques marocaines.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES
1. Contribuer à l'élaboration de la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur	1.1 Développer des capacités méthodologiques, linguistiques et de communication (art, 5- 6- 119)  1.2 Instaurer un système d'orientation progressive (art, 105)  1.3 Préparer à l'insertion dans l'environnement socio-économique (art, 57).  1.4 Transmettre des valeurs culturelles fondamentales (art, 1- 2- 3)
2. Renforcer les liens entre l'enseignement supérieur et le monde du travail.	2.1 Contribuer à assurer la compétitivité du tissu productif (art, 39-52)  2.2 renforcer la collaboration entre l'université et l'entreprise (art, 129)  2.3 Articuler le système de formation autour de la logique du marché (art, 56)  2.4 Ancrer la recherche scientifique et technique dans le monde économique (art, 126)
3. Rationaliser et diversifier l'accès à l'enseignement supérieur.	3.1 Restructurer les cycles supérieurs (art, 78-79-80-81- 82- 83- 107)  3.2 Mise en œuvre des passerelles entre différentes filières (art, 106)

<p>4. Accroître la coopération et le partenariat dans les structures de gouvernance.</p> <p>5. Améliorer la gestion et le financement du système de l'enseignement supérieur.</p> <p>6. Sensibiliser les collectivités locales, les entreprises le secteur privé d'enseignement et les ménages à la mobilisation des ressources.</p>	<p>3.3 Promouvoir la qualité de l'enseignement en l'adaptant aux besoins des individus (art, 25)</p> <p>3.4 Fonder progressivement l'intégration interdisciplinaire et inter-institutionnelle (art, 42c-)</p> <p>3.5 Orienter la recherche scientifique et technique vers la recherche appliquée (art, 125 –126)</p> <p>4.1 Faciliter le partenariat avec toutes les parties intervenantes dans différents secteurs (art, 144)</p> <p>4.2 Instaurer des instances chargées de la planification , de la gestion et du contrôle, en matière d'éducation et de formation (art, 145)</p> <p>4.3 Développer une stratégie de décentralisation et déconcentration dans les instances de gestion des universités (art, 152)</p> <p>5.1 Introduire l'esprit d'entreprise dans les établissements de recherche et de formation (art, 130)</p> <p>5.2 Renforcer la collaboration entre l'université et l'entreprise ( art, 129)</p> <p>6.1 Dynamiser la solidarité en instaurant des frais d'inscription au niveau de l'enseignement supérieur (art, 173)</p> <p>6.2 Mobiliser les collectivités locales aux financements d'un enseignement de qualité (art, 171)</p> <p>6.3 Créer un système de crédits d'études (art, 177)</p>
--	--

## **Annexe 2**

### **Les attributions et les responsabilités du ministre**

- Mettre en place le système éducatif universitaire national, veiller à son application et en élaborer les réformes;
- Instaurer et encourager la recherche scientifique fondamentale et appliquée;
- Entretenir une coopération culturelle dynamique, bilatérale et internationale;
- Élaborer les plans de développement de l'enseignement supérieur universitaire, veiller à leur exécution et procéder à l'évaluation du système éducatif universitaire;
- Entreprendre au profit des étudiants des actions sociales, sportives et culturelles;
- Exercer le contrôle administratif, scientifique et pédagogique de l'enseignement privé;
- Préparer tous les projets de textes législatifs et réglementaires concernant l'enseignement supérieur universitaire et la recherche scientifique;
- Assurer la tutelle des universités et du centre national de coordination et de planification de la recherche scientifique et technique;
- Effectuer les actes d'administration relatifs au patrimoine mobilier et immobilier de l'enseignement supérieur universitaire et de la recherche scientifique;
- Élaborer le budget, en assurer l'exécution et gérer le personnel qui en relève.



## **Annexe 3**

### **Les responsabilités des différentes directions du ministère**

- 1- La direction de l'enseignement supérieur ;
- 2- La direction de la recherche scientifique et de la coopération universitaire;
- 3- La direction de l'évaluation et de la prospective;
- 4- La direction des affaires estudiantines et de l'action sociale;
- 5- La direction des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé;
- 6- La direction des ressources humaines et du budget;
- 7- La direction des constructions et équipements;
- 8- La direction de la formation des cadres.

La direction de l'enseignement supérieur est chargée de contribuer à l'élaboration d'une stratégie nationale des formations universitaires, de participer à l'évaluation des programmes et des cursus de formation, de proposer les réformes nécessaires et leur mise à jour périodique et de coordonner les activités pédagogiques des établissements universitaires dans le but de coordonner les études interdisciplinaires.

La direction de la recherche scientifique et de la coopération universitaire est chargée d'orienter, de programmer et d'évaluer les activités de recherche scientifique, de contribuer à l'élaboration des programmes de coopération universitaire et de promouvoir une recherche en faveur de l'intégration l'université a son environnement extérieur.

La direction de l'évaluation et de la prospective est chargée de procéder à l'évaluation du système de l'enseignement supérieur, de mener et d'exploiter les recensements, enquêtes et études statistiques, de diffuser les résultats après analyse et traitement, d'élaborer les plans de développement universitaires et d'établir la carte universitaire.

La direction des affaires estudiantines et de l'action sociale est chargée de gérer les questions relatives à la vie estudiantine au sein des établissements et des cités universitaires et de coordonner l'action des cités et des résidences universitaires en matière d'accueil et d'hébergement des étudiants.

La direction des affaires juridiques de l'enseignement supérieur est chargée de faire le suivi de l'aspect législatif et réglementaire, du contentieux, des dossiers de reconnaissances et d'équivalences de diplômes. Son rôle consiste aussi à centraliser et instruire toutes demandes relatives à l'ouverture, l'extension, la modification ou la fermeture d'établissements privés d'enseignement supérieur général et technique et de prendre les mesures qui s'imposent.

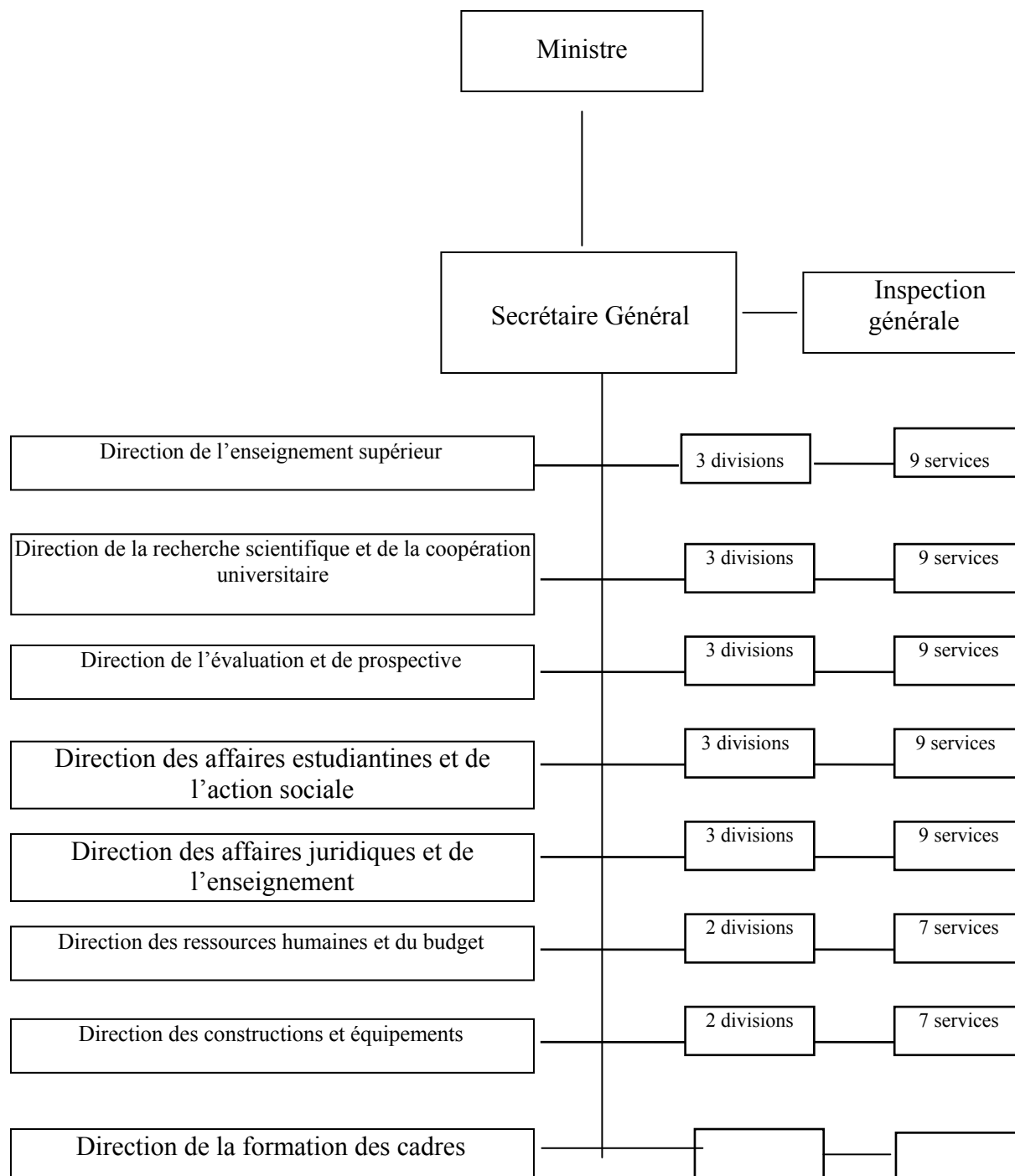
La direction des ressources humaines et du budget est chargée de la gestion et de la valorisation des ressources humaines, de la préparation et de l'exécution du budget, d'établir et de tenir la comptabilité. Elle s'occupe aussi de la gestion des archives, la programmation, de la communication et du développement des réseaux d'information et de documentation.

La direction des constructions et des équipements est chargée de définir et de mettre en œuvre les programmes de construction, d'aménagement et de maintenance des bâtiments du ministère.

La direction de la formation des cadres est chargée de l'administration de la formation professionnelle et de la formation des cadres et doit fixer son organisation et ses attributions selon le décret n° 2-96-36 du 28 novembre 1996.

## Annexe : 4

### Organigramme du Ministère l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique 1993.



## **Annexe 5**

### **Les responsabilités du président de l'université**

- Il conclut les accords et les conventions après accord du conseil de l'université et fait tous actes conservatoires;
- Il signe les diplômes nationaux et les diplômes d'université délivrés par les établissements relevant de l'université;
- Il représente l'université en justice et a qualité pour agir et défendre en son nom;
- Il assure la coordination entre les établissements universitaires relevant de l'université;
- Il nomme l'ensemble des enseignants-chercheurs et le personnel de l'université;
- Il affecte dans les établissements universitaires, dans les services d'université et dans les services communs, le personnel enseignant, administratif et technique ;
- Il gère des recettes et des dépenses de l'université ;
- Il délègue en tout ou en partie ses pouvoirs de gestion aux doyens et directeurs des établissements universitaires pour des domaines relevant de leurs compétences, notamment en ce qui concerne le budget de fonctionnement et d'équipement ;
- Il veille au respect de la législation et de la réglementation en vigueur et du règlement intérieur dans l'enceinte de l'université et peut prendre toutes les mesures que les circonstances exigent conformément à la législation en vigueur ;
- Il est assisté de deux vice-présidents et d'un secrétaire général.

## Annexe 6

### Les fonctions du conseil de l'université

- Prendre toutes mesures visant à améliorer la gestion de l'université;
- Proposer toutes réformes des formations assurées au sein de l'université et prendre toutes mesures de nature pédagogique visant à améliorer la qualité de la formation;
- Établir son règlement intérieur et celui de l'université et les soumettre à l'autorité gouvernementale de tutelle pour approbation dans un délai maximum de trente jours (passé ce délai, le règlement est réputé approuvé);
- Donner son avis sur les demandes d'accréditation présentées par les établissements universitaires;
- Approuver les projets de création de filières de formation et de recherche;
- Adopter le projet de budget de l'université;
- Répartir les crédits entre les différents établissements universitaires, les services d'université et les services communs de l'université;
- Fixer les régimes des indemnités complémentaires visées au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article 17 ci-dessous;
- Définir les mesures visant à améliorer l'orientation et l'information des étudiants et à encourager l'organisation des activités culturelles et sportives;
- Recommander les mesures propres à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés;
- Approuver les accords et conventions notamment ceux passés avec les établissements d'enseignement supérieur privés pour la ou les filières accréditées;
- Décider, en formation initiale comme en formation continue, de la création des diplômes d'universités proposés par les conseils d'établissements ainsi que des modalités de leur préparation et des conditions de leur obtention;
- Proposer la création d'établissements universitaires;
- Approuver la création des centres proposés par les conseils d'établissement;
- Accepter les dons et legs;
- Donner mandat au président pour toute acquisition ou cession d'éléments du patrimoine foncier ou immobilier de l'université.

## Annexe 7

### Le secteur de la formation des cadres

Académie royale militaire à Meknès; 2) Centre d'orientation et de planification de l'éducation à Rabat (1976) ; 3) Centre de formation des inspecteurs de l'enseignement à Rabat (1969) ; 4) Centre pédagogique régional à Casablanca (1977) ; 5) Centre pédagogique régional à Fès (1970) ; 6) Centre pédagogique régional à El-Jadida (1982) ; 7) Centre pédagogique régional à Inzegane (1974) ; 8) Centre pédagogique régional à Kenitra (1976) ; 9) Centre pédagogique régional à Marrakech (1974) ; 10) Centre pédagogique régional à Meknès; 11) Centre pédagogique régional à Oujda (1974) ; 12) Centre pédagogique régional à Rabat (1977) ; 13) Centre pédagogique régional à Safi (1975) ; 14) Centre pédagogique régional à Settat (1997) ; 15) Centre pédagogique régional à Tanger ; 16) Centre pédagogique régional de Taza à Taza (1981) ; 17) Complexe horticole à Agadir (1980) ; 18) Dar el hadith el hassania à Rabat ; 19) École de perfectionnement des cadres du ministère de l'Intérieur à Kenitra (1964) ; 20) École des sciences de l'information à Rabat (1974) ; 21) École Hassania des travaux publics à Casablanca (1971) ; 22) École Nationale d'Administration à Rabat ; 23) École Nationale d'agriculture de Meknès à Meknès; 24) École Nationale d'Architecture à Rabat (1980) ; 25) École Nationale de l'industrie minérale à Rabat (1972) ; 26) École Nationale de pilote de ligne à Casablanca ; 27) École Nationale forestière d'ingénieurs à Salé (1968) ; 28) École normale supérieure à Casablanca; 29) École normale supérieure à Fès (1978) ; 30) École normale supérieure à Marrakech ; 31) École normale supérieure à Meknès (1983) ; 32) École normale supérieure à Tétouan (1987) ; 34) École normale supérieure de l'enseignement technique à Mohammedia (1985) ; 34) École normale supérieure de l'enseignement technique à Rabat (1980) ; 35) École normale supérieure de Rabat à Rabat ; 36) École royale de l'air à Marrakech (1970) ; 37) École royale navale à Casablanca (1967) ; 38) Institut agronomique et vétérinaire Hassan II à Rabat (1966) ; 39) Institut de formation aux carrières de santé à Agadir (1994) ; 40) Institut de formation aux carrières de santé à Casablanca ; 41) Institut de formation aux carrières de santé à Fès ; 42) Institut de formation aux carrières de santé à Marrakech (1958) ; 43) Institut de formation aux carrières de santé à Oujda ; 44) Institut de formation aux carrières de santé à Rabat (1993) ; 45) Institut de formation aux carrières de santé à Tétouan (1975) ; 46) Institut de formation aux carrières de santé à Meknès; 47) Institut national d'administration sanitaire à Rabat (1989) ; 48) Institut national d'aménagement et d'urbanisme à Rabat; 49) Institut national de l'action sociale à Tanger (1981) ; 50) Institut national de statistique et d'économie appliquée à Rabat (1967) ; 51) Institut national des beaux-arts à Tétouan; 52) Institut national des études judiciaires à Rabat (1969) ; 53) Institut Nationale des postes et Télécommunication à Rabat; 54) Institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine à Rabat ; 55) Institut royal de formation des cadres de la jeunesse et des sports à Salé ; 56) Institut supérieur d'art dramatique et d'animation culturelle à Rabat (1987) ; 57) Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises à Casablanca (1971) ; 58) Institut supérieur de l'information et de la communication à Rabat (1977); 59) Institut supérieur des Études Maritimes à Casablanca; 60) Institut supérieur international du tourisme à Tanger (1972).

### Le secteur de l'enseignement supérieur privé

1). Almiza center à Casablanca (1999); 2) Art communication à Casablanca; 3) Centre de recherche d'étude de formation et de conseil pour l'entreprise à Marrakech; 4) École d'administration et direction des affaires à Rabat; 5) École des hautes études commerciales à Casablanca; 6) École des hautes études commerciales à Fès; 7) École des hautes études commerciales à Rabat (1993); 8) École des hautes études commerciales et informatiques à Agadir; 9) 12) École des hautes études commerciales et informatiques à Casablanca; 10) École des hautes études commerciales et informatiques à Fès; 11) École des hautes études commerciales et informatiques à Kenitra; 12) École des hautes études commerciales et informatiques à Meknès; 13) École des hautes études commerciales et informatiques à Mohammedia; 14) École des hautes études commerciales et informatiques à Rabat; 15) École des hautes études commerciales et informatiques à Tanger; 16) École des hautes études de biotechnologie à Casablanca; 17) École des hautes études économiques et commerciales à Marrakech; 18) École des hautes études en gestion informatique et communication à Casablanca; 19) École marocaine de banque et de commerce international à Rabat (1998);

20 ) École marocaine de banque et de commerce international à Rabat; 21) École marocaine des sciences de l'ingénieur en informatique de gestion et informatique industrielle à Casablanca(1986); 22) École marocaine des sciences de l'ingénieur en informatique de gestion et informatique industrielle à Rabat; 23) École moderne de podologie à Rabat; 24) École poly finance à Casablanca : 25) École polyvalente supérieure d'informatique et d'électronique Fès; 26) École supérieure d'architecture d'intérieur à Rabat; 27) École supérieure d'informatique appliquée à Casablanca; 28) École supérieure d'informatique appliquée à la gestion à Marrakech; 29) École supérieure d'informatique et de management des affaires El-Jadida; 30) École supérieure d'ingénierie en sciences appliquées à Fès (1999); 31) École supérieure d'optique appliquée à Rabat (1997); 32) École supérieure d'optique et de lunetterie à Fès (1996); 33) École supérieure d'optique -optométrie à Rabat (1997); 34) École supérieure d'orthopédie Rafiki à Fès; 35) École supérieure de commerce à Marrakech; 36) École supérieure de commerce et des affaires Casablanca; 37)École supérieure de communication à Casablanca; 38) École supérieure de communication et de publicité à Casablanca; 39) École supérieure de gestion d'entreprise à Casablanca; 40) École supérieure de gestion d'informatique et de commerce à Rabat(1994); 41) École supérieure de gestion Maroc Casablanca (1985); 42)École supérieure de kinésithérapie Rabat (1998); 43) École supérieure de l'agroalimentaire à Casablanca ; 44) École supérieure de management à Casablanca; 45) École supérieure de management appliqué à Marrakech(1995); 46) École supérieure de management de la qualité à Casablanca (1997); 47) École supérieure de management, de commerce et d'informatique Fès (1995); 48) École supérieure de prothèse à Casablanca ; 49) École supérieure de secrétariat d'informatique et de comptabilité à Fès; 50) École supérieure de secrétariat d'informatique et de comptabilité à Kénitra (1999); 51) École supérieure de secrétariat d'informatique et de comptabilité à Meknès (1990); 52) École supérieure de secrétariat d'informatique et de comptabilité à Rabat; 53)École supérieure des réseaux informatiques et de management à Settat (1996); 54) École supérieure internationale de gestion à Casablanca; 55) École supérieure internationale de gestion à Fès; 56) École supérieure internationale de gestion à Marrakech; 57) École supérieure internationale de gestion à Rabat (1991); 58) École supérieure privée d'orthoptie à Rabat (1998); 59) High technology school in Morocco à Rabat (1986); 60 )Institut d'administration des entreprises à Kenitra; 61) Institut de formation aux fonctions sociales et éducatives spécialisées à Casablanca .62) Institut des hautes études bancaires et financières à Casablanca; 63) Institut des hautes études bancaires et financières à Oujda (1997); 64) Institut des hautes études de management à Casablanca ; 65) Institut des hautes études de management à Rabat (1988); 66) Institut des hautes études de télécommunication et management à Casablanca (1994); 67) Institut des hautes études économiques et sociales à Casablanca (1984); 68) Institut marocain d'études supérieures à Oujda; 69) Institut marocain de management à Casablanca (1990); 70) Institut supérieur d'informatique appliquée et de management à Agadir (1989); 71) Institut supérieur d'électronique et des réseaux de télécommunication Casablanca (1995); 72) Institut supérieur d'informatique de gestion et du droit des entreprises Meknès; 73) Institut supérieur d'informatique et de management Nador (1995); 74) Institut supérieur d'optique ibn Al haitam Tétouan (1996); 75) Institut supérieur de biologie et de biochimie Marrakech; 76) Institut supérieur de biologie et de biochimie Casablanca; 77) Institut supérieur de biologie et de biochimie Tétouan;78) Institut supérieur de comptabilité audit et finance Casablanca;79) Institut supérieur de formation aux techniques de gestion Tanger (1988);80) Institut supérieur de formation en technologie alimentaire Casablanca (1995); 81) Institut supérieur de gestion Casablanca; 82) Institut supérieur de gestion et de commerce Casablanca; 83) Institut supérieur de management et des affaires Rabat (1989);84)Institut supérieur des arts et métiers Casablanca; 85) Institut supérieur des études informatiques Casablanca; 86) Institut supérieur du commerce international Casablanca; 87) Institut supérieur du génie appliqué Casablanca (1981); 88) Institut supérieur du génie appliqué Rabat; 89) Institut supérieur en administration et management Kenitra;90) Institut supérieur maghrébin d'optique et d'optométrie Casablanca (1998);91) Institut supérieur nord-africain d'optique et d'optométrie Casablanca;92)Institut supérieur paramédical de prothèse et de kinésithérapie Rabat (1999); 93) Institute for language and communication studies Rabat (1996); 94) International institute for higher education Rabat (1988); 95) International school of business administration Casablanca; 96) Management business school maroccan Mohammedia.

## **Le secteur universitaire public**

### **1) L'Université Quaraouiyine à Fès**

Faculté Ach-Chariaa à Agadir (1978);  
 Faculté Al-Charia (droit musulman) à Fès (1963);  
 Faculté al Logha al arabiaa à Marrakech (1963);  
 Faculté Ossol Add-inne à Tétouan (1963).

### **2) L'Université Mohammed V Agdal Rabat**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Rabat (1959);  
 Faculté des sciences à Rabat;  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Rabat;  
 École Mohammedia d'ingénieurs à Rabat;  
 École supérieure de technologie à Salé. (1991).

### **3) L'Université Mohammed V Souissi Rabat**

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Salé (1997);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Rabat;  
 Faculté de médecine et de pharmacie (1962);  
 Faculté de médecine dentaire à Rabat;  
 Faculté des sciences de l'éducation à Rabat;  
 École nationale supérieure d'informatique et d'analyse des systèmes à Rabat.

### **4) L'Université Hassan II à Ain Chock - Casablanca**

Faculté des lettres et des sciences humaines Ain Chock (1981);  
 Faculté des sciences Ain Chock; (1981);  
 Faculté de médecine et de pharmacie Ain Chock; (1975);  
 Faculté de médecine dentaire Ain Chock; (1980);  
 Faculté des lettres et des sciences humaines Ben msik;  
 Faculté des sciences Ben msik à Casablanca (1984);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Casablanca.  
 École Nationale supérieure d'électricité et de mécanique Ain Chock (1986);  
 École supérieure de Technologie Ain Chock; (1986).

### **5) L'Université Hassan II Mohammadia**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Mohammadia (1984);  
 Faculté des sciences et Techniques Mohammadia; (1994);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Mohammedia (1993).

### **6) L'Université Mohammed ben Abdellah à Fès**

Faculté des lettres et des sciences humaines Dhar Mahraz (1975);



Faculté des lettres et des sciences humaines Saïss (1992);  
 Faculté des sciences Dhar Mahraz (1980);  
 Faculté de médecine et de pharmacie à Fès;  
 Faculté des sciences et Techniques Saïss à Fès (1992);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Fès (1974);  
 École supérieure de Technologie à Fès (1986).

#### **7) L'Université Cadi Ayad à Marrakech**

Faculté des sciences Es-Semlalia à Marrakech (1978);  
 Faculté des lettres et des sciences humaines à Marrakech (1978);  
 Faculté des lettres et des sciences humaines à Béni-Mellal (1991);  
 Faculté des sciences et Techniques à Béni-Mellal (1992);  
 Faculté des sciences et Techniques Guéliz/ Marrakech (1991);  
 Faculté de médecine et de pharmacie (1994);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Marrakech;

École Supérieure de Technologie à Safi;  
 École Nationale des sciences appliquées à Marrakech.

#### **8) L'Université Mohammed 1er à Oujda**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Oujda (1978);  
 Faculté des sciences à Oujda (1979) ;  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Oujda (1978);

École supérieure de Technologie à Oujda (1990);  
 École Nationale des sciences appliquées à Oujda.

#### **9) L'université Abdelmalek Essaâdi à Tétouan**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Tétouan (1982);  
 Faculté des sciences à Tétouan (1982);  
 Faculté des sciences Techniques à Tanger (1995);  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Tanger;

École Nationale de commerce et gestion à Tanger (1991);  
 École supérieure de Technologie du Roi Fahd de la traduction à Tanger (1986);  
 École Nationale des sciences appliquées à Tanger 1998.

#### **10) L'université Chouaïb Doukkali à El-Jadida**

Faculté des lettres et des sciences humaines à El-Jadida (1984);  
 Faculté des sciences à El-Jadida (1983).

#### **11) L'Université Hassan I à Settat**

Faculté des sciences et Techniques à Settat (1991) ;  
 Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Settat;  
 École Nationale de commerce et gestion à Settat (1994).

**12) L'université Moulay Ismail à Meknès**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Meknès (1982);  
Faculté des sciences à Meknès (1982) ;  
Faculté des sciences et Techniques à Errachidia (1994);  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales à Meknès (1993);

École nationale supérieure des arts et métiers à Meknès (1997);  
École supérieure de Technologie à Meknès (1993).

**13) L'université Ibn Toufaïl à Kénitra**

Faculté des lettres et des sciences humaines à Kénitra (1985);  
Faculté des sciences à Kénitra (1983).

**14) L'Université Ibn Zohr à Agadir**

Faculté des lettres et des sciences humaines (1984);  
Faculté des sciences à Agadir (1984);

École supérieure de Technologie à Agadir;  
École Nationale de commerce et gestion (1994);  
École Nationale des sciences appliquées à Agadir.

**Annexe : 8**

Département de .....

**Questionnaire relatif aux effets de la réforme sur  
les pratiques pédagogiques et financières****A : Soutien des responsables des départements à la réalisation  
de la nouvelle réforme universitaire**

1. En tenant compte de l'article 81 de la Charte sur l'année universitaire (deux à trois semestres), comment voyez-vous l'implantation d'un système modulaire dans votre département?

.....  
.....  
.....

2. Votre département envisage-t-il des initiatives inhérentes à la mise en application des nouvelles pratiques pédagogiques? Lesquelles?

.....  
.....  
.....

3. Les professeurs et les chercheurs de votre département ont-ils développé des outils ou du matériel en faveur des programmes modulaires ?

.....  
.....  
.....

4. Avez-vous fait des études sur l'efficacité des programmes modulaires dans votre département ?

.....

.....

.....

5. Votre département élabore-t-il des projets spéciaux ou laisse-t-il l'initiative de tels projets aux responsables (par exemple, ministère, autres) ?

.....

.....

.....

6. Trouvez-vous dans la nouvelle réforme universitaire des stratégies qui répondent aux attentes de votre département ?

.....

.....

.....

7. De quelles procédures (instruments, guides et outils) votre département dispose-t-il pour améliorer les pratiques pédagogiques ?

.....

.....

.....

8. Comment les services offerts par votre département (ex : les programmes de formation) sont-ils évalués par l'instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur (art, 151) ?

.....

.....

.....

9. Quel est le degré d'implication de votre département dans l'avancement de la nouvelle réforme universitaire ?

.....

.....

.....

## **B : Soutien financier du ministère et d'autres organismes**

10. Les projets spéciaux reçoivent-ils un financement du Ministère ou d'un autre organisme ?

.....

.....

.....

11. A votre avis, le financement de l'enseignement supérieur est-il suffisant ?

.....

.....

.....

12. Selon vous, quel sera l'impact des frais d'inscription qui seront exigibles après trois ans d'application de la Charte (art, 175) sur l'organisation de votre département?

.....

.....

.....

13. Y a-t-il des problèmes spécifiques à votre département qui nécessitent une réforme universitaire (ex : pédagogique, financier, humain, etc.) ?

.....

.....

.....



## Annexe : 9

Département de .....

### **Guide d'entrevue relatif à contribution des Acteurs universitaires et professionnels à L'implication de nouvelle réforme universitaire**

#### **A : Soutien du département à la réalisation des objectifs de la nouvelle réforme universitaire**

1. Votre département répond-il à la mise en application de nouveaux moyens pédagogiques ?

.....  
.....  
.....

2. Votre expérience parvient-elle à influencer la réalisation des modules, des filières, des sessions et la formation continue?

.....  
.....  
.....

3. Votre expérience vous permet-elle de participer efficacement à la mise en place de nouvelles pratiques de gestion administrative et financière de l'université ?

.....  
.....  
.....

4. L'effectif des étudiants correspond-il aux normes établies par la loi de l'enseignement supérieur ?

.....  
.....  
.....

5. Existe-t-il des salles, des équipements didactiques qui favorisent la réalisation du système des modules et des filières?

.....  
.....  
.....

## **B. Soutien des instances professionnelles à la planification et à la coordination de la nouvelle réforme universitaire**

6. Existe-t-il un comité ou une commission interne ou externe de votre département qui participe à l'avancement des pratiques pédagogiques et financières ? Si «oui» quelles sont ses réalisations ?

.....  
.....  
.....

7. Votre département a-t-il collaboré avec la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur dans le cadre d'une nouvelle organisation des examens et des études, visées à l'article 151? Si «oui» décrivez-la brièvement ?

.....  
.....  
.....



8. Quelle instance (s) ou personne (s) sont effectivement impliquées dans la mise en place de la nouvelle structure de l'université ?

.....

.....

.....

.....

9. En plus des instances réglementaires (conseil d'université, président de l'université, conseil de l'établissement, doyen, etc.), existe-t-il une autre instance particulière qui accorde beaucoup d'importance à la rationalisation des pratiques pédagogiques, financières et administratives?

.....

.....

.....

.....

### **C. Coopération des enseignants au plan de l'avancement d'un nouveau régime pédagogique.**

10. Les professeurs de votre département préparent-ils un projet pilote concernant l'avancement des nouvelles pratiques pédagogiques?

.....

.....

.....

.....

11. Les professeurs de votre département se concertent-ils sur une activité pédagogique relative aux filières?

.....  
.....  
.....

12. Les professeurs de votre département dialoguent-ils entre eux des difficultés rencontrées dans les programmes modulaires ?

.....  
.....  
.....  
.....

13. Les enseignants de votre département informent-ils leurs collègues lorsqu'un changement touche les aspects pédagogiques?

.....  
.....  
.....  
.....

14. Dans votre département existe-t-il des problèmes ou des obstacles qui bloquent le nouveau régime pédagogique ?

.....  
.....  
.....  
.....

15. Après une année (1) du lancement de la réforme de l'université, pensez-vous que le nouveau régime est mieux adapté en regard des problèmes de l'enseignement supérieur?

.....

.....

.....

.....

**D- divers**

16. Questions non posées et qui vous semblent pertinentes pour ce questionnaire.

.....

.....

.....

.....

17. Remarques sur ce questionnaire.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Annexe : 10**

### **Validation d'un protocole d'entrevue**

**Université de Montréal**  
**Département d'administration et fondements de l'éducation**  
**Faculté des sciences de l'éducation**

Objet: Validation d'un protocole d'entrevue, dans le cadre d'une thèse de recherche: la réforme de l'université au Maroc, vue par les acteurs universitaires. Une étude de cas de l'Université Mohammed V, Rabat-Salé.

Cher Monsieur, chère madame

Par la présente, nous venons solliciter votre collaboration à la validation d'un protocole d'entrevue qui sera utilisé lors de rencontres avec les responsables de départements et les agents éducatifs de l'Université Mohammed V de Rabat-Salé. L'objectif de cette recherche est double. Il vise à déterminer à partir de la perception des acteurs universitaires, d'une part, les effets de la réforme sur les pratiques pédagogiques et financières et d'autre part, les conditions nécessaires pour qu'une implantation de la nouvelle réforme pédagogique soit efficace. Pour ce faire, nous effectuerons des entrevues auprès des acteurs universitaires et professionnels (corps professoral, chefs de département, administrateurs, professeurs-chercheurs et membres du syndicat, etc.) dans les trois facultés de masse (sciences, lettres et sciences économiques et juridiques) de l'Université de Mohammed V de Rabat- Salé.

Afin de mener à bien cette entrevue, nous avons élaboré un protocole qui décrit les divers thèmes que nous voulons aborder ainsi que les questions qui s'y rattachent. C'est dans ce cadre que nous sollicitons votre participation pour examiner et commenter la première version du protocole d'entrevue. Vous trouverez donc ci-inclus copie du protocole d'entrevue ainsi qu'un formulaire - réponse que nous vous demandons de bien vouloir utiliser pour nous faire part de vos commentaires.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration et vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Mohammed Gougou  
Étudiant au doctorat

**Validation d'un protocole d'entrevue**

## FORMULAIRE-RÉPONSE

Nom du répondant .....

1- Diriez-vous que, dans l'ensemble, le protocole d'entrevue est:

Extrêmement pertinent  
Très pertinent  
Moyennement pertinent  
Peu pertinent  
Pas du tout pertinent

2- Les questions du protocole vous semblent:

Extrêmement claires  
Très claires  
Moyennement claires  
Un peu ambiguës  
Très ambiguës

3- Trouvez-vous la formulation des questions:

Extrêmement adéquate  
Très adéquate  
Moyennement adéquate  
Un peu inadéquate  
Tout à fait inadéquat

4- Selon vous, le protocole est-il:

Extrêmement complet  
Très complet  
Assez complet  
Un peu incomplet  
Tout à fait incomplet

5- Y a-t-il des questions qui vous ont semblé ambiguës? Lesquelles ?

N.B. Si nécessaire, vous pouvez utiliser des feuilles supplémentaires.

6- Y a-t-il, selon vous, des aspects qui mériteraient d'être traités et qui ne le sont pas dans le protocole? Y a-t-il des questions qui manquent? Lesquels?

N.B. Si nécessaire, vous pouvez utiliser des feuilles supplémentaires.

7- Avez-vous des commentaires sur le protocole?

N.B. Si nécessaire, vous pouvez utiliser des feuilles supplémentaires.

Merci de votre collaboration



## **Annexe 11**

### **Grille des thèmes**

#### **1- Plan d'intervention des acteurs universitaires et professionnels**

- Élaboration des projets spéciaux des départements universitaires;
- Réalisation des programmes universitaires par rapport aux mécanismes de marché.

#### **2- L'instauration d'un système LMD (Licence +3, Maitrise 5, Doctorat Bac+8)**

- Initiatives inhérentes à la mise en application d'un système modulaire;
- Procédures pour restructurer la formation universitaire publique;
- Développement des projets spéciaux, des outils, du matériel didactique en rapport avec le nouveau système pédagogique;
- Disposition des procédures pour renforcer des liens entre l'université publique et le monde du travail.

#### **3- aspect financier de la nouvelle réforme de l'université publique**

- Impact des frais de scolarité sur l'organisation du système universitaire;
- Appui financier du ministère ou d'un autre organisme;
- Problèmes spécifiques d'ordre financier.

#### **3- Opinions et commentaires des acteurs universitaires et professionnels**

- Principaux problèmes rencontrés en regard d'un nouveau système pédagogique;
- Évaluation et recommandations avant la nouvelle réforme de l'université.

## **5- Contribution des départements universitaires à l'implantation de la réforme**

- Efforts spécifiques par les enseignants pour faire avancer les nouvelles pratiques pédagogiques.
- Modalités d'adaptation de l'enseignement universitaire de chaque département;
- Coopération des enseignants au plan de l'avancement des pratiques pédagogiques.
- Soutien du département au pilotage des objectifs de la nouvelle réforme universitaire;

## **6- Coopération des instances professionnelles au processus de la réforme**

- Intervention d'un comité ou d'une commission interne ou externe
- Soutien des instances professionnelles à l'avancement de la nouvelle réforme;
- Types d'intervention de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur;
- Stratégies d'intervention de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur

## **7-Ressources humaines, financières et matérielles allouées à la nouvelle réforme**

- Effectif des salles, des équipements didactiques qui favorisent la réalisation du système des modules et des filières;
- Effectif des étudiants correspond-il aux normes établies;
- Mode de financement des universités publiques;
- Sommes accordées à la recherche scientifique.

## **8-Perfectionnement et contrainte du nouveau système pédagogique**

- Évaluation de l'implantation de la réforme (avantages, inconvénients et difficultés).