

---

**L'Université Moulay Ismaïl  
L'Ecole Supérieure de Technologie  
L'équipe de recherche :**

---

*« Sociologie-Langue-Culture et Communication » et  
La Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine*

---

**-Ouvrage collectif\_**

Actes

De colloque international Organisé : le 26 Avril 2019 sous  
thème :

---

***Formation -Emploi et le nouveau  
Modèle de Développement :  
à ESTM-UMI***

---

**Sous la coordination : professeur Mohammed AARAB-**  
**Enseignant chercheur-** sociologie et psychosociologie de la communication et des  
organisations- école supérieure de technologie- université Moulau ISMAIL - Meknes.

**Revue Marocaine de la pensée contemporaine-**  
**actes de colloque : formation –emploi avril2019** **No4 JUILLET 2019**  
**-ouvrage collectif-** **RMPC / ISSN : 2605-6488**



---

# *Politiques de développement de l'Union européenne : cas de la France*

---

Rafik Naimi, enseignant chercheur en droit, Ecole Supérieure de Technologie, -Université Moulay Ismaïl. Meknès. E-mail naimirafik2017@gmail.com

## **Résumé**

La problématique qui nous interpelle dans ce contexte est de savoir quels sont les politiques de développement de l'Union européenne et spécifiquement la France ?, peut-on calquer le modèle de développement marocain tant recherché sur celui des pays de l'Union et à quel prix ?.

Pour répondre à cette problématique nous adoptons une approche descriptive où développons dans une première partie les politiques de développement de l'Union, pour débattre dans une deuxième partie les possibilités d'adhésion à ces politiques de développement, à ce modèle de développement, si j'ose dire.

## **Summary**

The problematic that challenges us in this context is to know what are the development policies of the European Union and specifically France? Can we model the much sought-after Moroccan development model on that of the countries of the Union? price?

To respond to this problematic, we adopt a descriptive approach in which the development policies of the Union are first developed, to discuss in the second part the possibilities of adhering to these development policies, this model of development, if dare to say.

## **INTRODUCTION**

Par politiques de développement nous entendons l'ensemble des mesures, des dispositifs, et des politiques publiques qui sont initiés par un pays donné dans la perspective de réaliser le confort social à toutes les échelles, à tout le niveau du concitoyen qu'il soit

marocain, algérien, tunisien. En termes plus claires, il s'agit en l'occurrence, d'honorer, de respecter le contrat social pour emprunter l'expression de Jean-Jacques Rousseau<sup>1</sup>.

Le choix du sujet que nous débattons aujourd'hui, c'est –à-dire les politiques de développement de l'Union, n'est pas fortuit, ou fruit du hasard. Il est dicté par le fait qu'il existe entre le Maroc et les pays de l'Union européenne, notamment la France, des relations privilégiées surtout en matière économique, ici, je vous rappelle le fameux statut avancé qui a été accordé par l'Union européenne au Maroc en 2008, et qui couvre un partenariat économique par excellence, sans compter, bien évidemment, le partenariat entre les deux partenaires sur le plan politique, diplomatique et militaire.

La problématique qui nous interpelle dans ce contexte est de savoir quels sont les politiques de développement de l'Union européenne et spécifiquement la France ?, peut-on calquer le modèle de développement marocain tant recherché sur celui des pays de l'Union et à quel prix ?.

Pour répondre à cette problématique nous adoptons une approche descriptive où développons dans une première partie les politiques de développement de l'Union, pour débattre dans une deuxième partie les possibilités d'adhésion à ces politiques de développement, à ce modèle de développement, si j'ose dire.

## **1-politiques de développement de l'Union européenne**

Beaucoup d'indicateurs économiques et sociaux suggèrent l'idée selon laquelle les pays de l'Union européenne ont atteint un niveau de développement décent. D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)<sup>2</sup> le taux de chômage de la zone OCDE est estimé à moins de 5,2 % en février 2019, un taux de survie des entreprises nouvellement créées est supérieur à 90 %, une inflation<sup>3</sup> très maîtrisée à raison de 2,1 %, et la liste n'est pas exhaustive.

Pour pouvoir arriver à ces chiffres spectaculaires, les pays de l'Union ont mis en place une politique économique, et un plan de développement qui s'articulent autour des axes suivants : le soutien à la création d'entreprise, le développement des entreprises existantes et l'aide aux Investissements Directs Etrangers (IDE).

---

<sup>1</sup> Aspiration du bonheur des administrés en contrepartie de la soumission à l'ordre général.

<sup>2</sup> OCDE, Organisation de coopération et de développement économique est une organisation internationale d'études économiques, créée en 1961. Cet organisme a succédé à l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 dans la perspective de gérer l'aide américaine post-guerre (plan Marchal). L'OCDE regroupe 34 pays : l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord, plus le Japon, l'Australie, la Nouvelle Zélande, la Corée, certains pays d'Europe centrale (République Tchèque, Hongrie, Pologne), et gère un budget de 342 millions d'euros en 2011.

<sup>3</sup> L'inflation désigne un phénomène économique qui se traduit par une dépréciation de la monnaie combinée à une hausse de prix dû à un déséquilibre entre l'offre de biens et services disponibles sur le marché.

Nous commençons d'abord par analyser la création d'entreprise ou l'entrepreneuriat, si vous voulez,

Dans les pays de l'Union européenne, l'Etat et les collectivités locales sont fortement impliqués dans le processus de création d'entreprise à travers la proposition de plusieurs services au profit du porteur de projet de création d'entreprise : prenons le cas de la France par exemple :

- Au niveau du capital :

la Région, en qualité de collectivité locale peut accorder aux porteurs de projets, selon les cas, soit des avances non remboursables, soit des avances remboursables<sup>4</sup>. C'est-à-dire un capital pour pouvoir créer une entreprise et qui peut être restitué s'il s'agit d'une avance remboursable, comme il ne peut être restitué s'il s'inscrit dans le cadre des avances non remboursables, c'est -à-dire une somme d'argent, accordé, à titre gratuit aux porteurs de projet de création d'entreprises .

- Au niveau de l'immobilier :

Les collectivités locales, généralement, la Commune ou la municipalité, mettent à disposition des entreprises nouvellement créés des structures d'accueil, et d'accompagnement, appelées : des incubateurs d'entreprises, ou, des pépinières d'entreprises, ou hôtels d'entreprises.

L'originalité de ces structures c'est qu'elles hébergent les entreprises nouvellement créés dans des locaux aménagés, et leur proposent une série de services : secrétariats, études de marchés, rencontres avec les chefs d'entreprises séniors....Le but est de mettre toutes les chances de côtés de l'entreprise pour assurer sa survie. L'hébergement dure généralement 2 ans. Une fois les délais sont passés, l'entreprise quitte systématiquement la structure d'hébergement afin de libérer la place à d'autres jeunes poutres.

Au niveau des idées de création d'entreprises :

Les personnes qui souhaitent créer une entreprise mais qui n'ont pas une idée précise du projet peuvent être aidés par les communes, les chambres consulaires à travers le dispositif baptisé : la banque d'idée.

L'entrepreneuriat tient donc une place importante dans le processus de développement des pays de l'Union. A cet égard, plusieurs études montrent l'impact positif des entreprises sur la création d'emploi. Mieux encore, certains économistes appellent à ce que l'entrepreneuriat soit une discipline et enseignée dans les établissements scolaires et universitaires, c'est notamment le cas de l'économiste français Jacky Vesper, et l'économiste autrichien Peter Drucker.

---

<sup>4</sup> L'une des pierre d'achoppement à la création d'entreprise, la sous-capitalisation (absence de capitale), selon une étude, conduite par le Conseil Général de la Seine Saint Denis, « Les pépinières d'entreprises de la Seine Saint Denis : bilan et perspective », paris, 1999.

Qu'en il de la création d'entreprise au Maroc ?

A vrai dire, les programmes gouvernementaux se succèdent : la première génération de ces programmes est cristallisée par le crédit jeune entrepreneur. La deuxième génération s'est traduite par le programme MOUKAWALATI.

En analysant les deux dispositifs, il s'avère qu'ils ne rendent pas service au porteur de projet de création d'entreprise. Pire encore, ils lui compliquent la vie. C'est-à-dire que si le porteur de projet marocain arrive à gagner la confiance de la commission chargée de la sélection des dossiers, il sera orienté vers des banques conventionnées qui proposent à ces porteurs de projets un prêt certes, mais à des taux d'intérêts excessifs, dépassant toute imagination. Généralement, les porteurs de projet abandonnent l'idée de créer une entreprise, ce qui constitue en définitive, une perte pour le trésor public en terme de retombées fiscales. J'ai entendu dire que des porteurs de projets marocains ont écopé d'une peine d'emprisonnement parce qu'ils n'ont pas pu rembourser les dettes contractées auprès des institutions bancaires.

Ensuite, le développement des entreprises existantes, comme deuxième politique de développement engagée par les pays de l'Union européenne dont la France

les pays de l'Union européenne proposent aux entreprises qui sont déjà créées et opérationnelles sur le marché une batterie de services comme par exemple, aider une entreprise à l'implantation, à l'innovation, à la formation, à l'exportation à l'international, au respect du concept de développement durable....Ce qui est important à retenir, c'est que l'Etat à travers ses représentations continue d'être présent dans la vie de ces entreprises, même si elles sont autonomes.

Ce lien, je dirai, même cette relation fusionnelle que j'ai décrite existe-elle au Maroc ? les pouvoirs publics s'intéressent-ils aux entreprises actives en termes d'aides publiques, en termes de formation, la liste n'est pas exhaustive ?

Nous constatons malheureusement une déconnexion totale : les entreprises sont livrées à elles même. Pire encore, un climat de méfiance préside aux relations Etat, entreprises nationales.

Il aurait fallu attendre 24 ans, depuis, 1995, c'est -à-dire depuis l'adoption de la Charte d'investissement pour que le législateur permet cette connexion entre l'Etat et les entreprises à travers la loi n : 47-18<sup>5</sup> portant réforme des centres régionaux d'investissement adopté par le gouvernement marocain le 13 février 2019, et qui a

---

<sup>5</sup> Dahir n : 1-19-18 du 13 février 2019.

élargi le rôle des Centres Régionaux d'Investissements pour s'occuper des entreprises opérationnelles.

Enfin le soutien aux Investissement Direct Etranger (IDE)<sup>6</sup>

L'Organisation de la Coopération et de Développement Economique (OCDE) définit les investissements directs étrangers comme un mouvement international de capital soit pour créer une filiale, la développer ,ou avoir directement une autorité sur la gestion d'une entreprise étrangère.

D'après les statistiques de l'OCDE 12 avril 2019, l'Australie se trouve en tête de liste des pays qui encouragent les IDE, suivie de l'Autriche, la Belgique, le Canada...Il faut préciser qu'un pays décide de placer son capital à l'étranger, après avoir analysé un certain nombres d'éléments, d'agrégats comme l'environnement institutionnel, macro-économique, le système d'incitation fiscale, le système politique, le régime de change...

Le Maroc à l'image de beaucoup de pays de sud tente de drainer les IDE à travers la mise en place des zones franches comme celles de Tanger, Knitra, Agadir. Comme il a pu revoir dernièrement la charte d'investissement à travers la loi n : 47-18<sup>7</sup>.

Pour pouvoir profiter pleinement des IDE, il serait judicieux de coupler cette politique par l'instauration par les autorités marocaine d'une charte invitant les entreprises qui s'installent dans les zones franches à développer pour nos entreprises nationales le transfert de technologie.

Est-ce que ces piliers de développement adoptés par les pays de l'UE peuvent servir de référence pour le Maroc, en d'autres termes peuvent ils constituer pour notre pays un modèle de développement, c'est ce qu'on va essayer de déconstruire dans le cadre de cette deuxième partie

---

<sup>6</sup> Les investissements directs étrangers (IDE) sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés pour créer une filiale, la développer ou exercer directement un contrôle efficace sur une entreprise étrangère. Les IDE couvrent aussi les opérations de fusions, prêts...

<sup>7</sup> Parmi les apports de cette loi , la création de la commission régionale unifiées d'investissements, défiscalisation des entreprises nouvellement créées ( IS o %), création de l'agence marocaine de développement des investissements et des exportations.

## **2 le modèle de développement compatible avec le Maroc**

Il faut préciser de prime à bord que le modèle de développement qui a suscité un grand débat sur la place publique ne date pas d'aujourd'hui. En ce sens, le Maroc disposait déjà d'un modèle de développement qui s'inscrit systématiquement dans un modèle de développement dit néo-libéral ou le néolibéralisme. Le néolibéralisme est une doctrine politique qui prône une liberté maximale des entreprises, et le minimum d'intervention de l'Etat.

Pour comprendre le modèle de développement adopté par le Maroc, il faut revenir aux années 1980. La sécheresse s'est abattue sur le Maroc, les cours de pétrole s'envolent et le Maroc arrive, en 1983 à la cessation de paiement. Il s'est endetté auprès des institutions financières internationales, respectivement, le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale.

Le modèle de développement dit néo-libéral imposé à l'Etat marocain suite à son endettement par les autorités financières internationales s'est traduit notamment par les Politiques d'Ajustement Structurelles (PAS). Ces PAS sont fondées sur trois principes : la privatisation<sup>8</sup>, la libéralisation des marchés<sup>9</sup>, et la dérégulation<sup>10</sup>.

Après plusieurs années de la politique d'Ajustement Structurel, l'économie marocaine est à bout de souffle, c'est à-dire que l'Etat marocain s'est trouvé dans l'incapacité de rembourser ses dettes d'où la politique de l'échelonnement de la dette, qui malheureusement, n'a fait que compliquer les choses<sup>11</sup>.

Face à cette situation chaotique, les institutions financières internationales ont reproché au Maroc le fait qu'il n'a pas su mettre en pratique les politiques d'ajustement structurelles. Elles ont donc changé de politique, en inventant un

---

<sup>8</sup> La privatisation est une action qui consiste à transférer au secteur privé une activité, ou une entreprise qui appartenaient au secteur public (Etat).

<sup>9</sup> Une politique de libéralisation consiste à adopter des mesures pour favoriser les échanges commerciaux internationaux et ouvrir les marchés à la concurrence en réduisant les tarifs douaniers, en accordant des subventions aux producteurs nationaux, et en supprimant les contingentement et les quotas. L'Etat a tendance dans ce cas, à renforcer la réglementation ou la régulation d'un secteur d'activité pour permettre l'accès équitable aux services par les différents acteurs.

<sup>10</sup> Action qui consiste à supprimer les réglementations en matière de prix, l'Etat se désengage et diminue son intervention afin de dynamiser le marché, et d'encourager le libre-échange.

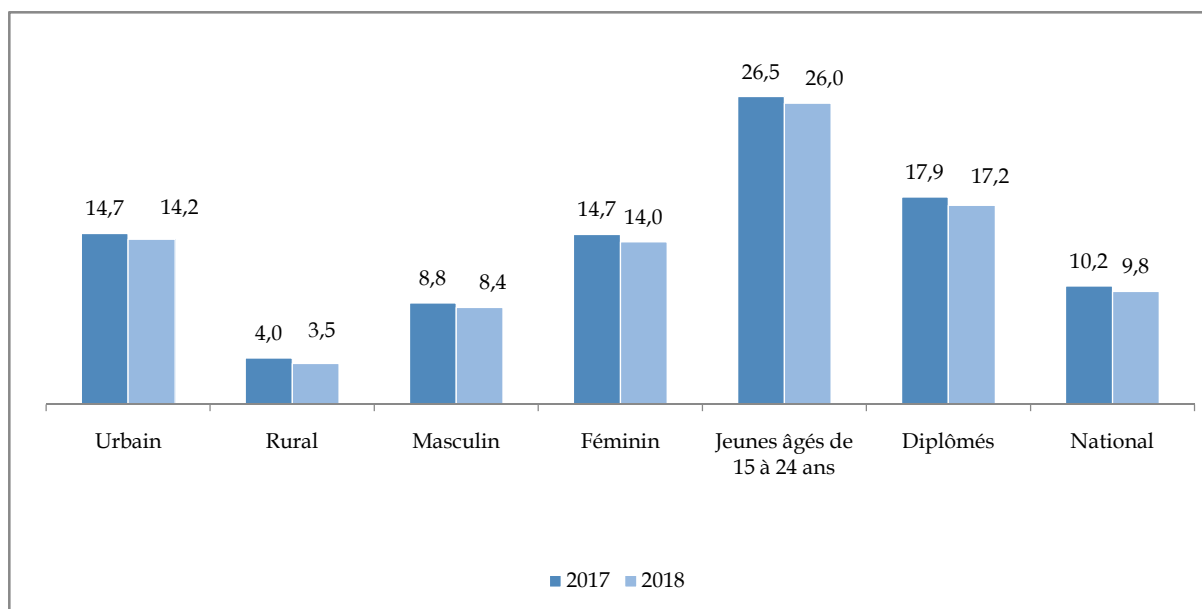
<sup>11</sup> Le rapport de la banque mondiale est sans appel, les pays pauvres consacrent un budget conséquent pour le remboursement de leurs dettes supérieur à celui de l'éducation, à la santé.



nouveau concept, à savoir la gouvernance<sup>12</sup>. La bonne gouvernance signifie en gros, la bonne administration de la chose.

La banque mondiale a fixé quatre conditions pour la réalisation de la bonne gouvernance : l'instauration d'un Etat de droit, le respect des lois, l'indépendance de la justice, la bonne administration qui exige une gestion correcte des dépenses publiques.

Le Maroc donc dispose déjà d'un modèle de développement emprunt de la doctrine néolibérale. Seulement, les résultats sont médiocres. Le chômage atteint des niveaux inquiétants : 75,4 % de jeunes diplômés sont en chômage selon les statistiques du Haut Commissariat aux Plans de 2013. J'imagine aujourd'hui, que le chiffre a doublé....



**Taux de chômage couvrant la période 2017/2018.**  
**Source : haut Commissariat au Plan**

<sup>12</sup> La gouvernance est une notion qui puise ses origines de l'économie. Elle a fait son apparition dans les années 1930 en Amérique. Dans cette optique, les économistes américains ont développé une théorie selon laquelle l'entreprise émerge, car ses modes de coordinations internes permettent de réduire les coûts.

## **Conclusion**

Pour finir sur une note positive, nous estimons que le Maroc a déjà choisi son modèle de développement libéral<sup>13</sup>, il faut maintenant insuffler de l'âme dans ce modèle de développement en adoptant les mesures suivantes, qui sont, en fait des recommandations :

développer une stratégie de développement qui requiert à nos yeux, que le Maroc engage des réformes drastiques dans le domaine du système éducatif en proposant des formations en adéquation réelle avec le marché de l'emploi, et en mettant en œuvre l'observatoire national de la formation ;

encourager la création d'entreprises par des aides financières étatiques, en provenance de l'Etat ou des collectivités locales sous forme d'avances remboursables ou non remboursables, selon la situation financière des porteurs de projets ;

établir de véritables passerelles entre l'université et l'entreprise en associant les chefs d'entreprises à l'élaboration de modules en adéquations avec leurs propres besoins (besoin des industriels) ;

développer le tissu industriel existant en soutenant l'innovation et le transfert de technologie ; appliquer à cette stratégie de développement proposée, le concept de gouvernance.

---

<sup>13</sup> Dans le discours royal du 13 octobre 2017, le Roi a appelé à la reconsidération du modèle de développement, ce qui suppose que le Maroc dispose déjà d'un modèle de développement . Le Roi disait : « Nous invitons le Parlement et les différentes institutions ou instances à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays ». Fin du discours royal.

---

# *LA STRATEGIE D'EMPLOI AU MAROC : QUELS RESULTATS ?*

---

**Par  
Fatiha REGRAGUI**

**Professeur d'Enseignement Supérieur d'Economie et Gestion à l'Ecole Supérieure de Technologie de Meknès, Département Techniques de Management, Equipe de Recherche en Economie, Gestion & Société (EGS), Université Moulay Ismail.**

## **Résumé :**

Le présent article étale les réalisations du gouvernement marocain en matière d'emploi. Il s'avère que depuis les années 1980, la crise du chômage s'est aggravée et notamment auprès des jeunes diplômés. Des mesures de résorption de la crise ont été adoptées et jusqu'à nos jours, les responsables économiques marocains déploient des efforts pour créer des postes de travail au profit de la population active marocaine.

Malgré la réduction du taux de chômage, le problème persiste et cela est dû à la faiblesse d'offre d'emploi, à l'incompatibilité entre l'offre et la demande et à la lenteur du processus de mutation structurelle de l'économie marocaine.

**Mots clés :** Emploi ; Maroc ; chômage, stratégie économique, diplômés.

## **Abstract:**

This article sets out the achievements of the Moroccan government in employment. It turns out that since the 1980, the unemployment crisis has worsened, especially among young graduates. Measures to deal with the crisis have been adopted and until today, Moroccan economic leaders are making efforts to create jobs for the Moroccan working population.

Despite the reduction in the unemployment rate, the problem persists and this is due to the weakness of the job offer, the incompatibility between supply and demand and the slowness of the process of structural change in the Moroccan economy.

**Keywords:** Employment; Morocco; unemployment; economic strategy; graduates.

## **Introduction**

Depuis toujours, l'emploi a suscité l'intérêt des penseurs économistes. En effet, la théorie de travail a été fondée en premier lieu par les économistes musulmans, c'est le cas d'IBNKHALDOUN qui dans son ouvrage « AL MOQADDIMA » explique les causes de la croissance et de la décadence des nations et les fondements de la valeur travail.

Dans le cadre de la pensée islamique, apparue en l'an 622 de l'ère chrétienne, le travail détermine la valeur et il conditionne le mode de propriété des moyens de production, le mode de production et celui de la répartition de la valeur.

A ce titre, le mode de propriété est dualiste, il est public quand il s'agit des sources de la richesse naturelle et il est privé quand il s'agit des moyens mobiles produits par le travail de l'individu.

Quant au mode de la production, toute production dans le système économique islamique doit être réelle et collective et donc toutes les activités non munies de travail ou de risque sont prohibées par la loi, telles que les activités de spéculation, de monopole, de thésaurisation et d'intérêt.

D'autant plus, la répartition de la valeur se fait selon deux critères : le besoin des démunis de la société et le travail des individus.

La pensée classique à partir de 1750 a confirmé l'importance du travail comme source de la valeur à côté du capital. Toutefois, les économistes classiques ont considéré que le système économique capitaliste est stable (la loi des débouchés de Jean BAPTISTE SAY) et par voie de conséquence, l'équilibre du marché est de plein emploi des facteurs de production.

La crise économique des années 1930 a remis en cause ce raisonnement puisque le monde capitaliste peut souffrir de la crise et malgré le surplus économique, l'équilibre n'est pas atteint. C'est ainsi que John Maynard KEYNES a considéré l'équilibre à l'époque comme un équilibre de sous emploi des facteurs de production.

Le chômage a constitué depuis une véritable problématique et la solution préconisée par KEYNES pour une action via la demande effective s'est vue inflationniste.

Aujourd'hui, même les pays développés endurent la crise du chômage et adoptent des stratégies de régulation qui sont parfois insatisfaisantes.

Au Maroc, à la suite de l'application du programme d'ajustement structurel, au cours de la décennie 1980, la crise du chômage est devenue plus aigüe car les instances internationales, le FMI et la Banque mondiale, ont recommandé aux autorités économiques marocaines la réduction des dépenses publiques par le gel d'emploi, d'investissement et de salaires.

Par conséquent, le peuple s'est manifesté contre la politique restrictive menée par l'Etat et donc les autorités économiques marocaines ont essayé de résoudre le problème en créant le conseil national de la jeunesse qui a établi des études pour détecter l'origine de la crise et il s'est avéré que le problème du chômage est lié à l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

En effet, les entrepreneurs prétextaient que les diplômés existent en abondance, mais ils ne répondent pas à leur besoin vu le manque de compétence.

L'Etat a dû revoir son système de formation qui devait répondre au besoin du marché. Dans ce sens, l'université devait créer de nouvelles filières et réaménager ses programmes. La création des Ecoles Supérieures de Technologie, des Facultés Poly disciplinaires, des Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion, était une solution parmi d'autres pour créer des compétences.

La question qui doit se poser aujourd'hui est de savoir si les objectifs escomptés par les responsables marocains sont atteints.

**-Est-ce que après tous ces efforts, l'entreprise répond- t- elle au besoin des diplômés et réciproquement ?**

**-Où sommes- nous de l'équilibre ?**

Pour cerner ces questions, nous allons présenter dans un premier axe un aperçu sur l'historique des réalisations des responsables économiques marocains en matière d'emploi dans le cadre de la stratégie macroéconomique de développement, alors que le deuxième axe sera consacré à l'analyse des résultats.

## **I- Aperçu historique et réalisations gouvernementales**

Il s'avère clair que le problème des diplômés chômeurs au Maroc remonte aux années 1980. En effet, le programme d'ajustement structurel imposé par les institutions financières internationales au Maroc suite à la déclaration de son insolvabilité financière et de son incapacité à rembourser sa dette publique extérieure l'a soumis à l'application d'une politique économique restrictive.

Ainsi, la crise du chômage s'est déclenchée puisque l'Etat n'était capable de créer que 12 000 postes chaque année au lieu de 28 000 postes. Quant au secteur privé, il ne créait que 100 000 au lieu de 200 000 emplois et le taux de chômage de la population active était excessif à hauteur de 18%.

En 1991, les chômeurs diplômés ont créé l'Association des diplômés chômeurs, dont 60% à 70% sont des ressortissants des Facultés des Sciences Juridiques et des sciences humaines contre 20% des ressortissants des Facultés de Sciences.

De son côté, l'Etat a créé le Conseil national de la jeunesse et de l'avenir, ce qui a conduit en 1993 à la promulgation de la première loi sur l'insertion des jeunes diplômés.

Les entreprises qui contribuaient aux stages de formation-insertion en versant un modeste salaire allant de 1600 à 2600 dirhams aux stagiaires bénéficiaient des exonérations de charges.

En 1994, un fonds pour la promotion de l'emploi est instauré pour encourager les jeunes diplômés à créer leur propre entreprise.

En octobre 1997, un programme emploi-formation-jeunes a vu le jour pour recruter 20 000 jeunes diplômés chaque année dans le secteur privé. Les entreprises y participantes bénéficiaient aussi bien des avantages liés aux lois de 1993 et 1994 que d'autres apports tels que le remboursement de la moitié du salaire qui est accordé aux recrutés.

En outre, afin d'alimenter l'intermédiation entre l'entreprise et les candidats, dix Centres d'Information et d'Orientation pour l'emploi (CIOPE) ont été ouverts à l'échelle nationale.

La réforme menée entre 1999 et 2000 dans le cadre de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation reconnaît la nécessité d'amélioration du système de formation pour servir le processus de la croissance économique.

Un nouveau Code du Travail a été adopté le 8 décembre 2003 et il est entré en vigueur le 8 juin 2003.

La loi de travail au Maroc confirme les principes de la Constitution marocaine et les normes internationales telles soulignées par les conventions des Nations unies.

Par ailleurs, les programmes formation – emploi : "Idmaj", "Taehil" et "Moukawalati" représentent les principales actions de la politique volontariste adoptée par l'Etat au sujet de l'emploi.

En faveur des jeunes, deux mesures spéciales de formation -insertion ont été adoptées. C'est bien le cas du Contrat d'Insertion Amélioré (CIAM) et du contrat d'Intégration Professionnelle (CIP). Ainsi, l'année 2011 - 2012 qui représente la 2<sup>ème</sup> phase d'application du Plan de Développement 2010/2016 a connu la formation de 327.900 stagiaires.

Nous notons que la mesure CIP comprend une formation-intégration étalée sur une période de 6 à 9 mois dans le cadre du programme des contrats d'insertion qui se veut un contrat de droit commun qui débouche sur une indemnité forfaitaire d'intégration attribuée par l'Etat à l'entreprise en contrepartie de sa prise en charge de l'indemnité de stage mensuelle et des charges de formation.

Quant à la formation-intégration, elle comprend un module de formation qui porte sur les aspects comportementaux, une formation technique accordée par un opérateur externe désigné par l'entreprise et une formation professionnelle encadrée au sein de l'entreprise.

De son côté, l'OFPPPT répond à un double besoin, celui des jeunes qui sont à la recherche d'une formation qui débouche sur l'emploi et le besoin des entreprises qui ciblent les ressources qualifiées. Et à partir de 2009, le Maroc a appliqué un programme d'urgence d'éducation et de formation, une enveloppe globale de 34 milliards de dirhams a été consacrée à cette fin.

## **II- Le Bilan des résultats**

Nous pouvons avancer que les résultats de la stratégie d'emploi adoptée par le gouvernement marocain sont mitigés, à la fois positifs et négatifs.

Positifs, car le taux du chômage s'est réduit de 19% à presque 9% entre les années 1980 et les années 2000 malgré le niveau élevé de la croissance démographique.

Négatifs puisque le chômage au Maroc persiste malgré les efforts menés par l'Etat, malgré l'implication des entreprises dans le processus de formation –insertion et malgré le réaménagement du système d'éducation et de formation.

### **Où réside le problème ?**

**-Est- ce dans l'insuffisance des mesures adoptées sur les plans institutionnels et réglementaires ?**

**-Est- ce dans l'incapacité des Etablissements de formation à créer des compétences qui répondent au besoin du marché d'emploi ?**

**-Est-ce dans la limitation du secteur privé ?**

Entre le début de la décennie 2000 et 2013, selon le rapport du HCP, le chômage dans le milieu urbain demeure élevé par rapport au milieu rural qui est marqué par l'emploi saisonnier de sa population active.

Le chômage est aussi élevé chez les femmes malgré les forts exploits institutionnels dont a bénéficié la femme au Maroc. Et à titre de comparaison entre les différentes catégories sociales, le chômage est élevé chez les diplômés et les jeunes âgés de 15 à 24 ans.

Le chômage des diplômés touche plus les diplômés de facultés et les techniciens supérieurs. Alors qu'il touche moins les diplômés de niveau moyen notamment les diplômés de la qualification professionnelle et les diplômés de spécialisation professionnelle.

En matière de création de l'emploi, sur le plan sectoriel, le BTP continue à céder la place au secteur des services, se situe après le secteur de l'agriculture, forêts et pêche, alors que l'industrie y compris l'artisanat se place en dernier lieu.

Ce constat n'a pas changé après 2013. En effet, la dernière note du Haut Commissariat au Plan établie sur la base de l'enquête nationale sur l'emploi, montre que le nombre de la population active en chômage a diminué en passant entre 2017 et 2018 de 1.216.000 personnes à 1.168.000, soit une diminution de 48.000 personnes, plus exactement 25.000 en milieu urbain et 23.000 en milieu rural.

Par conséquent, le taux de chômage, à l'échelle nationale, a baissé entre les deux années de 10,2% à 9,8%, de 14,7% à 14,2% en milieu urbain et de 4% à 3,5% en milieu rural.

La population en chômage est dominée par les citadins à hauteur de 84,7%, par des hommes à hauteur de 64,9% et par des jeunes âgés entre 15 ans et 29 ans à hauteur de 65,7%. Le chômage frappe plus les jeunes, les femmes et les diplômés. Le taux de chômage est de 26% auprès des jeunes âgés entre 15 ans à 24 ans et de 43,2% auprès des

urbains ayant le même âge.

Le chômage touche les femmes plus que les hommes et le taux a diminué de 14% à 8,4% entre 2017 et 2018. Et il est plus élevé en milieu urbain.

En effet, le taux de chômage est de 24,3% auprès des femmes et il n'est que de 11,4% auprès des hommes.

Le chômage est dominant chez les diplômés en enregistrant un taux de 3,4% chez les non diplômés et de 17,2% chez les diplômés. A préciser que le taux de chômage est de 14% chez les diplômés de niveau moyen et de 23% chez les diplômés de niveau supérieur.

Le chômage est plus élevé chez les diplômés ressortissants des facultés avec un taux de 25,9%, chez les bénéficiaires des certificats de spécialisation professionnelle avec un taux de 24,2%, chez les techniciens et les cadres moyens avec un taux de 23% et chez les diplômés de qualification professionnelle avec un taux de 21,4%.



Entre 2017 et 2018, l'économie marocaine a créé 112.000 postes d'emploi, 91.000 en milieu urbain et 21.000 en milieu rural, contre 86.000 postes en 2016.

Le secteur de services a créé 65.000 emplois, le secteur d'agriculture, de forêt et pêche a offert 19.000 postes, le secteur des BTP a créé 15.000 postes, alors que le secteur de l'industrie y compris l'artisanat n'a pu créer que 13.000 postes.

Ces résultats s'expliquent par le fait que la structure de l'économie marocaine demande une main d'œuvre sans qualification et donc sans diplôme ou une main d'œuvre moyennement diplômée.

Les personnes à diplômes à niveaux supérieurs à caractères généraliste, théorique et non scientifique arrivent peu ou pas à trouver des postes d'emploi.

Nous pouvons avouer que l'économie marocaine a perdu sa vocation agricole puisque même l'agriculture n'arrive pas à satisfaire le besoin du consommateur local d'où le recours aux importations des produits dont les secteurs d'activités sont considérés créneaux porteurs de l'économie marocaine : le textile et l'agro-alimentaire.

L'économie marocaine est encore loin d'être industrielle car nous recourons toujours à l'importation des produits manufacturiers de l'étranger et nous éprouvons un manque de substituts locaux à l'égard de ces produits.

D'ailleurs, la balance commerciale marocaine est constamment déficitaire vu l'excès et la cherté des importations industrielles, ce qui pèse lourdement sur le budget du consommateur et du producteur à la fois.

Le secteur de services a par contre regagné une bonne position économique et le Maroc se considère un Leader africain en matière des services.

Le Maroc connaît une accentuation des nouveaux services, c'est le cas de la communication et des centres d'appels et selon l'OMC, le Maroc est classé mondialement 29ème exportateur de services et 3ème en Afrique (12 M\$) après l'Egypte (24 M\$) et l'Afrique du sud (14 M\$).

Ceci est dit, la structure de l'économie marocaine explique la limitation de l'offre d'emploi, une offre qui reste destinée aux jeunes à diplôme de formation technique et moyennement scientifique.

Nous pouvons aussi avouer que l'économie marocaine connaît l'évolution, mais c'est une évolution lente qui ne pourra pas servir l'emploi puisque les effets multiplicateurs attendus de la restructuration

des secteurs économiques ne sont pas réalisables et la symbiose sectorielle attendue n'est encore pas achevée.

## **Conclusion**

La gestion de la crise d'emploi est plutôt un processus de mutation et non une simple stratégie occasionnelle à adopter.

Elle doit émaner d'un besoin économique et elle ne doit pas subir la pression des instances internationales ou s'établir selon les recommandations de financement de la dette publique.

Et parce que l'emploi doit servir le développement, nous devons repenser au phénomène avec responsabilité en impliquant tous les acteurs de l'économie et de la société marocaine.

L'approche keynésienne ne pourra pas résoudre le problème d'emploi sans générer des crises inflationnistes et le rôle de l'Etat se voit primordial pour une économie en transition.

Le corollaire, c'est que l'Etat et le secteur privé doivent aller de pair pour réguler le marché de travail et résoudre la crise du chômage.

## **Bibliographie**

- Ahmed Trachen : « Economie politique », Afrique Orient- 1994 ;
- Bahia Amrani, Profession: chômeur, Le Courrier Unesco, septembre 2008, N°9 ;
- Jaques Généreux : « Economie politique », Hachette Supérieur -1993 ;
- Jaques Wolff : « Les pensées économiques des origines à nos jours », Economica - 1993 ;
- Omar Elkattani : « Annales des examens d'économie politique », Badr – 1993 ;
- Tableau de bord social du Ministère de l'Economie et des Finances (Directions des Etudes et des Prévisions Financières), juillet 2013 ;
- Rapport du Haut Commissariat au Plan (Direction de la Statistique) à partir des résultats de l'enquête nationale sur l'emploi;
- Le dernier rapport du HCP sur la Situation économique en 2018 et ses perspectives pour 2019 ;
- [https://www.hcp.ma/Emploi-chomage-activite\\_r123.html](https://www.hcp.ma/Emploi-chomage-activite_r123.html) ;
- <https://www.lavieeco.com/news/emploi/marche-du-travail> ;
- https:

---

# ***Croissance économique et création d'emplois : cas du Maroc***

---

**Professeur Es-sahli EL HARCHAOUI**

**Laboratoire de recherches en Economie, Gestion et Société**

**(LAREGS)**

**Ecole Supérieure de Technologie**

**Université Moulay Ismail, Marjane 2, BP :298, Meknès, Maroc .**

**e.elharchaoui@est.umi.ac.ma**

## **Résumé :**

Les liens entre la croissance économique et l'emploi sont complexes. L'analyse des interdépendances entre le chômage, l'emploi, et les politiques macroéconomiques et sectorielles, et l'estimation de leurs impacts respectifs présentent de très grandes difficultés liées essentiellement aux insuffisances du système d'information national.

Nous nous sommes intéressé, dans le cadre de notre étude, à analyser la situation du marché de travail marocain en proposant des solutions pour renforcer ce marché et augmenter sa contribution à la croissance économique du royaume, à identifier la relation pouvant exister entre l'emploi et la croissance économique, de même que les arguments que le Maroc peut mettre en valeurs pour relancer la croissance et les actions à entreprendre en matière de création d'emplois.

**Mots clés :** Croissance économique, demande effective, FBCF en volume, PIB en volume, programme TAHFIZ.

## **Introduction :**

Au Maroc la population en âge de travailler constitue 63% de la population totale et croît annuellement de 370.000 personnes. C'est une des expressions de l'atout démographique par définition transitoire dont nous bénéficions que nous avons tout intérêt à valoriser par une politique de développement où la formation et l'emploi devraient s'harmoniser pour donner à la croissance économique la double qualité de la robustesse et de la durabilité requises pour améliorer le niveau de vie des générations actuelles et futures.

Cependant, force est de constater que notre taux d'activité ne dépasse guère en 2017, 46% et qu'il s'inscrit dans une baisse continue depuis les années 2000 où il était de 54%. De son côté, le taux d'emploi cumule faiblesse de niveau et même tendance à la baisse, passant de 46% à 42%. Autant d'indicateurs qui délivrent un message préoccupant dans un contexte économique marqué par une double contrainte, celle d'une croissance en ralentissement, passant en moyenne annuelle de 5% entre 2000 et 2008 à 3,7% en 2009-2017 et une baisse de son contenu en emplois de 30.000 postes en moyenne par unité de croissance à 10.500 entre

les deux périodes, portant les taux de chômage et de sous-emploi à des niveaux chroniquement élevés.

Donc, la question de l'emploi s'impose dans notre pays, avec acuité et d'une façon permanente, en tête de l'ordre du jour de la nécessaire valorisation de ses ressources humaines, de la résilience du progrès de son économie et de la préservation de la stabilité de sa société et du dynamisme de ses institutions démocratiques.

Les liens entre la croissance économique et l'emploi sont complexes. L'analyse des interdépendances entre le chômage, l'emploi, et les politiques macroéconomiques et sectorielles, et l'estimation de leurs impacts respectifs présentent de très grandes difficultés liées essentiellement aux insuffisances du système d'information national.

Ce travail cherche :

- A analyser la situation du marché de travail marocain en proposant des solutions pour renforcer ce marché et augmenter sa contribution à la croissance économique du royaume ;
- A identifier la relation pouvant exister entre l'emploi et la croissance économique au Maroc ;
- Les arguments que le Maroc peut mettre en valeur pour relancer la croissance ;
- Et les actions à entreprendre par le Maroc en matière de création d'emplois.

## **I- Situation du marché du travail au Maroc**

Entre 2017 et 2018, l'économie marocaine a créé 112.000 postes d'emploi, 91.000 en milieu urbain et 21.000 en milieu rural, contre une création de 86.000 une année auparavant.

Les "services ont créé 65.000 emplois, l'"agriculture, forêt et pêche" 19.000, les Bâtiments et Travaux Publics (BTP) 15.000 et le secteur de l'"industrie y compris l'artisanat" 13.000.

Dans ce contexte, entre les deux périodes, avec une baisse de 25.000 personnes en milieu urbain et 23.000 en milieu rural, le nombre total des chômeurs a reculé de 48.000 personnes au niveau national, s'établissant à 1.168.000 chômeurs.

Le taux de chômage est ainsi passé, entre 2017 et 2018, de 10,2% à 9,8% au niveau national ; de 14,7% à 14,2% en milieu urbain et de 4% à 3,5% en milieu rural. Les baisses les

plus importantes du taux de chômage ont été relevées parmi les personnes ayant un diplôme (-0,8 point), les femmes (-0,7 point) et les jeunes âgés de 15 à 24 ans (-0,5 point). En revanche, les hausses les plus importantes du taux de chômage ont été enregistrées parmi les diplômés des facultés (+0,6 point) et les jeunes citadins âgés de 15 à 24 ans (+0,4 point).

Les taux de chômage les plus élevés sont relevés parmi les femmes avec 14%, les diplômés avec 17,1% et les jeunes âgés de 15 à 24 ans avec 26%.

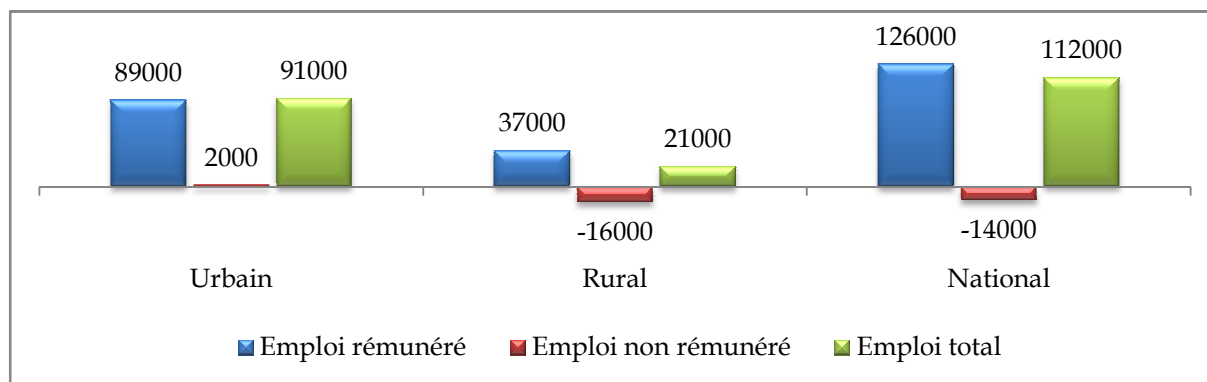
En 2018, la situation du marché de travail a été marquée par la persistance à la baisse des taux d'activité et d'emploi. La population en âge d'activité (15 ans et plus) s'est accrue, par rapport à 2017, à un rythme plus important (+1,7%) que celui de la population active (+0,5%). Le taux d'activité a, ainsi, reculé de 46,7% à 46,2% (-0,5 point) entre 2017 et 2018. Il a baissé de 42,4% à 41,8% en milieu urbain (-0,6 point) et de 54,1% à 53,9% en milieu rural (-0,2 point). Entre hommes et femmes, l'écart des taux d'activité est de 48,7 points (respectivement 70,9% et 22,2%).

Le volume de l'emploi s'est accru de 112.000 postes, 91.000 en milieu urbain et 21.000 en milieu rural, contre une création nette de 86.000 postes une année auparavant. Ces emplois ont profité à 85.000 hommes et à 27.000 femmes.

Selon le statut d'emploi, 126.000 postes d'emploi rémunérés ont été créés au cours de la période, 89.000 en milieu urbain et 37.000 en milieu rural. L'emploi non rémunéré, composé d'environ 98% d'aides familiales, a en revanche enregistré une baisse de 14.000 postes, résultant d'une création de 2.000 en zones urbaines et d'une perte de 16.000 en zones rurales.

Malgré l'accroissement du volume de la population active occupée, le taux d'emploi a baissé de 41,9% à 41,7% (-0,2 point). Ce taux a également baissé de 0,2 point en milieu urbain et a connu une stagnation en milieu rural. Entre hommes et femmes, l'écart des taux d'emploi est de 46 points (respectivement 65% et 19%).

**Figure : Création nette d'emplois entre 2017 et 2018 selon le type d'emploi et le milieu de résidence**



*Source : Haut-Commissariat au Plan*

Donc le marché du travail du Maroc se caractérise par trois grands défis :

- **L'absence d'inclusion** : les jeunes et les femmes sont moins intégrés que le reste de la population active sur le marché du travail. Le taux de participation des femmes est particulièrement faible (23 %), tandis que la part des jeunes a reculé, avec plus d'un doublement du nombre de jeunes poursuivant des études.
- **La lente progression de l'emploi** : le nombre d'emplois créés ne suffit pas pour absorber l'afflux de la population en âge de travailler. L'emploi formel est concentré dans des entreprises plus grandes et plus anciennes tandis que les petites et moyennes entreprises ont du mal à fonctionner et à se développer.
- **Des emplois peu qualitatifs** : le marché du travail est dominé par le travail informel. L'essor de l'emploi non agricole est limité alors que, dans le secteur des services, les emplois se concentrent dans des prestations peu qualifiées. La productivité est faible et les travailleurs n'ont pas accès à des mécanismes adaptés de dialogue sur la protection sociale et les conditions de travail.

Tous ces facteurs expliquent les problèmes d'affectation et de sous-utilisation de la main-d'œuvre, qui empêchent l'économie d'atteindre son potentiel. Des solutions existent cependant pour renforcer le marché du travail marocain et augmenter sa contribution à la croissance économique du royaume. Parmi les mesures possibles, un fonctionnement plus optimal du marché du travail, surtout du côté de la demande, permettrait de créer plus d'emplois de meilleure qualité. Pour cela, le pays doit se doter d'un cadre réglementaire plus

souple et transparent qui contribue au développement du secteur privé. Dans le même temps, des politiques complémentaires du côté de l'offre seront indispensables pour améliorer les résultats de l'éducation et démanteler les obstacles à l'entrée pour les jeunes et les femmes.

## **II- Emploi et croissance économique au Maroc**

### **1- La croissance au Maroc n'est pas créatrice d'emploi**

Tout d'abord la croissance est un terme très particulier qui peut avoir des connotations idéologiques et par conséquent très limité pour aider à la compréhension des dynamiques sociales et économiques. Les fondateurs de ce qu'il convient d'appeler l'Economie Politique parlaient, et à juste titre, de la richesse des nations. Ibn Khaldoun développe ses thèses autour de l'histoire des civilisations. Les économistes les plus réalistes sont maintenant presque unanimes pour ne plus limiter la création de la richesse à une simple variation du Produit Intérieur Brut (PIB), synonyme de la croissance dans les modèles néoclassiques.

Pour rester minimaliste sur le plan de l'analyse, je préfère parler en termes de développement pour un pays comme le Maroc. En effet, le développement englobe une croissance économique soutenue sur une longue période, mais aussi des progrès en termes de santé publique, d'accès au service public, à un logement décent et à une éducation de qualité. Dès lors, un consensus s'est dégagé, parmi les économistes pour insister sur la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle, sur la recherche-développement, les services publics, des règles transparentes de la concurrence, le respect du droit du travail... comme déterminants fondamentaux de la croissance. Toutes les études récentes insistent en effet sur la qualité des institutions comme préalable à la croissance et au développement.

Maintenant on peut donc comprendre pourquoi la croissance au Maroc n'est pas créatrice d'emploi et donc de richesse et ne peut pas conduire à une réduction des inégalités sociales.

Le régime de croissance au Maroc est très fortement dépendant de chocs exogènes sur lesquels le Maroc n'a pas ou a peu de prise (le climat, le flux des touristes, le transfert de marocains installés à l'étranger, les crises économique et financières internationales...etc) car il n'a pas une politique économique crédible au sens scientifique du terme. Autrement dit, plus de 50 ans après notre indépendance nous n'avons pas réussi à construire une économie



nationale dont les socles auraient pu être le capital humain, une agriculture moderne et une politique industrielle au service du développement local et d'une convergence entre toutes les régions.

L'économie Marocaine est victime des situations de rente à tous les échelons ; elle est en effet à la merci de mécanismes irrationnels difficilement compréhensibles pour l'économiste et dont les conséquences à long terme sont néfastes pour le Maroc.

Le fait que notre régime de croissance soit principalement régi par de telles règles, l'impact sur l'emploi et le bien-être des citoyens ne peut être que transitoire, voire inexistant. Pour que notre marché du travail puisse se moderniser et créer des situations d'emploi pérennes et dignes, il faudrait que la croissance soit stable, saine et équitablement répartie, sur une longue période.

Les contrats qui sont proposés aujourd'hui, via l'agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), pour stimuler l'emploi sont une aberration que tout économiste raisonnable rejette. La relation salariale a besoin de la stabilité pour qu'elle puisse s'épanouir et être au service de l'entreprise et du salarié. Ces contrats sont une véritable violation des droits des travailleurs et notamment des jeunes sortants du système de la formation professionnelle ou encore de l'enseignement général. Ces contrats entérinent encore plus la fragilité de notre système productif.

N'oublions pas qu'après la deuxième guerre mondiale c'est autour d'une relation salariale stable que l'Europe s'est reconstruite et que sa croissance a pu être bâtie sur le long terme. Les marchés internes, cette institution d'un capitalisme social démocrate, a permis aux citoyens de croire à des projets nationaux et faire en sorte que les destins collectifs puissent aller de pair avec les destins individuels. On ne peut pas prétendre moderniser l'économie marocaine par une logique qui tire vers le bas, c'est invraisemblable.

La précarité de l'emploi au Maroc est le signe tangible, à qui veut l'entendre, de la fragilité de notre économie. Un marché du travail précaire s'oppose à toute stratégie de développer des mécanismes d'apprentissage, d'investissement dans la connaissance et le capital humain des

travailleurs qui sont les conditions préalables pour qu'une économie intègre efficacement la mondialisation et puisse émerger.

La pression à la demande, de la part des jeunes diplômés, pour intégrer le secteur public s'explique aussi par la défaillance d'un secteur privé qui fait très peu de place à des trajectoires salariales valorisantes et partage très peu ses rentes avec ses principaux piliers : les travailleurs. Les revendications des jeunes diplômés je les comprends parfaitement, ils sont rationnels dans une économie qui manque de rationalité, même si je crois et suis profondément convaincu que le secteur public, à l'état où il est, doit profondément se moderniser et que ce n'est pas la solution efficiente pour ces diplômés.

## **2- La corrélation investissement-emplois**

Plusieurs économistes s'accordent à dire que parmi les actions fondamentales à entreprendre pour lutter contre le chômage qui gangrène la population active, il suffit de stimuler l'investissement, créateur d'emplois, et générer ainsi de la demande sur le marché.

Or, il est important de souligner que tout investissement n'est pas forcément générateur d'emplois, du moins pas dans la même proportion, ni dans les mêmes délais.

Certains accaparent l'épargne nationale (publique et privée), alourdissent le budget des finances publiques pour le compte de l'État et génèrent souvent très peu d'emplois (aussi bien directs qu'indirects). Ils s'inscrivent dans le long terme en général, comme c'est le cas pour les investissements liés aux infrastructures.

Or, l'économie marocaine a tellement besoin, dans l'immédiat, de stimulants pour entretenir sa croissance par le biais de la demande effective. Elle se doit, plus que jamais, d'orienter tous ses efforts, ses capacités et ses ressources vers l'objectif prioritaire de création d'emplois.

Chaque année, 370 000 nouveaux demandeurs d'emploi arrivent sur le marché du travail, alors que seulement 50 000 postes sont créés en moyenne. Cette situation est intenable à terme, économiquement et socialement.

Pourtant, le Royaume affecte presque le tiers de sa richesse aux investissements, et ce, depuis des décennies. Environ 30 % du PIB est en effet dirigé vers la FBCF (Formation Brute du Capital Fixe). L'effort est certes très louable, mais ses impacts sur l'emploi (la dynamo de la croissance) sont très marginaux.

Une politique d'optimisation des investissements dans le cadre d'une stratégie globale visant la lutte contre le chômage est devenue indispensable et urgente, aussi bien pour le secteur privé que le secteur public. Il est également fondamental de rationaliser les choix budgétaires de l'action publique en matière d'investissement et de mettre en place des mesures incitatives à l'emploi dans le secteur privé.

Le tableau suivant met en relief l'inadéquation entre les efforts d'investissement (en termes de FBCF) et la création d'emploi au cours de la dernière décennie.

**Tableau : Évolution des trois indicateurs macro-économiques nationaux**

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FBCF en volume (en MAD milliards)	208,2	239,9	233,5	230,2	248,1	276,4	255,8	252,5	253	276,6
PIB en volume (en MAD milliards)	647,5	685,9	715	742,3	781,2	804,7	841,2	863,7	903	914

Créatio										
n nette	128	133	95	120	105	1	114	21	33	-
d'emplois	000	000	100	000	000	000	000	000	000	37 000

*Source : Haut-Commissariat au Plan*

### III- Comment peut-on stimuler la croissance au Maroc ?

Les économistes ont développé une variété d'outils pour tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent être source de croissance, cela va de la politique de change à la politique industrielle en passant par la fiscalité, les politiques budgétaires, la politique salariale, de pouvoir d'achat et ainsi de suite. Les recettes ne manquent, il serait malhonnête de restreindre le débat à ce niveau.

En effet, la croissance et le développement doivent relever des choix politiques assumés et non plus être sous la seule responsabilité de technocrates. Le Maroc a mis au point ce que l'on appelle un plan Emergence, certes, mais ce plan repose sur un diagnostic tout à fait biaisé au départ et surprenant par sa naïveté analytique et le peu de sa crédibilité scientifique. Il part d'un déterminisme fallacieux et d'une idéologie économique totalement dépassée dans les pays les plus avancés en institutions démocratiques. La manière dont ce plan a été préparé, et à qui il a été confié, ne peut pas être acceptée dans le monde occidental. D'autres stratégies sont possibles pour une Economie Nationale au service du citoyen et du progrès économique et social.

S'il y a quelque chose que les économistes ont bien compris c'est qu'il est plus facile d'enclencher un processus de croissance que de le soutenir. Le deuxième mouvement est beaucoup plus difficile car il nécessite des mutations structurelles et institutionnelles de long terme alors que le premier peut résulter d'une bonne politique volontariste. L'instabilité significative des taux de croissance dans un pays comme le Maroc en est une parfaite illustration. L'ignorance de cette distinction conduisant à fixer un agenda de politique économique indifférenciée selon les pays est totalement irréalisable (les Programmes d'Ajustement Structurel par exemple).

En effet, la théorie montre qu'en cas d'imperfections des marchés (optimum de second rang) il est impossible de tenter d'atteindre l'optimum (premier rang) sur un marché sans créer des conséquences néfastes sur un autre. Tenant compte de ce résultat qui invalide l'idée d'une unique politique, certains économistes proposent leur vision de la politique efficace consistant à identifier une à une les principales contraintes pesant sur la croissance. Il s'agit donc d'établir un véritable mode d'emploi pour établir un "diagnostic de croissance" précis avant de tirer une quelconque conclusion politique. Les analyses faites sur le Salvador, le Brésil et la République Dominicaine, font apparaître, par exemple, que l'investissement au Salvador est contraint par un taux de rendement faible du capital alors que, au Brésil, il l'est par un déficit d'épargne. L'identification des contraintes spécifiques à la croissance devient alors le principal apport possible de la théorie économique, étant donné que celle-ci est par nature incapable, dans un contexte de marchés imparfaits, de spécifier une politique optimale unique et globale.

Comme beaucoup de pays le Maroc a d'énormes potentialités, notamment en termes de ressources humaines et aussi en termes de ressources naturelles très mal exploitées et "inégalement" réparties. Ceux qui veulent nous faire croire le contraire font un raccourci très peu crédible. Mais le Maroc a fait des choix de politiques économiques qu'il paie très cher maintenant. En raison de la déficience de débats publics, démocratiques et rigoureux, la réflexion autour de notre modèle de développement, dès le départ forcé du gouvernement Abdellah Ibrahim, a été la proie de visions court-termistes, inconscientes ; elles étaient en fait dictées par des représentations peu citoyennes d'une élite économique et politique qui cherchait à favoriser sa position dominante en laissant les miettes au peuple. Cette élite est toujours là accrochée à ses privilèges. Nous sommes maintenant devant une impasse qui conduira sans aucun doute à une explosion extraordinaire des problèmes sociaux si on continue à persister dans la même manière de gérer et traiter nos problèmes.

En effet, Le Maroc, comme les pays d'Amérique Latine et les pays africains, avait fait le choix, bien avant le consensus de Washington des années Quatre-vingt-dix, dès le début des années quatre-vingt, de placer ses politiques économiques sur une perspective dite libérale avec des structures économiques, culturelles et sociales duales, voire éclatées. Cela a nécessité de la part des gouvernements marocains qui se sont succédés depuis une vingtaine d'années de faire face, avec des succès variables voire mitigés, à l'emprise de la métamorphose du

capitalisme contemporain dont le libre-échange et la flexibilité sont perçues comme les conditions nécessaires pour une intégration sereine des économies dans la modernité et la mondialisation.

Il est maintenant bien établi, et de façon consensuelle, que les pays qui ont suivi rigoureusement les recommandations de politiques économiques regroupées sous le vocable du Consensus de Washington (réduction des taxes, libéralisation des taux d'intérêt, libéralisation commerciale et financière, ouverture massive aux investissements étrangers, flexibilité du marché du travail, garantie absolue des droits de propriétés, dérégulation industrielle, etc.) ont connu des crises économiques et une croissance finalement assez faible, voire plus faible qu'auparavant. En revanche, l'Inde et la Chine se sont abstenues de suivre ce modèle, de la même manière que les autres pays d'Asie qui ont connu une croissance forte n'ont pas suivi à la lettre ces recommandations qui faisaient consensus chez les économistes et politiques du FMI : ils ont souvent maintenu un fort poids de l'État dans l'économie, certaines restrictions importantes dans les échanges, une réglementation industrielle forte et un marché du travail marqué par des comportements traditionnels.

#### **IV- Politique de création d'emploi et rationalisation des choix budgétaires**

L'économie émergente du Royaume a besoin de la mise en œuvre d'un plan d'action coordonnant toutes les politiques économiques vers un objectif ultime, celui de la création d'emplois. Il est vrai que certaines actions ont été entreprises dans ce sens telles que le Plan d'Accélération Industrielle (qui a permis l'émergence en pôle position de certains secteurs comme l'automobile, l'aéronautique ou encore l'économie numérique) ou les mesures d'incitation mises en place dans le cadre du programme TAHFIZ et bien d'autres.

Cependant, ces actions demeurent insuffisantes, car isolées. Leur impact sur la création d'emplois reste très limité et en deçà des ambitions et des besoins de notre économie.

- La première action repose sur la nécessaire conviction nationale de placer l'emploi au-dessus de toutes les priorités de la politique économique. Pour atteindre l'objectif souhaité (c'est-à-dire la création de plus de 370 000 emplois par an), une politique

économique axée essentiellement sur cet objectif doit être appréhendée dans le cadre d'une politique générale, orientant toutes les autres décisions publiques, et ce, durant une période bien déterminée. Cette condition est absolument nécessaire pour inverser la courbe de l'emploi et l'ancrer dans une croissance pérenne.

- La deuxième action réside dans la politique de rationalisation des choix budgétaires en faveur de l'emploi. A titre d'exemple, sachant que le budget de l'Etat affiche un effort d'investissement colossal variant de 50 à 80 milliards par an, une grande partie de ces investissements est affectée aux infrastructures (ports, aéroports, chemins de fer, autoroutes...). Certes, ces investissements sont utiles pour une économie émergente, mais pas nécessaires ni prioritaires pour l'emploi. Imaginons qu'une partie de ce budget de 80 milliards (10 à 20 milliards) soit allouée exclusivement au financement de la création d'emploi. Celle-ci est à inscrire dans le budget de « l'investissement social » dont les recettes escomptées à terme (TVA, IS, IR, etc.) lui donneront une rentabilité financière relative. Plusieurs secteurs des services publics peuvent assurer une augmentation d'effectifs. Citons notamment l'Éducation Nationale, la Santé, et les Services de Sécurité, de Défense et d'Ordre Public. Des dizaines de milliers de postes sont à pourvoir dans ces trois secteurs avec un coût budgétaire qui peut être lourd au départ, mais qui s'avèrera productif au terme de quelques exercices. Les produits fiscaux engendrés par la consommation directe et indirecte générée par ces mêmes emplois couvriront largement le « coût social » de départ. L'emploi au secteur public ne représente que l'amorçage de la dynamique de croissance par la demande.
- La 3<sup>e</sup> action fondamentale s'inscrit dans la rubrique des mesures d'accompagnement stimulant la création d'emploi du secteur privé et particulièrement celles menées au profit de la Petite et Moyenne Industrie(PMI)/Petite et Moyenne Entreprise(PME) et de la Très Petite Entreprise(TPE). L'assouplissement des conditions appliquées en matière de législation du travail s'impose comme première mesure d'accompagnement. La dynamique de l'offre en matière d'emploi est étroitement corrélée avec la simplification des conditions de séparation entre l'employeur et l'employé, tout en assurant la protection du salarié. Les mesures d'encouragement et d'incitation à la création de postes dans le secteur privé peuvent prendre plusieurs

formes allant de l'exonération des charges patronales et des charges fiscales à la subvention des emplois créés durant la première ou la deuxième année d'embauche.

Le programme TAHFIZ lancé en 2015 est à revoir pour le rendre plus attractif et plus séduisant. Par ailleurs, il est également important de renforcer les acquis du Plan Émergence, du Plan d'Accélération Industrielle, du Plan Maroc Vert, Halieutis, etc. en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée en termes d'emploi et en adéquation avec la capacité qu'offre l'économie marocaine au niveau de la compétitivité des facteurs de production.

## **Conclusion :**

Il est indéniable que l'économie marocaine a montré une grande résilience face à la tempête de la crise mondiale de 2008 qui a notamment secoué nombre de partenaires du Royaume. Force est de constater que cette résilience s'essouffle depuis bien quelques années déjà ! En dépit des indicateurs macro-économiques honorables, la croissance économique réelle est irrégulière et se caractérise par une demande intérieure effective haletante.

Que faut-il faire pour inverser cette tendance et consolider les acquis du dynamisme économique marocain en neutralisant les points de fragilité ? D'aucuns pensent à la pluviométrie, à la croissance de la production, à l'investissement, à l'exportation, à la maîtrise du déficit budgétaire et de l'inflation ou encore à une politique fiscale incitative. En réalité, la demande effective, au sens keynésien du terme, demeure à notre avis, l'épine dorsale de la dynamique d'une économie. Le fait générateur de cette demande étant l'emploi, rien que l'emploi, et toujours l'emploi.

Toute économie qui se caractérise par un niveau élevé de sous-emploi s'essoufflera à terme, quels que soient les efforts déployés sur les autres variables macro-économiques. Après tout, une économie de marché dépend totalement de la demande effective et de la consommation qui lui confère le rôle de dynamo.

## **Bibliographie :**



- ❖ Note d'information du haut-commissariat au plan relative à la situation du marché du travail en 2018
- ❖ Ahmed Lahlimi, Haut-Commissaire au Plan. En guise de présentation à l'étude « formation et emploi au Maroc » Rabat, 2 mai 2018
- ❖ M'Fadel El Halaissi, Investissement, emploi et croissance économique. Rubrique : Regards d'experts. 8 mai 2018
- ❖ NIZAR BARAKA et AHMED BENRIDA, La croissance économique et l'emploi. 2006

Ministère des Finances et de la Privatisation : « L'impact de la transition démographique sur la croissance et l'emploi au Maroc », Document de travail n°95, Direction de la politique économique

---

## دور التكوين السسيولوجي والمعرفة الاجتماعية في تدبير الموارد البشرية/ أية معرفة وأية إسهامات؟

*Mohammed AARAB-Enseignant-chercheur-sociologie-philosophie et sciences de l'éducation-  
Ecole supérieure de technologie- Moulay Ismail University of Meknès  
Equipe de recherche : « sociologie-langue-culture et communication »*

---

« Laboratoire de recherche: Economie -Gestion et Société »

---



---

### Résumé:

Nous nous proposons, dans cette communication, de faire un point actuel sur les contributions que la sociologie, dans certains de ses champs, peut apporter à la GRH et sur les rapports que ces deux domaines peuvent entretenir aujourd'hui<sup>1</sup>.

Il va de soi que la sociologie est une discipline très vaste et que ne seront envisagés ici que certaines de ses approches et certains de ses objets d'étude, ayant un rapport avec la GRH. Des relations fortes existent aussi entre la sociologie et le champ du management stratégique, du comportement organisationnel et surtout de la théorie des organisations, que nous ne traiterons pas directement ici.

De même, les apports et contributions peuvent être de plusieurs types : épistémologique (la position du chercheur face à son objet), méthodologique (les outils d'enquête et les pratiques d'intervention), conceptuel (les concepts susceptibles d'être utilisés) et technique (le contenu des résultats sur des objets d'étude communs).

Pour limiter notre ambition, Nous aborderons principalement l'apport conceptuel, et, occasionnellement, l'apport épistémologique.

Nous aborderons deux contributions essentielles : tout d'abord, la gamme des différentes conceptions de l'acteur que la sociologie nous propose, ensuite l'analyse du fonctionnement organisationnel qu'elle nous fournit.

#### **Abstract:**

In this paper, we propose to make a current point on the contributions that sociology, in some of its fields, can make to HRM and the relationship that these two fields can maintain today.

It goes without saying that sociology is a very vast discipline and that only some of its approaches and some of its objects of study, related to HRM, will be considered here. Strong relationships also exist between sociology and the field of strategic management, organizational behavior and especially organizational theory, which we will not deal with directly here.

In the same way, the contributions and contributions can be of several types: epistemological (the position of the researcher towards its object), methodological (the tools of investigation and the practices of intervention), conceptual (the concepts likely to be used) and technical (the content of the results on common study objects).

To limit our ambition, we will focus mainly on the conceptual contribution, and, occasionally, the epistemological contribution. We will address two essential contributions: first, the range of different conceptions of the actor that sociology offers us, then the analysis of the organizational functioning that it provides us.

### **مقدمة**

لم تعد السيسولوجيا والسيكولوجيا في وقتنا الراهن مجرد معرفة أكاديمية نظرية غارقة في المفاهيم والتنظير والتعدد المنهجي والاختلاف الفكري بل اقتحمت السيسولوجيا ميادين عملية ومهنية عديدة ومتنوعة في قطاعات مهنية مختلفة. يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال مجال التربية والتعليم، ومجال الصحة، ومجال الإعلام ومجال التنظيمات والموارد البشرية والمقاولات.. لقد أضحت السيسولوجيا والسيكولوجيا علميين تطبيقيين يقدمان إسهامات عملية وتطبيقية تخدم الإنسان والمجتمع معا، ويساهمان في صيرورة التغير والتنمية الاجتماعية. إذن ماهي طبيعة العلاقة بين السيسولوجيا وميدان تدبير الموارد البشرية؟ كيف أسهمت وتساهم في تطوير وفهم وتفسير اشكالات وقضايا عملية في تدبير الموارد البشرية؟ وماهي حدود هذه الإسهامات؟

نشأت علوم التدبير في أحضان العلوم الاقتصادية، ثم انفتحت تدريجيا على باقي العلوم الاجتماعية الأخرى وبصفة خاصة على السيسولوجيا. لقد كان ميدان تدبير الموارد البشرية من القضايا والمواضيع القريبة جدا من دائرة اهتمام وانشغال علماء الاجتماع. لقد حظي مجال تدبير الموارد البشرية باهتمام ملحوظ من قبل السيسولوجيين، وكان العلم الأقرب إلى دائرة انشغال السيسولوجيا. كما أن المشاكل المرتبطة بالعلاقة بين علم الاجتماع وعلم تدبير الموارد البشرية قد ظهرت وتجلت منذ أن أصبح تدبير الموارد البشرية تخصصا وحقا فرعيا محددا ومستقلا في إطار علوم التدبير.

منذ المؤتمر الثالث لعلوم التدبير المنعقد سنة 1994 خصصت إحدى جلساته "العلوم الاجتماعية" وخصوصيات علوم التدبير". حيث اقترح أحد المشاركين بعض المحاور والمسارات للتفكير البشرية. في تلك الفترة، كانت Livian 1994 في العلاقات بين سيسولوجيا التنظيمات وتدبير الموارد إسهامات السيسولوجيا في علوم التدبير، جزئية ومتقطعة، وكان الباحثون في هذه العلوم ينظرون بعين حذرة إليها، وبنوع من الحيطة واليقظة. لقد كان هؤلاء يعيشون تحت هاجس استقلال تخصصهم

عن السيسولوجيا.في الوقت الذي كان أثناءه علماء الاجتماع يهتمون أكثر بقضايا المقولة  
Bernoux-1985/1995-de terssac 1993-

منذ ذلك التاريخ، حدث نوع من التقارب والتعاون بين السيسولوجيا وعلوم التدبير. فأصبح . -  
بعض الباحثين السيسولوجيين يشاركون في أعمال البحث رفقة زملائهم في علوم التدبير، كما أصبحت  
بعض فروع السيسولوجيا، تدرس في مسالك علوم التدبير في المدارس العليا- سيسولوجيا  
التنظيمات والشغل-كما  
تضمنت الطبعة الأولى من موسوعة علوم التدبير ، عالما من علم الاجتماع، بصفته عضوا في  
لجنتها العلمية. وخصصت هذه الموسوعة - 10- عشرة فصول لعلماء اجتماع، من ضمن- 34 - أربعة  
وثلاثون فصلا لكبار الباحثين في ميدان علوم التدبير. كانت الأهداف مشتركة بينهم، ويجمعهم  
اهتمام واحد، وكانت لديهم مواضيع مشتركة أيضا. لكن رغم ذلك، كانت كل فئة من هؤلاء الباحثين،  
تتناول وتدرس قضايا التنظيمات والشغل انطلاقا من منظور وأدوات البحث الخاصة بتخصصها  
الأكاديمي. كما أن الأطر المفاهيمية، والمناهج قد شهدت نوعا من الحركية والدينامكية.  
ونقترح في هذه الدراسة، تقديم عرض عن الإسهامات والمساهمات التي يمكن للسيسولوجيا، في  
بعض تخصصاتها، أن تقدمها لعلوم تدبير الموارد البشرية، وعن العلاقات التي يمكن أن تقوم وتتوطد  
بينهما في الوقت الراهن-1-

ونظرا لتنوع وتعدد فروع السيسولوجيا وثراء مجالها، فإننا في هذه المقاربة، سنقتصر على  
معالجة، المواضيع التي لها علاقة وثيقة وقريبة من ميدان تدبير الموارد البشرية. إلى جانب ذلك،  
توجد صلة قوية بين السيسولوجيا و مجال التدبير الاستراتيجي، والسلوك التنظيمي، وبنظرية التنظيم  
بصفة خاصة.

إن مساهمات السيسولوجيا في مجال علوم التدبير متنوعة ومتعددة، إسهامات على مستوى  
ابستمولوجي (موقف الباحث من موضوع بحثه)، وإسهامات منهجية (أدوات وتقنيات ومناهج  
البحث)، ومفاهيمية (المفاهيم التي يمكن استعمالها).  
وبغية تحديد سقف طموحنا، فإننا في هذه الدراسة، فإننا لن نعالج في هذا الفصل، المستويات  
المنهجية، المشتركة بين جميع العلوم الاجتماعية، لان في هذه الحالة وفي المعالجة التقنية سننتهي الى  
الوقوع في حقل جد واسع وشاسع.  
سننتقل إلى مساهمتين أساسيتين هما/ في البداية سنعالج في البداية الإطار المفاهيمي "للفاعل"  
التي تقترحها السيسولوجيا، ثم فيما بعد سنحلل كيفية ومنهجية "اشتغال التنظيم" أو "الأداء  
التنظيمي".

## 1- مجموعة مفاهيم "الفاعل" Acteur

لا يمكن في حقل تدبير الموارد البشرية الاستغناء عن المفاهيم التي تحاول أن تفسر سلوكيات  
المأجورين والشغيلة، وبصفة أوسع، سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين، خلال وضعيات التي يوجدون فيها.  
لقد اظهر التفسير التبسيطي للاقتصاد الكلاسيكي الجديد (الفرد يبحث عن أقصى ربح مادي) لقد أبان  
عن قصوره ومحدوديته، رغم ركونه، يبدو أحيانا، انه لا زال يشكل القاعدة والأساس نظريات في  
التدبير، بل أيضا لعدة ممارسات تدبيرية ( خاصة في ميدان أداء وصرف المستحقات المالية).  
إن السيسولوجيا توفر وتقدم مجموعة من الخطاطات التفسيرية المتنوعة، التي تقابل وضعيات نظرية  
مختلفة. لكن، ومن اجل تجاوز وضعية التدخل الترقيعي الاعتباري في مجال علوم التدبير، يجب على  
هذا الصنف من العلوم التدبيرية للموارد البشرية، أن يتأسس ويعتمد على اطر مفاهيمية منسجمة  
ومتناسكة/ هذه الأطر المفاهيمية، موجودة، ومن الضروري أن نعرفها-2-  
إن مجموعة المفاهيم المتعلقة ب "الفاعل" -3- تبدأ حسب الاختيارات النظرية لكل تيار، من "  
الفاعل الفردي الحر" إلى الوكيل الخاضع". وسنحاول أن نعرف، وان نعرض هذه المفاهيم، وان  
نستخلص بعض النتائج الخاصة بتدبير الموارد البشرية في وقتنا الحاضر.

Revue Marocaine de la pensée contemporaine-

actes de colloque : formation –emploi avril 2019

No4 JUILLET 2019

-ouvrage collectif-

RMPC / ISSN : 2605-6488

## 1- فرد عقلاني ومقول-

‘ حاول "ريمون بودون" أن يطور الفكرة التي مفادها أن فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية ينبغي ينطلق من الفرد، وعمن الدافع الذي يدفعه كي يفعل، وأن يصدر أي رد فعل "4- أنه من الضروري إعادة بناء حوافز الأفراد المعنيين بالظاهرة المدروسة". يمكن أن تكون هذه الحوافز ذات طبيعة متباينة، ومن أنماط مختلفة. ولكن ينبغي الانطلاق من الفرضية التي مؤداها، أنه في وضعيته الخاصة، أن الفرد كان على صواب، وأن يسلك السلوك الذي فعله".

يصف هذا المبدأ بـ "العملي" حسب "بودون" فإنه عندما نتساءل ونطرح أسئلة حول الفعل الفردي ودوافعه، يمكن لنا أن فهم الواقع الاجتماعي. ألبست العقلانية التي تحرك هذا الفاعل، أساسها هو المعادلة الآتية/ الثمن أو القيمة في مقابل المزايا أو الامتيازات؟ بلى، أنه يوجد أيضا عقلانيات أخرى/ أنه العقلانية المعرفية- ما يبدو أنه صحيح وحقيقة بالنسبة للفرد-أو عقلانية أخلاقية معيارية. وارتباطا بالتقليد "الدوركاي" و"بماكس فيبر" فإن "ريمون بودون" يلح ويؤكد على أهمية ما يعتقد الفاعل أنه حقيقة، كدافع أساسي وحافز رئيسي للفعل الإنساني، كيف يتم إذن، الانتقال مما هو فردي إلى ما هو جماعي؟

بالنسبة لـ "بودون" "إن كل فعل اجتماعي يتم تحقيقه وانجازه في إطار سياق خاص، يكون نسقا من التفاعل". لقد اقترح "بودون" نظرية "العقلانية العادية" والتي مفادها أن كل فعل أو اعتقاد تحت تأثير أسباب شخصية أو غير شخصية محددة ومشروطة بالسياق". ص 90- 2010  
إن البحث عما يحرك ويدفع الأفراد، ينبغي ألا يتم دون البحث عن الأسباب الذاتية والموضوعية، يمكن لنا إن نفسر الماكرو- بواسطة الميكرو- و- "والميكرو" بواسطة الأسباب. "إن" ريمون بودون" لا يتم الإشارة إليه أو الحديث عنه، نسبيا في علوم التدبير إلا في حالات قليلة، رغم أن فكرة الفردانية المنهجية التي يدافع عنها، قد انتشرت بكيفية سريعة.  
إن فكرة "الفرد العقلاني" في "سياق معين" هي فكرة قوية، حيث يستعملها الكثير من الباحثين في علوم التدبير. 5-

## 1- 2 فاعل برجماتي و يتبنى استراتيجية.

إن " 1977 تعتبر من الإسهامات الأكثر استعمالا وتوظيفا ومعرفة، في علوم التدبير. إسهامات " ميشل كروزبي" و " فريد بيرك" - إنها تشكل إحدى الأسس النظرية للسيولوجية الخاصة بالتنظيمات، كما أنها تعد نظريات قابلة للتطبيق من قبل المختصين في ميدان تدبير الموارد البشرية، سواء على مستوى الفرضيات التي تنطلق منها هذه المقاربة أو على مستوى شبكة تحليل وضعيات التشغيل التي تقترحها.

ينطلق المؤلفان من صعوبة تحديد ومعرفة التنظيمات، بالرغم من أن العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية، تلعب دورا، فإنها غير كافية لتحديد ومعرفة التنظيم، الذي يعتبر دائما بناء اجتماعيا خاصا، وحالة خاصة ينبغي دراستها في إطار معين. إن الأفراد والجماعات الذين يعملون في إطار تنظيم ما، يجدون أنفسهم تحت ضغط عدة اكراهات، تتمثل في القواعد أو الإجراءات المسطرية. ولكنهم يعرفون أيضا، كيف يكيّفونها. إنهم يستعملون المناطق الغير المرئية والغير المنتظرة أو المتوقعة في التنظيم. وذلك من أجل تحقيق أحلامهم وأهدافهم.

إن الفاعل التنظيمي سيستخدم إستراتيجية- واعية أو اللاواعية- ملائمة لما يعتقد ويعتبره مصالح خاصة به، فهو إذن منفعتي وبرجماتي. إن الأمر يتعلق بمصالح وإغراض مادية ورمزية أيضا- كما يتصورها الفاعلون. فهذه الاستراتيجية هي إذن عقلانية. ولكنها عقلانية محدودة في الوقت ذاته ومتعددة. هناك دائما عدة عقلانيات تتكامل أو تختلف.

إن مواجهة الحتميات ، وتحليل كل حالة في فرادتها، وفهم هامش مناورات المجاورين ، واستراتيجيات الفاعلين، واستراتيجيات الفاعلين تجاه التغيرات، تشكل الدروس الأساسية من أجل اشتغال وقيام تدبير موارد بشرية بكيفية ذاتية.

إن التحليل الاستراتيجي من قبل الفاعلين، يوفر ويقدم أيضا مفاهيم وشبكة للتحليل تقوم على أساس عدة بحوث ودراسات ميدانية أنجزت من طرف فريق الباحثين والمؤلفين، والتي سمحت بانجاز عدة تدخلات في مجال المقولة.

### 1-3- فاعل قادر على النكران واللامبالاة.

دون أن يقدم نموذجا متكاملًا عن الفاعل في التنظيم، طور "ن- التز" تصورا ونظرية تؤكد على Alter بعض النقط السوداء أو الغامضة والمثيرة في التحليل الاستراتيجي 2009 إن الفاعل لا يعتبر آلة حسابية فقط، ولكنه قادر على تطوير سلوكيات تقوم على أساس الهدية أو الهبة، إن التعاون الذي يحدث عليه المدراء و"المسيرون" أكثر فأكثر، لا يمكن أن يتحقق دون اعتماد ولجوء والعمال على وسيلة " الهدية" و" الهدية المضادة"، التي تسمح لهم بتبادل الخدمات والمعلومات من جهة. أن نظريات التدبير لا تعترف بأهمية هذه الإرادة الطيبة، والتي تمكن من قيام التعاون بين الإجراء والفاعلين. " لكي تكون القوانين والقواعد ناجعة وفعالة، ينبغي على الإجراء -المجاورين- إن يستثمروها من أجل حياتهم ووجودهم، ومن أجل التزاماتهم العاطفية والأخلاقية المتبادلة". إن الفاعل لا يستغل هوامش المناورة دائما، لكي يدعم سلطته، ولكن أيضا، من أجل تطوير التفاعلات مع الآخرين، في إطار نسق اجتماعي مبتكر يناسب حاجاته إلى الانتماء وإلى التعاون. لنبق دائما في إطار فكرة العقلانية، ولكن ليس دائما ذات طبيعة اقتصادية. إنها أيضا عقلانية وجدانية وأخلاقية، وهي أبعاد لا تحظى بالأهمية بالنسبة للباحثين ميشيل كروزيه و"فريد بيرك". إن " الهدية" و" الهدية المضادة" يمكن أن يكون دافعا هو الإيثار والغيرية، ولكن ليس هذا فقط، فإن العطاء والأخذ، يساهمان في ربط العلاقات والصلات، ويسمحان بالحصول على أشياء أخرى. إن الفاعل الذي يندمج في التنظيم، يجب عليه أن يربط علاقات، تسمح له بالتعاون مع الآخرين. إن الاستجابة فقط لنداء التعاقد، أو للتعبئة وحدها، غير كافية لتفسير ماذا سيفعل مستقبلا. لسنا في حاجة لكي نستخلص الدرس، الذي يمكن للمتخصص في الموارد البشرية، أن يستخلصه من الكشف عن بداية مصادر وأسس التعاون. / سياسات قائمة على الحوار- وعلى القرب- على الاعتراف بالعمل- وعلى معنى العدالة، كل هذا لا يمكن إلا أن يتعزز ويتقوى.

### 4- الفاعل "المسيطر عليه" أو "الخنوع"

كانت النظريات التي تنطلق من الفرد، تسعى إلى معارضة التيار الذي كان سائدا في السوسيولوجيا في حقبة السبعينات من القرن الماضي- القرن العشرين. هذا التيار الذي يتمحور حول البنوية والماركسية. في مقابل النظريات التي تمثل التصور القائل بالفاعل الحر والعقلاني نسبيا، فإن القطب الآخر، تهيمن عليه سوسيولوجيا قديمة وكلاسيكية في مصادرهما، وتتميز بصفة خاصة بحضور "بيير بورديو"، والذي على العكس من ذلك، يفضل ويعطي الأهمية للنسق الاجتماعي وكرهاته. إن الانتقادات الموجهة من قبل النزعة الشمولية والكلانية، قد أضفت صبغة كاريكاتورية على هذا الموقف، كما إن النظرية التي اقترحها "بيير بورديو" أكثر مرونة من الموقف المغلق الذي وضع فيه. ولكن، في الحقيقة، هناك بعض من التقاليد السوسيولوجية الفرنسية- منذ دوركايم بصفة خاصة- حاولت وعملت على أن تضع الظواهر الأولية- الأفعال والاختيارات الفردية- في سياق الصيرورة الاجتماعية الكلية. لهذا فكل ما يجري وبقع على مستوى الفرد، ما هو إلا

نتيجة للاكراهات والحتميات التي يخضع لها بوعي منه أو بغير وعي. بدل أن يكون "فاعلا" يصبح مجرد "وكيل" أو بالأحرى، ذاتا لينة وطبعة تحت تأثير القوى الاجتماعية. إن "بورديو" وفريقه، يصور ويرسم في أعماله الامبريقية والميدانية، أن ما يبدو انها اختيارات بين la حرة- الأذواق الموسيقية- الهوايات- فهي توافق وتطابق منطقا اجتماعيا مرتبطا بـ "التميز" distinction- الطبقات الاجتماعية. عنوان المؤلف سنة 1979

إن مجمل سلوكات وأذواق الفرد هي نتيجة "للابيتوس". وهي مجموع السلوكات الثابتة والراسخة في جسده، وأيضا في فكره وعقله، والتي تجد جذورها في الرأسمال الاجتماعي للفرد. وفي فكر مجاور، نجد "ميشل فوكو" يوضح كيف أن الفكر الإنساني يخضع لبنيات ذهنية لاواعية. النقد والمؤاخدة التي نوجهها لهذا التيار. تتحدد في كونه يفسر كل الظاهر والسلوكات بواسطة "الماكروسيولوجي" وفي كونه يعتبر الفرد مجرد دعامة للبنيات العمياء بالنسبة لذاتها وللعالم. (بودون ص 23). من بين النتائج المترتبة عن هذا المنظور أو الموقف، هو غياب اهتمام علماء الاجتماع المنتمين لهذا التيار، وعدم دراستهم للمقولة.

## 2- تحليل الحياة داخل التنظيم -- 2. Une analyse de la vie en organization

إن تحديد وتطبيق القواعد، وخلق الشروط الملائمة للتحفيز، كل هذه المهام تتطلب فهما دقيقا للمصادر والموارد الخاصة بالتنظيم الذي نود دراسته. لهذا نجد أنفسنا ملزمين للجوء إلى حقل السيسولوجيا من أجل الاستعانة وتوظيف جهازه المفاهيمي استعمال شبكات التحليل الناجعة لبناء واكتساب هذه المعرفة.

في هذا المحور، سنحاول أن نكشف ونوضح ثلاث مجالات تكون فيها مساهمة السيسولوجيا ضرورية وأساسية، لكي نفهم السياق التنظيمي، ولبناء وإعداد تصور ذكي عن الفعل والسلوك في إطار تدبير الموارد البشرية.

### - 2-1 التنظيم معقد ومتعدد -

تتحدد مساهمة نظريات سيسولوجية التنظيم، منذ "مارش" و"سيمون" في كونها ساعدت أولا، على النظر إلى، باعتباره مجموعة لها عدة أهداف، بالرغم من كون البعض منها فقط، هو الذي يحظى بالأسبقية من قبل رؤسائه. إن بناء وإعداد مواصفات محددة لسحنة ما، وبيع منتجات جيدة، وانجاز خدمات فعالة، والحصول على درجة ممتازة، وأن تصبح موظفا أو عاملا جيدا، وأن تكون لديك صورة ايجابية، أن تحترم القوانين، وأن تساهم في المحافظة وحماية البيئة، كل هدف من هذه الأهداف، يمكن أن يكون هدفا رئيسيا وذلك حسب الوضعية التي نحتلها داخل التنظيم. لا يمكن إذن، لتدبير الموارد البشرية، ألا يأخذ بعين الاعتبار هذا التعدد في وجهات النظر والأفاق، ولا يمكن له أن يكتفي ويقتصر فقط على النظرة الاقتصادية الضيقة. - إن كل جماعة تنتمي إلى تنظيم ما، تفضل في لحظة معينة، هدفا أو أهدافا محددة. و نعرف انه في وقتنا الحاضر، وجود تنوع وتعدد الأطراف المعنية، والتي لها مصالح في التنظيم وتعمل على ارتفاع وتزايد متطلباتها ومطالبها/نجد أصحاب الأسهم أو المساهمين، رجال الادارة والموظفين- البناء- الممونون- الجماعات المحلية- النقابات- جمعيات المستهلكين.

إن عمل الموارد البشرية، سواء كان ممارسا من قبل المدراء ورجال التدبير، أو من قبل موظفين متخصصين، ينبغي لها أن تفهم هذا التعدد والتنوع وأن تأخذ بعين الاعتبار، هذه الطلبات، حتى تستطيع إن تتفاوض حول تسويات لأهداف متناقضة، ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية وبيئية أو عمومية. لقد استخلصت السيسولوجيا البرجماتية في فرنسا، مع "بولاتنسكي" 1991 و"تيفينو" 2006، إن

يبلوروا ويصيفوا بكيفية جديدة هذه الخاصية المتعددة، فاستخلصوا ستة مبادئ، تشكل عوالم عديدة، تقس وتبرر أنماط مختلفة من التنسيق-عالم الإلهام- عوالم محلية ومدنية وصناعية-الخ كل وضعية تنظيمية تعبئ عوالم مختلفة، يوجد بينها صراع ومواجهة، أو تقابل وتطابق، أو تسويات وتوافقات. أن عمل وسلوك الموارد البشرية التي تخضع لهذه المبادئ المختلفة، يمكن لها أن تؤسس لمشروعية القرارات التي تتخذها.

الإسهام الثاني والمهم للسيولوجيا، من أجل معرفة وفهم الحياة التنظيمية، يتجلى في طبيعة القواعد.

بصفتها مشاركة في إدارة التنظيم، فإن وظيفة الموارد البشرية القائمة على أساس مشروعيتهما القانونية، لا يمكن لها أن تثق إلا في وجود قوانين تنظيمية صورية. إن التنظيمات العصرية أصبحت غارقة في كثرة الإخبار والمعلومات، والمساطر والمواثيق، حتى أضحت تشكل بالنسبة لها بيروقراطية جديدة. ونحن نعرف منذ زمن بعيد- ولقد سبق لـ "كروزييه" أن وضح ذلك-. نعرف أن هذه القواعد والقوانين، تكون تأثيراتها محدودة، وقد تتحول إلى عوائق تعيق وتعرقل العملية الإنتاجية. كما نعلم أيضا، إن بعض القوانين والقواعد والمساطر "الخفية" والغير معلنة، لا تكون متناقضة دوماً، مع القوانين الهيكلية الرسمية، بل إنها تتكامل وتتقاطع معها. تساعد السيولوجيا على تجاوز التعارض والتناقض القائم بين ماهو هيكلي رسمي، وبين ماهو لاهيكلي وغير رسمي. وتقود صاحب القرار إلى إدراك أن القوانين والقواعد هي نسيج ومجموعة ينبغي تصورها وإدراكها في كليتها وشموليتهما. وينبغي تتبع تطورها بكيفية منتظمة.

إن الكثير من القرارات التقنوقراطية، تجهل الواقع في الميدان، لهذا يصعب تطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع، خاصة في وقتنا الراهن. المدراء "رجال الإدارة" لديهم كفاءات مهنية وتقنية عالية، لكن عدم معرفتهم بطبيعة الظواهر، تجعلهم يواجهون معارضة ومقاومة شديدة من قبل الفاعلين الاجتماعيين، لأن هؤلاء لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، ولم ينخرطوا في عملية بناء وبلورة وصياغة التصورات والقواعد والقوانين.

إن بعض الإسهامات السيولوجية، تساهم إذن في بناء رؤية مركبة ومتكاملة، تنطلق من منظور واقعي فيما يتعلق بعملية سير التنظيم، وبالنسبة للعمل في ميدان تدبير الموارد البشرية، فالمنطق الاقتصادي وحده يعد غير كاف.

إن متانة وصدق التحليل القانوني، وفهم الحقيقة السيكلوجية للأفراد، ضروريان، ولكنهما لا يسمحان بإدراك وفهم وتفسير الوضعيات دائما. لهذا يصبح اللجوء إلى التحليل التنظيمي، أمرا مرغوبا وضروريا..

### 3- تحليل للشغل ولمجتمع الإجراء والموظفين والعمال/

تعتبر سيولوجيا الشغل من أكثر ميادين السيولوجيا حيوية وأهمية في فرنسا. لقد اهتمت واشتغلت بالعديد من المواضيع والإشكالات التي تعتبر من صميم اهتمامات واختصاصات تدبير الموارد البشرية. إن هذه الأخيرة، تولي اهتمامها إلى ماهو عملي وتنظيمي. لكن في الوقت ذاته، فهي في حاجة ماسة أيضا، إلى المفاهيم والمقاربات المتعلقة والمتخصصة في الشغل، والتي ساهمت السيولوجيا في توفيرها ووجودها منذ مدة. وسنعمل هنا على تقديم ثلاثة ميادين تخص تقسيم الموارد البشرية وإدارتها، حسب علم الاجتماع وهي: -تنظيم الشغل- مؤهلات الموظف -ثم العلاقات المهنية والصراعات الاجتماعية.

منذ نشأتها، حلت سيولوجيا الشغل كيفية تطور تنظيم الشغل في بدايتها، خاصة في القطاع الصناعي. إن تحليل التأثيرات الاقتصادية والتقنية على الأجير والموظف، شكلت العمق والأساس الذي قامت عليه سيولوجيا الشغل.

## خلاصة

يتبين من تحليل لطبيعة العلاقة بين التكوين السسيولوجي وتدبير الموارد البشرية، إنها علاقة تجلت منذ البدايات الأولى لنشأة السسيولوجيا وخاصة سسيولوجيا التنظيمات وسسيولوجيا الشغل والمقاولة. وتعززت وتوطدت هذه العلاقة المتبادلة بين المجالين خاصة في وقتنا الراهن في كل المجتمعات الصناعية المعاصرة، وفي البلدان المتقدمة التي تحاول إن تستفيد من إسهامات العلوم الإنسانية عامة والسسيولوجية خاصة في مجالات الإدارة وتدبير الموارد البشرية وفي قطاعات التربية والتكوين والصحة والاعلام والشباب وغيرها من الميادين الاجتماعية التي تعد قاطرة لكل تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة ومستدامة. ومن هذا المنظور فعلم الاجتماع، ليس علما نظريا صرفا، بل هو علم الفعل والممارسة والتطبيق، يمكن أن يثري ويغني التجربة الإنسانية والواقع الإنساني الاجتماعي في كل ميادينه، وان يساهم في تغييره وتطويره إلى ما هو أفضل وراقي. ولهذا لا ينبغي للتكوين السسيولوجي أن يظل مغلقا ومقصورا ومحدودا على طلبة كليات الآداب وبعض مسالك كلية الحقوق، بل يجب أن يشمل ويعمم تدريس السسيولوجيا في معاهد ومؤسسات ومدارس تكوين المهندسين وفي مدارس التدبير والتجارة وغيرها من المؤسسات العلمية والتجارية الأخرى من أجل الإسهام في تكوين وتأهيل الكفاءات الوطنية تكوينا علميا متكاملًا.

## Bibliographie :

اعتمدت في إعداد هذه المقالة على الدراسة والمرجع الأساسي /  
الآتي

- 1- *Les apports de la sociologie à la gestion des ressources Humaines*
- To cite this version:

Yves Livian. *Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines : Fondements de la*

GRH. Document preprint pour un ouvrage sur les fondements de la GRH. 2012. <halshs-00804685>

- HAL Id: halshs-00804685

- 2-Aballea F., Mias A. (coord.) (2010) ; Mondialisation et recomposition des relations professionnelles, Toulouse, Octarès.
- 3-Alter N. (dir.), (2006), Sociologie du monde du travail, Paris, PUF.
- 4-Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Paris, Mines Paris Tech.
- 5-Alter N. (2009), Donner et prendre. La coopération en entreprise, Paris, La Découverte.
- 6-Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y.F. (2005), Les nouvelles approches sociologiques.
- 7-Autissier D., Wacheux F. (2000), Structuration et management des organisations, Paris, L'Harmattan.
- 8-Bernoux Ph. (2004), Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris, Seuil.
- 9-Bourdieu P. (1979), La distinction. Critique sociale du jugement de goût, Paris,
- 10-Craipeau S., Metzger J.L. (2007), Pour une sociologie critique de la gestion, Recherches

Revue Marocaine de la pensée contemporaine-  
actes de colloque : formation –emploi avril 2019

No4 JUILLET 2019

-ouvrage collectif-

RMPC / ISSN : 2605-6488



- sociologiques et anthropologiques, 38-1, pp. 145-162, consulté sur <http://rsa.revues.org>.
- 11-de Terssac G., Tremblay D. (dir.) (2000), Où va le temps du travail ?, Toulouse, Octarès.
  - 12-de Terssac G., Lalande K. (2002), Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation, Paris, PUF.
  - 13-Dubar C. (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, A. Colin.
  - 14-Dubar C. (2006), Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux, Sociologos n° 1, Paris, A. Colin.
  - 15-Foucault M. (1971), L'ordre du discours, Paris, Gallimard.
  - 16-Gadéa Ch., Bouffartigue P. (2000), La sociologie des cadres, Paris, La Découverte Repères.
  - 17-Dadoy M. (1990), De la qualification aux compétences in La sociologie du travail et la codification sociale, Colloque PIRTTEM-CNRS.
  - -18-de Gauléjac V., Hanique F., Roche F. (dir.) (2007), La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques, Toulouse, Erès.

## **Université Moulay Ismaïl**

### **Ecole Supérieure de Technologie - Meknès**

#### **Titre : Formation emploi au Maroc, essai d'analyse**

**Mme Latifa BENAZZI**

#### **Résumé**

La conjoncture actuelle du Maroc est marquée par l'émergence des problèmes sociaux ayant un impact négatif sur la stabilité économique et politique. La question formation-emploi présente un paradoxe dont les tenants et les aboutissants font l'objet d'un grand centre d'intérêt préoccupant à la fois chercheurs, professionnels et décideurs etc. En effet, ces dernières décennies, le taux de chômage ne cesse d'accroître provoquant ainsi des actions de protestations populaires réclamant l'emploi.

Cet article se propose de présenter un essai d'analyse sur la thématique adéquation formation emploi au Maroc en mettant l'accent sur la réalité de la formation actuelle qui génère des jeunes diplômés en chômage, presque totalement déconnectés du monde du travail. Certes les solutions proposées sont nombreuses pour résoudre le fléau du chômage mais le chemin à parcourir reste encore long pour atteindre l'objectif assigné à savoir une meilleure employabilité des jeunes diplômés.

#### **Mots-clés**

Formation ; emploi ; chômage ; diplômés ; employabilité

#### **Abstract**

The current situation in Morocco is marked by the emergence of social problems having a negative impact on economic and political stability. The question of training-employment presents a paradox and concerns researchers, professionals and decision-makers etc.

Indeed, in recent decades, the unemployment rate continues to increase provoking popular protest actions demanding employment.

This article proposes to present an analytical essay on the theme of training and job training in Morocco, focusing on the reality of current training, which generates unemployed young graduates who are almost totally disconnected from the world of work. While the solutions proposed are numerous to solve the problem of unemployment, the road ahead is still long to reach the goal of better employability of young graduates.

## Keywords

Training; employment; unemployment; graduates; employability

## Introduction

Suite aux bouleversements technologiques, organisationnels et managériaux qu'a connus le monde, les besoins en compétences évoluent d'une manière vertigineuse. A ce titre, l'automatisation et la digitalisation sont devenues actuellement sources de développement économique et de nouveaux emplois. En effet, ces changements sont impulsés par les secteurs de l'informatique, de la recherche et développement et du conseil. Ces trois secteurs de services sont à la pointe de la transformation digitale ont une incidence positive sur toutes les activités et de très nombreux métiers.

Aussi, semble-t-il légitime de s'interroger sur ce qu'il en est au Maroc ?

Aujourd'hui, le Maroc connaît un développement prometteur, il s'est investi dans de nouvelles branches d'activités porteuses comme l'automobile, la logistique et l'aéronautique etc. Mais, il ne peut relever les défis qui s'imposent qu'en s'appuyant sur un potentiel de jeunes hautement qualifiés qui contribuera allégrement à l'innovation et à la création des richesses.

Pour cette raison en vue d'être productif, le jeune diplômé est appelé plus que jamais à s'adapter aux exigences du marché du travail.

Pour s'en convaincre, ce travail se propose de présenter successivement un état des lieux de la formation au Maroc et les raisons à l'origine de l'inadéquation entre formation et emploi avant de suggérer certaines recommandations de nature à assurer une meilleure employabilité des jeunes diplômés.

## I Etat des lieux de la formation au Maroc

### 1.1 Quels liens entre Formation et Emploi ?

La formation est un cursus à suivre dès qu'on parle de carrière, d'emploi et d'insertion professionnelle.

En effet, depuis quelques années, l'on entendait par « formation » le parcours scolaire de l'individu. Aujourd'hui, la formation se déroule tout au long de la vie. Suite à la scolarité dite « classique » et à l'arrivée sur le marché du travail, la question de la formation surgit donc rapidement.

Quelle est l'utilité réelle de la formation ?

Elle permet de développer des aptitudes des jeunes diplômés en répondant parfaitement aux attentes des professionnels en termes de compétences et de savoir-faire et augmente leur chance d'employabilité. Les connaissances transmises lors des formations restent liées à l'action, à la mise en pratique professionnelle voire un outil permettant d'anticiper et d'ajuster les mouvements du travail et de l'emploi [1].

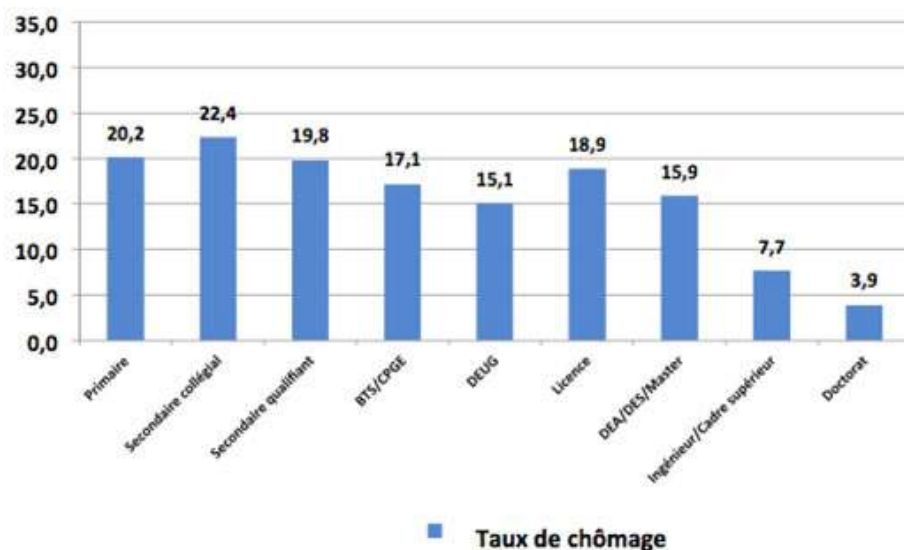
## **1.2 Adéquation formation et marché de travail**

Depuis longtemps, la question de l'adéquation formation emploi s'impose avec pertinence et d'une manière permanente dans notre pays.

Certes, plusieurs actions publiques sont entreprises pour la promotion de l'emploi à l'instar des programmes «Idmaj», «Taehil» et la nouvelle Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ayant pour objectif ultime la création d'emplois en nombre suffisant et répondant aux normes de qualité exigée. Toutefois, les difficultés inhérentes à l'emploi persistent encore et affichent des proportions inquiétantes.

En témoigne d'ailleurs, la dernière étude du Haut Commissariat au Plan (HCP) consacrée à «L'adéquation entre formation et emploi au Maroc» qui présente des chiffres alarmants [2].

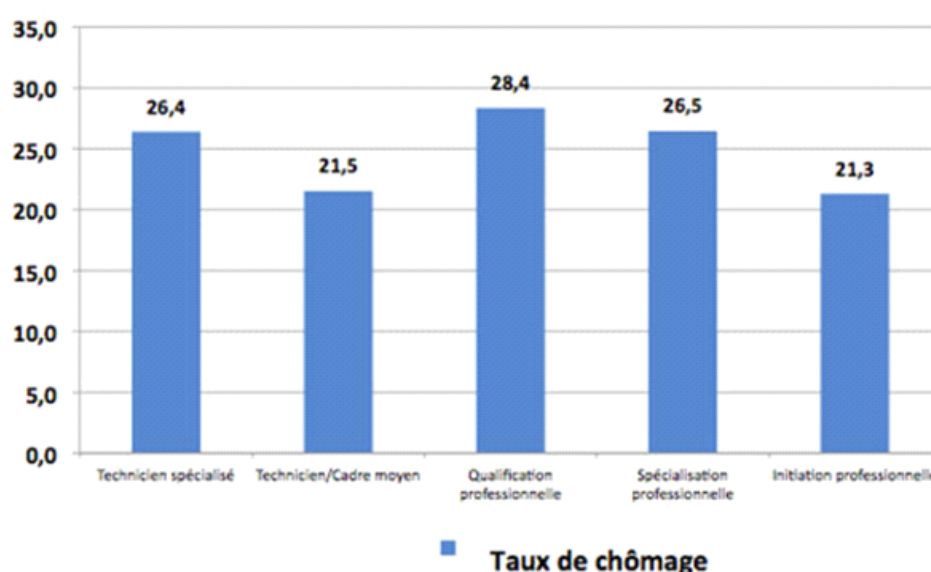
### **Graphique1 : taux de chômage selon les diplômes d'enseignement général**



Ressource : RGPH 2014 (Adéquation formation-emploi, HCP, p. 12)

L'analyse des responsables de HCP dévoile que «plus le diplôme de l'enseignement général est élevé plus le taux de chômage est faible». De la licence jusqu'au doctorat, le taux est de 18,9% pour les licenciés, 15,9% pour les diplômés du DEA/DES/Master 7,7% pour les ingénieurs/cadres supérieurs et 3,9% pour les docteurs [2].

## Graphique2 : taux de chômage selon les diplômes de formation professionnelle



Ressource : RGPH 2014 (Adéquation formation-emploi, HCP, p.

Revue Marocaine de la pensée contemporaine-

actes de colloque : formation –emploi avril2019

No4 JUILLET 2019

-ouvrage collectif-

RMPC / ISSN : 2605-6488

Le taux de chômage est en hausse pour les diplômés de la formation professionnelle, soit 21,3% pour les diplômés d'initiation professionnelle, 26,5% pour les diplômés de spécialisation professionnelle, 28,4% pour les diplômés de qualification professionnelle et 26,4% pour les techniciens spécialisés [3].

Au Maroc, le chômage des jeunes s'est alourdi en 2017. En effet, c'est dans la population en chômage que se retrouvent les taux de diplômés d'enseignement général et de formation professionnelle les plus élevés, avec respectivement près de 48% et 17% environ [2].

Malgré les 86000 postes créés en 2017, la situation du marché de l'emploi au Maroc s'est aggravée avec un taux de chômage dépassant la barre symbolique des 10%.

Le taux de chômage au Maroc s'est aggravé entre 2016 et 2017. C'est ce qui révèle la dernière publication du Haut Commissariat au Plan (HCP) sur la situation du marché du travail.

Le taux de chômage a dépassé la barre symbolique de 10% en 2017, pour afficher 10,2% au niveau national contre 9,9% enregistré en 2016. Sur cette période, l'économie marocaine n'a pas créé assez de postes d'emploi, pour accueillir les 135000 nouveaux entrants sur le marché du travail. La situation est certes meilleure qu'en 2016, quand le pays avait connu, non pas une création d'emplois, mais une perte de 37000 postes. Néanmoins, le chômage des jeunes reste sans aucun doute un sérieux problème.

A ce sujet, les études établies par le HCP attestent qu'il y a des dysfonctionnements en matière d'adéquation des formations avec l'emploi qui impactent négativement le taux d'employabilité.

La création d'emplois au Maroc a considérablement baissé en passant de 30000 postes par point de croissance à 10 500 entre les périodes 2000/2008 et 2009/2017.

A cela s'ajoutent le ralentissement de la croissance et la baisse continue du taux d'activité qui ne dépasse guère, en 2017, 46% contre 54% dans les années 2000.

Au Maroc et selon les données disponibles (HCP), le taux de chômage augmente avec le niveau d'éducation.

Chaque année 16% des 100 000 nouveaux diplômés se retrouvent en chômage (HCP), pourtant des emplois existent. C'est le déséquilibre entre la formation et les attentes du marché de travail qui est de plus en plus important. Combler cet écart, commence sans doute avec une réforme de la formation et de l'orientation.

Ce paradoxe confirme l'inadéquation des formations avec les besoins du monde du travail et la permanence d'une croissance peu génératrice d'emplois qualifiés.

Le taux de chômage est en hausse pour les diplômés de la formation professionnelle, soit 21,3% pour les diplômés d'initiation professionnelle, 26,5% pour les diplômés de spécialisation professionnelle soit 28,4% pour les diplômés de qualification professionnelle et 26,4% pour les techniciens spécialisés [3].

Au Maroc, le chômage des jeunes s'est alourdi en 2017. En effet, c'est dans la population en chômage que se retrouvent les taux de diplômés d'enseignement général et de formation professionnelle les plus élevés, avec respectivement près de 48% et 17% environ [2].

Malgré les 86 000 postes créés en 2017, la situation du marché de l'emploi au Maroc s'est aggravée avec un taux de chômage dépassant la barre symbolique des 10%.

Le taux de chômage au Maroc s'est aggravé entre 2016 et 2017. C'est ce qui révèle la dernière publication du Haut Commissariat au Plan (HCP) sur la situation du marché du travail.

Le taux de chômage a dépassé la barre symbolique de 10% en 2017, pour afficher 10,2% au niveau national contre 9,9% enregistré en 2016. Sur cette période, l'économie marocaine n'a pas créé assez de postes d'emploi, pour accueillir les 135000 nouveaux entrants sur le marché du travail. La situation est certes meilleure qu'en 2016, quand le pays avait connu, non pas une création d'emplois, mais une perte de 37000 postes. Néanmoins, le chômage des jeunes reste sans aucun doute un sérieux problème.

Par ailleurs, les études établies par le HCP attestent qu'il y a des dysfonctionnements en matière d'adéquation des formations avec l'emploi qui impactent négativement le taux d'employabilité.

La création d'emplois au Maroc a considérablement baissé en passant de 30000 postes par point de croissance à 10500 entre les périodes 2000/2008 et 2009/2017.

A cela s'ajoutent le ralentissement de la croissance et la baisse continue du taux d'activité qui ne dépasse guère, en 2017, 46% contre 54% dans les années 2000.

Au Maroc et selon les données disponibles (HCP), le taux de chômage augmente avec le niveau d'éducation.

Chaque année 16% des 100000 nouveaux diplômés se retrouvent en chômage (HCP), pourtant des emplois existent. C'est le déséquilibre entre la formation et les attentes du marché de travail qui est de plus en plus important. Combler cet écart, commence sans doute avec une réforme de la formation et de l'orientation.

Ce paradoxe confirme l'inadéquation des formations avec les besoins du monde du travail et la permanence d'une croissance peu génératrice d'emplois qualifiés.

D'autant plus, les profils demandés variables et en évolution permanente. Les changements de la conjoncture économique et leurs conséquences sur les évolutions des savoir-faire et des techniques utilisées interpellent la mise à jour des connaissances déjà acquises en vue d'une meilleure productivité [4].

De même, si l'entreprise prend la décision de s'internationaliser, elle doit suivre la tendance du marché et faire des recrutements adéquats pour préserver sa survie.

## **II Les raisons de cette inadéquation**

Les raisons de l'inadéquation entre formation et emploi sont nombreuses, mais la principale semble être imputée aux failles du système éducatif devenu «une machine à fabriquer des légions de chômeurs». Cette fameuse expression est extraite du discours que S.M. le Roi Mohammed VI a adressé à la nation à l'occasion du 65<sup>ème</sup> anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

Mais, faut-il dire qu'à chaque rentrée scolaire et universitaire, le même discours est relancé quant à la qualité et l'efficacité de l'actuel système d'éducation.

Si on parle de l'enseignement supérieur, l'université est presque déconnectée par rapport aux besoins de l'entreprise. En fait, la compétence fait défaut. Certes, les diplômes sont reconnus mais malheureusement la compétence manque. Toutefois, l'entreprise a besoin, à la fois, de nouvelles recrues opérationnels dès leur embauche et de ressources humaines qui apportent une valeur ajoutée à l'entreprise et non une charge à supporter.

Puisque le savoir devient de plus en plus obsolète, l'entreprise a besoin des compétences qui s'orientent vers la créativité et l'innovation. Toutefois, les programmes dispensés dans les universités ne suivent pas le développement technologique (absence de mise à jour).

Donc 'il y a tout un fossé qui se creuse entre la formation et les besoins de l'entreprise[5].

Pire encore, l'université n'a pas encore engagé réellement un dispositif d'écoute et de rapprochement avec les professionnels. Elle n'incite pas les professionnels à intervenir dans la formation pour inculquer leur savoir et leurs expériences aux jeunes.

D'ailleurs, les programmes de formation doivent être discutés avec les professionnels en premier lieu pour produire des compétences sollicitées dans le marché de travail. Loin de critiquer l'université, mais on essaie d'intervenir dans la logique de l'amélioration continue du système éducatif.

De surcroît, le diplômé en chômage a également une part de responsabilité puisqu'il ne perfectionne pas ses connaissances, du moment que le savoir est devenu à la portée et internationalisé. Qui aurait cru qu'un jour, on pourrait avoir accès en ligne à un cours gratuit auprès des grandes universités du monde. Quelques décennies, ceci a été imaginable, mais aujourd'hui c'est une réalité et est devenue une pratique généralisée.

Par ailleurs, la part de responsabilité des professionnels est très importante à ce sujet.

La majorité des entreprises n'ouvrent pas leurs portes aux étudiants pour les aider à maîtriser le savoir-faire. Il en découle qu'il n'y a pas de parrainage des entreprises aux étudiants.



Il demeure donc entendu qu'aujourd'hui, il faudrait que la formation soit duale d'un point de vue académique et professionnel.

A cet effet, pour assurer une meilleure employabilité, il serait souhaitable de préconiser certaines recommandations qui s'imposent [6].

### **III Les recommandations préconisées pour assurer une meilleure employabilité des jeunes diplômés**

Au demeurant, il reste entendu que pour assurer une meilleure employabilité, il serait souhaitable de prendre en considération certaines recommandations de nature à permettre d'atteindre cet objectif assigné.

D'abord, le cursus d'apprentissage consiste non seulement à dispenser des sciences fondamentales, mais surtout à développer des soft skills qui visent à préparer les compétences à s'adapter à la complexité de l'environnement devenu de plus en perpétuel changement. On peut citer à titre d'exemple : l'étude des projets, le Leadership, le développement personnel et la capacité à être dans l'anticipation de ce qui se passe.

Aussi, il faudrait repenser à insuffler et à stimuler l'esprit entrepreneurial chez les étudiants pour les inciter à faire preuve de créativité et surtout de prendre le risque etc. [5]

Ainsi ces aptitudes devraient être inculquées depuis un jeune âge et continuées durant tout le cursus de formation allant de l'enseignement fondamental à l'université.

Il va s'en dire que le rôle de l'université est de préparer des entrepreneurs leaders, visionnaires, éthiques et responsables capables de gérer le changement vers le meilleur. Autant de mesures, adossées à une vision claire, une stratégie bien articulée et des objectifs chiffrés, devraient contribuer à réduire le hiatus séparant le monde de l'université de celui du travail et permettre au système d'éducation et de formation de s'acquitter de sa mission première, celle de former des jeunes citoyens actifs, épanouis et aptes à servir leur pays et leur communauté.

### **Conclusion**

En somme, l'adéquation formation emploi s'avère un grand chantier qui nécessite une réelle volonté et une révision profonde de manière à aboutir à un processus fiable où l'Etat et le secteur privé devront travailler en parfaite synergie en vue de promouvoir l'employabilité. Certes, le chemin est long mais les défis à relever sont très importants.

Il appartient donc au système éducatif de s'orienter davantage vers les besoins des entreprises et de travailler en parfaite harmonie avec le secteur privé en cherchant à privilégier davantage un enseignement de qualité essentiellement fondé sur le développement des compétences par les soft skills.

Dans cette optique, il a été mis en avant les grandes lignes du Plan d'action pluriannuel (2017-2021) dont le second axe a été consacré à l'amélioration de l'employabilité des lauréats et à l'adéquation de l'offre de formation aux besoins de développement et du marché de l'emploi à travers la mise en place d'une panoplie de mesures. Des actions qui supposent, a créer des partenariats avec les acteurs économiques et les organisations concernées, outre le renforcement de la dimension professionnalisante de l'université à travers des formations continues dans les établissements d'enseignement supérieur et l'augmentation du nombre des étudiants bénéficiaires pour atteindre 10% à l'horizon 2020.

Force est de conclure qu'un Programme d'appui à l'adéquation formation-emploi a été initié entre le Maroc et plusieurs bailleurs de fonds internationaux, dont la Banque africaine de développement (BAD), la Banque mondiale et l'Agence française de développement.

Il est ainsi plus logique et aussi plus raisonnable pour l'enseignement de se limiter à un nombre précis de grands référentiels et d'assurer à tous les étudiants la formation théorique et technologique préalable à l'acquisition d'un métier. Pour sa part, l'entreprise devra prendre le relais par la suite et aura ainsi cette responsabilité de compléter la formation initiale, de base, par une vraie spécialisation professionnelle ajustée aux réalités du marché».

### **Bibliographie**

[1] Yassine Hilmi et Mouna Hilmi, le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi : cas du métier d'un responsable financier :

**Revue Marocaine de la pensée contemporaine-  
actes de colloque : formation –emploi avril 2019**

**-ouvrage collectif-**

**No4 JUILLET 2019  
RMPC / ISSN : 2605-6488**

<https://revues.imist.ma/index.php?journal=REMAREM&page=article&op=view&path%5B%5D=4291>

[2] Présentation de l'étude « formation et emploi au Maroc» par M. Ahmed Lahlimi, Haut Commissaire au Plan

[https://www.hcp.ma/Presentation-de-l-etude-formation-et-emploi-au-Maroc-par-M-Ahmed-Lahlimi-Haut-Commissaire-au-Plan\\_a2156.html](https://www.hcp.ma/Presentation-de-l-etude-formation-et-emploi-au-Maroc-par-M-Ahmed-Lahlimi-Haut-Commissaire-au-Plan_a2156.html), p. 12

[3] Ibidem p. 13

[4] Arnaud Dupray, Danielle Guillemot et Ekaterina Melnik-Olive, la formation continue en contexte : l'entreprise au cœur des enjeux (article)

[https://journals.openedition.org/formationemploi/5031#xd\\_co\\_f=YTYyMjBhMGMtMWZlOC00ZTY4LTgyZWItMDYyYTM5OWJlODkz~](https://journals.openedition.org/formationemploi/5031#xd_co_f=YTYyMjBhMGMtMWZlOC00ZTY4LTgyZWItMDYyYTM5OWJlODkz~)

[5] Olivia Chambard et Laurène Le Cozane, Introduction : Nouveaux éclairages sur les relations entre enseignement supérieur et monde économique (article)

[https://journals.openedition.org/formationemploi/4530#xd\\_co\\_f=YTYyMjBhMGMtMWZlOC00ZTY4LTgyZWItMDYyYTM5OWJlODkz~](https://journals.openedition.org/formationemploi/4530#xd_co_f=YTYyMjBhMGMtMWZlOC00ZTY4LTgyZWItMDYyYTM5OWJlODkz~)

[6] Matthias Pepin et Patricia Champy-Remoussenard,

« Quelques repères pour comprendre et interroger le développement de l'éducation à l'esprit d'entreprendre », Formation emploi 2017/4 (n° 140), pp. 7-25

<https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2017-4-page-7.html>

## التكوين في المدرسة العليا للأساتذة والنموذج التنموي الجديد

Revue Marocaine de la pensée contemporaine-  
actes de colloque : formation –emploi avril 2019

-ouvrage collectif-

No4 JUILLET 2019

RMPC / ISSN : 2605-6488

---

BOUKILI Omar, Enseignant chercheur en philosophie et en didactique, Ecole Normale Supérieure,  
Equipe de recherche:« Philosophie et Humanités Appliquées (PHA-FLSH) »et « Pédagogie, Culture et  
Développement (PCD-ENS) » - Université Moulay Ismail - Meknès.

---

**Résumé:**

Le présent article s'interroge sur la possible contribution de l'Ecole Normale Supérieure à l'élaboration du nouveau modèle de développement. Grâce à sa vocation pédagogique, l'Ecole Normale peut jouer un rôle crucial dans l'adaptation de notre système pédagogique aux enjeux du nouveau modèle de développement. Et ce sur les deux axes de son activité : la formation des cadres pédagogiques et la recherche scientifique et pédagogique centrée sur l'économie du savoir et les questions de l'éducation et de la formation.

**Abstract:**

The present article questions the possible contribution of the École Normale Supérieure (ENS) in the formulation of the new development model. Known for its special pedagogical mission, this distinguished institution can play a crucial role in establishing an educational system compatible with the challenges of the new development model. This can happen through the two axes of its activity: the training of educational staff and scientific research based on knowledge economy and issues related to education and training.

**ملخص:**

تناقش هذه المقالة موضوع مساهمة المدرسة العليا للأساتذة في صياغة النموذج التنموي الجديد. كيف أن الخصوصية التربوية التي تتمتع بها المدرسة تؤهلها للعب دور حاسم في إرساء نظام تربوي ملائم لرهانات النموذج التنموي الجديد، وذلك انطلاقاً من محوري اشتغالها معاً: محور تكوين الأطر التربوي، ومحور البحث العلمي المرتكز على اقتصاد المعرفة وقضايا التربية والتكوين.

أكد المجلس الأعلى للتربية والتكوين، في دورة يناير 2019، أن التربية والتكوين مدخل أساسي لإعادة النظر في النموذج التنموي الحالي، وحدد مجالات التدخل في توفير التكوين الملائم وإرساء أرضية مواكبة للبحث العلمي. وإذا كان المجلس يخص مؤسسات التكوين والبحث بمهمة توفير الرأسمال البشري المؤهل والملائم للنموذج الجديد، فإنه يضع على عاتق الباحثين التربويين مسؤولية تحديد فحوى هذا التكوين، وتوضيح القيم المناسبة له، وسبل تنميتها لدى الفاعلين. قد لا يضطلع البحث التربوي وحده بمهمة وضع الأهداف الكبرى للنموذج، التي يرجع أمرها لمتدخلين كثر، لكن مساهمته في تحديد شروط إمكان النموذج تبقى حاسمة في نجاحه أو فشله. لا سيما البعد القيمي الذي يحدد طبيعة تصرفات الأفراد والجماعات وردود أفعالهم، ويفترض تنمية قيم معينة لدى الفاعلين المحتملين، والقطع مع أخرى.

تنطلق مساهمتنا، في النقاش حول موضوع علاقة النموذج التنموي بالشغل والتكوين، من فرضية عمل مفادها أن ذهنية الفاعل وقيمه تنتصبان عائقا في وجه التنمية، إذا لم يتم الانتباه إليهما وتكييفهما مع طبيعة النموذج التنموي المنشود. والسبب في ذلك أن سؤال التنمية، في اعتقادنا، ليس مسألة تقنية؛ تتعلق فقط بوجود تكوين جيد من عدمه، بل يرتبط أساسا بطبيعة هذا التكوين وأولوياته قياسا إلى رهانات التنمية في عصر بات يميل أكثر إلى تغليب كفة الجانب المهني والتقني على حساب الجانب الإنساني القيمي. يتطلب التكوين الجيد، فضلا عن التمكن من التقنيات والمهارات، وجود صنفين من القيم لدى الفاعلين: قيم ومواقف تجعل الفعل المنشود ممكنا، وتحل محل القيم الفردية والاجتماعية غير المناسبة التي تعيق النمو. وقيم أخرى تضمن احترام التنمية لأدمية المعنيين بها، فتخدم الناس بدلا من أن تنضاف نيرا آخر على رقابهم فتفقدهم إنسانيتهم. وفي هذا الإطار، سوف نحاول تقديم العرض التربوي للمدرسة العليا للأساتذة، بما هي مؤسسة للتكوين والبحث التربويين، واستشراف الأفاق الممكنة لجعل عرضها التربوي مسارا لرهانات التنمية، وذلك في أفق جعل البحث العلمي مواكبا لمتطلبات النموذج التنموي المأمول. وقبل ذلك سوف نفصل القول في المدخل القيمي للنموذج التنموي.

### 1. مداخل النموذج التنموي

تقاس نجاعة النموذج التنموي بمدى قدرته على توفير حاجيات المواطنين، واحترامه لقيم العيش المشترك التي تضمن للجميع إمكانية الاستفادة من ثماره؛ كالكرامة والعدالة الاجتماعية والمجالية وغيرها.. غير أنها تقتضي قبل ذلك خلق بيئة محلية للتنمية. يجب إشراك كل المعنيين في صياغة النموذج وتنزيله، ما دام الأمر يتعلق بهدف تتداخل فيه الشروط الموضوعية بالمؤثرات الذاتية لدى الفاعلين، وأن القيم المقصودة تنتمي بالدرجة الأولى مجال طموحات الأفراد ونظرتهم إلى وجودهم، الذي يصعب توقعه بدون إشراكهم فعليا في إعداد النموذج. إذا أمعنا النظر في تجارب الإصلاح السابقة، وجدنا أن سبب تعثرها يرجع في الغالب إلى أحد أمرين: إما أنها لا تخدم جميع فئات المجتمع، ولا تحترم قيم العيش المشترك، أو أنها تفرض نمودجا لا يعكس طموحات الأفراد وقدراتهم. وتنتهي إلى التعثر بسبب مقاومة المعنيين بالتمييز والاستغلال، أو بسبب خلل في كفاءاتهم.

يمكن حصر مداخل الإصلاح في مدخلين أساسيين، هما: المدخل المادي والتقني، والمدخل القيمي. ويشمل المدخل الأول تطوير البنيات الاقتصادية القائمة، واغتنام الفرص المتوفرة، وتبني مبدأ الحكامة في تدبير الموارد، وغيرها من التدابير الممكنة لمعالجة اختلالات النموذج الحالي، التي نترك أمرها للمتخصصين من الاقتصاديين ورجال الإدارة. ونكتفي من جهتنا بالتأكيد على ضرورة العمل على تجنب أخطاء المنظومة التربوية الحالية، خاصة إجهاض العقول والكفاءات الناتج عن غياب تكافؤ الفرص، عبر توفير الرعاية والمنح للمتميزين الواعدين والقادرين على ولوج مجتمع المعرفة وخلق القيمة المضافة<sup>1</sup>.

كما أن هذا المدخل يشمل أيضا اختيار النمط الاقتصادي المنتج للثروة والتنمية، ولا شك أن هذا النمط يتجسد اليوم في اقتصاد المعرفة الذي يتيح إمكانية الانخراط الفعلي والفاعل في التاريخ<sup>ii</sup>. إن التخلف عن ركب الحضارة، واختيار أنماط اقتصادية تجاوزها التاريخ وفقدت صلاحيتها، يكافئ في جهالته نفي حقيقة ارتباط تبدل النماذج التنموية وتطورها بالفاعلية البشرية؛ سواء تعلق الأمر بامتلاك الفاعلين لنافسية العلم وقدرتهم على خلق المعارف والتقنيات والأدوات، أو ارتباط بتمكنهم من تسخير مخرجاتها لصالح الإنسان، وترجمتها إلى تنمية تخدم الجميع.

إن خلق الثروة اليوم يرتبط عضويا بالانخراط الفاعل في اقتصاد المعرفة، وبالمساهمة في التطور العلمي. ولا نقصد بهذا الانخراط مسألة نقل العلم والتكنولوجيا، وإدماجهما في مختلف مستويات النسيج الاقتصادي، لأن ذلك يقود في أحسن الأحوال إلى وضع التبعية للآخر، الذي يمثل سببا رئيسيا في محدودية النتائج. نعرف، كمجتمعات ثالثة، ما أتيح لنا من تطبيقات العلم والتكنولوجيا، لكننا لا نعرف المستوى الذي بلغه البحث العلمي، ولا نملك القدرة على تسخيرها في تنمية بلداننا. إذا كانت الدولة قد تمكنت من جعل الجامعة تساهم بفعالية في إنتاج العلم، فإنها لم توفر بعد البنيات الضرورية لثمينه، وجعله رافدا لخلق الثروة. لذلك ستبقى ثمار جهودنا ملكا لغيرنا، وسنظل أبد الدهر تابعين لهم ما لم نسع إلى امتلاك ناصية العلم، وتنزيله في تقنيات محلية منتجة<sup>iii</sup>.

أما المدخل الثاني للإصلاح، فيرتبط بحاجة كل نموذج تنموي إلى قيم تناسبه. تُحدث التنمية تغييرا في الممارسات الاجتماعية والفردية، ويترافق هذا التغيير بالضرورة بتغيير آخر على مستوى الذهنيات والقيم؛ بحيث تصير الذهنيات القديمة عاملا كبحا في وجه التطور، بدءا من نظرة الفرد إلى ذاته وصولا إلى العلاقات الجديدة بين مختلف الأطراف، أفرادا كانوا أو مؤسسات. والشاهد على وجود خلل ما في الذهنية هو تعاقب البرامج الحكومية الهادفة إلى تشجيع خلق المقاولات، وفشلها في تحقيق النتائج المرجوة، رغم توفر الموارد وتوزيعها العادل على التراب الوطني. لا يجب أن يركز النموذج التنموي على الجانب التقني وحده الذي ينتج عمالا وتقنين، ولا يكفي لخلق الإنسان القادر على الخلق والابتكار.

إن تحقيق التنمية المنشودة لا يتطلب فقط تسريع النمو الاقتصادي الذي يخلق فرص الشغل، ويزيد إنتاجية القطاعات الاقتصادية الحيوية، وغيرها من المعطيات الكمية التي تنعكس إيجابا على ظروف عيش الناس، بل يقتضي قبل ذلك قيما جديدة مواكبة للتغيير، ورافدة للنمو والإنتاجية؛ خاصة القدرة على تجنب المعوقات القيمة للنموذج الحالي. ونحن لا نقصد هنا الانفتاح على القيم الكونية فقط، الذي لا يحتاج إلى مزيد من التوضيح؛ كالحرية والكرامة والعدالة الاجتماعية، بل نقصد بصفة خاصة امتلاك القيم الحديثة الضامنة لخلق الثروة؛ كروح المبادرة والقدرة على خلق الفرص، التي تنطلق من اليقين بأن نهضة الأمم بيد الإنسان الفرد، وليست في عالم يتجاوز الفاعلية البشرية؛ كالقدر أو الصدف<sup>iv</sup>.

يجب أن نميز بين التأقلم مع سوق الشغل القائم وخلق سوق الشغل الممكن، وننتقل في تصورنا لمواصفات الفاعل المنشود من منطق تشخيص المتاح واستثماره إلى منطق استباق المطلوب وتأسيسه. وما دام المطلوب هو خلق سوق الشغل وليس التلاؤم معه فقط، فإن نجاح النموذج الاقتصادي يتوقف على توفر شخصية الفاعل الاقتصادي المفترض على موصفات خاصة، لا تتوفر للأسف في الذهنية الحالية، وتنتج في المقابل عن تفكك بعض من البنى الاجتماعية التقليدية، وعن تربية جديدة بأهداف واضحة مواكبة للهدف المنشود<sup>v</sup>.

## 2. ملامح الدور التربوي لمؤسسات البحث والتكوين

يتضح إذاً أن توفير التكوين الملائم للنموذج التنموي الجديد يقتضي التمييز المنهجي بين زاويتين في النظر إلى سوق الشغل؛ إما الاكتفاء بخلق تكوينات جديدة تسمح باستثمار الإمكانيات غير المستغلة في سوق الشغل الحالي أو إعادة النظر في طبيعة التكوين وأساسه بهدف توفير خريجين قادرين على خلق إمكانيات جديدة - أن يكونوا مالكين للقدرة على خلق سوق جديدة للشغل وفرص أخرى للتنمية. وقد أقدمنا على هذا التمييز المنهجي تيسيراً للفهم فقط لأن الزاويتين تكملان بعضهما؛ إذ لا ينفي استثمار الفرص المتاحة إمكانية خلق أخرى جديدة. غير أن الأكيد أنهما معا ترتدان في نهاية التحليل إلى قولنا بضرورة توفر ذهنية الفاعلين على خصائص قيمة محددة، وأن المدخل القيمي يمنح التربية أهميتها ودورها في توفير أسباب نجاح النموذج ونجاحته، ويحدد الدور المنوط بمؤسسات التربية والتكوين سواء على مستوى التكوين أو على مستوى البحث العلمي. وسوف نقصر في عرضنا لهذا الدور على حالة المدرسة العليا للأساتذة من خلال التطرق لنقطتين أساسيتين هما: العرض التربوي الذي توفره المؤسسة حالياً، وأفاق تطويره من خلال البحث العلمي والتربوي.

### أ. العرض التربوي للمدرسة العليا

اختصت المدرسة العليا للأساتذة، منذ إحداثها في ثمانينات القرن الماضي، بتكوين الأطر التربوية لفائدة قطاع التربية الوطنية، ووفرت إلى حدود التحاقها بالجامعة سنة 2009 التكوين التربوي في سلكين أساسيين هما: سلك تأهيل أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي، وسلك التبريز الذي يختص بإعداد أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي والطلبة لمباريات التبريز. ولم يكن حينها بالإمكان الحديث عن بحث تربوي مُؤسس أو حرية مبادرة في إعداد التكوينات لأن التكوين، في هذه المرحلة، كان يتم في الغالب تحت الطلب، ووفق برامج معدة سلفاً من طرف الجهة الوصية. غير أن هذا الوضع سرعان ما تغير جذرياً بالتحاق المدرسة العليا بالجامعة، حيث صار بإمكانها المساهمة في البحث التربوي وإنتاج المعرفة. ينص الظهير الشريف القاضي بنقلها إلى الجامعة، في مادته الخامسة، على "أن المدارس العليا تستمر في أداء مهام التكوين الأساسي والتكوين المستمر والبحث التربوي، تلبية لحاجيات قطاع التربية الوطنية في إطار تعاقدية بين هذا القطاع والجامعة التي تنتمي إليها المدرسة"<sup>vi</sup>.

وبالفعل، توفر المدرسة العليا حاليا تكوينات خاصة بسلك الإجازة؛ تلي من خلالها حاجيات قطاع التربية الوطنية في مختلف أسلاك التعليم الأساسي؛ من التعليم الأولي إلى التعليم الثانوي بشقية الإعدادي والتأهيلي. كما تساهم في البحث التربوي من خلال سلك الماستر ومختبرات البحث. وفضلا عن ذلك، توفر المدرسة تكوينين موضوعاتيين خارج إطار إعداد المدرسين: الأول يختص بإعداد أطر التخطيط التربوي والهندسة البيداغوجية، والثاني يروم تكوين أطر تدبير الشؤون الثقافية والتراث.

### ب. أفاق تطوير مساهمة المدرسة العليا في النموذج التنموي

بالرغم من أن هذا العرض التربوي يؤهل المدرسة العليا لرفع تحدي المساهمة الفعالة في النموذج التنموي، فإنه لا يجب بشكل مباشر عن السؤال الذي نطرحه في هذه المقالة<sup>vii</sup>. إن السؤال الذي يهمننا ههنا يتعلق بالقيم التي يتوجب تصريفها في التكوينات الموجهة لمواكبة النموذج التنموي، والتي لا يمكن معرفتها بدون بحث تربوي حقيقي ومحدد؛ يحضر في مرحلة صياغة النموذج من خلال بحث شروط التنزيل، كما يحضر في مرحلة التنفيذ من أجل مواكبته وتقويمه. عموما، يمكن حصر مجالات البحث التي يمكن الانطلاق منها في:

- تشخيص أعطاب منظومة التربية والتكوين الحالية، واقتراح التقويمات الضرورية. ونقصد بها توفير المعارف والمعطيات العلمية الكافية التي تمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات متبصرة.
- بحث سبل تكييف التجارب الدولية الناجحة وملاءمتها مع الواقع الذي تطبق عليه. دأب القيمون على الشأن التربوي على نقل تجارب دولية وتنزيلها في واقع لا تتوفر لديهم المعرفة الضرورية والكافية به. والحال أننا بصدد مجال عملي يغلب عليه طابع الخصوصية والسياقية، أكثر مما تصدق عليه معايير الموضوعية والكونية. لا يمكن لأي تجربة في مجال التربية، مهما بلغت من الدقة والصرامة النظرية، أن تتعالى عن السياق الذي أفرزها؛ رغم أن مراميها وغاياتها تكون في الغالب واحدة، فإن تطبيقها يختلف بالضرورة من واقع إلى آخر. لذلك، يتطلب نجاح المشروع التنموي معرفة علمية دقيقة بخصوصية الشخصية المغربية، قبل المبادرة بنقل تجارب الآخر وتنزيلها. وهذا مجال بحث شاسع، يحتاج إلى مجهود جماعي حقيقي، وبنية بحثية مؤسسية قارة ومستدامة، لا يمكن اختزالها في مكاتب للدراسات.
- رصد الكفايات والقيم المناسبة للنموذج التنموي المأمول، وتوضيح سبل إدماجها في تكوينات موجهة لتأهيل العنصر البشري؛ لا سيما شروط إمكان نقل المعرفة وتنزيلها في المناهج والتكوينات بالشكل الذي يضمن استدامتها وتجديدها.

- أخيرا، مواكبة النموذج وتطويره، عبر رصد الحاجات الجديدة التي تنتج عنه، وربما العثرات التي تعيق بلوغ الأهداف المنشودة، ومنها توضيح الأسئلة الأخلاقية التي تنتج في الغالب عن التباين بين القيم



الاجتماعية وظروف العمل؛ لا سيما مطلب التوفيق بين تحقيق التنمية والمحافظة على كرامة الناس وأحلامهم<sup>viii</sup>.

إذا كانت هذه القضايا تدخل في باب ما يجب أن يكون؛ وهو مجال شاسع للبحث والتطوير، يتطلب تضافر جهود جميع الباحثين، وتوفير الموارد المالية الضرورية، فإن المنجز فعليا أو في طور الإنجاز من طرف فرق البحث التي ننتمي إليها، وفي ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة، يغطي مستويي تدخل البحث التربوي معا؛ مستوى صياغة النموذج ومستوى مواكبته. تنقسم المشاريع البحثية التي نعمل عليها إلى ثلاثة مستويات:

مستوى شروط إنتاج المعرفة وتوطينها. إن أهم عطب في المنظومة التربوية اليوم يرجع إلى التباعد الحاصل بين اكتساب المعارف واستثمارها في حل مشكلات الحياة اليومية والفعل في الواقع. راهن مشروع الإصلاح الحالي على تنمية الوعي النقدي لدى الخريجين، وسخر الوسائل الممكنة لكسب الرهان، لكن الواقع يشهد بعكس ذلك تماما. ويرجع سبب الفشل، في نظرنا، إلى عدم التمييز بين المعرفة (المضامين) والمنهج الذي ينتجها؛ لا يركز نظامنا التربوي على المعرفة الناجزة والمضامين وحسب، بل يحول المنهج نفسه، الذي هو فاعلية وممارسة أساسا، إلى معرفة تُطلب لذاتها. لذلك، يتعين تشجيع البحث في سبل تمليك الخريجين من مناهج التفكير والعمل، بدل الاكتفاء بحشو عقوله بالمضامين الجاهزة، وتطوير تكوينات خاصة قادرة على ربط النظر بالتطبيق والاستثمار<sup>ix</sup>.

أما المستوى الثاني، فيتعلق بتحدد القيم الذي يرافق في العادة تغير النموذج الاقتصادي. وأمثلة لها بالإشكالات الأخلاقية الناتجة عن تطور البحث في علوم الحياة والطب، خاصة احتمال تعارض ممارسات المعنين مع القيم الكونية وحقوق الإنسان؛ وهو المبحث الذي يعرف بـ"البيويثيقا". نعمل حاليا في إطار لجنة الأخلاقيات في البحوث البيوطبية، وفريق البحث في "الفلسفة والإنسانيات التطبيقية"، على صوغ تكوينين في الموضوع: الأول يخص أخلاقيات البحث العلمي في التخصصات التي توظف البشر، وهو موجه للباحثين. والثاني يهتم أخلاقيات الطب والرعاية والعلاج، وهو موجه للأطر الطبية والشبه الطبية<sup>x</sup>.

وأخيرا، المستوى الثالث الذي يرتبط بالأثر الذي يحدته النموذج الاقتصادي على مستوى البنيات الاجتماعية والقيم المؤسسة لها، وينطلق من حقيقة أن التقنية تغير البشر وليس الأشياء فقط، وتخلق خطاها وواقعا موازيين لا وجود للإنسان فيهما. وأتخذ مثلا على ذلك مشكلة الشيخوخة التي تنتج عن التباين بين ارتفاع أمد الحياة جراء تحسن الطب وظروف العيش من جهة - وهما على كل حال من الأهداف الأساسية للنموذج التنموي وإكراهات رعاية المسنين في ظل شروط العمل الحديثة وضرورة الحفاظ على كرامتهم واستقلاليتهم من جهة أخرى. ويرجع سبب اختيارنا لهذه المشكلة بالذات إلى ميل الجميع إليها لها اعتقادا منهم أن البر بالوالدين قيمة ثابتة وراسخة في ثقافتنا وديننا. والحال أن الإهمال لا ينتج عن خلل في قيم المعنين بالرعاية، بل ينتج عن ظروف العمل القاهرة، وعن حاجات المسنين الخاصة والمتزايدة. سوف نجد أن الأبناء الموكل إليهم تقليديا برعاية من هم في وضعية

اعتماد على الغير يواجهون إكراهات جمّة، تمنعهم من إيلاء الاهتمام الضروري الحافظ لكرامة ذويهم، وتؤثر سلبا على إنتاجيتهم وعطائهم.

كما أن حاجات المسنين تختلف من وجهة النظر العلمية عن حاجات الأطفال والراشدين، ونحن لا نملك اليوم المعرفة الكافية التي تسمح لنا بتحديد شروط رعايتهم. إذا كنا نحتاج إلى طب الشيخوخة، إلى جانب طب الأطفال وطب الراشدين المتوفرين حاليا بالجامعة المغربية، فإننا نحتاج أيضا إلى تكوينات في رعاية المسنين. توفر الجامعة المغربية تكوينات خاصة بتعليم الصغار والكبار، ولا تتوفر بعد على تكوينات خاصة برعاية المسنين، ويبرر الغياب إما بعادات المجتمع وقيمته كما قلنا رغم أن النموذج التنموي يفرض تغيرا فيها، ويقضي بالانتباه إلى وضعهم - أو بقياس حاجات هذه الفئة على حاجات فئة الراشدين. والحال أننا لا نملك المعرفة الكافية بفئة المسنين وبخصوصيتها؛ فالشيخ المسن ليس طفلا قاصرا، وليس راشدا يملك من الاستقلالية ما يسمح له برعاية نفسه وتقرير نمط وجوده. لذلك نفكر حاليا، في إطار فريق البحث في "البيداغوجيا والثقافة والتنمية" بالمدرسة العليا، في إنجاز أبحاث علمية حول مختلف القضايا المرتبطة بما يمكن تسميته بـ"بيداغوجيا الرعاية"، سواء حاجات هذه الفئة الهشة أو طرائق رعايتها.

ختاما، إذا كنا نركز في هذه المحاولة على المدخل القيمي للنموذج التنموي دون سواه، فلأننا أردنا إبراز خصوصية الدور الذي يجب أن تقوم به مؤسسات التكوين والبحث التربوي. قلنا إن مطلب تحقيق التنمية - الذي يتعلق بالدرجة الأولى بها هو اقتصادي واجتماعي - لا يخلو أيضا من أبعاد قيمية وتربوية يجب الاهتمام بها، وأن النظر إلى الموضوع من زاوية القيم الإنسانية يقتضي الاهتمام بصنفين من القيم: الاستعدادات الأولية التي يجب تطويرها لدى الأفراد، والقيم الكونية الحافظة لكرامتهم. ثم اقترحنا تكثيف البحث في الأبعاد القيمية للنموذج، عبر دراسة حاجياتهم وإدماجها في صياغة التكوينات، ثم مواكبته ورصد مدى احترامه لقيم العيش المشترك.

<sup>i</sup> يمثل سوء التدبير أحد العوامل المساهمة في هدر الكفاءات، ومن مظاهرها الخلل في التوجيه المدرسي وغياب الرعاية الضرورية للتلاميذ الواعدين. أما التوجيه المدرسي، فهو إما ضعيف؛ وعندما يجهل التلميذ أفاق التكوين يختار تخصصات لا تناسب الكفاءات التي يتوفر عليها، أو أنها لا يقوم على أسس علمية، مثل نهج الوزارة الوصية لمقاربة كمية في التوجيه، تقضي بتوجيه ثلثي المتدربين إلى التخصصات العلمية دون مراعاة حقيقية لقدراتهم. وعندما يدرك عدد من تلاميذ هذه التخصصات افتقارهم للمؤهلات الضرورية من أجل إتمام مسار دراسي عالي في العلوم، وبعد أن يتسرب الشك إلى نفوسهم وتهتز ثقتهم بها، يعمدون إلى تغيير التخصص أو الانقطاع النهائي عن الدراسة. وفي الحالتين معا، يفرز سوء التوجيه أشخاصا فاقدين للثقة في قدراتهم، عاجزين عن الفعل والإبداع.. أما بالنسبة لمسألة غياب رعاية المتميزين التي تصب بشكل مباشر في مبدأ تكافؤ الفرص، فغالبا ما تدفع الهشاشة الاجتماعية بالتلاميذ الواعدين من المعوزين وذوي الدخل المحدود إلى اقتناص أول فرصة شغل تتاح لهم، رغم أنها تكون في الغالب أقل بكثير مما هم قادرون على فعله، فيجدون أنفسهم يمارسون نشاطات لا تلائم مؤهلاتهم، ويتملكهم شعور رهيب بالإحباط، يؤثر سلبا على إنتاجيتهم. ويكون الوطن قد فوّت بذلك على نفسه فرصة الاستفادة من مواهب أبنائه وقدراتهم. على كل حال تدخل هذه القضايا في إطار مجالات البحث التي يجب تعميق الدراسة فيها، كما سنرى لاحقا.

<sup>ii</sup> إذا كان ثمة من درس يمكن استفادته من الحداثة الغربية، فسيكون في اعتقادنا هو الإيمان بأن التقدم ينتج حصرا عن الفاعلية البشرية، وأن المصير بيد الإنسان؛ إما فاعلا في التاريخ أو مفعولا، وأن لا مكان لفكرة القدر أو القوى فوق الطبيعية. إذا وجد المرء أن سير التاريخ يعاكس طموحاته ومصالحه، فإن ذلك يعني أن فاعلا آخر يتحكم به، ويوجهه وفقا لإرادته.

<sup>iii</sup> لعل المثال الأبرز اليوم عن أهمية امتلاك ناصية العلم والتكنولوجيا يتجلى في الصراع الدائر حاليا بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين حول تكنولوجيا الاتصالات. اختص الاقتصاد الصيني تاريخيا في الصناعات ذات المردودية الأقل، وإنتاج معدات تكنولوجية لفائدة الشركات الأمريكية، بينما حافظت الولايات المتحدة على الريادة التكنولوجية والعلمية. غير أن تطوير شركة صينية لتكنولوجيا الجيل الخامس للاتصالات أظهر أن موازين القوى بدأت في التغير، وهو ما رفضته الولايات المتحدة، وسارت إلى محاربته بكل الوسائل التي يمكن تخيلها.

<sup>iv</sup> سبق للفيلسوف والسوسيولوجي وعالم الاقتصاد الألماني ماكس فيبر (1864-1920) أن أبرز، في كتابه الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، هذه العلاقة بين القيم والإنتاجية. انطلق من وقائع سوسيولوجية ملموسة، من قبيل أن البروتستانت أكثر حرصا على العمل من الكاثوليك في المناطق المختلطة، وأن العائلات الغنية تحولت من الكاثوليكية إلى البروتستانتية بعد أن وجدت أكثر انسجاما مع طموحاتها، وأن الإنتاجية عرفت زيادة ملحوظة بعد الإصلاح البروتستانتي، ليقرر في نهاية التحليل أن تطور الرأسمالية نتج عن الأخلاق البروتستانتية، وأن أخلاق العمل فيها وبحثها الدائم إلى عن الربح الأكبر ينحدران من دوافع دينية؛ أشبه ما تكون بممارسة الشعائر الدينية. وبالرغم من أن هذه الأطروحة لقيت رفضا شديدا من طرف باحثين آخرين خلال القرن الماضي،

فإن هذا الرفض لم يشمل فرضية ارتباط ظهور الرأسمالية بالقيم الدينية؛ إذ اكتفى المنتقدون باستبدال العقيدة البروتستانتية بعقائد أخرى، كاليهودية أو غيرها.

–WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905), Paris, Librairie Plon, 1964.

<sup>v</sup> تنطلق هذه الفكرة من فرضية وجود مواصفات خاصة في الشخصية الأمريكية، تجعلها قادرة على تجميع الموارد الموجودة بالقوة وخلق الثروة. لعلها القيم الأمريكية التي تشجع روح المجازفة وتضمن حرية الفعل والمبادرة؛ فالذهنية الأمريكية تمتلك قدرة خارقة على تحويل أشياء بسيطة إلى صناعات مدرة للدخل، ولفرص الشغل. والشاهد على ذلك تحويل عادات غذائية محلية إلى ماركات تجارية عالمية مثل الهمبرغر والبيتزا - أو تحويل اختراعات الآخرين إلى مصدر للثروة؛ كالسينما التي كانت في الأصل اختراعا فرنسيا فصارت على يد الأمريكيين إلى صناعة ضخمة. ومنها أيضا القدرة على خلق سوق جديدة عبر تغيير نظرة الناس إلى قطاعات اقتصادية قائمة، ومثاله من شركة آبل التي طورت تكنولوجيا جديدة، وخلقت الحاجة إليها لدى الأفراد من رحم قطاعات أخرى كانت قائمة أصلا. يجب أن نتأمل جيدا الطريقة الفذة التي قدم بها ستيف جوبز جهاز الأيفون أول مرة ذات يوم من صيف 2007. أعتقد أن ثمة علاقة وطيدة بين ذهنية الأمريكيين وقيادتهم للعالم.

<sup>vi</sup> الظهير الشريف رقم 1.09.100، الصادر في 6 رجب 1430 (29 يونيو 2009)، المنشور في الجريدة الرسمية عدد 5749، الصادرة بتاريخ 13 رجب 1430 (6 يوليو 2009).

<sup>vii</sup> يبدو أن هذا الوضع مرشح للتغير، خاصة وأن التوقعات تشير إلى أن الطلب الاجتماعي على وظيفة المدرس سوف يبدأ في التناقص ابتداء من سنة 2023. كما أن تغير النموذج الاقتصادي يفرض التفكير في تكوينات جديدة منفتحة على قطاعات ومهن أخرى خارج إطار التدريس. وفي كلتا الحالتين تبقى المدرسة العليا مطالبة بتطوير عرضها التربوي، والانفتاح على مهن جديدة أكثر انسجاما مع سوق الشغل، والخروج من التوقع الذي وجدت نفسها فيه لحظة إنشائها.

<sup>viii</sup> يؤدي التركيز على الجانب التقني إلى مشكلات أخلاقية جمة، والدليل على ذلك استئثار سؤال القيم اليوم باهتمام فلاسفة التربية والباحثين في المجتمعات المتقدمة. أكد الفيلسوف الفرنسي أوليفيه روبول (1925-1992)، في كتابه *قيم التربية*، بعد أن فحص دلالات المفاهيم المرتبطة بالتربية، ومختلف التصورات والتيارات التربوية، وحدد أدوار كل المتدخلين أن تنمية القيم تبقى الحجر الأساس في أي نظام تربوي حقيقي، وأن التربية هي قبل كل شيء ارتقاء وتعلم للإنسانية. قال إن التربية تهدف، فضلا عن تلقين المعارف، إلى جعل الإنسان حرا وقادرا على تعليم نفسه بنفسه؛ إذ يمكننا إنهاء الدراسة في الطب والهندسة، والحصول على الصفة المرتبطة بهما، لكننا لا نستطيع أن ندعي إنهاء تعلم كيف نصير إنسانا. وبإمكان الأنظمة التربوية في الغرب أن تتفاخر بنجاحها في تعليم المهن والحرف، وباحترامها لبعض من القيم الإنسانية، لكن ليس بإمكانها أن تدعي توفير كل الشروط الضرورية لبناء الإنسان.

–REBOUL Olivier, *Les valeurs de l'éducation*, Paris : PUF, 1992.

نفس الملاحظة نجدها عند الفيلسوفة الأمريكية مارتا نوسباوم (NUSSBAUM Martha) التي حذرت، في كتابها *"ليس للربح.. لماذا تحتاج الديمقراطية إلى الإنسانية"*، من مغبة إهمال الإنسانية في النظام التعليمي؛ فالتركيز على الجانب التقني وحده يصنع كائنات أقرب إلى الآلات منهم الإنسان، يغرقون في البحث عن الربح المادي والمردودية، ويتجاهلون كونهم كائنات اجتماعية لا تكتمل إنسانيتها إلا بالتعايش مع الآخر المختلف عنها عرقيا أو دينيا أو جندريا. قارنت بين أوضاع التعليم في أمريكا وحالها في الهند، وهما بلدان متباينان في الثقافة وأساليب التعليم والوضع الاقتصادي، وخلصت إلى القول إن الإنسانية ليس ضرورة لتهيئة

مواطن الديمقراطية فقط، بل ضرورة أيضاً لإنعاش النمو الاقتصادي والمستقبل الوظيفي. واقترحت الاستعاضة عن نموذج النمو الاقتصادي بنموذج التنمية البشرية في التعليم، اعتقاداً منها أن التعليم من أجل الربح لا يخدم الديمقراطية، بينما التعليم من أجل الديمقراطية يخدم بالضرورة الاقتصاد ويؤنسسه.

وإن كنا من جهتنا ما نزال في طور البحث النمو الاقتصادي، فإنه يتعين علينا جعله خادماً للإنسان، وتجنب أعطاب الأنظمة التي بلغت وعرفت سلبياتها من الناحية القيمة. يشير المترجم العربي لنص نوسباوم إلى دراسة للمجلس الثقافي البريطاني، حول ارتباط راديكالية الإسلاميين بالشهادات التقنية، خاصة الهندسة وبدرجة أقل الطب، تؤكد أن التعليم في الهندسة والطب في الغرب يتمشى مع العقلية الجهادية. ولاحظ أن هذه النوعية من التعليم في العالم الإسلامي ليست حكرًا على العلوم التجريبية والتقنية، بل تحضر في النظام التربوي منذ سنوات التنشئة الأولى التي تُعوّد الطفل منذ نعومة أظفاره على الامتثال والطاعة، فتكبح لديه روح التساؤل والاكتشاف والمبادرة. أنظر: مارثا نوسباوم، **ليس للربح.. لماذا تحتاج الديمقراطية إلى الإنسانيات**، بيروت، جداول للنشر والترجمة والتوزيع، 2016.

<sup>ix</sup>تمثل تجربة تدريس التفكير النقدي والمنطق اللاصوري في أميركا الشمالية خير مثال عن التكوينات التي تمحضت عن الرغبة في ربط النظر بالتطبيق. يورد الباحث عمرو صالح يس، في كتابه **التفكير النقدي.. مدخل في طبيعة المحاجة وأنواعها**، قصة ميلاد المنطق اللاصوري، انطلاقاً من شهادة الفيلسوف والمنطقي الكندي رالف جونسون (Ralph H. Johnson)، في مقال نشرته له مجلة إنكويري في إصدار خريف العام 2012، تحت عنوان "حين التقى المنطق اللاصوري بالتفكير النقدي". قال جونسون إنه فور تعيينه بجامعة وندسور، "شرع في تدريس المنطق الصوري معتمداً على كتاب المنطق الرمزي لإرفنج كوبي (Irving M. Copi). يحكي جونسون أنه خلال مدة تدريسه لهذا المنهج اعتمداً على هذا الكتاب، كان كثير من الطلاب يواجهونه بتعليقات محبطة عن الكورس. كقولهم مثلاً: «كيف سيساعدني هذا الكورس في اتخاذ موقف منطقي بشأن قضية مثل الحرب في فيتنام؟». فالمنطق الصوري هو منطق يهتم بتوليد قواعد صورية للاستنتاج، بطريقة مجردة يتعامل فيها مع الأفكار كرموز؛ طريقة أقرب ما تكون إلى الرياضيات وبعيدة بدرجة كبيرة عن طبيعة الحجاج الذي يطرأ في الحوارات العامة. هذه الدرجة العالية من التجريد والرمزية تأتي على خلاف ما يتوقع الدارس من كورس أو كتاب بعنوان مدخل إلى المنطق" (ص:16). يروي جونسون كيف أنه بدأ سنة 1971، وبتشجيع من رئيسه في الشعبة وتعليقات الطلاب، بكورس بعنوان المنطق التطبيقي، وبعد نجاح الدرس أشرك زميله جون أنتوني بلير (J. Anthony Blair)، فشكلاً فريقاً، وبعد أعوام من التدريس والمراجعة والتطوير أخرجاً كتابهما: الدفاع عن النفس بالمنطق / منطقياً (Logical Self-Defence) في عام 1977.

كما يورد الباحث أيضاً دوافع ظهور حركة التفكير النقدي، "حيث شعر عدد من العاملين في المؤسسات التعليمية أن مناهجهم لا تعلم الطلاب كيف يفكرون، فبدأت في تلك الحين ترتفع أصوات عن ضرورة تدريس التفكير النقدي، بما يجعل تملك الطلاب قدرة على نقد ومراجعة المنطلقات والاعتقادات هدفاً محورياً من أهداف العملية التعليمية. وكان من أبرز الذين قادوا هذه الحركة ونظروها أسطون التفكير النقدي ريتشارد باول (Richard Paul). وقد أعلن باول ميلاد هذه الحركة في المؤتمر العالمي الأول عن التفكير النقدي والإصلاح الأخلاقي - يعرف اليوم بالمؤتمر العالمي للتفكير النقدي والإصلاح التعليمي - ، الذي عقد في جامعة ولاية سوناما في كاليفورنيا (Sonoma State University) عام 1981" (ص:20). أنظر:

عمرو صالح يس، **التفكير النقدي.. مدخل في طبيعة المحاجة وأنواعها**، بيروت، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، سلسلة أدوات القادة (12)، 2015.

---

<sup>x</sup>أسست جامعة مولاي إسماعيل بمكناس لجنة الأخلاقيات في الأبحاث البيوطبية (CERB) من أجل ضمان احترام البحوث العلمية التي توظف البشر للمعايير الأخلاقية والعلمية المعتمدة من طرف المؤسسات الدولية في المجال؛ خاصة معايير منظمة الصحة العالمية OMS/CIOMS. وحددت مهمة اللجنة، فضلا عن التقييم الأخلاقي للمشاريع البحثية ومواكبتها، في بحث سبل إدماج البيوثيقا والأخلاقيات في كل التكوينات المعنية بها. وتضم اللجنة في عضويتها خبراء من كل التخصصات ذات الصلة: أساتذة جامعيين، وأطباء، ورجال دين، وفلاسفة، وقانونيين، وسوسيولوجيين.. لمزيد من المعطيات حول اللجنة، يرجى زيارة الموقع: [www.cerb-umi.ma](http://www.cerb-umi.ma)

---

## Foreign Language Proficiency and Job Market Challenges: Towards Empowering our Learners' Soft Skills

---

Par  
Mohamed EL Kandoussi  
Professeur de L'Enseignement Supérieur ; ESTM,  
Moulay Ismail University of Meknès  
[elkandoussimo@gmail.com](mailto:elkandoussimo@gmail.com)

### Abstract:

*In a globalized and tech-saturated environment, both the local and global job market economies have witnessed far more radical transformations than most successive governmental strategies and youth integration programs have foreseen. With a youth bulge that exceeds 40.2 % (HCP, 2013), huge challenges beset political decision makers, economic stakeholders as well as educational experts and academicians to reach out to this 'demographic gift' by developing efficient policies to reduce their economic and social marginalization. In addition to the stark mismatch between educational curricula and labor market opportunities, the predominant majority of vocational and engineering schools' graduates display poor linguistic and communicative skills. The Teaching of English for Specific Purposes (ESP) in such schools and institutes has often been relegated to a 'secondary' course, tutored mostly by part-time teachers who are often left to grapple with a challenging and highly technical content subject. The awful shortage in trained and specialized teaching staff, well-crafted syllabi informed by thorough needs analyses, and adequate 'concertation' with economic stake-holders, often results in poorly formulated teaching objectives, hardly appropriate material, demotivated learners, and above all, the draining of enormous financial and human resources. Building on data gathered from a survey administered to a representative sample of respondents from L'Ecole Supérieure de Technologie (ESTM), this paper seeks to examine the students' attitudes towards consequential issues pertaining to the teaching and learning of ESP in vocational schools in general, and ESTM in particular. It also aims to explore the extent to which ESP course syllabi empower young graduates to meet the pressing demands of a networked global economy.*

---

**Key words:** ESP - English - teaching - needs - job market - syllabi - vocational

**Résumé:**

*Dans un environnement mondialisé et saturé de technologies, les économies de marché du travail locales et mondiales ont connu des transformations beaucoup plus radicales que ne le prévoyaient la plupart des stratégies gouvernementales et des programmes d'intégration pour les jeunes. Avec une poussée de la jeunesse dépassant les 40,2% (HCP, 2013), les décideurs politiques, les acteurs économiques ainsi que les experts en éducation et les académiciens doivent faire face à d'énormes défis pour atteindre ce «don démographique» en élaborant des politiques efficaces pour réduire leur marginalisation économique et sociale. En plus du déséquilibre flagrant entre les programmes d'enseignement et les opportunités sur le marché du travail, la majorité des diplômés des écoles de formation professionnelle et technique possèdent de faibles compétences linguistiques et communicatives. L'enseignement de l'anglais à des fins spécifiques dans ces écoles et instituts a souvent été relégué au second plan, sous la direction de professeurs à temps partiel, souvent aux prises avec une matière complexe et extrêmement technique. La terrible pénurie de personnel enseignant formé et spécialisé, les programmes bien conçus reposant sur une analyse approfondie des besoins et une concertation adéquate avec les acteurs économiques conduisent souvent à des objectifs d'enseignement mal formulés, à un matériel peu approprié, à des apprenants démotivés et, surtout, l'épuisement d'énormes ressources financières et humaines. S'appuyant sur les données recueillies à partir d'une enquête administrée à un échantillon représentatif des étudiants de l'ESTM, cet article vise à examiner les attitudes des étudiants à l'égard des problèmes inhérents à l'enseignement des ESP dans les écoles professionnelles. Il vise également à analyser les divers programmes de cours et à déterminer dans quelle mesure ils permettent aux jeunes diplômés de faire face aux demandes pressantes d'une économie mondiale globalisée.*

**Mots clés:** ESP- anglais - enseignement - besoins - marché du travail - programmes - professionnel

---

**Introduction:**

As of its early years of independence from the French protectorate, Morocco has been one of the fewest countries in the region to have witnessed numerous educational reforms in an attempt to come to terms with the ever-changing economic, social, demographic and linguistic realities. Some of these endeavors were triggered, at times, by the need to forge political and ethnic compromises and had therefore failed to foresee the sweeping repercussions of such strategies on large cohorts of young Moroccan graduates as well as a huge spectrum of the population. With the advent of the globalization era and in a fast changing technological climate, the predominant majority of local public schools and institutes were hardly able to cater for the demands of a novel and rather 'smart' generation whose needs and expectations are diametrically opposed to its

---

predecessors. Unsurprisingly enough, such a status quo is naturally reflected in the drastic numbers of drop-outs and de-motivated learners, overcrowded classes, overloaded syllabi, overworked teachers, and more importantly the sheer mismatch between the official educational curricula and the immediate demands of national and global job markets. The latter situation is more apparent at the tertiary level and more specifically in the staggering figures of students who yearly graduate from vocational, management, and engineering schools.

Deeply rooted in a holistic framework, an objective account of the 'ills' and inadequacies of the Moroccan educational system will fall short of working out a comprehensive diagnosis without considering the key role of soft skills, mainly linguistic and communicative skills, and their integral contribution to the development of emotionally and intellectually mature learners.

## **Rationale and Purpose**

Despite the mushrooming of engineering and vocational schools in many regions of the country over the last two decades, a number of research studies affirm that "most labor market entrants seem to awfully lack instrumental communication and interpersonal skills that are deemed fundamental for a smooth integration in the world of work" (El Kandoussi, 2017). Furthermore, this has repeatedly been confirmed by international reports that reveal that "Labor market operators -and more particularly employers and training counselors- point out the great weaknesses of graduates in their ability to communicate and speak foreign languages." (E.T Foundation, 2002).

Indeed, 25% of employers "feel that their competitors have a competitive advantage because of their stock of foreign language skills, with some variation across sectors. "(Ginsburgh & Prieto-Rodriguez, 2011), while another 20% of businesses believe that their "competitiveness is affected by the stock of foreign language skills of competitors especially in sectors of Manufacturing, Services, Export and Trade." (Ibid.).

Building on data gathered from an empirical analysis of a survey, this study seeks to elicit the English language course needs, expectations, and frustrations of students majoring in the Marketing and Business Communication department



---

at the School of technology (EST) in Meknès and to explore their attitudes towards a number of pedagogical and methodological issues pertaining to the teaching of ESP, mainly content, material, teaching methodology and assessment.

### **The Status of EFL inside ESTM: An overview**

The EST of Meknes (ESTM) is a vocational school -or college- that belongs to the University of Moulay Ismail of Meknes in Morocco. As a post-baccalaureate institution that subscribes to the wider category of managerial and applied programs (Nuffic, 2012), hundreds of Moroccan candidates apply each year to enroll in the various specialties and streams offered by the school departments. In addition to fee-paying instruction programs, ESTM hosts the 'Diplome D'Univesité de Technologie' (DUT) and the 'License Professionnelle'(LP) programs which take up two and three full-time years of instruction respectively. Students generally receive a balanced 'diet' of theoretical instruction and practical training and are mostly employed by medium-sized companies.

Language courses form a fundamental component of most ESTM curricula. However, the "Département de Techniques de Communication et de Commercialisation" (TCC), and which can roughly be translated as the Marketing and Business Communication Department, confers a special status on the importance of language proficiency and communication skills. In addition to the teaching of the French language, which serves as the principal medium of instruction of nearly all courses, the English and Spanish languages are also incorporated in the curricula of all the department streams. English language courses are meant to introduce students to the main concepts, themes, terminology and basic structures related to their area of specialty or option. Because they are geared to meet the needs of the job market, these courses are officially dubbed as '*L'anglais professionnel*' (Professional English) and thus, the English language professors are expected to implement ESP syllabi.

However, as repeatedly lamented by economic and business stake-holders and documented by prior research -albeit anecdotal- in the area (El Kandoussi, 2017), the preponderant majority of students, and hence graduates, display an overall linguistic and communicative inadequacy. This is equally supported by the poor scores obtained by Fresh students in the diagnostic tests administered at

---

the beginning of each academic year. The end-of-term English exams do also corroborate this observation as more than 70% of test-takers fail to reach the satisfactory average threshold. Several explanations have been suggested to account for this awful shortage.

First of all, the teaching time allotted to the subject inside the TCC department is deemed extremely insufficient. ESP is reduced to an element of a module, next to French and Spanish with a mere two-hour of instruction per week. Unlike French, the English language course does not cover the four semesters which make up the two-year period in the DUT program. Until quite recently, students' end-of-term papers and internship reports were drafted in French, despite the absence of an official ministerial circular. To make matters worse, the English language course descriptions had been laid down by non-specialists in the area who are usually department chairs or stream coordinators holding the 'Father Knows Best' mindset. Accordingly, EFL tutors are obliged to comply with the administrative descriptions and guidelines that are basically sketchy in nature and barely address the core instrumental needs of the learners as they indiscriminately apply to the other foreign languages, namely Spanish and French.

Consequently, given the enormous opportunities that can be gleaned through the involvement of all partners in the teaching and learning operation, this paper argues that an informed analysis of the urgent, immediate, and long-term needs of the key players -students- is liable to generate a rich input that can serve as a central starting point in any language course design. The elaboration process of such needs has been the locus of extensive research and debate. In the literature, a number of scholars have approached the definition and construct of 'Needs Analysis' (Basturkmen, 2003, 2006 & 2013; Brown, 2009; Nunan, 1988 & 2015; Dudley-Evans & St.John, 1998). One frequently cited definition is provided by Hutchinson and Waters (1987) who simply describe it as "what the learner needs to do in the target situation." They further propose a typology of target situation needs that subsume what they refer to as "necessities, wants and lacks".

To delve into a detailed discussion of the theoretical dimensions and pedagogical merits of Needs Analysis is simply beyond the scope of this study. It

---

suffices, however, to call to mind Basturkmen (2013) who contends that "The importance of 'Needs Analysis' lies in the potential of its findings to inform the development of the syllabus of the LSP course in question". Capitalizing on a long hands-on experience in ESP instruction and enlightened by scholarly empirical analyses, Edwards (2000) underscores the vital asset of 'Needs Analysis' when he concludes that "Experience teaching at dozens of multinational companies has shown me that student input is crucial to the successful design of an ESP course in any context."

## **Research Questions**

Drawing on the theoretical underpinnings of 'Needs Analysis' as an integrated framework for investigating the students' current as well as target needs in terms of content skills and competencies, and based on a thorough review of the literature carried out in the Moroccan context, the following research questions were put forward with a view to probing the essential issues of the study.

*1- What language skills or areas do learners perceive as the most important or difficult in ESP programs?*

*2- What are the learners' attitudes towards key ESP related pedagogical and methodological issues?*

*3-What tasks and activities do learners think need to be incorporated in current ESP courses?*

## **Methodology: Population and Instrument**

As far as the respondents are concerned, the sample consisted of 108 first year students enrolled at the TCC department; a sample that is satisfactorily representative of a population that does not exceed 180 officially registered students. It is important to note that the respondents were not coerced into taking part in this survey. In terms of gender, males accounted for 42% of the respondents compared to 58% of females. The questionnaire which was the sole instrument used to gather data was made up of 13 questions that included both open and close-ended items. Though the survey was phrased in the English language, the participants were invited to write their responses to open-ended questions in whatever language they felt more comfortable with.

---

## Results: Analysis and Discussion

In this section, I will summarize the main statistical results of the survey and provide a succinct discussion and interpretation of these findings. A comprehensive presentation of all the tables and graphs is largely constrained by the breadth and scholastic norms of the publication. Hence, I will occasionally be collapsing items that deal with the same issue or research question under focus. The opening issue in the questionnaire aimed to elicit the respondents' self-perception of their current English language proficiency level. Table one below summarizes the findings.

**Table 1:**  
**Students' assessment of their own English proficiency level**

	Frequency	Percentage
Outstanding	5	4.62%
Very good	9	8.33%
Good	11	10.18%
Average	23	21.29%
below average	11	10.18%
Poor	28	25.92%
very poor	21	19.44%

As the table above demonstrates, very few students rated their EFL proficiency level as outstanding while nearly half of the respondents (45.36%) acknowledged that their level ranges from poor to very poor. On the face of it, such figures show that most students are not satisfied with their current linguistic and communicative skills. These personal assessments may be attributable to a host of factors, such as the learners' prior experiences with the language, their attitudes and internal motivations, teachers' input and feedback as well as performances in diagnostic tests and end-of-term exams. Indeed, these statistics confirm our initial assumption which is founded on test scores taken over the last decade and corroborated by the personal observations of many part-time and full-time professors. The next item in the questionnaire

---

sought to explore the respondents' own assessment of the usefulness of learning ESP courses. Let us consider the following table.

**Table 2:**  
Students' perception of the importance of ESP courses

	Frequency	Percentage
<b>Not important at all</b>	6	6.48%
<b>unimportant</b>	6	6.48%
<b>Unsure</b>	9	8.33%
<b>Important</b>	41	37.96%
<b>Very important</b>	46	42.59%

Clearly enough, the sweeping majority of students recognizes the benefits of mastering the English language. Needless to say, the status of English as a lingua Franca and its leading role in the fields of business, commerce, science and technology, and international relations is uncontested and therefore would-be ESTM graduates are aware of the urgency to equip themselves with the basic linguistic skills to cope with local and global market challenges. As pointed out earlier, the creation of the TCC department came in essence as a response to Moroccan small and medium-sized companies that suffered severe shortages in technically qualified labor and managers. Department graduates are often swiftly 'head-hunted' by businesses to fill badly needed positions in marketing, points of sales, management, and other selling-based services. The second prong of the issue will be unfolded in the next question. Table Three below gives the details.

**Table 3:**

---

**Attitudes towards the relevance of ESP courses to students' future academic success**

	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
<b>Substantially</b>	62	57.40%
<b>To some extent</b>	41	37.96%
<b>Not at all</b>	5	4.62%

Unsurprisingly, the highest proportion of respondents could perceive the inextricable connection that ties classroom ESP content to their prospective academic career.

More specifically, students who might wish to pursue their higher education beyond the DUT level, excelling in English will lend more competitive advantage to their candidacies and will surely facilitate their career success. Statistically speaking, the bulk of available scientific research is published in English (Research Trends, 2008). In an in-depth analysis of research carried out between the years 1996 and 2007, Daphne (2012) concluded that roughly 80% of publications are written in English and that "researchers were more likely to publish their work in English than in their native language in most of the Western European countries". The relatively low rate of respondents who hold a totally different outlook may justifiably believe that, in Morocco at least, the French language does enjoy a far more powerful de facto status as a medium of instruction, private management, and public administration. The next question tackles a more pedagogical issue. It aims to ascertain the degree of students' satisfaction with the content of ESP programs.

---

**Table 4:**  
**Scale of satisfaction with the content (Themes & topics) of the English course**

	Frequency	Percentage
<b>Totally unsatisfied</b>	9	8.33%
<b>Unsatisfied</b>	14	12.96%
<b>not sure</b>	27	25%
<b>Satisfied</b>	43	39.41%
<b>very satisfied</b>	15	13.88%

The above figures do plainly demonstrate that the balance tips in favor of a generally positive attitude towards the teaching material presented to the TCC ESP learners. In fact, the themes and topics are varied and tailored to the level and needs of each stream. ESP Language courses aim primarily to introduce students to the basic terminology and structures needed to operate effectively and efficiently in the business world with particular focus on successful interaction with their prospective colleagues and customers inside Morocco and abroad. Such a challenging job, however, requires the learners to pick up the appropriate communicative skills and sub-skills that can enable them to process and understand written and oral business communication and respond accurately. The sheer size of teaching material is based on carefully selected documents which are 'adopted and adapted' from print sources and electronic textbooks available online; documents that have -thankfully- been of vital assistance. However, given the heterogeneous nature of all ESTM classes, the limited number of instruction hours, some students may reasonably feel bitterly disappointed with the lower pace of teaching, the rather unchallenging aspect of several activities and the paucity of oral communicative tasks. Others might just feel de-motivated or lagging behind the rest of their classmates due, inter alia, to poor linguistic levels, the teaching methodology, or inherently negative attitudes towards EFL learning. The next table outlines the key language skills or areas that are highly appreciated by the respondents.

**Table 5:**

---

### Students' ratings of interesting language skills or areas

	Frequency	Percentage
<b>Oral communication</b>	99	91.66%
<b>Speaking</b>	88	81.48%
<b>Vocabulary</b>	54	50%
<b>Grammar</b>	52	48.14%
<b>Writing</b>	51	47.22%
<b>Reading</b>	21	19.44%
<b>Listening</b>	17	15.74%

Of all the skills and areas deemed interesting and appealing, speaking and oral communication come at the top with stunning rates, as the above figures display. It should come as no big surprise that these respondents appreciate such skills since they are less demanding than other skills, namely writing and listening and to a lesser extent reading. They are also more enjoyable and less mechanical than grammar exercises, although students are exposed to reading and listening material dealing with content and issues that are of immediate concern and relevance for their career as potential marketing agents, employees or managers. They are also encouraged to take part in discussions since classroom contribution bears a fairly important weight in the overall course assessment. Amongst the tasks that are meant to stimulate the learners to think, act and react, I can mention role plays and case studies. Small-scale projects have also proven to be very worthwhile as they allow students to cross-check the knowledge gained from other technical courses and transfer that in the target course which eventually boots their interest and involvement.

More importantly, students are required to deliver short individual speeches which take around five minutes and tackle topics that are of direct relevance to their mainstream. They are firstly informed about the importance and rationale of communication and interpersonal skills especially in high-stake business environments. They are also initiated to the basic features, modes, and standard rules of public speaking. The students are then accompanied all through the



preparation stages and graded along an evaluation sheet. The above input of some respondents is reminiscent of their exhilarating feelings of joy after surmounting the debilitating fears of standing in front of an audience! This attitude is compounded with their ability to learn the basic research skills of documenting, outlining, drafting and redrafting, rehearsing, and responding appropriately to audience's questions. We now turn to an important component of the entire educational enterprise.

**Table 6:**  
**Students' perceptions of the difficulty level of ESP assessments**

	Frequency	Percentage
<b>Very easy</b>	5	4.62%
<b>Easy</b>	8	7.40%
<b>Not sure</b>	9	8.33%
<b>Average</b>	23	21.29%
<b>Difficult</b>	24	22.22%
<b>Very difficult</b>	39	36.11%

As stated earlier, the majority of respondents complain about the challenges and the difficulties they undergo while taking ESP tests and end-of-term examinations. Such a finding is consonant with the poor grades scored by most students. Many factors can equally account for this plausible perception. The rather different content questions and format of assessment could readily be interpreted as potential sources of the problem. However, the insufficient time devoted to the instruction of the course seems to be another legitimate explanation. In fact, and as revealed by the respondents in another question, 82.40% believed that the two-hour weekly class is 'not enough', compared to a tiny portion of 17.59% who thought otherwise. The last two questions were meant to elicit the respondents' suggestions and recommendations to enhance the quality of teaching ESP course programs. Let us consider the following tables.

**Table 7:**

---

**Tasks and activities suggested by respondents to be incorporated in ESP courses**

	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
Incorporating extracurricular activities in English (Theatre/movies etc)	49	45.37%
More team-work and class projects	43	39.81%
Introducing grammar activities	41	37.96%
Room for oral discussions/debates of interesting and current issues	35	32.40%
More motivating and Light-hearted activities ( songs/games/puzzles etc)	33	30.55%
More lexical activities (Translation tasks /technical voc. etc)	19	17.59%
More time to writing and listening skills and tasks	16	14.81%
Special importance to pronunciation practice	13	12.03%

**Table 8:**  
**Students' Overall recommendations to improve ESP courses**

	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
More English language instruction time (four hours to six hours)	74	68.51%
A coping strategy: More supplementary classes for low achievers	54	50%
Updating the teaching method (Implementing ICTs in instruction)	52	48.14%
Opening a language laboratory to improve English pronunciation	33	30.55%
More EGP classes (To learn and review the language basics)	31	28.70%
More focus on themes and topics related to the students' area of specialty	23	21.29%
More importance to writing and listening skills	14	12.96%
Introducing online/offline courses and assignments	10	0.92%

Interestingly enough, the two questions yielded a very rich and informative input that can be highly useful in the design of any future course appraisal program or official syllabi review. The fact that students did not disclose their identities had encouraged them to talk about their worries, frustrations, and expectations more frankly and clearly and thus to provide a highly insightful and intriguing suggestions that would otherwise have been barely obtainable. As the tables clearly illustrate, there seems to be a general consensus on the urgent need to raise the number of instruction time, to incorporate extracurricular

---

activities, team-work, class projects, and to devise more supplementary classes for low achievers. Many of the above suggestions and recommendations had formerly been voiced by EFL professors working inside ESTM in a previously published study (El kandoussi, 2017).

### **Recommendations and Conclusions:**

In light of the above findings, we can put forward a number of recommendations that can entail significant implications for syllabus designers, ESP professors, assessment modes, and ESP research development in general.

One of the most outstanding findings of this exploratory case study pertains to the necessity to develop ESP-customized teaching material as most ESTM alumni are recruited by small or medium companies (SMC), such as private businesses, super-markets, banks, call centers etc. The adoption of commercial textbooks does enjoy numerous merits. Above all, they are user-friendly and often offer generous guidance to tutors by virtue of detailed teacher's guides or keys in conjunction with an easy -and often free- access to downloadable digital supplementary material. Still, most of these manuals are often overly general and fail to meet the language needs of specific options.

Besides, and in order to ensure the delivery of a relevant, useful and high quality content, there needs to be a systematic institutional collaboration between all partners in the teaching and learning operation, mainly business and industrial stakeholders as well as specialized subject professors. The dominant culture that relegates EFL to a secondary -or even lower- status in engineering and vocational schools in our higher educational institutions remains a real impediment to a genuine empowerment of Moroccan students. It sounds imperative then to rally efforts to boost the position of EFL by essentially raising the number of instruction time and reinforcing its weight and coefficient in the curricula. Likewise, involving former -in-service- graduates in the syllabus design process is likely to generate another 'High Surrender Value' (Edwards, 2000) by communicating their practical professional experience with the world of work.

Based on the analysis of the survey, it transpired that most students had articulated their dissatisfaction with the assessment methods and results. To ensure a credible evaluation, the latter should match the objectives and contents

---

of the syllabi and incorporate both written and oral exams. As it is rarely the case, ESP teachers inside the school ought to coordinate more intensely to devise standardized exams to ultimately ensure a fair and reliable evaluation of the learners' outcomes.

From their part, ESP teachers should equally demonstrate proactive attitudes and not hesitate to take personal initiatives to seek 'technical assistance' from their colleagues on occasionally confusing or challenging jargon, concepts, topics and themes. This could be done informally or via the organization of periodic 'concertation' sessions. In the same vein, ESP professors have to take advantage of any professional development programs by applying for in-service training sessions and conferences. Such opportunities will definitely allow practitioners to keep abreast with the latest innovations in ESP teaching pedagogy and to be better informed on the most up-to-date breakthroughs in the realm of trade, business, science and technology.

Overall, this small-scale endeavor has empirically demonstrated the numerous benefits that might accrue from involving students in the design process of ESP syllabi in Moroccan vocational schools. It has especially shown that 'Needs Analysis' as a multi-layered construct remains crucial to the establishment of a 'healthy' ESP tradition in our educational system. Teachers, however, need to be fully aware that conducting such analyses need not be confined to a specific time period but should rather be a continuous and cyclic process (Alsamadani, 2017). Nonetheless, reaching out to your learners at the various stages of the course development program does not entail renouncing your foremost legitimate prerogatives and thoughtful judgment. This is eloquently summed up by Chovancova (2014) who asserts that "Designing a learner-centered syllabus that is based on the 'Needs Analysis' does not mean compromising on course requirements or looking for the lowest common denominator!".

## References

**Alsamadani.** H. A. (2017). *Needs Analysis in ESP Context: Saudi Engineering Students*

as a

- Basturkmen. H. (2003). Specificity and ESP course design. *RELC Journal*, 34(1), 48-63.
- Basturkmen. H. (2006). *Ideas and Options in English for Specific Purposes*. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Basturkmen. H. (2013). Needs Analysis and Syllabus Design for Language for Specific Purposes. In C. A. Chapelle (Ed.). *The Encyclopedia of Applied Linguistics*. Blackwell.
- Brown. J. D. (2009). Foreign and second language needs analysis. In M. H. Long & C. Doughty (Eds.); *The Handbook of Language Teaching* (pp. 269-293). Chichester, U.K. ; Malden MA: Wiley-Blackwell.
- Chovancova. B. (2014). Needs analysis and ESP course design: Self-perception of language needs among pre-service students. In: *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*; 38 (51), 2014.  
[https://www.academia.edu/9707632/Needs\\_analysis\\_and\\_ESP\\_course\\_design](https://www.academia.edu/9707632/Needs_analysis_and_ESP_course_design)
- Country Module - Morocco. Nuffic. (2012). 2<sup>nd</sup> edition. Version 5.  
<http://www.nuffic.nl/en/library/education-system-romania>.
- Daphen. V. W. (2012). *The Language of (Future) Scientific Communication*.  
<https://www.researchtrends.com/issue-31-november-2012/the-language-of-future-scientific-communication/>
- Dudley-Evans. T., & St. John. M. J. (1998). *Developments in English for Specific Purposes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards.N. (2000). Language for business: Effective needs assessment, syllabus design and materials preparation in a practical ESP case study. *English for Specific Purposes*; 19;(2000). (pp.291-296).  
[https://www.academia.edu/8443244/Research\\_and\\_Discussion\\_Note\\_Languages](https://www.academia.edu/8443244/Research_and_Discussion_Note_Languages)
- El Kandoussi. M. (2017). The Status of EFL Teaching in Moroccan Vocational Schools: A case Study at the Meknès School of Technology. In M. Del Carmen & A. Ribeiro (Eds.), *"Languages and the Market: A ReCLES.PT Selection of International Perspectives and Approaches"* (pp.22-32). ReCLES.pt – Associação de Centros de Línguas do Ensino Superior em Portugal.
- The Extrusion Technology for Aluminum Profiles Foundation (ET FOUNDATION). (2012).  
[https://www.aec.org/page/about\\_aboutetf](https://www.aec.org/page/about_aboutetf)
- Ginsburgh. V. A. & Prieto-Rodriguez. R. (2011). Returns to Foreign Languages of Native Workers in the European Union. <https://doi.org/10.1177/001979391106400309>
- Haut-Commissariat au Plan du Maroc (HCP). (2013). Direction de la statistique [Statistics direction]. [http://www.hcp.ma/Direction-de-la-statistique\\_a716.html](http://www.hcp.ma/Direction-de-la-statistique_a716.html)
- Hutchinson. T., & Waters. A. (1987). *English for specific purposes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunan. D. (1988). *Syllabus Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Nunan. D. (2015). *Teaching English to speakers of other languages: An introduction*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Research Trends. (2008). English as the International Language of Science. *Research Trends*, Issue 6, July 2008.

---

## APPENDIX

### QUESTIONNAIRE

The purpose of this survey is to elicit the students' attitudes towards a number of issues related to the teaching and learning of English inside ESTM. You are kindly invited to take part in this research

by responding to the questions below. All your answers will be kept highly confidential. Thank you for your cooperation in advance.

---

### SECTION 1: DEMOGRAPHIC INFORMATION

- 1- Gender:** Male ☐ Female ☐
- 2- Department:** TCC ☐ TM ☐ GE ☐ GI ☐ Other:  
(Specify):.....
- 3- Current level:** S2 ☐ S4 ☐ LP ☐
- 

### SECTION 2: Attitudes and Suggestions

- 1- How do you rate your proficiency level of the English language?**  
Outstanding ☐ Very good ☐ Good ☐ Average ☐ below average ☐ poor ☐ very poor ☐
- 2- To what extent are the 'Professional English' courses important for you?**  
Not important at all ☐ unimportant ☐ not sure ☐ important ☐ Very important ☐
- 3- To what extent can learning 'Professional English' courses contribute to your academic success?**  
Substantially ☐ to some extent ☐ not at all ☐
- 4- To what extent can learning 'Professional English' contribute to your success in the workplace?**  
Substantially ☐ to some extent ☐ not at all ☐
- 5- To what extent are you satisfied with the content (themes and topics) of the English course?**  
Completely unsatisfied ☐ unsatisfied ☐ not sure ☐ satisfied ☐ very satisfied ☐
- 6- To what extent are you satisfied with the teaching method of the English course?**  
Completely unsatisfied ☐ unsatisfied ☐ not sure ☐ satisfied ☐ very satisfied ☐
- 7- Which of the following skills/areas do you find enjoyable/interesting?**  
Speaking ☐ Listening ☐ Reading ☐ writing ☐ Vocabulary ☐  
grammar ☐ oral communication ☐ Other (Specify):.....
- 8- Which of the following skills/areas do you find difficult?**  
Speaking ☐ Listening ☐ Reading ☐ writing ☐ Vocabulary ☐ grammar ☐ oral communication ☐  
Would you explain why?  
.....
- 9- How can you describe the English language tests and exams?**  
Very easy ☐ easy ☐ not sure ☐ average ☐ difficult ☐ very difficult ☐
- 10- How do you find the teaching material used in class?**

---

Interesting ☐      not interesting ☐

If not interesting? Why?

.....

**11- Do you think that the number of hours of learning professional English is:**

Enough ☐      Not enough ☐

If not enough, what do you suggest?

.....

**12- In your opinion, what themes, topics, activities or tasks should be introduced in the 'Professional English' course?**

.....

**13- In your opinion, what needs to be done to improve the 'Professional English' course?**

.....

.....

.....

---

## *La recherche scientifique dans les établissements supérieurs Marocain: Cas de l'Université Cadi Ayyad Marrakech UCAM*

---

**Pr Khadija BENAZZI**

**GREGO- Université Caddi ayad ENCG**

### **Résumé**

Au Maroc, la recherche scientifique a joué et joue encore un rôle essentiel dans la prise de conscience des enjeux et des conditions du développement durable. En anticipant les problèmes, clarifiant les enjeux et proposant des solutions, elle fournit une matière essentielle

**Revue Marocaine de la pensée contemporaine-  
actes de colloque : formation –emploi avril 2019**

**-ouvrage collectif-**

**No4 JUILLET 2019**

**RMPC / ISSN : 2605-6488**

---

et des éclairages irremplaçables aux décisions des acteurs sociaux et des politiques. Ces acteurs ont en revanche la responsabilité de hiérarchiser les problèmes et d'orienter la recherche, tout en respectant sa mission ses règles et sa logique propre.

**Mots clés**

La recherche scientifique - Développement - Université Caddi Ayad.

**Abstract**

In Morocco, scientific research has played and continues to play an essential role in raising awareness of the challenges and conditions of sustainable development. By anticipating problems, clarifying issues and proposing solutions, it provides essential material and irreplaceable insights for the decisions of social actors and politicians. These actors, on the other hand, have the responsibility to prioritize the problems and to direct the research, while respecting its mission, its rules and its own logic.

**Keywords**

Scientific research - Development - Caddi Ayad University.

**Introduction:**

Le Maroc possède une politique ciblée pour faire progresser positivement la recherche scientifique et la rendre génératrice d'une valeur ajoutée en terme de progrès, d'emploi et de richesse. En effet, l'émergence de la recherche scientifique ne peut se faire sans l'appui d'une stratégie claire, basée sur des axes de développement et sur un budget de financement adéquat. A titre d'exemple, l'ouverture de l'université envers le monde de l'entreprise est une mesure intelligente pour atteindre les objectifs cités-dessus. Une des mesures que nous proposons dans ce travail, concerne le rôle de l'université dans la recherches scientifique et le développement. Il est à souligner que depuis l'accession à l'indépendance du Maroc, la recherche s'est institutionnalisée et professionnalisée. Il faut néanmoins multiplier les efforts pour que celle-ci s'intègre dans un "système d'innovation" combinant science et technologie, capable de faire progresser le secteur économique par un flux continu d'invention et d'innovation.

Conscient du rôle de l'université dans le développement, le gouvernement s'est lancé dans une réforme de l'enseignement supérieur qui réfléchit aux moyens de nouer des collaborations entre la formation, la recherche et l'industrie pour assurer à cette dernière les moyens de sa mise à jour technologique. Aujourd'hui plusieurs firmes multinationales, positionnées dans des domaines dits de haute valeur ajoutée (électronique, design automobile..) viennent de choisir le Maroc pour y installer non seulement des ateliers de production, mais des centres de recherches et de développement.



---

Au Maroc, la recherche scientifique a joué et joue encore un rôle essentiel dans la prise de conscience des enjeux et des conditions du développement durable. En anticipant les problèmes, clarifiant les enjeux et proposant des solutions, elle fournit une matière essentielle et des éclairages irremplaçables aux décisions des acteurs sociaux et des politiques. Ces acteurs ont en revanche la responsabilité de hiérarchiser les problèmes et d'orienter la recherche, tout en respectant sa mission, ses règles et sa logique propre.

Ainsi, les demandes de la société adressées à la recherche devraient stimuler les dynamiques existantes d'imbrication entre les activités de recherche fondamentale et finalisée, d'ingénierie, d'expertise, d'aide à la décision et de communication scientifique, et revivifier les rétroactions entre ces rôles des chercheurs. Par l'importance des enjeux sociaux qu'il porte, le développement durable constitue un défi majeur pour la communauté scientifique marocaine et lui impose un effort de recherche accru. Il concerne l'ensemble des disciplines scientifiques. Le besoin d'efforts portant sur certaines technologies dans lesquelles des avancées majeures pourraient lever des hypothèques importantes (en matière de l'industrie de pointe et l'industrie énergétique par exemple).

### **La recherche scientifique et le développement au Maroc**

La recherche scientifique constitue actuellement un facteur de développement de grande importance en considérant ses retombées à la fois économique, sociales et culturelles. L'innovation technologique est une résultante d'une stratégie efficace en matière de recherche scientifique planifiée sur le long, le moyen et le court terme.

Au Maroc, l'un des pays du Maghreb, on note de plus en plus de prise de conscience sur le rôle que peut jouer la recherche scientifique dans l'épanouissement des connaissances et le développement des pays de l'Afrique du Nord. Un rapport réalisé en 1999 par l'Institut de Recherches pour le Développement et commandé par la Commission Européenne (Science, recherche et Développement) montre que le Maroc se situe sur le plan de la production scientifique (publications scientifiques) au 3ème rang après l'Afrique du Sud et l'Egypte avec une production moyenne de 400 articles et publications pour la période 1991-1997<sup>x</sup>.

Les Laboratoires et les unités de recherche constituent les structures de base de la recherche scientifiques. D'après une enquête du Centre National de Coordination et de Planification de la Recherche Scientifique et Technique réalisée en 1997, le nombre de laboratoires et unités de recherche au Maroc s'élève à un millier, le secteur public représentant

---

à lui seul 90%. Les Laboratoires et unités de recherches sont répartis sur 15 universités, une vingtaine d'établissement de formation des cadres, une quinzaine d'établissements publics de recherche sous tutelle de différents départements ministériels et dans le secteur privé.

*Il est à souligner que le développement de la recherche scientifique et en particulier technologique représente pour les pays du Nord l'outil qui leur confère un avantage concurrentiel extrêmement utile sur le marché et un facteur fondamental pour la création des sociétés du savoir et d'information. Pour les pays en développement, le développement technologique est un instrument nécessaire, non seulement, pour se doter d'une économie solide leur permettant d'affronter les grands défis de la mondialisation mais il leur garantit aussi de réaliser leur développement durable. Au Maroc, le développement de la recherche scientifique peut engendrer des changements profonds dans la société, il peut accélérer à la fois, le développement économique et social. C'est pourquoi on se pose la question sur le rôle de l'Etat (gouvernement et parlement) dans ce domaine sachant pertinemment que son rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques est très important et doit s'enraciner dans la société par l'intermédiaire de conceptions stratégiques pour l'avenir du pays et de la nation.*

Au Maroc, la recherche scientifique est la catalyseur du développement socio-économique durable. Elle est incontournable lorsqu'on désire s'attacher aux besoins humains essentiels, à l'éradication de la pauvreté, la promotion d'un développement viable et durable, à la prévention des catastrophe et des situations d'urgence, aux opérations de secours et à la reconstruction, à combler la facture du savoir et à promouvoir la coopération intellectuelle.

A partir des années 2000<sup>x</sup>, au cœur de sa stratégie de développement de la recherche scientifique et de l'innovation, des plans de développement sectoriel ont été mis en place par les pouvoir publics, en vue de générer une croissances économiques durable, la création d'emplois et une meilleure compétitivité. Ce type de développement se distingue par une approche novatrice de contractualisation et de partenariat public-privé où le secteur privé participe à l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles ainsi qu'au financement des projets; cela permet de recentrer le rôle de l'Etat sur ses prérogatives de régulation. Ces plans concernent la modernisation de secteurs traditionnels comme l'agriculture, les pêcheries et l'exploitation minière, ainsi que le développement de secteurs innovants tels que les grands travaux d'infrastructures, les sources d'énergies renouvelables, la logistique, l'industrie

---

automobile, l'aéronautique et les services à forte valeur ajoutée, où le Maroc offre des avantages compétitifs.

### **Le rôle de l'Université Cadi Ayyad dans la Recherche scientifique et le développement**

L'Université Cadi Ayyad de Marrakech (UCAM) est un établissement public, relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. Elle occupe une position privilégiée dans le passage universitaire marocain. En effet depuis, sa création en 1978, elle n'a pas cessé de se développer que ce soit sur le plan des effectifs des étudiants, de l'offre de formation, de la recherche scientifique ou du rayonnement national et international. Consciente de l'importance de la recherche scientifique en tant que levier d'adaptation avec un environnement national et international en constante mutation, l'UCAM a durant ces dernières années, énormément investi dans la recherche scientifique et l'innovation.

La recherche scientifique constitue en effet, l'un des axes fondamentaux pour une université qui a fait son entrée dans les classements internationaux faisant partie aujourd'hui les universités reconnues dans le monde. A son palmarès, plusieurs classements régionaux et internationaux qui viennent couronner les efforts consentis par l'UCAM<sup>x</sup> dans les domaines de l'innovation pédagogique, de la recherche scientifique et de coopération internationale.

La futur Cité de l'innovation de Marrakech (CIM) est un projet fédérateur qui vient concrétiser tous les efforts consentis pour la promotion et la dynamisation de la recherche au sein de l'UCAM. Ce projet vise la création d'un espace dédié à la recherche et développement et à l'innovation qui favorisera la synergie entre les différentes structures de la recherche de l'Université.

Le CIM sera structuré autour de 4 pôles: pôle de la recherche et développement, pôle incubateur, pôle formation et pôle services transverses. Cette structuration permettra à la CIM de mener à bien sa mission et fera de cet espace un des hauts lieux de la formation d'excellence et de la recherche et Développement de l'UCAM<sup>x</sup>. Aujourd'hui, l'UCAM compte 13 établissements répartie sur Marrakech, Essaouira, Kalaat Essraghna.

### **La recherche scientifique au sein de l'UCAM**

---

L'UCAM a la volonté de placer la recherche scientifique parmi ses priorités et d'en renforcer la cohérence, la qualité et la valorisation. La politique de la recherche est fondée sur les travaux des entités de recherche de l'Université.

La recherche à l'Université, se fait en grande partie dans le cadre des projets de coopérations nationaux ou internationaux d'une part, et d'autre part l'Université apporte son appui aux chercheurs dans la mise au point de l'organisation de leurs colloques scientifiques et à la participation à des manifestations scientifiques nationales ou internationales

Chaque année la production scientifiques des chercheurs se traduit par un nombre d'articles et d'ouvrages et un nombre de thèses et de mémoires de grandes qualité.

L'une des mission du service chargé de la recherche et de la coopération, est le soutien aux activités de recherche de l'UCAM. Les différents types de soutien sont sous la forme suivante:

- ❖ mobilité des chercheurs;
- ❖ organisation de manifestations scientifiques;
- ❖ diffusion et Valorisation de la recherche.

.Plus de 2000 personnes, enseignants-chercheurs, scientifiques et techniciens, répartis sur 146 structures de recherches (82 labos; 64 équipes), sont impliqués dans ces recherches. Ce potentiel humain propice à une recherche interdisciplinaire et transversale, permettra d'associer des chercheurs des sciences dures et des sciences douces autour des projets de recherches nationaux et internationaux de grande envergure.

Pour atteindre cet objectif l'UCA a identifié des thématiques prioritaires (Energies, Eau et Développement Durable). Elle a développé une approche appliquée à l'Agroalimentaire et le Tourisme; Matériaux; Mobilité Urbaine) qui seront hébergées au sein d'une cité de la recherche et de l'innovation qui permettra une visibilité de la recherche.

Pour résumer, on précise que le rôle essentiel de la cité d'innovation est de:

- ❖ favoriser le transfert technologique entre les centre de recherches et le monde de l'entreprise;
- ❖ développer le secteur de la haute technologie et de la recherche et de développement dans les régions cibles;
- ❖ donner des orientations pour les priorités de recherche;
- ❖ attirer des savoir-faire à même de renforcer la compétitivité régionale;
- ❖ favoriser la création d'entreprises technologiques innovantes;

- 
- ❖ valoriser la production scientifiques à l'UCAM;
  - ❖ faciliter insertion professionnelle des chercheurs et stimuler l'emploi;
  - ❖ accueillir la formation d'excellence des masters et Ingénieurs

La recherche et l'innovation constituent des activités parmi les plus constantes des civilisations. Chaque société construit son avenir sur une certaine compréhension d'elle-même et du monde qui l'entour. Ce savoir est nécessaire au développement de nos collectivités. Les découvertes que nous réalisons aujourd'hui, et les innovation qui en seront inspirées, fondent le monde où nous vivons demain.

### **BIBLIOGRAPHIE.**

BELL.S. 2008, *La recherche scientifique et le développement en Afrique.*

Journal Libération 2012, Article ESSIBI.A

PAULINE.M & DUCHESNE.P 2013, *Politique nationale de la recherche et de l'innovation - Priorité- Emploi*, Bibliothèque et archives, Canada.

Rapport d'activité de l'Université Cadi Ayyad Marrakech (2012-2013).

Rapport de l'Académie Hassan II des sciences et techniques, Novembre 2012.

[www.etudiant.ma/actualite.reconnaissance-monde-pour-luniversite-cadi-Ayyad](http://www.etudiant.ma/actualite.reconnaissance-monde-pour-luniversite-cadi-Ayyad)

### **L'emploi au Maroc et l'expérience de formation dans les centres d'appel Le cas de Web help et d'Eol Groupe**

**HAKIMA LOUKILI**

**Enseignante à l'Université Sidi Mohamed Ben**

**Abdallah**

**Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïs-**

**Fès**

**Département de Langue et de Littérature Françaises  
Filière « Etudes Françaises »**

Email : [loukilihakima2010@hotmail.fr](mailto:loukilihakima2010@hotmail.fr)

Tel: 06-69-15-13-34

### **Résumé**

Il est difficile d'affirmer que l'enseignement acquis dans les universités a un impact sur l'emploi et qu'il peut faciliter la transition. En effet, les étudiants présentent de nombreuses difficultés d'adaptation au marché de travail. La formation reste théorique et loin de décrire le genre ou la qualité du travail à donner. Donc il est nécessaire pour lui de prendre

**Revue Marocaine de la pensée contemporaine-  
actes de colloque : formation –emploi avril2019**

**-ouvrage collectif-**

**No4 JUILLET 2019**

**RMPC / ISSN : 2605-6488**

---

des décisions suivant la mouvance du marché d'emploi. Malheureusement les formations n'offrent pas un programme pour se fixer un but et l'atteindre réellement. Leur impact sur le marché du travail serait même considérable. En effet, tout ce que le corps des formations dans l'enseignement supérieur compte tenu des disciplines diversifiées, minutieusement préparés pour être adéquates à la demande du marché, est d'un résultat minime et combien de fois ne sied pas à la vraie demande. Notre contribution est un compte rendu d'une recherche effectuée de 2003 à 2019 au sein de deux centres d'appel à savoir WEB Help Fès-Maroc et Eol Center Fès-Maroc. Deux géants de l'offshoring au Maroc. Dans cette prospection nous nous sommes intéressées au problème d'intégration des diplômés-chômeurs dans les centres d'appel installés au Maroc. En effet, les centres d'appel en question offrent une opportunité aux diplômés en particulier ceux qui connaissent des difficultés croissantes pour s'insérer dans le marché de l'emploi. On remarque aujourd'hui qu'ils offrent une solution parfois provisoire mais, combien de fois efficace à ces problèmes d'intégration. En outre, le développement des programmes non seulement appuie les objectifs de l'entreprise, mais, en les poursuivant, approfondit les compétences du personnel. Ces centres disposent de formateurs expérimentés qui s'exercent à appliquer la théorie à des situations réelles et disposent d'une multitude d'études de cas sur lesquelles s'appuyer.

Mots clés : formation- emploi- offshoring- université-insertion

#### Abstract

It is difficult to say that education in universities has an impact on employment and can facilitate transition. Indeed, students have many difficulties in adapting to the job market. The training remains theoretical and far from describing the kind or quality of the work to be done. So it is necessary for him to make decisions according to the movement of the job market. Unfortunately the trainings do not offer a program to set a goal and actually achieve it. Their impact on the labor market would be considerable. Indeed, all that the body of training in higher education given the diversified disciplines, carefully prepared to be adequate to the market demand, is of a minimal result and how many times does not suit the real demand. Our contribution is a report of a research conducted from 2003 to 2019 in two call centers namely WEB Help Fez-Morocco and Eol Center Fez-Morocco. Two giants offshoring in Morocco. In this survey we are interested in the problem of integration of unemployed graduates in call centers in Morocco. Indeed, the call centers in question offer an opportunity for graduates, especially those who are experiencing increasing difficulties to enter the labor market. We notice today that they offer a sometimes temporary solution, but how often are these problems of integration effective. In addition, the development of programs not only supports the objectives of the company, but, by pursuing them, deepens the skills of the staff. These

---

centers have experienced trainers who practice applying the theory to real-life situations and have a multitude of case studies to build on.

Keywords: training-employment-offshoring- university-insertion

## **L'emploi au Maroc et l'expérience de formation dans les centres d'appel Le cas de Web help et d'Eol Groupe**

*« Parfois les formations des universités  
marocaines, en particulier, ne répondent pas  
aux besoins et aux exigences du marché de travail »<sup>x</sup>*

Le présent travail est un compte rendu d'une recherche effectuée de 2003 à 2019 au sein de deux centres d'appel à savoir WEB Help Fès-Maroc et Eol Center Fès-Maroc, deux géants de l'offshoring au Maroc. Initialement, cette prospection devait s'intéresser au problème d'intégration des diplômés-chômeurs dans les multinationales installées au Maroc ainsi que sur les différents profils recrutés et leur adaptation aux conditions de travail proposées par ces centres. Nous avons également examiné de façon approfondie les principaux problèmes rencontrés dès le premier abord de ce métier.

Nous nous interrogeons surtout sur l'adéquation des formations reçues lors d'un cursus universitaire avec le marché de l'emploi. Nous nous interrogeons également sur le sort des diplômés venant de divers horizons, menus d'une formation de qualité à la quête d'une opportunité de travail. Toutefois, nous rendons compte de l'efficacité des formations au sein des centres d'appel.

### **1-La formation professionnelle dans les milieux universitaires (accès limité /accès ouvert)**

La formation professionnelle, est cet ensemble de techniques acquises au cours d'un cursus universitaire. Ce savoir faire ou (et) savoir dire pour exercer un métier quelconque ou plutôt précis. Mais en s'arrogeant de cet ensemble d'outils nécessaires pour pouvoir suivre la cadence du marché, qui à chaque fois est plus perfectionnée et pointilleuse sur la palette des choix proposées et renouvelées, on remarque que le résultat est faible, pour ne pas affirmer qu'il soit médiocre. En effet, en multipliant et diversifiant les formations, l'Etat croît libérer une main d'œuvre nécessaire à l'économie. Mais le contrôle des formations n'est pas adéquat à l'accroissement de la population ou plutôt à la demande d'une tranche productive qui n'est

---

embauchée que dans les centres d'appel. En outre, les formations restent archaïques par rapport aux nouvelles exigences.

Or, participer à des formations dans l'enseignement revient à collaborer intensément à la production des compétences et des qualifications dans un cadre géré et conditionné par les règles de l'alternance enseignement – entreprise. Lesquelles formations se basent essentiellement sur l'expérimentation de modèles étrangers (comme nous allons le mentionner ci-dessous). D'ailleurs, Ahmed Ghouati note que « *Traditionnellement gardien des savoirs anciens, lieu de formation des élites et source de légitimité pour l'accès aux hautes fonctions de l'Etat, l'enseignement supérieur est devenu un système contrôlé, subissant des réformes exogènes.* »<sup>x</sup>

Certes, la formation se distingue alors par sa rigueur à s'accrocher aux formules de l'apprentissage traditionnel, à ses structures et ses modalités de fonctionnement. Elle s'avère archaïque par rapport aux technologies installées et renouvelées à une vitesse qui dépasse de loin les méthodes d'apprentissage et même la prise de position et de décisions. C'est d'autant plus problématique quand au temps pris entre l'analyse, l'observation et la décision qui « s'étire » plus qu'il n'en faut. En outre, on remarque d'après les études et révélations faites par des chercheurs, que le contenu de plus de 50% des emplois change en fonction du progrès technique.

Par ailleurs, le système LMD (programme français importé) n'a pas connu le succès souhaité dans les pays du Maghreb et notamment au Maroc où la majorité des enseignants souhaitent revenir à l'ancienne réforme. Abibi Larbi explique que le système « *LMD, par la multiplication des examens et des sessions de rattrapage ne fait que renforcer la possibilité pour le plus grand nombre d'étudiants d'aller jusqu'à la licence (pré requis non exigés), sans s'interroger sur la valeur d'un parchemin qui, loin de garantir un métier (...) Le LMD, dans ces conditions, n'est qu'une monnaie de singe, un trompe-l'œil* »<sup>x</sup>. Un système mis à la source en France, au cours des années 2000, où il a connu également un échec. En effet, cette déception est due surtout à la difficulté des étudiants à intégrer la vie professionnelle. Au demeurant, Le système modulaire, s'avère un choix non adéquat aux apprenants marocains car c'est un choix et une vision d'autres milieux et d'autres circonstances. Cependant, il faut « adopter une démarche réaliste qui définit de manière rigoureuse les priorités en fonction des besoins de l'économie nationale et du marché du travail, des attentes sociales et des aspirations des marocains. »<sup>x</sup>

Assez souvent on insiste sur l'Education pour tous. Un engagement collectif visant à assurer une éducation de base de qualité ou de quantité pour tous. Mais la question qui se pose est ce qu'on a prévu également de l'emploi pour tous, ou tout simplement de l'emploi pour une minorité de jeunes diplômés qui ont profité de certaines formations (dans les universités à accès limité)- supposant conformes au marché du travail- ? Faut-il croire Bourdieu qui dit que les titres scolaires organisent la distribution des places dans le monde du travail ?<sup>x</sup>. Adam Smith lui, explique que l'investissement dans l'apprentissage et l'éducation est l'un des outils permettant l'accroissement de la productivité des individus et de la nation.<sup>x</sup>. Or, Le budget de l'Etat consacré à l'enseignement supérieur et la formation professionnelle a augmenté, mais n'a pas résolu le problème.

Il est donc difficile d'affirmer que l'enseignement acquis a un impact sur l'emploi et qu'il peut faciliter la transition. En effet, les étudiants présentent de nombreuses difficultés d'adaptation au marché de travail. La formation reste théorique et loin de décrire le genre ou la qualité du travail à donner. En fait, l'élève d'abord puis l'étudiant plus tard couve un modèle de formation-emploi. Donc il est nécessaire pour lui de prendre des décisions suivant



---

la mouvance du marché d'emploi ou en s'identifiant à un autre personnage qui a réussi à décrocher un emploi "rentable". Malheureusement les formations n'offrent pas un programme pour se reconnaître ou plutôt pour se fixer un but et l'atteindre réellement. Cependant, les technologies, dans les formations pédagogiques ainsi que les programmes à suivre, que nous nous plaisons à qualifier de « moderne » ne le sont peut être pas autant que cela. Leur impact sur le marché du travail serait même considérable. En effet, tout ce que le corps des formations dans l'enseignement supérieur compte tenu des disciplines diversifiées, minutieusement préparées pour être adéquates à la demande du marché, est d'un résultat minime et combien de fois ne sied pas à la vraie demande. Ces impacts s'alourdissent encore lorsqu'on se penche sur le fonctionnement de ces formations qui s'avèrent archaïques par rapport aux technologies installées et renouvelées à une vitesse qui dépasse de loin les méthodes d'apprentissage. Or, on remarque que l'on insiste sur « *l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles en vue de l'exercice d'un métier ou l'occupation d'un emploi et à l'adaptation des compétences acquises aux évolutions technologiques en relation avec les besoins du monde du travail* »x

Au demeurant, avec les fluctuations des marchés de l'emploi et la cadence rapide des nouveautés, l'étudiant est incité régulièrement à changer complètement d'horizon. Plus il progresse dans ses études plus il avance vers l'incertitude. Au cours de cette "marche" il découvre qu'il perd graduellement ou combien de fois complètement ses rêves. Se reconnaître devient pour lui une énigme. Il ya cependant une modulation de ses rêves et de ses attentes. En effet, Papinot déclare qu'il ya un « important déséquilibre entre offre et demande qui a tendance à accroître la compétition entre les candidats à l'emploi, au détriment des nouveaux entrants, et en particulier des moins diplômés. Car, moins que leur jeunesse, c'est le manque d'expérience qui est avant tout reproché aux plus jeunes »x. En effet, les étudiants sont les artisans de leurs vies, émerveillés des formations qu'ils ont suivies, qui peut être leur permettront de concrétiser cet apprentissage, malheureusement leurs attentes vont se "métamorphoser" avec le temps. Au fil des jours, les étudiants découvrent la lenteur, le silence, l'impossibilité d'une communication avec un nouveau monde en marche. L'idée qu'ils se sont faite du monde du travail se dissout, et sont convaincus qu'ils doivent avoir beaucoup de patience pour vaincre les défis lancés. Cependant, *M. Lallement dit qu'« une des interrogations fondamentales concerne plus que jamais, me semble-t-il, l'adéquation entre les profils et les attentes des salariés d'une part, les nouvelles conditions de travail et d'emploi que peut leur offrir le système productif d'autre part. »*x

## **2-Les rénovations des pratiques pédagogiques :**

On remarque que la segmentation du système éducatif est la cause principale des difficultés d'insertion des diplômés notamment dans l'enseignement supérieur. On s'interroge assez souvent sur les formations déployées ou les transformations continues dans le corps des enseignements acquis. Sont-elles nécessaires ou faut-il se tourner vers l'emploi et les entreprises seulement ? Sachant que l'objectif de toute formation est d'aboutir à un emploi. L'enseignement se trouve donc devant un dilemme lorsqu'il doit effectuer un choix parmi plusieurs revendications légitimes.

En effet, dans l'ancienne réforme l'étudiant avait plus de temps à comprendre le cours et à se rattraper. Au cours du cursus universitaire, il avait ce privilège de lire au moins douze œuvres littéraires. Chaque année il avait deux romans, deux recueils poétiques et deux autres pour le théâtre. Dans le système actuel, la formation est en quelque sorte fragmenté et ne dure que trois mois au maximum (S1/ S2/S3/S4/S5/S6). L'étudiant ne lit même pas les œuvres au

---

programme et l'enseignant mue en conteur pour pouvoir faire son cours. Il est vrai que le contenu de la formation pour chaque semestre est très important par la richesse des acquis, mais le temps imparti pour chaque module est insuffisant. Les œuvres littéraires par leurs particularités stylistiques et narratives, porteurs de témoignages historiques, tissent un réseau de correspondances par les thèmes abordés qui décrivent l'histoire d'époques révolues mais sont fondamentales pour la formation et le développement de l'apprenant.

En effet, le processus de transmission des enseignements prime dans les parcours universitaires. Bien qu'on s'active à changer les méthodes d'apprentissage pour faire participer l'étudiant, le changement de l'attitude des universitaires reste difficilement envisageable. Les étudiants sont plus habitués à ingurgiter le programme et à utiliser les connaissances acquises pour valider les modules. Une fois qu'ils arrivent à terme de leur parcours et sont obligés de rédiger un projet de fin d'étude ils se trouvent déstabilisés car ils se trouvent confrontés face à deux difficultés majeures qui peuvent s'avérer au départ abyssales : réfléchir par eux-mêmes, rédiger leur pensée sous la forme d'un texte argumenté (...) découvrir ces difficultés s'accompagne d'un abîme égal au leurre<sup>x</sup>. Les difficultés sont plus ressenties quant 'à la confrontation au marché du travail.

Nous savons tous instinctivement que l'apprentissage et l'espace d'entreprise (ou du marché) sont «censés» faire la différence. Pourtant, trop souvent, les programmes (pas nécessairement les personnes) échouent pour des raisons structurelles, trop souvent, il s'agit d'une mauvaise gestion de projet. Une raison principale pour laquelle de nombreux programmes et cours échouent. En outre, Les départements d'apprentissage et de développement pensent qu'ils rendent des comptes en comptant le nombre de places dans le programme (établissement à accès limité) ou en expliquant en quoi et pourquoi ce programme est utile (l'objectif d'un cours). Mais ils échouent dans la corrélation du programme avec le travail ou la position du participant (ou de l'apprenant).

Or, Les parcours de formation ne sont pas simplement quelque chose à créer, mais une adaptation aux fluctuations du marché de l'emploi pour compléter l'équilibre du programme. La création et l'achèvement du programme a pour intérêt de réduire le temps nécessaire à un futur employé ayant des connaissances limitées pour devenir un membre pleinement fonctionnel. Mais on remarque que de nombreux programmes qui se déploient sur plusieurs années ne donnent pas le résultat escompté, car ils permettent à l'étudiant de perdre sa concentration et son efficacité. Les cours accumulent trop d'informations sur une courte période (modules) que les apprenants ne peuvent absorber efficacement ainsi, les niveaux d'apprentissage baissent si rapidement que vers la fin de la période ils deviennent inutiles. Donc, les parcours d'apprentissage et les programmes doivent être hautement coordonnés, dispensés de manière significative et poursuivis dans un délai raisonnable. En effet, Les responsables des dits programmes ont trop souvent une approche pour la formation mais n'ont aucune idée de la façon de les suivre et de les améliorer en fonction du progrès technique. Le problème dont souffrent la plupart des formations est le décalage souvent énorme entre les programmes (dont la diffusion ou l'application est trop lente) et la cadence des technologies qui les dépassent de loin. Cela empêche les participants d'être en mesure de mettre en œuvre tout changement réellement efficace, alors que cela pourrait nécessiter une refonte des processus organisationnels.

### **3-L' offshoring ou le paradis fiscal au Maroc** **qu'est ce que l'offshoring ?**

---

C'est le fait que certaines multinationales choisissent de délocaliser certaines de leurs activités, qu'il s'agisse de services informatiques, de processus commerciaux ou encore de réseaux convergents, dans un autre pays. A une époque récente les pays d'Asie, d'Inde ainsi que d'autres pays de l'Europe de l'Est étaient la destination prisée. Actuellement le Maroc est devenu un lieu d'implantation par excellence. Par ailleurs, ce genre d'investissement n'est pas gratuit. Il permet à ces entreprises de minimiser les dépenses, réduire les coûts et augmenter les ventes et au pays d'accueil de créer plus d'opportunités d'emploi. Outre l'épargne convoitée, cette implantation dans le (ou les) pays en question permet de bénéficier en premier lieu d'un savoir-faire très pointu et d'une législation de travail plus avantageuse sur le plan fiscal et salarial. Au demeurant, des services d'assistance Internet, des services financiers (banques, assurances...), de hautes technologies sont délégués.

Cependant, le Maroc à l'instar d'autres pays susmentionnés, sans oublier d'autres destinations compétitives tel que la Roumanie, la Turquie, la Tunisie, l'Egypte, la Jordanie et le Sénégal offre une main-d'œuvre qualifiée, les meilleures infrastructures de télécommunication et un climat d'affaires favorable. La délocalisation des activités ou l'offshoring est encore en pleine expansion aujourd'hui. Les centres d'appel font partie de ces services externalisés dans une juridiction étrangère comme le Maroc. Pourvoyeur d'emploi de premier plan, l'offshoring marocain emploie actuellement plus de 70 000 jeunes qui travaillent 44 heures par semaine. La grande majorité de cette jeunesse en mal d'insertion professionnelle considère le call center comme un job temporaire.

#### **4- la formation professionnelle au sein des centres d'appel**

Dans ce volet, nous nous concentrons sur la formation au sein des centres d'appel. Comme nous l'avons su-mentionné, nous évoquerons l'exemple de Web Help Fès dans lequel nous avons fait un suivi d'abord de 2003 à 2006 puis pour la période 2017-2018. Géant de l'offshoring, installé au Maroc depuis 2002, il compte environ 7000 Conseillers clients et au-delà de 35000 Conseillers clients dans 91 Sites répartis dans 28 pays. Ainsi que celui de d'Eol Center, groupe belge établi au Maroc depuis huit ans et également implanté dans plusieurs pays européens. Il a ouvert un premier site à Fès en octobre 2018. Ce dernier compte déjà vingt conseillers clients avant même l'ouverture effective. Centre multilingue (français, anglais, italien, allemand, néerlandais, espagnol, etc.). Les deux centres qui au début embauchaient et acceptaient toute sorte de diplômes, aujourd'hui le grade universitaire et la compétence du conseiller sont obligatoires. D'ailleurs la direction des statistiques assure que *« L'une des caractéristiques qui continue de marquer le marché du travail national est le niveau du chômage chez les actifs ayant un diplôme de niveau supérieur »*.x

Par ailleurs, le Maroc par rapport aux autres pays méditerranéens et même africains est une plate-forme idéale pour les centres d'appels, activité « offshoring » par excellence. Certes, de grandes entreprises ont pris l'engagement d'investir et de créer des emplois directs au Maroc et sont devenu ainsi le premier employeur privé dans les villes où ils se sont implantés. Grâce à ces relations économiques et de bon voisinage, en l'occurrence avec l'Union Européenne, les U.S.A, l'Afrique et avec les marchés arabes, le Maroc est une base privilégiée des entrepreneurs. Cependant, les différentes entreprises implantées (webhelp /Eol Center) insistent sur l'importance de la formation au sein de l'entreprise pour améliorer la performance organisationnelle (formation aussi bien pour un niveau bac ou un bac+3, bac+5 ou bac +8).

En effet, lors de notre recherche effectuée dans ces deux centres d'appel, on a constaté qu'après six à dix ans d'études, la plupart des « conseillers clients » ont fait de leur mieux pour décrocher un job qui va avec leur formation mais sont déçus par le choix de faire des études

---

prolongés, d'y croire fermement en nourrissant de faux espoirs. Trouver meilleur se transforme pour eux en cauchemar. Puisque l'ensemble des diplômés viennent de divers horizons, on a constaté que ceux qui viennent d'établissements à accès limité où par exemple des écoles supérieures, (qui sont sensés formés des ingénieurs...) ont plus de difficultés. Certains ont affirmé qu'il s'agissait de bourrage de cerveau car ils sont jugés sur la quantité de leçons apprises et non sur la qualité des travaux de synthèse. Ils trouvent une grande difficulté de communication car ils ne participent jamais à ces formations.

Bien que les différents apprenants arrivent dans ces centres d'appel avec des diplômes différents, l'apprentissage du métier, basé sur la pratique et la maîtrise de la technique qu'exigent chaque projet et chaque multinationale se fait au fur et à mesure à l'écart des antécédents de chacun. L'on peut avoir le diplôme ou la connaissance x, « on démarre à zéro »<sup>x</sup>. Par ailleurs, on se distingue d'abord par sa compétence à retenir le client et décrocher la « vente » ensuite par la maîtrise de la langue (français/ Anglais /allemand .... ainsi que d'autres dialectes car pour le marché Belge, par exemple, où la clientèle refuse de communiquer en français ou en anglais) En outre, les conseillers sont continuellement « sous écoute » par leurs superviseurs, ce qui permet de détecter les lacunes qui peuvent conduire à l'échec inévitable de toute vente. Le ou les conseillers en difficulté sont suivis de près. Avant de commencer « la prod », ils sont mis en double appel, c'est-à-dire qu'ils écoutent plusieurs appels, notent, posent des questions sur le produit à commercialiser, ou sur n'importe quel détail. Donc, un bon diagnostic constitue une base solide permettant d'affiner les solutions qui sont susceptibles d'aboutir à des réformes réussies et prometteuses. Certes, tous les opérateurs sont responsables (le chef du plateau, les superviseurs, les conseillers et les techniciens). Impliqué directement et opérationnellement par la formation reçue, l'étudiant qui était au cours de ses études passif et ne faisait qu'encaisser devient responsable et détenteur du pouvoir décisionnel.

Par ailleurs, à WebHelp et Eol Center, la surveillance (ou le suivi) ne consiste pas simplement à regarder l'employé s'asseoir dans le programme et faire son exercice quotidien mais la surveillance est un effort engageant qui prend beaucoup de temps et qui a une grande valeur. Le suivi est effectué par toutes les personnes impliquées: l'employé lui-même, le supérieur hiérarchique (superviseur, le coach ou l'instructeur ou formateur, le chef du plateau) et le département des ressources humaines. L'amélioration de la gestion des performances et la formation des meilleures pratiques sont essentielles pour satisfaire les clients car l'attente de ces derniers en matière de service ne cesse de croître et la formation devient un élément crucial du puzzle. En effet, les responsables s'assurent continuellement «que toutes les personnes qui parlent aux clients ou répondent au secteur d'activité sont bien formées »<sup>x</sup> D'ailleurs, les clients ne comptent que sur les organisations où ils obtiennent une solution plus rapide à leurs problèmes et interagissent avec des agents compétents. C'est pourquoi les agents doivent recevoir une formation qualitative pour répondre aux attentes du client. Les gestionnaires qui supervisent ces centres d'appel savent que leurs agents ont besoin de formations consécutives pour pouvoir offrir un service client exceptionnel. Une formation régulière, variée est essentielle, qu'il s'agisse de tout nouveau produit ou de toute modification du produit existant. La formation se fait en amont et en aval. Tout agent est doté des outils appropriés pour lui donner le pouvoir de prendre des décisions. Il est dans l'obligation de remonter la difficulté, ce qui lui permet non seulement d'assurer une plus grande satisfaction des clients, mais permettra également une expérience client plus positive.

---

Il s'agit donc d'encourager l'adhésion des agents, non seulement au service axé sur la valeur fourni par leur employeur, mais également à la marque du client qu'ils représentent. En outre, les responsables essaient d'éloigner les agents de la formation monotone. Ils sont conscient que s'ils ne sont pas engagés, ils n'apprendront rien et n'en tireront aucun avantage. Ils sont continuellement incités à développer leurs compétences et à apprendre quelque chose de nouveau déclare Philippe Broutin directeur Général de Webhelp, opinion que partage Lotfi Hadj responsable télémarketing d'Eol Center à Fès. En effet, le seul avantage concurrentiel à long terme pour cette organisation est le pouvoir cérébral collectif de ses employés. Ils fournissent à leurs agents des formulaires de commentaires à la fin de chaque session de formation pour mieux comprendre comment, à leur avis, la session de formation s'est déroulée, ainsi que pour voir comment ils peuvent l'améliorer.

Certes, avec des programmes très efficaces, extrêmement motivants, ils arrivent à obtenir des résultats incroyables. En fait, une panoplie d'habiletés pratiques, de conseils et de techniques fournissent une solution de formation complète aux agents du centre d'appel. Ce qui les met en confiance, améliore leur communication et leur crédibilité personnelles. Outre ce premier avantage, les formations continues permettent des réponses rapides et professionnelles sans se compromettre ou encore compromettre les clients. Tout au long du programme, les agents découvrent que c'est vraiment à eux de faire la différence et que chaque agent est directement responsable du succès de l'entreprise et de son épanouissement personnel. Le programme met l'accent non seulement sur les personnes, mais également sur l'ensemble des compétences dont les agents ont besoin pour mieux se connecter aux clients et offrir une expérience client exceptionnelle. Chaque programme de formation est structuré de manière logique en modules autonomes. C'est un travail exigeant, où le succès repose sur une combinaison de compétences.

Le centre d'appel reste donc un parcours de formation pour découvrir le métier, savoir et comprendre comment bien accomplir sa mission, approfondir ses connaissances métier et orienter sa carrière en fonction de ses choix (promotions : superviseur, chef de plateau...). C'est un lieu où on apprend à gérer le stress du client et à gérer le temps également imparti pour chaque appel mais jamais son stress à soi. Cette formation relation - client est inculquée durant une semaine ou parfois un mois, quand le projet est assez difficile par le nombre d'informations que le conseiller client doit apprendre par cœur, alors que la formation de base (lors de ses études) a volé en éclat. Sa formation qui a pris des années devient une proposition provisoire dans sa nouvelle vie.

---

## CONCLUSION

Notre objectif de prendre les centres d'appel comme exemple d'emploi sur le marché actuel est de mettre en avant comment les formations déployées dans le nouveau système (LMD) constituent plus un handicap pour l'apprenant dans sa quête. Aujourd'hui, on s'interroge plus sur « L'impossible relation emploi-formation ». Certes, l'Etat encourage l'implantation des centres d'appel pour absorber le nombre croissant de chômeurs mais est-ce la meilleure solution pour remédier au nombre de diplômés qui s'amplifie ?

Lors du dernier entretien du ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle, Mohammed Yatim, ce dernier a souligné la nécessité « *de mettre en place un nouveau modèle de formation qui prendra en compte les spécificités de chaque région afin d'explorer les opportunités qu'elles offrent* »<sup>x</sup>. Après cette déclaration, nous nous demandons si les formations acquises pendant le cursus de formation permettent-elles de trouver l'emploi qui convient (sur mesure aux études) ? Faut-il trouver un juste milieu qui répond aux exigences du marché local ou s'engouffrer dans l'adoption d'autres modèles étrangers ?

Au demeurant, on remarque qu'il y a d'importantes avancées en termes de performances mais qui restent bien en deçà des attentes en matière d'emploi. Le problème qui se pose et auquel il faut remédier est comment arrêter cette hémorragie et gérer cette situation en amont et en aval. Il est donc nécessaire d'étudier des solutions appropriées afin de relever les défis de l'intégration des apprenants dans le marché du travail avec le concours de l'Université et les grands réseaux d'acteurs de l'enseignement supérieur, impliqués dans le changement des formations et dans les stratégies numériques des établissements. Il est primordial également de proposer des approches spécifiques et adaptées, non directement issues des modèles standardisés. Le ministère doit adopter des mesures en ce qui concerne les réformes de l'enseignement pour prévenir les risques liés à l'emploi dont les conséquences ne sont pas maîtrisées.

---

## **Bibliographie**

### **Œuvres critiques**

-Bourdieu Pierre, *Le Bal des célibataires*, Paris, Seuil, 2002 p. 245

- Smith Adam, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, The Modern Library, 1937.

*lois de formation professionnelle :*

-Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique : « La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : Acquis, déficits et défis », Rapport analytique, Décembre 2014.

-loi N° 13- 00 portant sur le statut de la formation

- Direction de la Statistique, *Activité, emploi, chômage*, , Rabat, 2002

### **Revues :**

-GHOUATI Ahmed, 2010, *L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à la dépendance*, Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, Vol. 8, No. 1 (2010), 23-47

-Lallement Michel , Le travail et ses transformations, Une lecture sociologique, Revue française de gestion 2008/10 (n° 190)

-Papinot C., « Le rapport à l'intérim des jeunes diplômés : petits arrangements avec le déclassement », *Regards sociologiques*, n° 32, 2006

-L'Economiste, Le 28/02/2019

### **Entretiens**

Entretien du 25 Avril 2019 avec Mohammed Yatim, ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle

### **Sites internet**

Abibi Larbi, « L'échec de la réforme », in <http://www.infosdumaroc.com/modules/news/articles577-opinions-debat-universite-l-039-echec-de-la-reform.html>, juin 2009

---

# **L'université marocaine sous la pression de la francophonie ou le néocolonialisme : de la reproduction à l'inégalité sociale**

Ben El Azmia Nadia  
Enseignante-chercheuse  
Université Moulay Ismail, Maroc

## **Abstract**

Le système d'enseignement au Maroc souffre de deux problèmes majeurs. Le premier consiste en une remise en cause du rôle de l'université dans la société marocaine ; au-delà de l'accuser de la production du chômage et des chômeurs. Et le deuxième a un rapport avec la question linguistique.

En effet, dans la plupart de ses établissements, l'université marocaine assure un simple enseignement. Elle ne fait que doter ses lauréats d'un pur savoir, qui n'est pas exploitable dans le marché du travail ; surtout dans les facultés à accès ouvert.

Quant à la langue d'enseignement au Maroc, celle-ci n'a pas cessé depuis l'aube de l'indépendance de susciter un grand débat dans le champ national. Un débat qui s'est procuré une dimension politique et idéologique. Les plaideurs en faveur de l'exemple français du développement n'ont pas cessé de présenter la culture et la langue française comme la panacée, qui résoudra les problèmes du développement en général et de l'enseignement en particulier. Cependant, à cause de la francisation de l'enseignement au Maroc nous avons eu deux systèmes scolaires, un système destiné à la majorité de la population et qui a accès à un français usuel et un autre système destinée à une élite. Le rôle de ce dernier est d'assurer la reproduction permanente des héritiers de l'élite francophone. Cette dernière ne se contente pas uniquement de garantir la dépendance politique, économique et culturelle ; mais contribue aussi à la destruction des valeurs de l'identité nationale au nom de la liberté et la différence. Et parmi les premiers piliers de l'identité qui étaient mis en danger et attaqués par les défenseurs du néocolonialisme, c'était la langue arabe.

**Les mots clés :** Université, Francophonie, Néocolonialisme, langue d'Enseignement, reproduction sociale

## **Introduction**

La réforme de l'enseignement n'a pas cessé d'être au cœur du débat national au Maroc ces dernières décennies. Dès les premières années de l'indépendance, les marocains étaient convaincus que la vraie indépendance ne peut être réalisée qu'à travers l'enseignement et le développement économique. Cependant, la France n'a pas décolonisé définitivement ses colonies, et afin de garantir la continuité de l'exploitation des richesses de ces dernières, elle a contribué à la formation d'une élite qui ne jure que par la francophonie et la culture française en prétendant que c'est la clé magique du



---

développement. Ces plaideurs en faveur de l'exemple français n'ont pas cessé de présenter la culture et la langue française comme la panacée, qui résoudra les problèmes du développement en général et de l'enseignement en particulier dans notre pays. Et par conséquent, un va et vient entre la francisation et l'arabisation a caractérisé le paysage de l'enseignement au Maroc, et par la suite un va et vient aussi entre la dépendance et l'indépendance linguistique, culturelle et économique ; parce que lorsqu'on enseigne une langue on enseigne aussi sa culture. En outre, lorsqu'on prend une langue étrangère comme moyen de transmission du savoir au détriment de la langue nationale ; on condamne le pays à la soumission culturelle. Comme on condamne les générations de la nation à l'aliénation culturelle voire même à l'acculturation. Des générations qui font le dénigrement de leur propre langue et leur culture en faveur du modèle français.

Dans cet article, nous nous proposons de mettre le point sur :

- L'université marocaine entre l'enseignement et la formation ;
- L'enseignement supérieur au Maroc et le paysage linguistique ;
- L'université marocaine sous l'influence de la francophonie ou le néocolonialisme ;
- L'université marocaine : un moyen de reproduction et d'inégalité sociale.

## **I- L'université marocaine : de l'enseignement à la formation**

Le rôle de l'université dans le développement des pays n'a pas cessé de grandir ces dernières décennies. Si auparavant, l'accès à l'enseignement supérieur était réservé uniquement à la classe aisée, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle et au début du 21<sup>ème</sup> siècle, l'accès à l'université était généralisé à toutes les classes sociales. Elle est devenue même un moyen d'ascension sociale, qui permet d'améliorer la qualité et le niveau de vie. Cependant, avec le nombre de lauréats qui n'as pas cessé de monter, une croissance qui n'était pas accompagnée d'un développement économique au Maroc, on assiste à une remise en cause du rôle de l'université dans la société marocaine ; au-delà de l'accuser de la production du chômage et des chômeurs. Effectivement, la majorité des lauréats de l'université marocaine ne trouvent point de place dans le marché du travail. Une réalité qui nous pousse à se poser les questions suivantes : où est le problème ? Est-ce que cet échec est dû à son processus de fonctionnement ou à des facteurs externes ? Est-ce que le rôle de l'université

---

est d'enseigner ou de former ; autrement dit son rôle se résume à assurer un savoir ou un savoir-faire ou les deux ? Afin de répondre à ces questions et d'autres, nous devons d'abord préciser en quoi consistent un enseignement et une formation ?

#### **a- De l'enseignement à la formation**

D'après Philippe Dessus (2008) les recherches qui se sont intéressées à l'activité d'enseignement ont évité de donner une définition précise de celle-ci ; tout simplement parce qu'elle est vague et difficile à définir. En effet, l'activité d'enseignement a fait l'objet d'étude de différentes disciplines comme la philosophie de l'éducation, la pédagogie, la psychologie du développement et même l'éthologie (science qui étudie les comportements des espèces animales, y compris l'homme<sup>1</sup>). Toutes ces disciplines s'accordent sur la finalité de l'enseignement qui est la transmission culturelle des expériences humaines. Cependant, ces disciplines ne sont pas d'accord sur les prérequis ; qu'ils soient cognitifs ou environnementaux de l'activité d'enseignement (ibidem).

Ainsi, d'après l'ensemble des définitions accordées à l'activité d'enseignement ; celle-ci est considérée comme une activité relationnelle entre deux personnes ou plus. C'est une activité de communication, qui implique un échange. C'est aussi une activité centrée sur l'apprentissage d'un contenu donné ; qui peut être des connaissances, des comportements etc. sous contraintes de certaines conditions cognitives et environnementales, pour que l'acte d'enseignement réussisse (ibidem).

En philosophie, l'activité d'enseignement exige certaines conditions comportementales chez l'enseignant ; tandis que le but de l'enseignement est de réaliser une transformation au niveau des comportements et des croyances. Cependant, une question s'impose : est-ce qu'il y a une causalité entre l'enseignement et l'apprentissage ? D'après Ericson et Ellet, 1987 et Fleming, 1980 (cité in ibidem), il n'y a pas de causalité entre le processus d'apprentissage et le processus d'enseignement ; parce qu'on peut apprendre sans enseignement et on peut enseigner sans entraîner un apprentissage.

Quant à l'approche éthologique, afin de donner une définition à l'activité d'enseignement, elle s'est intéressée aux comportements de l'enseignant. D'après Smith (1963 cité in ibidem) l'enseignement se base sur des stratégies et des tactiques. Une stratégie est un ensemble d'action permettant d'atteindre certains résultats et d'empêcher d'autres ; tandis qu'une tactique est une sous-unité comportementale qui permet à l'enseignant de remplir ses différents rôles en présence des apprenants.

---

En somme, l'enseignement est une communication, un processus basé sur la coopération entre l'enseignant et l'apprenant ; afin de réaliser certaines tâches pédagogiques. Il nécessite une intentionnalité, ainsi que des stratégies et des tactiques qui ont pour but le changement comportemental et culturel de l'apprenant en le dotant d'un certain savoir (Dessus, 2008, P.21).

Par ailleurs, on fait la distinction entre 2 types d'enseignement:

- L'enseignement général : qui assure la transmission des savoirs, basé surtout sur la théorie et l'abstraction. Et
- L'enseignement technologique ou professionnel qui assure la transmission d'un savoir-faire, un ensemble de techniques et outils qui permettent la maîtrise d'un métier. Une définition qui rejoint celle de la formation.

### **b- La formation initiale, continue et qualifiante**

Comme nous venons de le signaler, la formation est aussi un enseignement, mais un enseignement professionnel, centré surtout sur le savoir-faire. Sa finalité est de permettre à un individu d'acquérir un savoir et un savoir-faire, pour exercer un métier. Quant à la formation professionnelle elle permet à un individu d'acquérir les connaissances nécessaires pour exercer un métier. Elle est associée à l'apprentissage, la pratique et la maîtrise des techniques pour maîtriser certaines compétences dans un domaine bien déterminé. Elle est plutôt pratique que théorique<sup>2</sup>. On fait la distinction entre trois types de formation :

- ❖ La formation initiale englobe à la fois l'enseignement professionnel, l'enseignement supérieur et l'apprentissage. Elle concerne à la fois les jeunes gens sans statuts scolaires inscrits dans un enseignement supérieur et qui sont des demandeurs d'emploi. Une formation initiale est celle qui permet à un individu de se positionner dans le marché du travail. En plus, elle lui permet de démarrer sa carrière professionnelle. Elle est appropriée aux personnes qui n'ont jamais exercé une profession donnée et qui veulent avoir une formation dans ce sens<sup>3</sup>.
- ❖ La formation continue, elle concerne les salariés qui visent une augmentation de salaire, ou une évolution dans la carrière ou une réorientation vers une nouvelle activité professionnelle<sup>4</sup> et ;

- 
- ❖ La formation qualifiante qui permet l'acquisition de certaines connaissances sur une activité précise et non des compétences pluridisciplinaires. Les avantages de la formation qualifiante c'est qu'elle n'est pas destinée uniquement à une élite ou à un public donné ; mais destinée à tous selon le profil . Ce sont des formations qui ne durent pas, tenues sur un nombre de jours et de semaines bien déterminés. Parmi ses limites, elle cible d'une manière pointue un secteur d'activité, et elle ne permet pas l'acquisition des compétences pluridisciplinaires. Comme elle ne permet pas d'intégrer plusieurs secteurs d'activités professionnelles ; c'est pourquoi, elle doit être ciblée pour ne pas regretter ses choix et pour ne pas durer longtemps dans le marché du chômage<sup>5</sup>.

Cela dit, nous constatons qu'il y a une complémentarité entre la notion d'enseignement et celle de formation, au-delà d'avoir parfois une certaine ambiguïté entre les caractéristiques des deux notions ; surtout lorsqu'il s'agit de l'enseignement technologique. Mais ce qui est sûr, c'est qu'on peut assurer un enseignement sans assurer une formation ; mais on ne peut pas former sans enseigner<sup>6</sup>.

L'université marocaine, hélas force est de constater que dans la plupart de ses établissements, elle assure un simple enseignement. Elle ne fait que doter ses lauréats d'un pur savoir, qui n'est pas exploitable dans le marché du travail ; surtout dans les facultés à accès ouvert, dont le nombre de chômeurs est en perpétuelle croissance.

Certes, depuis l'indépendance l'université marocaine a connu une grande évolution. Celle-ci s'est traduite par les différentes réformes dans l'enseignement supérieur. Et ceci à travers le passage d'une université qui assure la transmission d'un simple savoir à celle qui plaide pour le savoir-faire ; surtout dans les écoles supérieures et les écoles des ingénieurs. Par ailleurs, on constate dernièrement que la nouvelle réforme projette d'impliquer même les facultés à accès ouvert dans ce projet ; à savoir les facultés des lettres, de sciences et de droits. Un projet qui s'avère trop ambitieux, pour la simple raison que les facultés n'ont pas les compétences adéquates pour assurer de telles formations ; centrées surtout sur le savoir-faire, plutôt que sur le savoir. Raison pour laquelle, cette nouvelle réforme était accueillie par une certaine réticence de la part des syndicats de l'enseignement supérieur. Estimant aussi

---

qu'on ne peut pas procéder à la réforme de l'enseignement supérieur ; sans réformer le marché de l'emploi.

## **II- Le système scolaire marocain et le paysage linguistique**

### **a- La langue d'enseignement au Maroc**

La langue d'enseignement au Maroc n'a pas cessé depuis l'aube de l'indépendance de susciter un grand débat dans le champ national. Un débat qui s'est procuré une dimension politique et idéologique. Ainsi, la France avait la certitude que pour une bonne exploitation des biens des pays africains, elle n'a pas besoin d'armes, il suffit qu'elle travaille dans le sens d'une dépendance culturelle, linguistique et économique. Et le seul moyen qui peut faciliter cette dépendance c'est la langue d'enseignement. En effet, la France a pris en charge la formation d'une élite francophone qui plaide pour la langue et la culture française. Les représentants de l'ancien colonisateur et ses héritiers prendront en charge la défense des intérêts de l'ancien colonisateur, comme ils vont instaurer l'installation d'un néo-colonialisme. Et ceci à travers la modification de la structure sociale de ces sociétés, comme le confirme Tibor Mende(1954) et Bouamama (2018, 2019).

En outre, la réalisation du projet de la francisation a entraîné un acharnement contre la langue arabe. Et ceci en menant un discours disqualifiant envers celle-ci ; comme quoi c'est une langue archaïque, qui ne peut pas garantir le développement du pays, et qu'elle est difficile à renouveler. Attaquer la langue arabe, mais aussi plaider en faveur des dialectes ou de certaines langues marginales, était une stratégie bien réfléchie ; afin de préparer le terrain favorable à la francisation totale de l'enseignement. Certaines personnes vont même plus loin en proposant l'arabe dialectal comme langue d'enseignement, un projet qui était défendu par l'élite francophone surtout amazighe.

Par ailleurs, ceux qui défendent la francisation de l'école publique, prétendent que ce projet a pour objectif de faciliter la tâche aux étudiants, pour qu'ils puissent suivre leurs études universitaires, et pour faciliter leur insertion dans le marché du travail. Cependant, ces plaideurs en faveur de la francophonie passent sous silence que les lauréats de l'école publique, même francisée, seront toujours de 2<sup>ème</sup> rang, c'est-à-dire ils seront toujours devancés par les lauréats des écoles qui suivent le système scolaire français. Cette stratification du système scolaire, n'est en fait qu'un moyen de reproduction de la hiérarchie sociale ; parce que, l'école marocaine est devenue une « **instance clé d'attribution des positions sociales** », comme le

---

confirme Pierre Bourdieu et Jeun-Claude Passeron(1964, 1970) dans leurs ouvrages « les héritiers » et « la reproduction ». En effet, loin de favoriser l'égalité des chances, l'école marocaine participe à l'inégalité sociale. En plus, elle favorise l'aliénation et la perte de l'identité nationale. Comme elle est un mode de domination à la fois culturelle,économique et politique ; tout simplement parce qu'il y a école et école. Ainsi,nous avons deux systèmes scolaires, un système destiné à la classe aisée et un autre destiné à la classe défavorisée. Et l'enseignement est garanti en fonction del'appartenance sociale.

En outre,on a reproché auparavant aux plaideurs en faveur de l'arabisation, qu'ils mènent un double discours, leurs enfants bénéficient d'une scolarisation dans les missions françaises ; tandis que les enfants du peuples sont condamnés à suivre un enseignement arabisé dans les écoles publiques. Le problème est que l'élite francophone amazighe, qui s'est acharnée contre la langue arabe et milite pour l'adoption du projet de la francisation et l'intégration de la langue amazighe dans l'enseignement primaire, a commis les mêmes erreurs ; parce que les enfants amazighes du moyenatlas et d'autres régions rurales n'ont pas besoin d'apprendre une langue qu'ils pratiquent déjà à la maison. Au contraire, ils ont besoin d'apprendre l'arabe en premier lieu pour faciliter leur insertion sociale, voire même une ouverture sur les langues étrangères. Certainement, ces amazighes francophones mènent aussi un double discours, parce que leurs enfants sont scolarisés dans la mission française et on ne leurs inculque pas l'amazighe, et il se peut qu'ils ne la pratiquent même pas à la maison et qu'ils ne communiquent qu'en langue française. Mener un double discours, fait partie de l'hypocrisie politique qui a caractérisé, hélas,l'élite marocaine francophone depuis l'indépendance, qu'elle soit arabophone ou amazighophone.

Quoi qu'il en soit, les maux du système scolaire marocain se résument à une seule et unique pathologie qui est la dévalorisation et le dénigrement de l'école publique et de la langue arabe. La réhabilitation de ces dernières mettra terme à l'inégalité scolaire et par la suite sociale. Quant à la réhabilitation de la langue arabe, c'est une réhabilitation de l'identité nationale. En plus, même si on procède par la francisation du système scolaire, le problème du chômage ne sera pas résolu, pour une simple raison, ces lauréats de l'université marocaine qui sont en chômage actuellement, ils le sont non pas parce qu'ils sont incompetents, mais parce que le marché du travail est incapable de les intégrer.

---

Par ailleurs, depuis l'indépendance, on n'a pas cessé de culpabiliser la langue arabe de l'échec de l'enseignement et des réformes successives dont il a fait objet. Ainsi, avec la nouvelle réforme qui débute prochainement, la question de la langue d'enseignement et l'arabisation et la francisation ont réapparues à nouveau. Face à cette réalité tant de questions nous interpellent :

- ✚ Est-ce qu'il y avait vraiment un échec des différentes stratégies adoptées dans l'enseignement ces dernières décennies ?
- ✚ Est-ce que vraiment la langue arabe était la cause de cet échec ? Et en contrepartie,
- ✚ Est-ce qu'on a vraiment besoin de la langue française pour améliorer la qualité de l'enseignement dans notre pays ? L'élite francophone au Maroc estime que la langue de Molière est la langue du savoir, sachant bien que dans la mosaïque linguistique internationale, la langue du savoir est l'anglais, et le français n'a aucune place importante dans la carte linguistique mondiale, sauf dans les anciennes colonies françaises.

Il ressort que, la francophonie ou la francisation des systèmes scolaires des anciennes colonies de la France n'a fait qu'imposer les bases d'un néo-colonialisme et ceci à travers l'installation de deux systèmes scolaires. Dans ce qui suit nous nous proposons de mettre l'accent sur le rapport entre la francophonie et le néocolonialisme et le système scolaire marocain.

## **b- La francophonie et le néo-colonialisme**

Le terme de « francophonie » a été utilisé pour la première fois en 1883 par le géographe Onésime Reclus dans ses écrits qui défendent la politique coloniale française. Ce géographe considère que l'expansion de la langue française en Afrique est un moyen idéal pour créer les conditions favorables de l'installation du colonialisme. Ainsi, il disait : « ***Nous les amènerons à nous en leur donnant notre langue (...) dès que la jeune génération musulmane parlera le français, tout le reste viendra par surcroît.*** » (Onésime Reclus, 1883, cité in Bouamama, 2018). Effectivement, on a utilisé l'école à l'époque du colonialisme pour vulgariser l'usage du français, et ceci afin de soutenir le prestige de la France et pour dominer dans les contrées qu'ils considéraient comme « ***barbares*** » surtout dans les pays musulmans. On a même fait recours à l'église pour diffuser la langue française ; afin de conquérir les masses indigènes (Paul Dupny, 1986 Guy Pavillé 1992, Bouamama, 2018).

---

Il faut admettre que l'enseignement de la langue française dans les colonies françaises a permis la production des auxiliaires indigènes qui étaient d'une grande utilité à la France. Chose qui a rendu l'école française un instrument précieux au service du système colonial. Cependant, l'accès à l'école française ne devait pas être à la portée de toute la population indigène ; mais réservé uniquement à une infime élite ; parce qu'une large ouverture pouvait avoir des effets néfastes sur le système colonial. Cela dit, le colonialisme a encouragé une scolarisation généralisée tout en instaurant l'installation de deux systèmes scolaires. D'un côté, nous avons un système scolaire destiné aux indigènes, qui produisait des « déclassés » et des « dévoyés » ; qui avaient accès à un français usuel et fonctionnel et qui représentaient la grande masse des colonies ; et de l'autre côté, il y avait l'installation d'un deuxième système scolaire, qui suivait les pas du système scolaire français, et qui était destiné uniquement à une élite. Ce dernier était conçu avec un grand soin ; parce qu'il avait comme objectif la production de l'élite qui sera l'intermédiaire entre le colonisateur et le colonisé. Cette élite étaient les décideurs qui ont pris la relève après l'indépendance des colonies françaises (Georges Hardy, 1943 ; Hassan Benaddi, 1970 ; Bouamama, Ibidem).

En outre, l'enseignement offert à cette élite sélectionnée était renforcé par un processus d'aliénation comme le confirme Saadia et-Lakhdar (1961, cité in Ibidem) et Preiswerk R.(1975). Et ceci à travers le développement d'un complexe chez ceux qui ont eu le privilège des bancs de l'école française, qui va contribuer à faire valoriser, admirer et considérer la culture française comme le bien et le beau absolu. Et en contrepartie, nier et dénigrer tout ce qui n'est pas français y compris sa propre culture. C'est ce qu'on appelle tout court l'aliénation culturelle ou l'acculturation en utilisant un terme de « Pierre Bourdieu et al., 1963 ». Cela dit, l'objectif de cette aliénation est de garantir la continuité du rattachement à l'ancien colonisateur et ceci à travers la reproduction des mêmes habitus de vie, mode de consommation, contenu des programmes d'enseignement, autrement dit la reproduction du même système de référence. Ainsi, « **le dispositif institutionnel de la francophonie s'appuie sur cette dépendance culturelle pour la faire perdurer et la renforcer au-delà des indépendances** » (Bouamama, Ibidem). Effectivement, après l'indépendance cette élite sélectionnée a facilité l'installation du néo-colonialisme et la dépendance politique, économique et culturelle.

### **c- Le système scolaire marocain : de la francophonie à l'inégalité sociale**



---

Après avoir octroyé l'indépendance à ses anciennes colonies, la France avait le souci de trouver une certaine conciliation entre le colonialisme et l'indépendance des colonies ; d'où le projet du néocolonialisme qui était concrétisé par la francophonie. Ainsi, d'après Bouamama (2018) « **le colonialisme cède le pas au néocolonialisme par le biais d'indépendances fortement corsetées par des « accords » économiques, culturels et militaires** ». En effet, le concept de « néocolonialisme » renvoie à cette nouvelle aire du capitalisme, qui est une continuité de la dépendance économique culturelle et politique des anciennes colonies ; mais avec des formes nouvelles (Ibidem).

Par ailleurs, ce qui prouve l'intervention de la France dans le système éducatif de ses anciennes colonies, la création de l'institution (CONFEMEN) (La conférence des Ministres de l'éducation des pays africains et malgache d'expression française), une institution intergouvernementale francophone postcoloniale qui se réunit chaque 2 ans pour « **tracer les orientations en matière d'éducation et de formation au service du développement** » (ibidem). Cette dernière sera suivie par plusieurs institutions comme l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF) en 1997 et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) en 1999 etc. Cela dit, prétendre que la francophonie institutionnelle n'est qu'une affaire linguistique est soit une naïveté ou une malhonnêteté ; parce que, en fait, cette dernière, comme le confirme Bouamama et d'autres n'est qu'un « **processus de production et de reproduction des dépendances néocoloniales** » (ibidem).

Cependant, afin de garantir la reproduction permanente des héritiers de l'élite francophone, on assiste au maintien de deux systèmes scolaires dans les anciennes colonies de la France sans exception, y compris le Maroc. Le principe de cette politique est de garantir deux scolarisations différentes : une destinée à la masse, la majorité de la population et qui aura accès à un français usuel et une autre destinée à une élite. Cette dernière suit le système français dans les programmes scolaires, les modes d'évaluation, les valeurs véhiculées à travers les manuels scolaires etc. Ce système prend en charge la reproduction de l'élite francophone qui représente la France dans les anciennes colonies. Cette dernière ne se contente pas uniquement de garantir la dépendance politique, économique et culturelle ; mais contribue aussi à la destruction des valeurs de l'identité nationale au nom de la liberté et la différence. Et parmi les premiers piliers de l'identité qui étaient mis en danger et attaqués par les défenseurs du néocolonialisme, c'était la langue arabe. Par ailleurs, il faut signaler que le rejet de la langue française n'est pas un rejet en soi ; mais un

---

rejet du projet postcolonial qui vise à enraciner la dépendance culturelle, économique et politique en prétendant promouvoir la langue française. Et en aucun cas on ne peut considérer la langue comme un simple instrument de communication neutre ; mais la langue est un système qui permet à une communauté de partager la même représentation de la réalité et de s'identifier culturellement et de constituer une identité collective. Elle constitue le ciment de la cohésion sociale d'une communauté. Comme elle a une dimension culturelle et identitaire (Patrick Charaudeau, 2001 ; Pierre Legendre, 2005 ; Cécile Canut 2010 ; Saïd Bouamama, 2018)

Quoi qu'il en soit, même après plus de 60 ans d'indépendance des pays africains, le français est toujours la langue de l'élite et des institutions et du pouvoir ; tandis que les langues nationales sont les langues de la masse et de la rue. Autrement dit, la scolarisation sélective imposée par le colonialisme sera toujours une caractéristique majeure du système éducatif de l'ensemble des anciennes colonies de la France y compris le Maroc. Et le choix de l'éducation comme terrain d'intervention de la francophonie n'était pas arbitraire (Ibidem).

### **Conclusion**

En somme, la puissance d'une nation ne peut être réalisée qu'à travers la sauvegarde de l'identité nationale. Et la langue est au cœur de l'identité des nations. Et par conséquent, la langue de l'ancien colonisateur ne peut générer que le déracinement, l'acculturation et l'aliénation linguistique. Comme elle ne peut contribuer qu'à la ségrégation sociale et l'extension de la distance entre les classes sociales. En effet, la réussite du système scolaire marocain est dépendant de la réhabilitation de la langue nationale et non la langue de l'ancien colonisateur. En plus, il n'y a pas une langue du savoir et une langue de l'ignorance, le déclin d'une langue est dû à l'impuissance et à l'incapacité de ses pratiquants. Le Maroc ainsi que tous les pays arabes étaient contraints à marginaliser la langue arabe au détriment des langues de l'ancien colonisateur ; à cause de leur dépendance économique. Et la réhabilitation de la langue nationale est le premier pas vers l'indépendance culturelle, économique et politique. En effet, celle-ci permettra aussi l'instauration d'un système scolaire nationale, à travers la protection de l'école publique et la condamnation du système scolaire néocolonial. Cela dit, la marginalisation de la langue arabe dans le système scolaire marocain était une décision politique ; et sa réhabilitation nécessite une intervention politique.

### **Les notes**

- 1- Une définition tirée de l'Encyclopédie Wikipédia :  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thologie\\_humaine](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thologie_humaine) consulté le 1/4/2019
- 2- Les données de ce paragraphe sont tirées du site web :

- 
- <https://www.cersa.org/formation-initiale-c'est-quoi/> consulté le 1/4/2019
- 3- Les données de ce paragraphe sont tirées du site web :  
<https://www.cersa.org/formation-professionnelle-c'est-quoi/> consulté le 1/4/2019
- 4- Ibidem.
- 5- Les données de ce paragraphe sont tirées du site web :  
<https://www.cersa.org/formation-qualifiante-certifiante-c'est-quoi/> consulté le 1/4/2019
- 6- Ibidem.

## Bibliographie

- Benaddi H.**, (1970) Francophonie et néocolonialisme, Souffles, n° 18, mars-avril, p. 24.
- Bouamama M.** (2018), L'œuvre négative du néocolonialisme français et Européen en Afrique. La francophonie, in *Investig'Action*  
<https://www.investigaction.net/fr/oeuvre-negative-du-neocolonialisme-francais-et-europeen-en-afrique-la-francophonie/>.
- Bouamama M.** (2019), « Introduction à l'ouvrage de Saïd Bouamama : « PLANTER du BLANC, Chroniques du (néo-) colonialisme français » in : *Investig'Action*  
<https://www.investigaction.net/fr/introduction-a-louvrage-de-said-bouamama-planter-du-blanc-chroniques-du-neo-colonialisme-francais/>
- Bourdieu P., A. Darbel, J-P. Rivet, C. Seibel**, (1963) *Travail et travailleurs en Algérie*, Paris, Mouton.
- Bourdieu, Pierre, Passeron, Jean-Claude** (1964) *Les héritiers. Les étudiants et la culture*. Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu P. et J-C. Passeron** (1970). — *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris, Editions de Minuit.
- Canut C.** (2010) « « À bas la francophonie ! » De la mission civilisatrice du français en Afrique à sa mise en discours postcoloniale » In *Langue française*, V.3, N° 167, p. 141-158.  
<https://www.cairn.info/revue-langue-francaise-2010-3-page-141.htm>
- Charaudeau P.** (2001), « Langue, discours et identité culturelle », *Revue Ela*, n° 123-124, /3, p. 342
- Dessus P.** (2008), « Qu'est-ce que l'enseignement ? », in *Revue Française de Pédagogie*, INRP/ENS éditions, p.139-158.
- Dupny P.** (1986), conférence intitulée « les deux premières années de l'alliance française », 1886, cité in Ivan Barko *L'alliance française : les années Foncin (1883-1914). Contexte, naissance, mutations*, Documents pour l'histoire du français langue étrangère ou seconde, n° 25, (2000), p. 9.
- ERICSON D. P. & ELLETT F. S.** (1987), « Teacher accountability and the causal theory of teaching », *Educational theory*, vol. 37, n° 3, p. 277-293.
- Et-Lakhdar S.**, (1961) *L'aliénation colonialiste et la résistance de la famille algérienne*, La Cité éditeur, Lausanne, p. 46.
- FLEMING K. G.** (1980), « Criteria of learning and teaching », *Journal of philosophy of education*, vol. 14, n° 1, p. 39-51.
- Hardy G.** (1943), *Histoire de la colonisation française*, Larousse, Paris, 1943, p. 322
- Legendre R.** (2005), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, Montréal, p. 825.
- Pavillé G.** (1992), « La notion d'élite dans la politique indigène de la France », in Sylvie Guillaume (coord.), *Les élites fin de siècles (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Aquitaine, p. 181.
- Preiswerk R.** (1975) « Néo-colonialisme ou auto-colonisation : l'identité culturelle de l'interlocuteur africain » in *LE SAVOIR ET LE FAIRE, Relations interculturelles et développement*, Cahiers de l'IUED, Graduate Institute Publications Genève, p. 61-70
- Reclus O.** (1883), *France, Algérie et colonies*, Hachette, Paris, p. 690.
- SMITH B. O.** (1963), « Toward a theory of teaching », In A. A. BELLACK (dir.), *Theory and research in teaching*. New York: Teachers college press, p. 1-10.
- Tibor Mende** (1954), *Réflexions sur l'avenir de l'humanité*, Traduit de l'anglais par Mario Lui, 1 vol., 172 p. Paris, Edit. du Seuil.

---

## *The Future Reform of ELT Curriculum: Towards Empowering Leadership and Developing Entrepreneurial Skills*

---

**Meryem LAADEM**

*Higher School of Technology ESTM  
Moulay Ismail University of Meknes, Morocco  
mery.laadem@gmail.com*

### **Abstract**

The purpose of this article is to present certain facts related to English Language Teaching curriculum in Moroccan higher education institutions. There is a high demand of leadership and entrepreneurial skills for university students to participate in individual and societal development. This study reveals the findings from empirical questionnaires distributed among lecturers to reflect upon challenges, requirements, and future prospects of ELT. It examines the necessary competencies and skills targeted in the teaching process, trying to update the tools and the knowledge to the needs of the job market. The role that the reform of ELT curriculum ought to play in Higher education institutions' guidelines has not to be considered little since it can promote the quality, the skills and the capacities of students in their future jobs.

### **Keywords:**

Reform, ELT Curriculum, leadership, entrepreneurial skills

### **Résumé**

Le but de cet article est de présenter certains faits relatifs au curriculum de l'enseignement d'anglais dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc. Il y a une forte demande de leadership et de compétences entrepreneuriales pour que les étudiants universitaires participent au développement individuel et social. Cette étude révèle les résultats des questionnaires empiriques distribués aux enseignants universitaires pour réfléchir aux défis, aux exigences et aux perspectives d'avenir de curriculum d'anglais. Il examine les compétences et les aptitudes nécessaires ciblées dans le processus d'enseignement, en essayant de mettre à jour les outils et les connaissances aux besoins de l'emploi. Le rôle que la réforme du programme d'enseignement de l'Anglais devrait jouer dans les établissements d'enseignement supérieur ne doit pas être considéré comme minime, car il peut promouvoir la qualité,

---

les compétences et les capacités des étudiants dans leur futur emploi au niveau national et international.

**Mots clés :**

Réforme, Curriculum, leadership, compétences entrepreneuriales

## **Introduction**

Various discussions and debates surrounding education for 21st century competencies have led many researchers and experts in the field to uphold the belief that the 21st century will need individuals who possess a very different set of skills and competencies, if they are to function well in their work and personal lives.

This paper is an attempt to explore the Moroccan educational system, promote the necessary skills targeted in the teaching process and examine its English language curricula, empower leadership and entrepreneurial skills for university students to participate in individual and societal development. The role that the reform of ELT curriculum ought to play in Higher education institutions' guidelines has not to be considered little since it can promote the quality, the skills and the capacities of students in their future jobs, and reduce the gap between the university and labor market requirements.

Another area of concern is the individual behavior of young people entering the job market (MEN, 1999). More than 60% of University students lack appropriate skills; they experience difficulties in communication, interpersonal relations, even discipline, in collective and professional settings within the job market. Therefore, there is a high demand of leadership and entrepreneurial skills for Moroccan university students to participate in individual and societal development.

## **ELT Curriculum**

With the implementation of the new reform in higher education institutions (Ibid.), university teachers tend to combine between theory and practice to delineate academic and pedagogic ELT curriculum in order to target quality in education. The endurance of teachers results in the attempt to design a curriculum that solves students' problems in accuracy and proficiency in relation to their needs (Bouziane, 1999). However, according to Seymour (1996) "all Moroccan

---

ELT teachers should carefully consider their own situation to ensure that what they are teaching is relevant”p.41.

In fact, the ELT curricula in higher education institutions were constructed eclectically based on different approaches of teaching English language. The main purpose is to establish the suitable syllabi that lead “towards building basic and academic English Language skills, self-regulated language learning strategies and digital literacy. All of which are thought to be crucial for students’ academic success at their faculties and professional achievements after graduation” (Baker, 2007 p.624).

The level and affiliation of students in the English departments implies a set of criteria to design the effective curriculum. Wang (2011) states that “the curriculum design should meet students’ needs for seeking employment and career development. Students are able to go further in their professional studies by studying abroad, by access to the latest development of technology in the world”p.84.

Therefore, the majority of teachers in Morocco tend to adopt appropriate approaches that cater for all the types of learners. The communicative language teaching approach is considered as the most used approach in most departments of English in Moroccan higher education institutions, since it provides effective contexts for communication combining between fluency and accuracy. Consequently, we identify the change of teachers’ roles not only as mediator or facilitator but as a curriculum designer as well.

In fact, the remaining big question is “do these curricula of the departments of English -based on eclecticism- empower Moroccan students’ leadership and promote their entrepreneurial skills?”

As an answer, the study has shown that the framework adopted in designing effective ELT curriculum is based on targeting six areas from the needs-analysis perspective:

1. The four skills: reading, speaking, listening, writing.
2. Personal skills: understanding learning challenges and strategies, etc.
3. Academic skills: generate main ideas, interpreting charts and diagrams, etc.
4. Interactional skills: communicating with other people, express ideas and feelings, etc.
5. Study skills: learning strategies, selecting information, etc.
6. Digital skills: understand technology and the web search techniques, use emails or social media, etc.

## Leadership & Entrepreneurial Skills

Students in higher education are adult learners who require being equipped with leadership skills and entrepreneurial skills. The instructional design most of the time is providing enough knowledge in the field but less leadership and entrepreneurial skills. Such a program can enhance students' motivation to learn English once they feel that what they are learning is bridging their cognitive knowledge to the demands of the job market.

The twenty first century bets strongly on the academic achievement, which targets fundamental and professional skills for students. Then, it is necessary to build a common understanding of what is leadership. Esmer & Dayi (2017) define leadership skills as “the ability to influence others and to be able to put into action for specific goals and targets” p.113. However, they define entrepreneurship as “a concept that is considered to be the driving power behind economic growth, economic development, employment and social welfare in recent years” (Ibid.). Therefore, both concepts go hand in hand to promote university students learning combining between digital skills, inventive thinking, effective communication and high productivity. (Figure 1)



Figure Erreur ! Document principal seulement. : The four Elements of the 21st Century Learning (retrieved from <https://www.tes.com/lessons/>)

---

As the figure above represents, what all students need as fundamental skills to be able to know and do in order to achieve success and fulfillment as engaged thinkers and ethical citizens with entrepreneurial spirits are:

- Creativity and innovation skills
- Critical Thinking & Problem Solving
- Communication & Collaboration skills
- Media Literacy
- Technological Literacy
- Flexibility & Adaptability
- Initiative & Self-Direction
- Social & Cross-Cultural Skills
- Leadership & Responsibility

Keeping in view the importance of the twenty first century demands, leadership and entrepreneurial skills cannot be separated from the educational system in Moroccan higher education. The main goal is to develop the full potentials of university students so that they can be easily integrated in professional and economic life.

## **Methodology**

The study integrates insights for teachers' future curriculum development, which is based on adopting leadership theories and entrepreneurial skills to provide a fruitful ground in higher education mainly in the departments of English. To this end, the research is trying to gather data for two research questions:

**RQ 1:** What types of leadership & entrepreneurial skills do university students need in order to cope with the market change?

**RQ 2:** What kind of ELT curriculum do we need in the future?



Given the fact that research combines between theory and practice, the sample population was diversified thoroughly. Two Questionnaires were administered at random. The first one was administered via SurveyMonkey to twelve ELT university teachers from different higher education institutions, while the second one was printed and distributed to eight Entrepreneurs; three from Meknes city, two from Oulmes, and three from Khemisset. The first questionnaire was divided to twelve items subdivided to three sections (table1)

**Table Erreur ! Document principal seulement. : the organization of the ELT Questionnaire**

12 items		
Section 1	Section 2	section3
Personal demographic information: Gender age grade level taught place of work job experience academic trainings	Educators' attitudes & perceptions towards ELT curriculum	types of Competencies knowledge Attitudes skills that ELT curriculum offers for students

## Summary of the Results

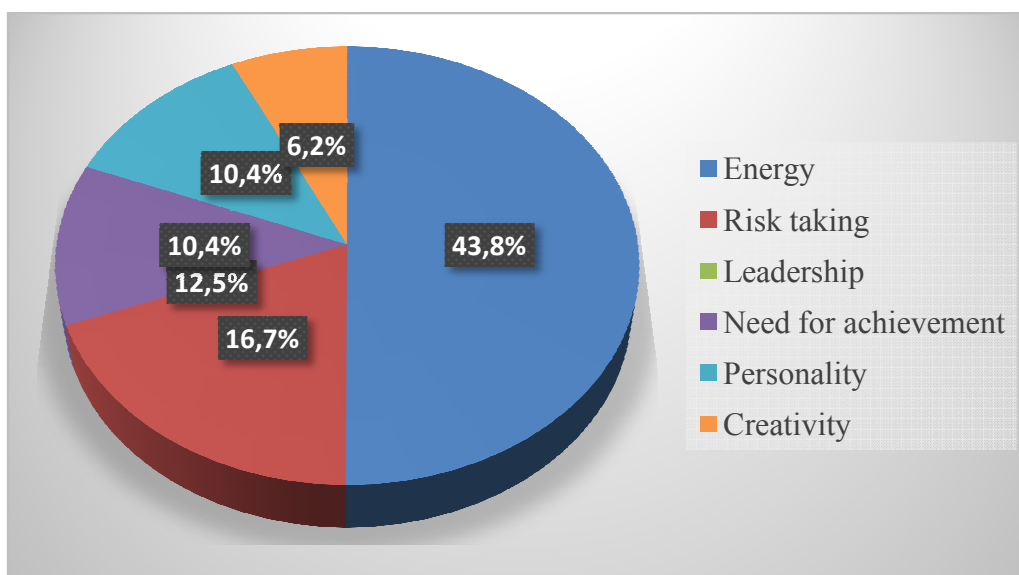
The findings show that all most university teachers have common perceptions on the new reform of ELT curriculum. In this respect, descriptive statistics was carried out using SPSS (Statistical Package for Social Science) to find out the frequency and percentage of agreement and disagreement among the participants regarding the various issues raised in the

questionnaire. The results of the questionnaire items were classified into personal characteristics and necessary skills. Continuously, they are related to the educators' perceptions of the current effectiveness of University English curriculum. (table2)

**Table** *Erreur ! Document principal seulement.* : **university teachers' perceptions of the important skills and personal characteristics of future students**

<i>Personal Characteristics</i>	<i>Skills</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courage</li> <li>• Creativity</li> <li>• Curiosity</li> <li>• Discipline</li> <li>• Empathy</li> <li>• Enthusiasm</li> <li>• Flexibility</li> <li>• Honesty</li> <li>• Patience</li> <li>• Responsibility</li> </ul>	<p>A <b>skill</b> is an ability that's learned through knowledge, training and practice.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Business Skill</li> <li>▪ Communication Skill</li> <li>▪ Computer Skill</li> <li>▪ Decision-Making Skill</li> <li>▪ Problem-Solving Skill</li> <li>▪ Mathematical Skill</li> <li>▪ Organizational Skill</li> <li>▪ People Skills</li> </ul>

It is worth mentioning that the research findings for entrepreneurs has given further insights to the personal qualities that students will need in their future job market. Most importantly, energy makes the first drive of students' personality towards success in their future jobs. Then it comes risk taking, because the deep spirit of any successful entrepreneur starts within taking risks and facing adventures. The rest of the qualities share parallel parts as it is shown in the figure below.



**Figure** *Erreur ! Document principal seulement.* :personal**Qualities of Successful Entrepreneurs**

From this perspective, both questionnaires have led to different characteristics elicited from educators and from entrepreneurs. They were listed, classified and then compared, resulting in a list of common characteristics.

The distribution pattern outlined in the table below reveals some guidelines to the reform of ELT curriculum design.

**Table** *Erreur ! Document principal seulement.* : **Data Analysis of ELT teachers Evaluation of the Curriculum**

1. The English language is perceived as a means of communication.	5 7%
2. Work-based learning strategies are used in the university class.	1 4%
3. The university English courses help students understand foreign cultures.	5 4%
4. English teaching/learning in the university class is linked to the labor market.	3 0%
5. The current English courses provide students with opportunities for future career development.	4 3%

6. The university English courses help students to develop communication ability.	3 1%
7. The university English courses emphasizes the relationship between English and employability	1 4%
8. The teaching staff discusses global issues and universal values with students.	6 6%
9. The teaching staff trains students to think critically.	1 7%
10. Leadership skills are emphasized in the current English courses.	8 %
11. The teaching staff aims to develop entrepreneurial skills in their lectures.	2 4%
12. The class provides many opportunities to experience learning through practice.	5 0%

From the table above, items 1/3/6&8 reflect the emergence of the communicative aspect in most ELT courses. Communication is well established through discovering other culture, through discussions of universal values and issues, and through learning techniques of communication in everyday life with other people.

While items 2/9&12 denotes the focus on the teaching-learning process of the English language in Moroccan educational system, and on the importance of mental processes such as critical thinking, work-based strategies and practical learning. However, items 4/5/10&11 points to the lack of courses which develop entrepreneurial skills and emphasize leadership skills, also it uncovers the great gap between the curriculum from one side and between employability and career development from another side.

Based on the data analysis, a strong ELT syllabus does not need to overload students with language structures and grammatical items or monotonous reading passages. Accordingly, it has to provide better opportunities to successful communication, individual self-development. University students need to sharpen their entrepreneurial skills, and promote their leadership and personal characteristics that would prepare them for the future challenges of the job market.

## Conclusion

---

In the 21st century, education will progressively stretch the emphasis to expand competence beyond subject content and common knowledge. Indeed, many countries throughout the world have moved to making leadership and entrepreneurial competencies central to their educational reform efforts as a way to help their university students engage actively in future global job market. Consequently, the new reform of today dictates the implantation of a curriculum that focuses on the theory and the practice of English for occupational purposes (EOP).

In fact, Higher education institutions in Morocco have shown flexibility and creativity to meet the needs of diversification and specialization of the economy, by multiplying vocational streams, changing the curricula and diversifying English courses through the academic modules especially in vocational colleges. These, generally, are of limited and selective access, and the young people who come out of it find to employ themselves without much difficulty. However, the results could not be generalized because still there are deep gaps between studies and employability all over Morocco.

## ***References***

- Bouziane, A. (1999). *Towards a Curriculum of EFL Writing in Morocco*. Proceedings of the 14<sup>th</sup> MATE Annual Conference Marrakech: March 31-April 3 1999, pp; 11-29.
- Davies, B. (2009). *The Essentials of School Leadership*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd. 2<sup>nd</sup> Edition.
- Denman, C. & Al-Mahrooqi, R. (2017). *Handbook of Research on Curriculum Reform Initiatives in English Education*. IGI Global Disseminator. Hershey PA: USA.
- Esmer, Y. & Dayi, F. (2017). *Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework*. Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences: Volume4, Issue 2.
- McCartney, W. & Parker, D. (2005). Leadership edition. *Southern Business Review*, Number 2, Volume 30. College of Business Administration, Georgia: Southern University.

- 
- Ministry of National Education MEN. (1999). *Charte nationale d'éducation et de formation*. Rabat: Principes Fondamentaux, Retrieved November 18, 2018 from <http://www.men.gov.ma>
- Çeker, M. (2007). A Framework for English Language Teaching at Higher Education Preparatory Classes (pp. 620-632). Bölüm.
- Seymour, A. (1996). ELT in Morocco Perspectives for 21<sup>st</sup> Century: Should ELT in Morocco become more specific. Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual Conference of MATE Mohammedia.
- Wang, Y. (2011). *Education & Educational Technology: English Teaching Reform and Practice at Vocational College*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.