

# REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991

P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DOI d'article: 10.5281/zenodo.10404581

VOLUME 2 N°4 OCTOBRE / DECEMBRE 2023

## REPENSER L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC: ENJEUX, SOLUTIONS ET INFLUENCE SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET GESTION

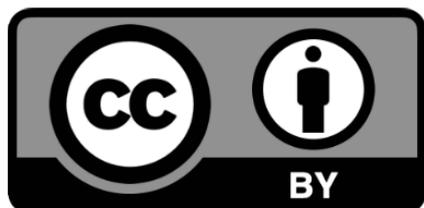
## RETHINKING HIGHER EDUCATION IN MOROCCO: CHALLENGES, SOLUTIONS, AND IMPACT ON THE PROFESSIONAL INTEGRATION OF GRADUATES IN ECONOMIC SCIENCES AND MANAGEMENT

**Safae MAGOURI**

*Doctorante*

*Faculté des lettres et sciences humaines, laboratoire Langue,  
Communication, Pédagogie et Développement  
Université Cadi ayyad, Marrakech, Maroc*

[s.magouri.ced@uca.ac.ma](mailto:s.magouri.ced@uca.ac.ma)



MAGOURI, S. (2023). REPENSER L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC: ENJEUX, SOLUTIONS ET INFLUENCE SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET GESTION. REVUE ECONOMIE ET SOCIETE, 2(4), 20-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10404581>



**REVUE ECONOMIE & SOCIETE**  
VOLUME 2 N° 4 - OCTOBRE / DECEMBRE 2023



REVUE  
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211

E-ISSN: 2820-6991

DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>

Email: [contact@sms-institute.com](mailto:contact@sms-institute.com)

Tel: +212(0)700.838.222

# REPENSER L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC:

## ENJEUX, SOLUTIONS ET INFLUENCE SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET GESTION



### RESUME

Avant 2011, le Maroc a identifié la nécessité de réévaluer ses perspectives en interrogeant la formation et les qualifications des milieux productifs. Implicitement, cette interrogation concerne le processus d'acquisition des compétences. À ce stade, il est également pertinent de souligner le défi consistant en la présence fréquente de diplômés insuffisamment qualifiés, résultant des lacunes du système éducatif et de son inadéquation avec les besoins du marché du travail.

Cette étude représente un instrument significatif dans le cadre d'un processus de remédiation collective visant à améliorer la qualité de l'enseignement au sein du cycle supérieur. Elle vise à évaluer l'efficacité de la formation universitaire et son impact externe en termes d'employabilité des lauréats (formation-emploi). Pour ce faire, elle pose une question fondamentale : Dans quelle mesure la formation universitaire garantit-elle une employabilité favorable aux jeunes lauréats titulaires de diplômes des études fondamentales?

**Safae MAGOURI**

*Doctorante*

*Université Cadi ayyad,  
Marrakech, Maroc*



Le modèle d'évaluation adopté dans cette étude se concentre sur les connaissances acquises, les compétences transférées, l'impact en termes de rendement externe et la pertinence de la formation en licence d'études fondamentales en sciences économiques et gestion. Il est examiné à l'aide d'une approche mixte impliquant des questionnaires en ligne et des entretiens individuels semi-directifs.

*Mots clés: évaluation, formation universitaire, employabilité, rendement, efficacité.*

## RETHINKING HIGHER EDUCATION IN MOROCCO: CHALLENGES, SOLUTIONS, AND IMPACT ON THE PROFESSIONAL INTEGRATION OF GRADUATES IN ECONOMIC SCIENCES AND MANAGEMENT

### ABSTRACT

Before 2011, Morocco identified the need to reassess its perspectives by examining the training and qualifications of productive environments. Implicitly, this inquiry concerns the process of skills acquisition. At this stage, it is also relevant to highlight the challenge of frequent presence of under qualified graduates, resulting from deficiencies in the educational system and its mismatch with the labor market needs.

**Safae MAGOURI**

PhD student

Cadi Ayyad University, Marrakech,  
Morocco

This study serves as a significant tool within a collective remediation process aimed at enhancing the quality of education in the higher education cycle. It aims to evaluate the effectiveness of university education and its external impact in terms of graduates' employability. To achieve this, it poses a fundamental question: To what extent does university education ensure favorable employability for young graduates holding fundamental studies diplomas?

The evaluation model adopted in this study focuses on acquired knowledge, transferred skills, the impact in terms of external performance, and the relevance of fundamental studies in economic sciences and management. It is examined using a mixed approach involving online questionnaires and semi-structured individual interviews.

*Keywords: evaluation, university training, employability, performance, effectiveness.*

### INTRODUCTION

À l'instar de nombreux pays en voie de développement, le Maroc a érigé le développement du système éducatif au rang des priorités nationales au cours des dernières décennies. Des réformes ont été instaurées pour répondre à l'évolution générale de la société marocaine et à ses aspirations pour un avenir meilleur.

Actuellement, les jeunes en général, et les diplômés en particulier, font face à des défis croissants pour s'insérer dans le marché de l'emploi.

Les diplômés des études fondamentales se trouvent confrontés à un défi majeur, accentué par le discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI prononcé le 20 août 2019 à l'occasion du 66e anniversaire de la



Révolution du Roi et du Peuple. Ce discours mettait en lumière l'importance de la formation professionnelle, de l'intégration sur le marché du travail et de la création de valeur ajoutée dans la société. Sur une période s'étendant de 2011 à 2019, soit sept ans après le mouvement du 20 février 2011, qui correspond à la version marocaine du printemps arabe, l'avenir des jeunes face au marché de l'emploi est devenu une préoccupation sérieuse. Durant cette période, l'accès à des opportunités d'emploi dans le secteur public est demeuré plus un rêve qu'un droit pour la majorité des diplômés, accentuant ainsi le paradoxe entre la formation acquise et les exigences du marché de l'emploi.

En vertu du premier article de la loi 01-00, l'enseignement supérieur a pour mission de planifier, organiser, développer, réguler et orienter en fonction des besoins économiques, sociaux et culturels de la nation. Cette mission implique que le système éducatif offre aux individus l'opportunité d'acquérir des valeurs, des connaissances et des compétences les préparant à s'intégrer dans la vie active. De plus, il doit fournir à la société des travailleurs et des cadres qualifiés, compétents et aptes à contribuer efficacement à la construction continue du pays.

Le discours complet de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'ouverture de la première session de la 4<sup>ème</sup> année législative de la 9<sup>ème</sup> législature le 10 octobre 2014 soulignait la nécessité de former un citoyen fier de son identité et ouvert aux valeurs universelles. Ce discours mettait également en avant la poursuite de la réforme du système d'éducation et de formation. Toutefois, il est impératif de reconnaître que la conception de la formation doit prendre en compte le capital humain, considéré comme la véritable richesse du Maroc, comme affirmé dans le discours à la nation du 20 août 2014. Cette

reconnaissance soulève des questions cruciales sur la manière dont le système éducatif peut relever les défis rencontrés par les jeunes diplômés en termes d'employabilité et d'adéquation aux besoins du marché de l'emploi, en particulier ceux issus des études fondamentales.

Par ailleurs, il est constaté que le taux moyen de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur cache des disparités entre les différents types de diplômés. Les lauréats des facultés sont plus fréquemment confrontés à des difficultés d'insertion que les diplômés des instituts et des grandes écoles, comme relevé dans les études de SOUALI Mohamed (2009). Aujourd'hui, la majorité des jeunes actifs au chômage sont des lauréats des diplômes des études fondamentales, ce qui nécessite une recherche approfondie pour comprendre les facteurs d'influence.

L'amenuisement des perspectives d'embauche dans la fonction publique a conduit les étudiants à orienter leurs choix vers des formations plus orientées vers l'emploi, telles que les filières juridiques et économiques. Cela est corroboré par les statistiques de l'HCP et du Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Entre 2017 et 2018, 36 064 diplômés du cycle normal des sciences juridiques, économiques et sociales posent des questions sur leurs opportunités d'employabilité, la qualité de leur formation et la diversité des employeurs sur le marché du travail (secteur public ou privé). Cela soulève des interrogations sur la situation du secteur de l'éducation et de la formation face aux exigences du marché de l'emploi.

En raison de la pression sociale, démographique et économique sur le système de formation des études fondamentales offert par les universités



publiques à accès ouvert, la valorisation de la formation professionnelle et la forte demande de progrès technique, ces jeunes lauréats se trouvent retardés, souffrant du manque d'expérience professionnelle et différés des objectifs de la vision globale du pays pour son plan de développement durable. Cela soulève la question centrale : Dans quelle mesure la formation universitaire assure-t-elle aux jeunes lauréats des diplômes des études fondamentales une employabilité favorable?

### Cadre conceptuel

#### La notion de formation universitaire

Depuis toujours et pour toujours, la formation est fondamentalement liée à l'éducation, ce qui soulève une question cruciale : quand on parle de formation universitaire, fait-on référence à l'éducation ? Selon Émile Durkheim (1911) : "L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale." Ainsi, l'éducation est un moyen d'intégration sociale, une pratique sociale, voire une fonction de la société sur elle-même. Cette définition peut répondre à notre question en ce qui concerne la fonction de la formation universitaire vis-à-vis de la société, plus précisément, en préparant des ressources humaines à la vie sociale au sein de la communauté.

Cependant, le terme "éducation" est généralement associé aux enfants et aux adolescents, car ils sont soumis à un programme ou à certaines disciplines, simultanément avec un ensemble de valeurs transmises. En revanche, l'étudiant en formation universitaire est un adulte ayant déjà construit une base culturelle et le pouvoir de décider ce qu'il souhaite apprendre. Ainsi, la formation universitaire est plus exigeante que l'éducation. Peut-on alors affirmer que la formation universitaire vise à instruire les adultes

pour qu'ils puissent accéder à des postes sur le marché du travail ?

Étymologiquement, instruire quelqu'un signifie le remplir de connaissances. Il s'agit d'une action visant à former l'esprit et la personnalité d'un individu par un ensemble de connaissances théoriques ou pratiques liées à l'expérience et à la vie. En se basant sur la citation de Ferdinand Brunetière (1895) : "L'instruction renvoie à la culture et au développement de l'esprit", le changement hebdomadaire qui touche la société implique à la transmission un profil oblique de l'idéal pédagogique. Elle ne devrait pas seulement transmettre des contenus rigides, mais plutôt développer l'esprit critique et enseigner des savoir-faire plutôt que des connaissances. Ainsi, la formation en général, et la formation universitaire en particulier, occupent une position intermédiaire entre l'éducation et l'instruction, impliquant la personne entière tout en faisant appel aux valeurs d'intellectualité et d'intelligence sociale qui facilitent l'intégration des formés dans le monde professionnel.

La théorie du capital humain, élaborée par Théodore Schultz, soutient que investir dans l'éducation est l'une des conditions fondamentales pour une croissance économique soutenue et durable. Les produits de l'éducation sont considérés comme un "capital rentable" pour le système et la société. Ainsi, le taux de croissance d'une économie est essentiellement influencé par le taux de croissance de l'éducation et du niveau scolaire de la population active.

#### La notion d'employabilité

Selon Saint-Gèrmes, Y. (2004) : "L'employabilité est la capacité relative que possède chaque individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques propres et le marché de l'emploi". De même, selon l'Organisation internationale



du travail (OIT), l'employabilité est définie comme "l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle". Cette notion traduit implicitement les compétences d'un bon travailleur ou chercheur d'emploi : économiquement et socialement, elles seront une monnaie précieuse sur le marché du travail. C'est un terme plus économique car il englobe l'aptitude et les compétences productives de chaque individu pour exercer un emploi, ce qui influence le taux de chômage et, par conséquent, le contexte sociétal. Le sens du terme employabilité a évolué en termes d'applications ; autrefois, c'était une caractéristique des personnes ayant un emploi, tandis qu'aujourd'hui, c'est un critère pour obtenir ou maintenir un emploi.

Selon les rubriques de la vision stratégique 2015-2030 et les rapports d'évaluation publiés par le conseil supérieur, l'employabilité est un rendement recherché par les organismes du système éducatif marocain afin de trouver des réponses concrètes à la problématique d'adéquation entre la formation de l'enseignement supérieur et les exigences du marché de l'emploi en fonction des fluctuations de l'offre et de la demande, d'une part, et des compétences demandées par le développement continu de l'économie nationale et mondiale, d'autre part. Alors que l'efficacité d'une formation est jugée par le degré de réalisation des objectifs en termes de résultats, l'employabilité est donc un objectif et un résultat qui peuvent informer les spécialistes du degré de réalisation et de la performance recherchée de cette action (la formation). Cela définit l'employabilité comme un critère essentiel dans l'évaluation de la performance et de l'efficacité d'une formation.

À ce niveau, l'employabilité est un résultat complexe qui englobe les dimensions économiques, sociétales et de formation,

nécessitant une identification de ses deux éléments distincts : l'employabilité absolue et l'employabilité relative (Ben Hassen, Noura, et Mahrane Hofaidhllaoui, 2012). L'employabilité absolue concerne les conditions du marché de travail, tandis que l'employabilité relative dépend de tous les facteurs impactant la productivité et les compétences d'un individu. Si l'on considère que l'employabilité est un résultat indiquant la réussite et l'efficacité d'une formation, il est nécessaire de reconnaître que l'obtention d'un emploi dépend des compétences et connaissances acquises par le diplômé. La complexité de la mesure de l'employabilité réside dans le fait qu'elle ne se limite plus à l'intelligence et à la maîtrise des connaissances, mais dépend également du côté émotionnel (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005-2006).

La notion de démarche qualité en éducation et formation : quelle conception ?

L'éducation est un domaine vital qui requiert une perception aigüe des changements démographiques, culturels et économiques. Envisager la qualité comme un jugement sur l'éducation met l'accent sur son acceptabilité sociale et la manière dont la société intègre l'éducation des jeunes. L'expression "qualité de l'éducation" suscite une question très vaste, restant un sujet de nombreuses recherches dans ce domaine, concernant le produit de l'éducation et ses caractéristiques.

La démarche qualité, dans le contexte éducatif, prend une nouvelle forme sous le chapeau du domaine éducatif. Elle est définie comme l'ensemble des techniques garantissant la bonne gestion d'un programme, d'un établissement, d'un système éducatif ou de formation afin d'assurer une grande satisfaction des parties prenantes (enseignants, étudiants, société, marché de l'emploi, etc.). Généralement, la qualité de l'éducation et



de la formation est reconnue de facto par l'obtention d'un diplôme.

Penser à la démarche qualité peut sembler négliger en partie le principe de la théorie du capital humain, car elle représente une voie d'évaluation impliquant un jugement de qualité par rapport au produit de l'éducation. Ce dernier n'est plus simplement un capital rentable, compte tenu de la différenciation existante entre les individus. En résumé, la qualité en éducation demeure multidimensionnelle tout en impliquant une amélioration continue au sein d'un système dynamique, ce que les promoteurs de la démarche qualité dans l'éducation cherchent à garantir au sein des systèmes de formation.

L'enseignement supérieur au Maroc a connu une évolution notable au cours des dernières décennies à travers plusieurs réformes, enregistrant des avancées significatives en termes de scolarisation, de diplômes et de contribution à la construction des ressources humaines pour l'économie nationale et internationale. Cependant, des lacunes persistent, et les autorités s'efforcent de les corriger pour amener le cycle d'enseignement supérieur vers un point souhaitable.

À partir de la relation objectifs-indicateurs, il est essentiel que l'indicateur suive l'évolution du système éducatif dans le temps, ainsi que son développement en comparaison avec des objectifs prédéfinis. Dans l'enseignement supérieur, le Maroc a sélectionné un ensemble d'indicateurs adaptés au contexte du pays par le biais de son instance d'évaluation (INE).

Modèle d'évaluation de l'efficacité d'une formation

L'évaluation de l'efficacité se situe essentiellement dans une logique de contrôle, qu'elle soit interne ou externe. L'efficacité d'une formation est directement liée au niveau de performance atteint par ses produits. Le rendement externe se manifeste par l'efficacité externe d'une formation, dont l'évaluation prend en compte les produits ou effets engendrés par le système de formation observés en dehors de ce système lui-même. Cette évaluation se questionne sur la réalisation des bénéfices attendus en termes d'objectifs post-formation (Gérard, 2001). L'évaluation externe permet ainsi de porter un jugement "ex-post" sur le fonctionnement des modes et structures de formation existants, en examinant la situation des diplômés sur le marché du travail. L'objectif est de démontrer aux acteurs du système de formation la valeur ajoutée de la formation mise en place.

Selon Dunberry et Péchard (2007) : « C'est parce qu'il y aura eu satisfaction qu'il y aura apprentissage ; c'est parce qu'il y aura eu apprentissage qu'il y aura changement de comportement ; et c'est parce qu'il y aura eu changement de comportement qu'il y aura des résultats sur l'entreprise. »

Chaque dimension alimente l'autre, en partant des objectifs, du contenu et des connaissances transmises vers l'emploi et la professionnalisation. Inspiré de plusieurs modèles d'évaluation de la formation ou de son rendement, comme celui de Kirkpatrick et d'autres qui ont développé ce modèle, nous vous présentons les principaux secteurs et éléments à évaluer, dans lesquels l'employabilité est intégrée comme un élément essentiel dans l'évaluation du rendement externe :





Tableau 1 : Analyse modèle d'évaluation du rendement externe d'une formation universitaire

## 1.1 Modèle d'évaluation de l'efficacité externe d'une formation universitaire

<i>Domaine d'évaluation</i>	<i>Secteur</i>	<i>Éléments à évaluer</i>		
<b>Rendement externe d'une formation universitaire</b>	<b>Efficacité pédagogique perçue de la formation</b>	<p><u>Contenu :</u> Il concerne tout les modules enseignés et la pédagogie utilisée lors de la transmission du savoir ; il permet de mesurer la performance du contenu par rapport aux exigences du marché d'emploi</p>	<p><u>Les réactions immédiates des diplômés :</u> C'est le fait d'évaluer la satisfaction des bénéficiaires ; autrement dit ; les diplômés bénéficiaires de la formation</p>	<p><u>Moyens et ressources :</u> Les programmes et logiciels, moyens informatiques et équipement, les enseignants...etc. ; c'est tout ce qui entre dans la réalisation de cette formation</p>
	<b>Transfert</b>	<p><u>Comportement :</u> On cherche à répondre à une question centrale : l'apprentissage affecte-t-il le comportement des diplômés de la formation ? Il vise l'évaluation des compétences acquises lors de la formation et prêtes à être mobilisées</p>	<p><u>Changements cognitifs :</u> L'appréhension du transfert des connaissances et, en effet, la conception d'une mesure de l'atteinte des objectifs de rendement dans le but de voir, dans leur quotidienneté, ceux-ci qui utilisent les nouvelles connaissances acquises lors de la formation</p>	
	<b>Impact</b>	<p><u>Employabilité :</u> Elle présente le résultat direct et l'enjeu indispensable de chaque système de formation. On vise donc à évaluer la capacité d'une formation à garantir à un lauréat des compétences favorisant son intégration dans le marché de travail selon les trois orientations de l'employabilité (biographique, projective et différentielle)</p>	<p><u>Effets extrêmes :</u> On met en considération les exigences du marché de travail, les compétences cherchées, la contribution de la formation dans la diminution du chômage, la relation candidat-employeur, les soft skills demandés, etc.</p>	



En décrivant ce modèle, l'évaluation de l'efficacité externe d'une formation universitaire est intrinsèquement liée à l'employabilité de ses lauréats d'une part, et à la qualité des acquis et compétences transférés d'autre part. À ce stade, on suppose que :

- H1 : Le niveau d'employabilité influence profondément la qualité de la formation universitaire ;
- H2 : La qualité de la formation universitaire est due à la qualité des acquis et compétences transférés ;
- H3 : La posture de l'employabilité exige la présence des acquis, des compétences transférées et de la pertinence afin de juger l'impact de la formation acquise ;
- H4 : Se former pour travailler est l'impact direct de l'efficacité de la formation.

Ce modèle conceptualise le lien complexe entre l'efficacité d'une formation universitaire, l'employabilité des diplômés, la qualité des acquis, et la pertinence de la formation vis-à-vis du marché de l'emploi. Les hypothèses posées suggèrent que le niveau d'employabilité joue un rôle fondamental dans la qualité globale de la formation, et que la qualité des acquis et compétences transférés contribue directement à la qualité de cette formation. De plus, la posture de l'employabilité est vue comme un ensemble intégré, exigeant la présence simultanée d'acquis, de compétences transférées, et de la pertinence des enseignements pour évaluer l'impact de la formation acquise.

Enfin, l'hypothèse H4 souligne que la finalité première de la formation universitaire est de préparer les individus à intégrer le marché du travail, mettant ainsi en avant l'idée que l'efficacité de la formation se mesure directement à la réussite des diplômés dans le monde

professionnel. Ce modèle offre une approche holistique de l'évaluation de l'efficacité externe d'une formation universitaire, prenant en compte les éléments essentiels de l'employabilité, des acquis, de la compétence, et de la pertinence sur le chemin du succès professionnel des diplômés.

## 2. Méthodologie

« Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation ». Le choix d'une approche de recherche repose sur plusieurs éléments relatifs au contexte de l'étude, à la problématique traitée, aux objectifs prédéfinis, ou même aux intérêts d'intervention scientifique ou personnels dédiés au chercheur lui-même. Le modèle d'évaluation adopté dans cette étude englobe des aspects à la fois quantitatifs et qualitatifs, que nous ne pouvons appréhender qu'à travers la méthode d'enquête terrain mixte. Cette dernière permet de nuancer et d'obtenir une analyse à la fois complète et précise des effets étudiés.

Nous cherchons donc à recueillir des données étendues et généralisables, représentées statistiquement au moyen d'un questionnaire en ligne. Celui-ci nous a permis de quantifier les observations et de comparer les réponses des lauréats. Il comprend un ensemble de questions de nature ouverte et fermée, s'appuyant en premier lieu sur deux études précédentes :

- L'évaluation de l'efficacité de la formation à la Poste tunisienne par Nasr Khezri (2008), concernant la satisfaction des bénéficiaires des outputs de la formation et leur impact sur leur employabilité selon le modèle de Kirkpatrick pourtant l'évaluation de l'efficacité d'une formation.
- L'évaluation d'une action de formation PNL destinée aux enseignants et



administratifs de l'ISSET de Sfax dans le cadre d'un projet nommé PAQ par Malika Ayadi et Najoua Mezghani, en ce qui concerne les objectifs, le contenu et les méthodologies enseignantes mobilisées durant la formation, ainsi que les apprentissages, le transfert, et l'impact des sortants de la formation.

Pour approfondir la compréhension de ces données qualitativement, nous nous appuyons sur des éléments présents dans le modèle d'évaluation adopté, inspirés d'une auto-évaluation effectuée à la faculté des lettres et sciences humaines à Oujda (FLSH). L'objectif est d'extraire du sens des discours officiels, des appréciations des professeurs universitaires concernant la formation, et des profils recherchés en termes de compétences (Données existantes et entretien individuel approfondi). Leur diffusion et contenu ne sont pas laissés au hasard ; ils ont été élaborés conformément au cadre contextuel de l'évaluation, aux études précédentes et aux objectifs déjà fixés en premier lieu.

Puisque cette étude évaluative a pris comme cas le rendement externe de la formation de licence en sciences économiques et gestion, la population cible sera donc constituée des lauréats de cette formation. Nous nous référons aux avis et appréciations des professeurs universitaires et des représentants du marché en choisissant de manière aléatoire les lauréats de l'année universitaire 2017-2018 dans la région Rabat-Salé-Kénitra, en considérant la probabilité qu'ils aient poursuivi leurs études en master, opté pour une formation professionnelle, ou intégré le marché de l'emploi.

Résultats

### 3. Présentation des résultats

#### 3.1 Caractéristiques de l'échantillon :

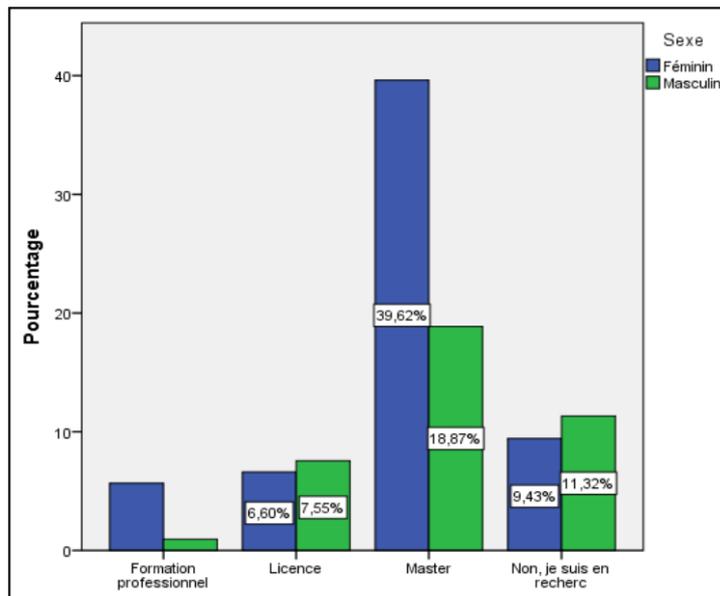
La taille de notre population étudiée se compose de 137 lauréats de licence d'études fondamentales en sciences économiques et gestion, avec une répartition de 60.58% de femmes et 39.42% d'hommes. La majorité de ces lauréats se situe dans la tranche d'âge entre 23 et 25 ans, représentant 78.83%, tandis que 16.79% se situent entre 25 et 27 ans. Interrogés sur leur situation professionnelle, seuls 21.17% ont réussi à décrocher des postes sur le marché de l'emploi. Parmi les 78.83% restants, non fonctionnaires pour l'instant, la répartition se fait de la manière suivante :

- 58.49% poursuivent une formation en cycle Master,
- 20.75% sont à la recherche d'emploi,
- 14.15% ont entrepris une nouvelle formation en cycle Licence,
- 6.60% se dirigent vers une formation professionnelle.

Cette présentation initiale offre un aperçu démographique de l'échantillon, mettant en lumière des caractéristiques telles que le genre, l'âge, et le statut professionnel des lauréats de la licence en sciences économiques et gestion. Ces données préliminaires fournissent le cadre nécessaire pour une analyse plus approfondie des résultats de l'étude.



**Graph 1 : Les modes de formation suivis par les diplômés non fonctionnaires selon le sexe (%)**



### 3.2 Satisfaction générale des lauréats envers la formation :

En ce qui concerne la satisfaction des lauréats, un test de khi-deux différent de 0 (48.463) indique une relation assez forte ( $V$  de Cramer = 0.437) entre les sentiments des lauréats après l'issue de la formation et leur satisfaction envers les contenus proposés. Les résultats se répartissent de la manière suivante :

- 45.26% des interrogés estiment avoir appris de manière satisfaisante, exprimant en même temps leur satisfaction envers les contenus proposés (58.39%).
- 32.85% se sentent avoir peu appris, ce qui se traduit par une insatisfaction (24.09%).

- 16.06% estiment avoir beaucoup appris, se déclarant très satisfaits (24.09%).
- Enfin, 5.84% mentionnent n'avoir rien appris, exprimant une satisfaction nulle : pas du tout satisfait (7.30%).

Ces résultats démontrent des liens significatifs entre le niveau de satisfaction des lauréats envers la formation et leur perception de l'acquisition de connaissances. Ils offrent un aperçu des sentiments des participants vis-à-vis des contenus de la formation, soulignant les variations de satisfaction en fonction du degré d'apprentissage perçu. Ces informations servent de base pour une évaluation approfondie de l'efficacité de la formation du point de vue des apprenants.



**Tableau 2 : Tableau croisé entre la satisfaction et le résultat personnel à l'issue de la formation (%)**

		Etes-vous satisfait des contenus proposés ?				Total
		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Comment vous sentez-vous à l'issue de la formation ?	J'ai appris de manière satisfaisante	3,2%	12,9%	77,4%	6,5%	100,0%
	J'ai beaucoup appris		9,1%	45,5%	45,5%	100,0%
	J'ai peu appris	8,9%	46,7%	44,4%		100,0%
	Je n'ai rien appris	50,0%	25,0%	25,0%		100,0%
Total		7,3%	24,1%	58,4%	10,2%	100,0%

### 3.3 Satisfaction des lauréats concernant les compétences acquises

En termes de compétences, les résultats révèlent que :

- 42.34% des interrogés sont satisfaits des compétences acquises durant la formation,
- 37.23% sont peu satisfaits,
- 13.14% ne sont pas du tout satisfaits, et
- 7.36% sont très satisfaits.

Dans l'ensemble, 50.37% des interrogés ont exprimé un niveau de satisfaction

préoccupant envers les compétences acquises à l'issue de la formation (peu satisfait, pas du tout satisfait). Les indicateurs statistiques ( $\text{Khi-deux}=70.327$  avec un  $V$  de Cramer de 0.414) mettent en évidence une relation assez forte entre la satisfaction liée au contenu et celle liée aux compétences acquises. Les lauréats qui expriment une satisfaction favorable envers les contenus de la formation sont également positivement satisfaits des compétences qu'ils ont acquises. Ces résultats soulignent l'importance de la corrélation entre la satisfaction globale envers la formation et la satisfaction spécifique liée au développement des compétences.

**Tableau 3 : Tableau croisé concernant la satisfaction et entre les compétences acquises et les contenus (%)**

		Etes-vous satisfait des contenus proposés ?				Total
		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Etes-vous satisfait quant aux compétences acquises ?	Pas du tout satisfait	33,3%	38,9%	27,8%		100,0%
	Peu satisfait	3,9%	39,2%	56,9%		100,0%
	Satisfait	3,4%	10,3%	72,4%	13,8%	100,0%
	Très satisfait			40,0%	60,0%	100,0%
Total		7,3%	24,1%	58,4%	10,2%	100,0%

**formation :**

éléments. Les résultats indiquent que :

En ce qui concerne les contenus, objectifs et pratiques pédagogiques de la formation, l'évaluation repose sur la perception des

- 53.28% des interrogés estiment que le contenu enseigné a répondu partiellement à leurs besoins,

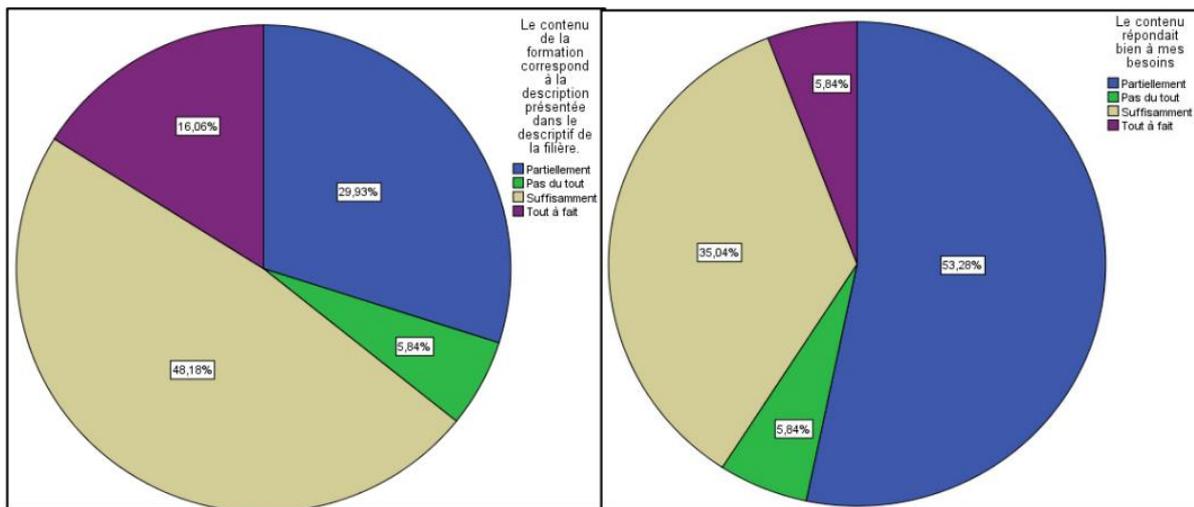


- 35.04% mentionnent que le contenu répond suffisamment à leurs besoins,
- 5.84% considèrent la relation entre le contenu et leurs besoins comme parfaite, répondant tout à fait,
- 5.84% la perçoivent comme catastrophique, répondant pas du tout.

Une relation assez forte (Khi-deux=67.433 avec un V de Cramer de 0.405) émerge des

données, montrant que plus le contenu correspond au descriptif de la filière, plus il répond aux besoins des lauréats, et vice versa. La majorité de ceux qui estiment que le contenu est conforme au descriptif de la filière ont également jugé qu'il répond partiellement à leurs besoins (46.6%). Ces résultats soulignent l'importance de la cohérence entre le contenu enseigné et les attentes des apprenants, contribuant ainsi à une évaluation holistique de la qualité de la formation.

**Graph 2 : La correspondance du contenu avec les besoins et le descriptif de la formation (%)**



**3.5 Cohorte**

**3.6 Programmation des Modules :**

En ce qui concerne la cohorte destinée à la filière et la programmation des modules, les résultats mettent en lumière les perceptions des lauréats sur différents aspects :

- 45.06% affirment que les cours magistraux et les travaux pratiques apportent partiellement une contribution valable à la formation,
- 41.61% jugent la répartition des modules tout au long de la durée de formation comme étant suffisamment adéquate.

Ces résultats indiquent une appréciation mitigée de la part des lauréats envers la

charge modulaire et le contenu des cours magistraux et travaux pratiques. L'efficacité de la formation est également évaluée à travers ses objectifs et leur degré de clarté, avec 69.57% des lauréats considérant ces objectifs comme suffisants à partiels.

La qualité de la formation est perçue à travers les pratiques pédagogiques des enseignants. Les résultats montrent que :

- 40.88% des interrogés estiment que les pratiques enseignantes facilitent partiellement leur acquisition de connaissances,
- 28.47% estiment qu'elles les facilitent suffisamment,



- 16.06% indiquent que les pratiques utilisées n'ont pas du tout facilité leur processus d'apprentissage.

Ces observations soulignent l'importance des pratiques pédagogiques dans le transfert efficace des connaissances. Les résultats des entretiens avec les enseignants confirment cette notion, mettant en avant le rôle primordial de la pédagogie et de la manière de transférer dans la qualité globale de la formation.

#### 4. Interprétation des Résultats :

La mission sur le terrain visant à explorer la relation entre la formation et l'emploi, spécifiquement l'efficacité externe de la formation "licence d'études fondamentales en sciences économiques et gestion" du point de vue de l'employabilité, a permis d'éclaircir les liens entre les différentes dimensions examinées. Cette problématique trouve des réponses dans la satisfaction des lauréats à l'égard de leurs acquis, des compétences transférées, de leur niveau professionnel, et même de la probabilité d'obtenir un emploi avec leur diplôme.

À la suite de la présentation des résultats obtenus par la méthode mixte, il est essentiel d'expliquer leur pertinence et les divers liens qui peuvent démêler les différentes sections de notre modèle de recherche afin de valider, si possible, nos hypothèses et de répondre aux questions d'évaluation précédemment posées. De manière similaire à la gestion, la satisfaction des clients est un objectif crucial et très sensible que les acteurs doivent surveiller ; le même principe s'applique dans l'évaluation de l'efficacité externe d'une formation.

La satisfaction des lauréats évalue le rendement externe à travers les acquis, les compétences transférées et leur employabilité face aux exigences du marché de l'emploi. Dans l'enseignement

supérieur public, il est sujet à débat de savoir si les évaluations de la qualité évaluent l'adéquation aux objectifs par rapport aux spécifications ou aux normes. L'objectif est de former des compétences et de développer des connaissances en tenant compte du développement économique et social, préparant ainsi les lauréats à une vie active compatible.

Les différentes évaluations, telles que "bonne, pas mal, je ne suis pas très satisfaite, moyenne, enrichissante, excellente, ou plutôt nulle et catastrophique", émises par les interrogés, révèlent des contrastes entre les diplômés de la même filière. Cela suggère que d'autres facteurs peuvent être liés au lieu où se trouve la faculté, à l'environnement universitaire et pédagogique, ou à l'aptitude individuelle du lauréat envers la formation. Ces nuances soulignent l'importance de prendre en compte le contexte spécifique de chaque programme de formation lors de l'évaluation de son efficacité externe.

#### 4.1 Analyse des Acquis et de l'Efficacité Interne :

Au niveau des acquis, du contenu, des cours magistraux, des travaux pratiques et de la répartition modulaire, une évaluation a été effectuée pour mesurer l'efficacité interne de la formation. Ces éléments sont comparés aux objectifs préétablis d'une part et servent de référence pour évaluer la performance des lauréats d'autre part. L'appréciation moyenne des lauréats suggère la nécessité d'une révision approfondie de la cohorte destinée à cette filière afin d'améliorer l'aptitude des étudiants et le développement des connaissances transférées. Les pratiques enseignantes jouent également un rôle crucial dans le processus d'apprentissage des étudiants, soulignant l'importance de la manière dont l'information technique est transférée.



#### 4.2 Efficacité Externe et Impact sur l'Employabilité :

En termes d'efficacité externe, les acquis semblent avoir contribué de manière limitée à l'amélioration de la situation des lauréats sur le marché de l'emploi. L'analyse des offres d'emploi et des profils montre que les employeurs préfèrent souvent les compétences techniques provenant des grandes écoles par rapport à celles des formations à accès ouvert. Les compétences techniques, bien que considérées comme indispensables, ne suffisent pas à garantir l'employabilité, car les employeurs attachent également de l'importance aux compétences sociales et relationnelles (soft-skills).

#### 4.3 Transfert des Compétences et Développement Professionnel :

En ce qui concerne le transfert des compétences, la formation doit combiner à la fois la théorie et la pratique. Cependant, le constat révèle que la formation est partiellement efficace dans le développement des compétences visées, mais elle peine à permettre l'acquisition ou le développement des compétences professionnelles essentielles pour l'employabilité. La massification de l'environnement pédagogique semble entraver les initiatives visant à intégrer davantage de compétences professionnelles dans le curriculum. Cette observation confirme la deuxième hypothèse (H2) : la qualité de la formation universitaire est étroitement liée à la qualité des acquis et des compétences transférés aux lauréats.

En conclusion, l'amélioration de l'efficacité interne et externe de la formation nécessite une réflexion approfondie sur les pratiques pédagogiques, le contenu des cours, la pertinence des acquis, et une adaptation constante aux exigences changeantes du marché de l'emploi.

#### 4.4 Objectif de l'Employabilité et Satisfaction des Lauréats :

Au niveau du rendement externe, l'objectif principal de la formation est l'accrochage d'un emploi, et la satisfaction des lauréats est considérée comme un indicateur crucial du fonctionnement de la formation. La préférence de nombreux lauréats pour la poursuite des études met en lumière la fonction préparatoire de la formation pour des cycles d'approfondissement des connaissances. Cependant, le contexte socio-économique au Maroc, les contraintes financières des lauréats et de leurs familles, ainsi que les exigences du marché du travail, les poussent à chercher un emploi rapidement, soulignant que la formation est perçue comme un moyen de lutter contre le chômage. Ainsi, la quatrième hypothèse (H4) est confirmée : se former pour travailler est l'impact direct de l'efficacité de la formation.

#### 4.5 Employabilité et Type de Diplôme :

L'employabilité des diplômés en sciences économiques et gestion dépend davantage du type de diplôme obtenu que du sexe, ce qui a une incidence implicite sur la recherche de stages ou d'emplois. Les diplômés sont confrontés à un écart entre la formation publique et privée. L'insuffisance des conventions entre les universités et les entreprises handicape l'insertion professionnelle des lauréats, les obligeant à chercher des stages pour enrichir leur curriculum vitae. Cette lacune, spécifiquement dans la formation publique, en termes de transfert de compétences pour favoriser l'emploi, confirme la première hypothèse (H1) : le niveau d'employabilité influence profondément la qualité de la formation universitaire.

#### 4.6 Imbrication des Niveaux et Pertinence de la Formation :



La pertinence de la formation apparaît clairement à travers une logique simple qui démontre l'imbrication étroite des trois niveaux : les lauréats doivent mettre en œuvre ce qu'ils ont appris en termes d'acquis et de compétences transférées pour qu'un impact significatif soit observé. Ce processus d'application dépend de la manière dont les lauréats ont appris, guidés par des objectifs structurés. Le nouvel système Bachelor semble offrir une solution potentielle pour les nouveaux inscrits à la formation en sciences économiques et gestion, en permettant de dépasser les défis de la massification qui peuvent réduire l'efficacité des filières à accès ouvert. Ainsi, la troisième hypothèse (H3) est confirmée : la posture de l'employabilité exige la présence des acquis, des compétences transférées et de la pertinence pour juger de l'impact de la formation acquise.

#### **4.7 Efficacité comme Modérateur dans la Relation Formation-Emploi :**

Globalement, la mission terrain confirme l'hypothèse générale selon laquelle l'efficacité agit comme un élément modérateur dans la relation formation-emploi. Les employeurs, qu'ils appartiennent au secteur public ou proviennent de grandes écoles, considèrent la réputation de la formation comme un critère crucial. Ils évaluent la rentabilité de la formation en fonction des lauréats représentés sur le marché du travail, prenant en compte leurs acquis, leurs compétences techniques, ainsi que leurs compétences transversales face à l'émergence de nouveaux outils technologiques. La révolution numérique, prévue au cours des prochaines décennies, est susceptible de transformer radicalement les perspectives d'emploi et les métiers. Cette évolution souligne l'importance pour les acteurs de la formation publique de s'intéresser à plusieurs aspects.

## **5. Recommandations pour Améliorer l'Efficacité de la Formation et l'Insertion Professionnelle**

### **5.1 Durant la Formation :**

Afin de maximiser l'efficacité de la formation et d'optimiser l'insertion professionnelle des lauréats, plusieurs mesures peuvent être mises en place pendant la période d'études :

Il est impératif de favoriser le savoir-faire des jeunes diplômés en reconnaissant que le savoir-être ne se forge plus uniquement à travers les modules théoriques ou pratiques. Pour ce faire, l'intégration d'un module de développement personnel pourrait inciter la motivation des étudiants envers leur domaine d'études et le monde professionnel.

La massification au sein des amphithéâtres nécessite une révision des postures des enseignants. Des méthodes pédagogiques plus interactives et des formations continues pour le corps professoral peuvent rendre l'enseignement plus dynamique et adapté aux besoins des étudiants.

Il est également crucial de dynamiser l'esprit entrepreneurial des jeunes diplômés en intégrant un module pratique en entrepreneuriat. Cette initiative permettrait aux étudiants de mieux comprendre les réalités de l'entrepreneuriat et de s'adapter aux changements dans le monde du travail.

### **5.2 A l'Obtention du Diplôme :**

Une fois le diplôme obtenu, le soutien ne doit pas s'arrêter. Maintenir un accompagnement ex-post des lauréats est essentiel. Faciliter l'accès à des stages par le biais de conventions avec des entreprises peut contribuer à enrichir l'expérience professionnelle des diplômés. Parallèlement, encourager l'auto-emploi et la création de Très Petites Entreprises (TPE) offre une alternative significative.



Développer un système d'information performant en établissant des liens avec des organismes de promotion de l'emploi au Maroc, tels que l'Observatoire de l'Emploi et l'ANAPEC, ainsi qu'en utilisant les indicateurs disponibles dans le système d'information éducatif, contribuerait à une intégration plus réussie des lauréats sur le marché du travail.

### 5.3 Pour les Bénéficiaires de la Formation :

Les bénéficiaires de cette formation peuvent également prendre des mesures pour maximiser leur réussite professionnelle :

- Utiliser la durée de la formation comme une occasion de développement des compétences personnelles en parallèle aux compétences techniques.
- Monter une étude de marché de l'emploi pour cibler les emplois et opportunités de stages les plus adaptés à leur profil, ajoutant ainsi de la valeur à leur CV.
- Activement développer des compétences transversales en participant à des formations en ligne sur les soft skills et en comprenant leur impact sur la performance professionnelle.
- Suivre les changements dans la politique d'emploi et les exigences des employeurs pour ajuster continuellement leurs compétences en fonction des besoins du marché.
- Considérer l'emploi public comme l'un des choix disponibles, mais éviter de le percevoir comme une finalité certaine, afin de maximiser les opportunités tout au long du parcours de recherche d'emploi.
- Éviter de recourir aux problèmes de genre ou de typologie du diplôme en s'inspirant des orientations des lauréats non qualifiés pour éviter de blâmer injustement les

défauts face au marché de l'emploi, en comprenant la diversité des parcours et des défis.

### 6. Conclusion :

En conclusion, les dynamiques sociales, démographiques, et économiques qui influent sur le système de formation des études fondamentales dans les universités publiques marocaines ont engendré la nécessité de réformes. Ces réformes visent à remédier à l'inadéquation entre la formation dispensée et les besoins du marché de l'emploi. Cette démarche s'inscrit dans une logique économique de l'offre et de la demande. Ainsi, l'évaluation de la relation cruciale entre la formation et le marché de l'emploi, en tant que choix stratégique, se doit de répondre à la question fondamentale de l'efficacité de la formation et de son impact sur l'employabilité des diplômés marocains.

La réponse à notre question de recherche révèle que l'efficacité est un élément modérateur dans la relation « formation-emploi ». La formation, en garantissant l'emploi aux diplômés, joue un rôle déterminant dans la réalisation d'une efficacité élevée. Par conséquent, le niveau d'employabilité exerce une influence significative sur la qualité de la formation universitaire, en particulier pour les filières à accès ouvert confrontées à la massification des effectifs.

Les acquis et compétences transférées émergent comme des indicateurs primordiaux dans l'évaluation de la qualité de la formation. Ces résultats tangibles peuvent être mesurés à travers les diplômés, reflétant ainsi la pertinence de la formation par rapport aux besoins du marché de l'emploi.

La posture de l'employabilité exige la présence simultanée d'acquis, de compétences transférées, et de pertinence pour évaluer l'impact de la formation



acquise en termes d'emploi et de contribution au développement du taux d'activité au Maroc. Les jeunes diplômés sont confrontés à l'impératif d'accepter les fluctuations du marché de l'emploi, tant au niveau des compétences techniques que transversales.

Ainsi, la formation publique doit s'aligner sur les exigences du développement durable au Maroc, cessant de produire des diplômés inadaptés qui contribuent à l'augmentation du taux de chômage national. Il est crucial de répondre aux besoins réels du marché et de préparer les étudiants à un environnement professionnel en constante évolution.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ben Hassen, Noura, et Mahrane Hofaidhllaoui. (2012), « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, p. 129-150.

Bourdieu Pierre, (1984), « La représentation de la position sociale », Actes de la recherche en sciences sociales. Le travail politique. pp. 14-15.

Brian D. Denman, (2005), « Comment définir l'université du XXI<sup>e</sup> siècle ? », Dans Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, pages 9 à 28, Cairn.info.

CSEFRS, « Réforme de l'enseignement supérieur, Perspectives stratégiques », Rapport N°5/2019, juin 2019.

GERARD, F.-M. (2001), « L'évaluation de la qualité des systèmes de formation, Mesure et Évaluation en Éducation ».

Mariam RAHALI et Amal HANCHI, Mémoire sous thème « Evaluation des effets de la formation : entre ambition et pratiques », Institut Supérieur de Gestion Tunis -Maitrise 2007.

MEDDIKI Said et AIT BRIK Abdelali, (2011), « Aperçu historique du système éducatif marocain ».

OCDE, « L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale », Paris, 1998.

Philippe Lemistre, << Evolution de la valeur des diplômes et endogénéité >>, LIHRE, Toulouse, France, note n° 325, Septembre 2000.

Rabii Hall (2011), « Education, Croissance Economique Et Développement Humain : Le Cas du Maroc ».



S. Barzucchetti, Jean-Francois Claude, (1995) « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, Diagnostic d'entreprise ».

Sous-direction Abdelali KAAOUACHI (2015), « l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche : description, analyse et étude de cas ».

Theodore Schultz (1961), A propos de « Investment in human capital ».

### Web-graphie

Amara, M.-E & Baumann, M., « L'évaluation compréhensive de la satisfaction des étudiant-e-s à l'égard de la prise en charge par l'Université », Actes du 20e colloque de l'ADMEE-Europe, Université de Genève, 2008, (<https://plone.unige.ch/sites/admee08/communications-individuelles/j-a2/j-a2-1>)

Arnaud Dupray, « Le rôle du diplôme sur le marché du travail : filtre d'aptitudes ou certification de compétences productives ? », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], consulté le 27 avril 2020, (<http://journals.openedition.org/osp/5909>)

Btissam Zejly, « Enseignement supérieur : 7 leviers de changement selon le CSEFRS », le 16 mai 2019, Média24, (<https://www.medias24.com/enseignement-superieur-7-leviers-de-changement-selon-le-csefrs-2270.html>)

Christian Delvosalle, « La qualité : des concepts à la pratique », Pyramides [En ligne], consulté le 01 mai 2020, (<http://journals.openedition.org/pyramides/480>)

CSEFRS, « Cadre de performance du suivi de la vision stratégique à l'horizon 2030, niveau national 2015-2018 », publié en 2019, (<https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2019/10/Cadre-de-performance-2019-FR-web.pdf>)

Dunberry et Péchard, « L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives », 2007, ([https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_T3\\_Dunberry\\_Pechar\\_d.pdf](https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechar_d.pdf))

Enseignement supérieur : Histoire et état des lieux, (<https://zamane.ma/fr/enseignement-superieur-histoire-et-etat-des-lieux/>)



Enseignement Supérieur : La dégringolade du public, l'avènement du privé,  
(<https://zamane.ma/fr/la-degringolade-du-public-lavenement-du-privé/>)

La charte nationale qualité, services à la personne,  
([https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/etape\\_pour\\_demarche\\_qualite.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf))

Le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion ; vision stratégique de la réforme 2015-2030 » ;  
([https://www.men.gov.ma/Fr/Documents/Vision\\_strateg\\_CSEF16004fr.pdf](https://www.men.gov.ma/Fr/Documents/Vision_strateg_CSEF16004fr.pdf))

Le nouveau modèle de développement du Maroc, contribution du Conseil Economique, Social et Environnemental, 2019, ([http://www.ces.ma/Documents/PDF/NMD/CESE-Nouv\\_Modele\\_de\\_Devt-f.pdf](http://www.ces.ma/Documents/PDF/NMD/CESE-Nouv_Modele_de_Devt-f.pdf))

Omar OUHEJJOU & Soukaina El BOUJNOUNI, « Insertion professionnelle des jeunes diplômés au Maroc : Quelle liaison entre les connaissances acquises et les compétences professionnelles » ,  
([https://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/OUHEJJOU%20&%20El%20BOUJNOUNI\\_%20Université%20M5\\_Rabat.pdf](https://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/OUHEJJOU%20&%20El%20BOUJNOUNI_%20Université%20M5_Rabat.pdf))

Rabh Haji, « Éducation, croissance économique et développement humain : le cas du Maroc », 2011, (<https://archipel.uqam.ca/4159/1/M12050.pdf>)

Rahma Bourqia, « Repenser et refonder l'école au Maroc : la Vision stratégique 2015-2030 », Revue internationale d'éducation de Sèvres [En ligne], consulté le 25 avril 2020, (<http://journals.openedition.org/ries/4551>)

UNES

