

La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel

University Social Responsibility in Morocco: Current Assessment

EL YAAGOUBI Jihad
Enseignant chercheur
Faculté Polidisciplinaire - Larache
Université Abdelmalek Essaadi - Maroc
Équipe de Recherche en Management & Dynamique des Organisations
Jihad.elyaagoubi@uae.ac.ma

Date de soumission : 13/09/2023

Date d'acceptation : 09/11/2023

Pour citer cet article :

EL YAAGOUBI.J (2023) « La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 11 » pp : 312 - 332.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La responsabilité sociétale des universités (RSU) est un sujet d'importance croissante dans un contexte mondial où l'enseignement supérieur joue un rôle essentiel dans le développement durable. Ce concept désigne l'engagement social et environnemental des institutions universitaires envers la société.

La RSU est devenu une préoccupation majeure des responsables de l'enseignement supérieur au Maroc, en particulier l'Université Abdelmalek Essaâdi, qui a organisé les premières rencontres de la RSU en 2022. L'objectif était d'entamer une réflexion sur l'intégration des principes du développement durable au sein des universités marocaines, tout en améliorant la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Dans cet article, nous allons mener une étude exploratoire, afin d'examiner les initiatives menées par le gouvernement marocain pour promouvoir la RS dans les institutions de l'enseignement supérieur (cadre institutionnel) ainsi que les activités menées par les universités elles-mêmes pour assumer leur RS (cadre managérial).

Il est crucial de noter que ces aspects spécifiques n'ont pas encore été abordés dans la littérature relative au contexte marocain, conférant ainsi à notre recherche une dimension innovante et originale.

Mots clés : développement durable ; responsabilité sociétale ; université ; étude exploratoire ; environnement.

Abstract

University social responsibility (USR) is a subject of growing interest in the global context where higher education plays a key role in sustainable development. This concept refers to the social and environmental commitment of academic institutions to society.

USR has become a major concern for the Moroccan responsables for higher education in particular the Abdelmalek Essaâdi University, which organized the first meetings of the USR in 2022. The objective was to begin a reflection on integration the principles of sustainable development within Moroccan universities, while preserving the quality of teaching and research.

In this article, we will conduct an exploratory study, in order to examine the initiatives carried out by the Moroccan government to promote SR in higher education institutions (institutional framework) as well as the activities carried out by the universities themselves to assume their RS (managerial framework).

It is crucial to note that these specific aspects have not yet been addressed in the literature relating to the Moroccan context, thus giving our research an innovative and original dimension.

Keywords: sustainable development; social responsibility; university; exploratory study; environment.

Introduction

La responsabilité sociétale (RS) ne concerne plus exclusivement les entreprises. Mais aussi tout autre type d'organisation qu'elle soit publique ou privée. Nous parlons ainsi de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

La RS dans le secteur public est vu comme un exemple, un modèle pour le secteur privé afin d'être plus éthique dans ses activités (Elbousserghini et *al.*, 2019).

Actuellement, nous assistons à une mondialisation accrue qui a donné naissance à une concurrence acharnée à l'échelle internationale dans tous secteurs confondus, y compris l'enseignement supérieur. C'est pour cette raison, nous commençons à parler de la responsabilité sociétale des universités (RSU) afin d'assurer une différenciation aux yeux des meilleurs étudiants et des meilleurs compétences professorales. Cette dernière désigne le fait que l'université doit être éthique dans ses activités et ses missions ainsi qu'être responsable de l'impact qu'ont ces activités sur la communauté.

La RSU est devenu une préoccupation majeure des responsables de l'enseignement supérieur au Maroc, en particulier l'Université Abdelmalek Essaâdi, qui a organisé les premières rencontres de la RSU en 2022. L'objectif était d'entamer une réflexion sur l'intégration des principes du développement durable au sein des universités marocaines, tout en améliorant la qualité de l'enseignement et de la recherche. Ainsi, notre question de recherche est la suivante : quel est l'état des lieux actuel de la responsabilité sociétale dans les universités marocaines ?

Pour y répondre, nous allons éclaircir dans une première section, le lien et le passage du concept de la responsabilité sociétale des organisations à celui de la responsabilité sociétale des universités. Tout en présentant les principales initiatives pour la promotion de la RSU à l'échelle internationale et en définissant le concept. Dans une deuxième section, nous allons répondre à notre question principale à travers l'analyse des principales recherches sur le contexte marocain, la présentation des facteurs d'émergence de la RSU et les principales initiatives de la promotion de la RSU à l'échelle nationale ainsi que nos recommandations pour l'adoption de la RSU par le management de l'université.

1. De la RSO à la RSU : une revue de littérature

1.1. Le concept de la responsabilité sociétale

Le concept de la responsabilité sociétale a concerné au départ l'entreprise. Il tire ses origines de la religion orthodoxe avec les travaux de Bowen dans les années 50. Selon Bowen (1953), le manager est tenu d'adhérer aux normes culturelles et éthiques de la société dans laquelle il opère. Dans ce sens, l'entreprise est tenue de chercher sa légitimité dans ladite société.

Trois grandes écoles ont donné naissance à ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), à savoir : la gestion éthique des affaires (*Business ethics*), la dynamique entre les entreprises et la société (*Business and Society*), ainsi que la gestion des questions sociales (*Social issue management*) comme décrit par Gendron en 2004 et la séparation de la propriété (actionnariat) et de la direction des entreprises (management), ont accru la sensibilité des managers aux problèmes sociaux (Gond et Igalens, 2008).

Avec l'intérêt croissant en la question, plusieurs définitions ont été présentées par les chercheurs. En effet, Carroll (1979) l'un des principaux contributeurs à la recherche en responsabilité sociétale, a regroupé la RSE en quatre classifications distinctes : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Selon Carroll (1979), être socialement responsable implique de se conformer à plusieurs niveaux de responsabilités :

1. La responsabilité économique, qui consiste essentiellement à produire des biens et services tout en générant des bénéfices, à la fois pour les actionnaires et les autres parties prenantes. Cette responsabilité est une exigence de la société (Carroll, 2016).
2. La responsabilité légale, qui requiert que l'entreprise respecte les lois et réglementations en vigueur dans l'exercice de ses activités. Cette responsabilité est également imposée par la société (Carroll, 2016).
3. La responsabilité éthique, qui demande à l'entreprise de se conformer aux normes éthiques acceptées par la société. Cette responsabilité est une attente de la société (Carroll, 2016).
4. La responsabilité discrétionnaire, qui englobe des actions philanthropiques et volontaires visant à contribuer au bien-être de la communauté. Cette responsabilité est non seulement attendue mais également souhaitée par la société (Carroll, 2016).

La RSE, dès lors, ne s'oppose pas à la réalisation d'objectifs économiques, bien au contraire, elle les intègre comme un fondement essentiel de sa mise en œuvre. Ainsi, la responsabilité éthique se situe à l'intersection des autres formes de responsabilité. Par exemple, rémunérer les actionnaires en échange de leurs investissements dans l'entreprise est une pratique éthique (Carroll, 2016).

La commission européenne, à son tour, définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ». (COM, 2011:7). C'est la définition la plus utilisée vu qu'elle est globale et conforme avec la littérature déjà établie.

1.2. Responsabilité sociétale des universités (RSU)

L'université est une forme particulière d'organisations. Ses décisions impactent la société (Gomez et al. 2018) à l'instar des entreprises. C'est pour cela, l'université est tenue d'aller au-delà de ses missions d'enseignement et de recherche vers la promotion de la durabilité (Clugston et Calder, 1999) et la satisfaction de ses parties prenantes (Vasilescu et al. 2010).

1.2.1. Initiatives pour la promotion de la RSU

La RSU est un concept récent. D'après Sawasdikosol (2009), son apparition au niveau de la littérature ne remonte qu'à 2008. Cependant, nous avons assisté, dès les années 90, à plusieurs initiatives ayant pour objectif de promouvoir l'aspect social dans l'enseignement supérieur.

À l'instar de la déclaration de Talloires en 1990, qui a révélé l'émergence du concept de la RSU. Cette déclaration a affirmé que les institutions d'enseignement supérieur ont pour vocation de contribuer au progrès et au bien-être de la société à laquelle elles sont liées. Les universités sont tenues de cultiver au sein de leur personnel administratif, de leur corps professoral et de leurs étudiants un fort sentiment de responsabilité envers la société et un engagement envers la communauté, dans le but de promouvoir une société démocratique et équitable.

Sur la même année, nous constatons deux autres déclarations qui soutiennent ce concept. En effet, la déclaration de Kampala stipule que les membres de la communauté intellectuelle doivent activement participer à toutes les initiatives visant à réduire et rectifier les disparités historiques et actuelles liées au genre, à la nationalité et à d'autres formes de désavantage social. De plus, ils doivent assumer leurs responsabilités professionnelles en accord avec les principes éthiques de leur domaine et les normes morales et scientifiques les plus rigoureuses.

En 1990, la Déclaration de Dar Essalam en Tanzanie a abordé les questions des libertés académiques et de la responsabilité sociétale des institutions et des universitaires. Cette déclaration met en avant l'importance de la contribution des établissements d'enseignement supérieur à la promotion et au respect des droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques au sein de la société, tout en soulignant la nécessité de prévenir toute utilisation abusive de la science et de la technologie qui pourrait porter atteinte à ces droits.

D'autres déclarations ont suivi et qui ont confirmé les mêmes principes des déclarations précédentes. En 1993, l'Association Internationale des Universités (AIU) a adopté la déclaration de Kyoto qui appelait les dirigeants de l'enseignement supérieur à mieux articuler le travail des établissements de l'enseignement supérieur (EES) pour atteindre un avenir durable. Il y est recommandé, entre autres, que chaque université « *s'efforce de s'engager au niveau institutionnel à respecter le principe et la pratique du développement durable au sein du milieu universitaire et transmettre cet engagement à ses étudiants, ses employés et au grand public en général* » (AIU, 1993 : 1). Ceci a été réaffirmée, ultérieurement, par la déclaration d'Iquitos en 2014.

Toujours dans le même ordre d'idées, de soutenir le rôle de l'enseignement supérieur dans la réalisation des objectifs du développement durable, l'UNESCO a appelé en 2005 les établissements d'enseignement supérieur à intensifier leurs efforts pour servir la société en s'engageant dans des initiatives visant à éradiquer la pauvreté, l'intolérance, la violence, l'analphabétisme, la faim, la détérioration de l'environnement et la maladie, tout en favorisant la paix grâce à une approche interdisciplinaire et transdisciplinaire.

D'autres initiatives et déclarations ont vu le jour par la suite. Comme la décennie des Nations Unies pour l'éducation pour le développement durable (2005-2014). Ou l'initiative Principes de l'éducation au management responsable (*Principles for Responsible Management Education*

ou *PRME*) du Pacte mondial des Nations Unies a pour vocation d'inspirer et de promouvoir internationalement la formation, la recherche et les pratiques sur le management responsable. Ces principes constituent le cadre d'un engagement à intégrer la responsabilité sociale des entreprises dans l'enseignement supérieur.

En 2012, l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville (AFEV) et l'UNICEF ont conjointement créé l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Universités (ORSU), une initiative captivante visant à encourager l'implication solidaire des étudiants et à promouvoir l'engagement des universités en tant que ressource éducative au sein des communautés locales.

Actuellement, nous nous inscrivons dans l'agenda 2030 qui est un appel universel pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) afin de promouvoir une société universelle en harmonie sur tous les plans y compris l'enseignement supérieur.

Figure N°1 : initiatives à l'échelle mondiale pour la promotion de la RSU



Source : élaborée par nos soins

1.2.2. Définitions et dimensions de la RSU

La recherche scientifique sur la RSU s'est accentuée pendant la dernière décennie (Meseguer-Sanchez et *al.*, 2020). Plusieurs chercheurs ont essayé de donner une définition au dit concept. Par conséquent, Il est difficile de trouver une définition unanime (Vasilescu et *al.*, 2010; Esfijani et *al.* 2012). Cette variété de définitions est due au fait que le concept de la RSU est toujours au stade exploratoire et embryonnaire (Lo et *al.*, 2017; Kouatli, 2018).

La problématique de la RSU a occupé une place centrale dans le projet EU-USR, qui vise à établir un modèle de référence européen pour la RSU. Le rapport conclusif de cette initiative décrit la RSU comme le dévouement des établissements d'enseignement supérieur envers la responsabilité de leurs décisions et activités vis-à-vis de la société et l'environnement en privilégiant des approches éthiques et transparentes. (Amorim et *al.* 2015).

Selon Lo et *al.* (2017), la RSU est le fait d'aller au-delà des exigences légales. Les universités sont tenues de prendre en considération, dans leur management, leur impact sur la société et l'environnement. En ce sens, l'université doit se comporter d'une manière bienveillante et responsable envers ses parties prenantes clés, à savoir : les étudiants, les employés, le gouvernement/organismes de financement, les autres universités, la communauté, l'environnement et les fournisseurs.

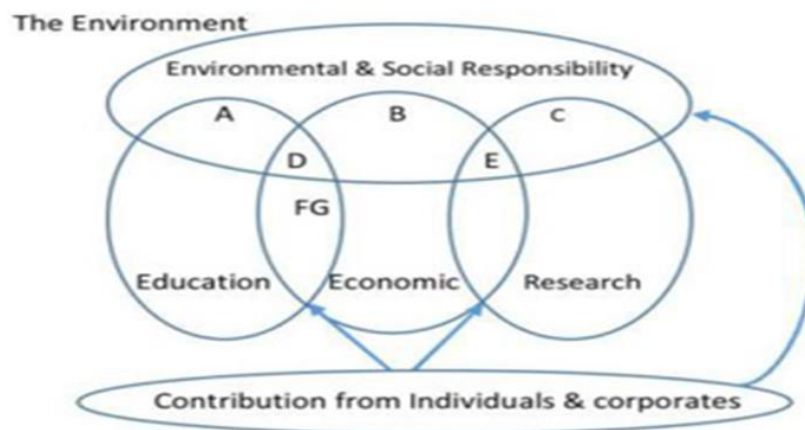
Pour Kouatli (2018), il existe une certaine similitude entre les objectifs de la RSE et ceux de la RSU dans la prise en compte de l'impact de leurs activités. À l'instar de la RSE, l'objectif de la RSU est de réduire les effets négatifs de l'activité de l'université sur l'environnement et la société et de rechercher à promouvoir et créer un impact positif.

En effet, Kouatli (2018) représente la RSU sous forme de diagramme de Venn en quatre composantes, à savoir : éducation, économie, recherche, responsabilités environnementale et sociale. Comme il est remarquable, les différentes composantes sont en intersection. Les responsabilités environnementales et sociales peuvent toucher les domaines de l'éducation, l'économie ou encore la recherche. C'est pour cela, l'auteur a étendu ce diagramme en mentionnant des zones d'intersection entre les différentes composantes.

- La responsabilité socio-éducationnelle illustrée dans la figure 2 par la zone A désignant la qualité de vie dans l'environnement d'éducation de l'université, dans les campus en identifiant l'étudiant comme la partie prenante la plus importante.
- La responsabilité socio-économique (zone B) représente les revenus issus des projets réalisés pour des entreprises à but lucratif en créant de la valeur partagée ou par l'organisation des séminaires spécifiques pour résoudre les problèmes des entreprises
- La responsabilité de recherche sociale et environnementale (zone C) concerne la recherche appliquée au profit de la résolution des problèmes environnementaux et sociaux.

Ce sont les trois principales zones, auxquelles on ajoute les catalyseurs socio-éducationnelle (zone D) et les catalyseurs de la recherche sociale et environnementale (zone E) représente plusieurs actions qui peuvent déclencher la génération de revenus et de durabilité socio-économique de l'université. Enfin, la zone F représente la réalisation de la durabilité économique issue de l'éducation académique et la zone G représente quant à elle la réalisation de la durabilité économique issue du développement de la recherche.

Figure N°3 : zones et catalyseurs de la RSU



Source : Kouatli (2018)

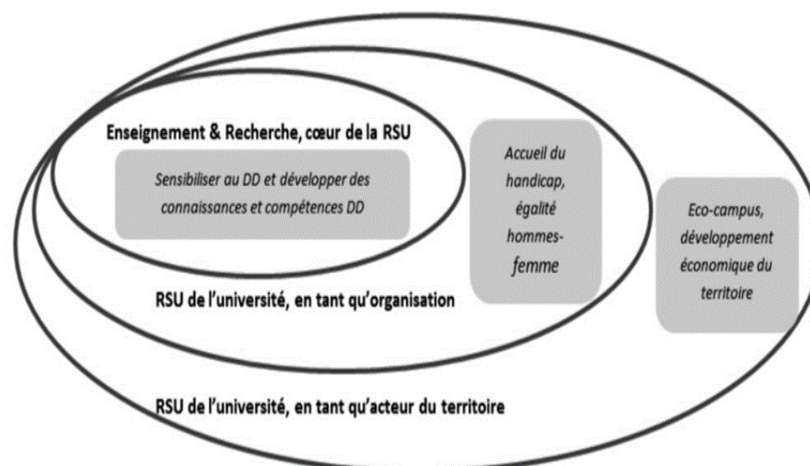
Dans le même ordre d'idées, Sharma et Sharma (2021) considère la RSU comme une feuille de route permettant aux universités de développer des solutions pour les problèmes économiques, sociaux et environnementaux de la société.

D'après l'analyse réalisée des définitions plus hauts, nous remarquons que la RSU touche des sphères différentes dans l'activité de l'université. Elle touche la formation offerte en adoptant

des programmes dans les domaines de développement durable. Elle touche aussi le management interne de l'université en optimisant les ressources utilisées (Lozano et Alvarez, 2012). Ainsi, elle peut toucher sa relation avec la communauté et l'impact que peut avoir ses activités. Cette réflexion est soutenue par les travaux de Barbot et Juban (2015) qui ont présenté la RSU en trois champs d'actions :

- *Enseignement & recherche, Cœur de la RSU* : à ce stade, les universités doivent créer des programmes académiques en adéquation avec les évolutions des carrières professionnelles et des nouveaux métiers de l'économie afin de permettre l'acquisition des compétences nécessaires pour faire face aux enjeux sociétaux ainsi la maîtrise de la culture du DD dans l'objectif d'avoir en fin de compte des citoyens responsables.
- *RSU de l'université, en tant qu'organisation* : la responsabilité sociétale ne doit pas rester dans les amphis ou les cahiers de recherche, mais elle doit devenir une pratique quotidienne dans le management de l'université, en optimisant les ressources, en donnant la chance au plus démunis, etc.
- *RSU de l'université, en tant qu'acteur du territoire* : l'université doit jouer un rôle primordial sur sa sphère d'influence, en répondant aux besoins de sa communauté et réalisant des projets qui vont résoudre les différents problèmes dont elle souffre.

Figure N°4: Les trois niveaux de la RSU



Source : Barbot et Juban (2018)

Malgré les essais des chercheurs d'élaborer des modèles expliquant la RSU, le concept reste tributaire des contextes.

2. RSU dans le contexte marocain

Les universités au Maroc, comme dans de nombreux autres pays, ont aussi une responsabilité sociétale envers leur communauté, leur pays et la société dans son ensemble.

Dans les universités marocaines, le débat sur la RSU est relativement nouveau (Bakhella, 2022). L'intégration de la question du développement durable dans l'enseignement supérieur a fait son apparition au niveau des intitulés des filières et dans les programmes de formation dans l'année 2006 (Bakhella, 2022). Donc, son intégration, au départ, n'a pas été stratégique dans le management de l'université.

Le Maroc a lancé plusieurs initiatives afin d'accompagner l'adhésion des universités et des acteurs de l'enseignement supérieur à la RSU. Dès 1999, La Charte Nationale d'Éducation et de Formation (CNEF) a constitué les prémisses de la responsabilité sociale des universités au Maroc. En effet, la charte stipule que l'université marocaine se doit de devenir « *un établissement ouvert et une locomotive de développement dans chaque région du pays et à l'échelle de la patrie toute entière* » (CNEF, 1999 : 8)

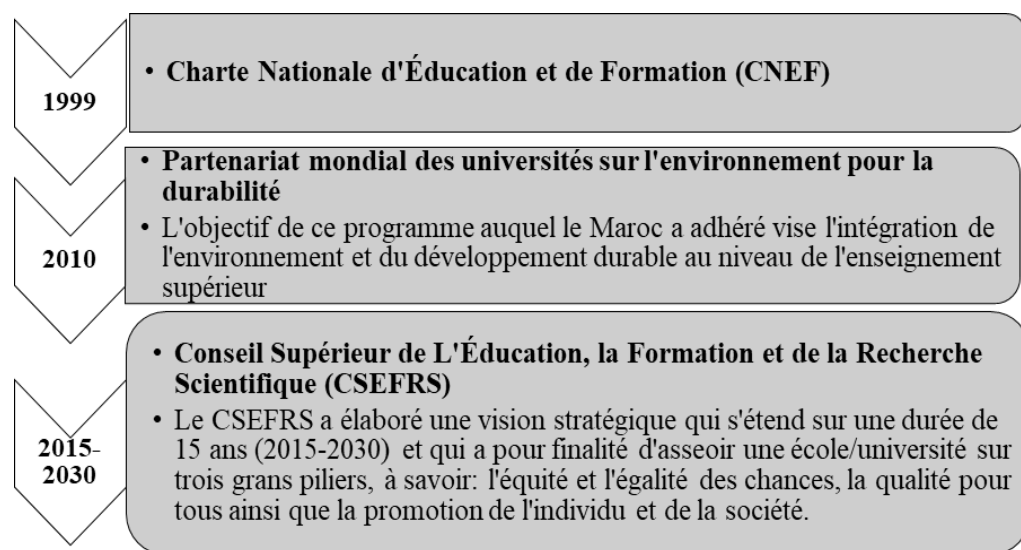
Ensuite, en 2010, le Maroc a adhéré au programme du partenariat mondial des universités sur l'environnement pour la durabilité. Son objectif est d'intégrer les principes du développement durable au niveau de l'enseignement supérieur.

Le Maroc ne s'est pas arrêté à ce niveau. En effet, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a mis en place une vision stratégique sur une période de 15 ans, comprenant divers objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2030, à l'instar de :

- L'instauration de l'esprit critique, de l'apprentissage, du développement continu des compétences, de l'acquisition des langues, des principes culturels et des technologies numériques ;
- L'optimisation constante de la performance tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement éducatif, qu'il soit école ou université ;
- La création d'un environnement propice à l'alignement de l'établissement scolaire ou universitaire sur les valeurs nationales et universelles en matière d'éducation, de recherche et d'innovation. Cela implique également de constamment adapter les programmes et les formations pour répondre aux besoins des futurs emplois et, de manière plus générale, aux exigences du développement durable du pays.

Plusieurs conférences ont vu le jour, par la suite, traitant la même question de responsabilité sociale des universités comme le séminaire réalisé par le Carrefour associatif en partenariat avec l'université Mohamed V et l'UNICEF en 2013, ou encore les premières rencontres organisées par l'université Abdelmalek Essaadi en 2022 pour discuter de l'intérêt dont peut bénéficier l'université marocaine en devenant socialement responsables, et pour collecter toutes les recommandations et les points de vue afin d'implémenter la RSU dans les plans stratégiques des universités.

Figure N°4 : initiatives à l'échelle marocaine pour la promotion de la RSU



Source : élaborée par nos soins

2.1. Analyses des principales recherches RSU au Maroc

Dans le cadre de cet article, nous allons analyser les recherches réalisées sur le contexte marocain afin de mieux appréhender son état des lieux.

Tableau N°1 : Les travaux sur la RSU au Maroc

Auteurs	Problématique de l'article
Charef (2018)	Une étude exploratoire de la perspective des étudiants de la responsabilité sociale des universités
El Mazoudi & Sebti (2018)	Une étude réalisée sur deux universités marocaines pour dresser la relation entre la RSU et la satisfaction du corps professoral au travail.
Yassine (2019)	Une réflexion théorique sur la RSU et un essai de conceptualisation sous l'angle de la théorie des parties prenantes.
Mili et <i>al.</i> (2020)	Une étude de cas sur l'université Cadi Ayyad afin d'analyser l'implémentation de la RSU par cette dernière.
Alami & Alami (2021)	Un cadre descriptif des domaines de la responsabilité sociale que les universités marocaines doivent prendre en considération
Bakhella (2022)	Une étude exploratoire du degré d'intégration de la RSU par l'université marocaine dans le cadre de ses missions d'enseignement et de recherche.
Dahbi & Darhmaoui (2022)	Une étude de cas sur l'université Al Akhawayn afin de présenter les principales initiatives réalisées par cette dernière pour être socialement responsables en particulier pendant la période de la pandémie (Covid-19)

Source : élaboré par nos soins

Nous remarquons que les chercheurs au Maroc n'ont pratiquement commencé à s'interroger sur la RSU qu'à l'année 2018. Cependant la croissance des études réalisées sur cette question est très lente. La RSU n'a pas gagné l'intérêt des chercheurs comme les questions liées à la RSE et la performance globale à titre d'exemple.

Les articles publiés sur la RSU au Maroc sont majoritairement (5 articles sur 7) des études empiriques (qualitative ou quantitative). Le reste porte sur une réflexion théorique sur le concept de la RSU.

D'après l'analyse réalisée pour ces articles, la RSU au Maroc est toujours dans un état embryonnaire. En effet, Charef (2018) trouve que la responsabilité sociétale de l'université marocaine est très limitée et que le Maroc a un long chemin à parcourir et des efforts colossaux à entreprendre pour avoir des universités socialement responsables. Ceci peut être dû au statut de l'université publique dans l'État marocain. Cette dernière reste dépendante financièrement des budgets alloués par le ministère ce qui constitue un obstacle pour l'adoption de la RSU (Dahbi et Darhmaoui, 2022; Charef, 2018).

Ceci dit, la majorité des universités marocaines réalisent des actions sociales touchant spécialement les principales missions de l'université (enseignement et recherche). Dans son étude exploratoire, Bakhella (2022) a constaté qu'il y a un intérêt grandissant pour les thématiques de responsabilité sociétale et de développement durable dans les programmes d'enseignement (les modules des filières) et les sujets de mémoires et de thèses.

Donc, le fait que certains auteurs trouvent que la RSU est très limitée dans le contexte marocain, alors qu'il y a toujours des actions réalisées, aussi modestes soient-ils, peut être justifié par le manque de communication à propos de ces actions à l'instar de l'université Ibn Zohr, analysée par Mili et *al.* (2018). Ces auteurs ont conclu, justement, que la dite université réalisent des actions sociétales mais aucun rapport sociétal n'est communiqué aux parties prenantes.

Alami et Alami (2021), à leur tour, ont mené une recherche descriptive. Ils ont élaboré un modèle conceptuel pour analyser la RSU. Les auteurs se sont basés sur la théorie des parties prenantes et le modèle de Carroll (1979). De cette manière, pour être socialement responsable, l'université marocaine doit agir sur :

- La responsabilité académique/économique en participant à la performance économique de la communauté et améliorant les compétences intellectuelles de ses citoyens ;
- La responsabilité légale en respectant la loi 01-00¹ et réalisant les stratégies et objectifs de l'État dans le domaine éducatif ;
- La responsabilité éthique en pratiquant l'éthique et la transparence dans l'enseignement et la recherche ;
- La responsabilité philanthropique en faire profiter la communauté des activités comme l'analphabétisation.

2.2. Les facteurs d'émergence de la RSU au Maroc

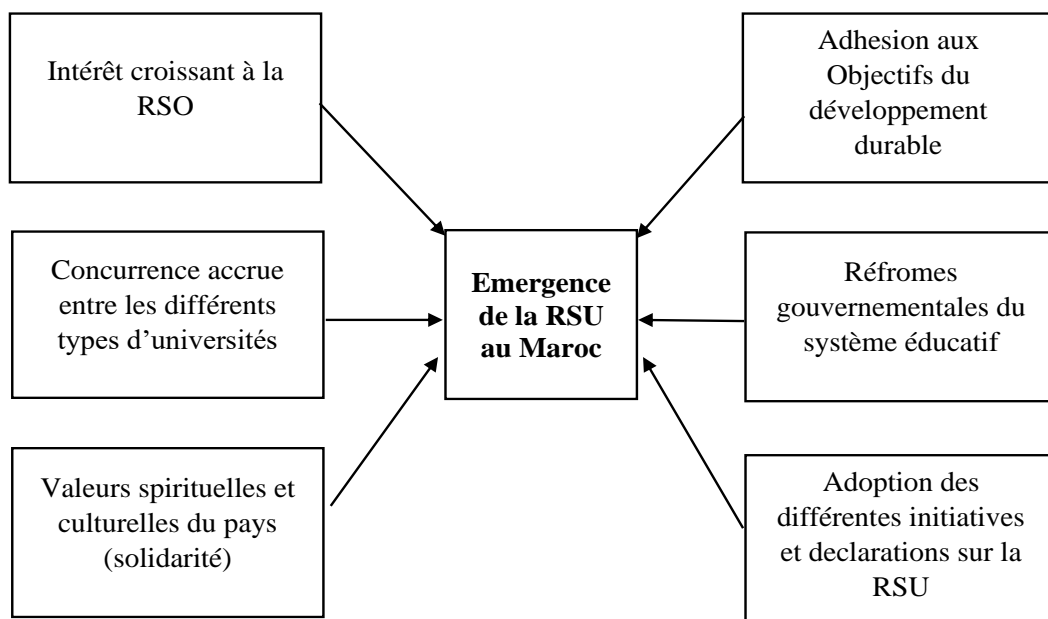
Plusieurs raisons ont été derrière l'émergence de la RSU au Maroc. Nous pouvons commencer par l'intérêt croissant aux principes du développement durable confirmé par l'adhésion du Maroc aux Objectifs du Développement durable (ODD). Cette adhésion justifie l'attention accordée à la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations en général.

¹ Loi 01-00: c'est la loi régissant l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc.

Nous avons assisté aussi à l'adoption du Maroc de plusieurs initiatives et déclarations internationales sur la RSU (Bakhella, 2022), chose qui a poussé le gouvernement à réaliser plusieurs réformes sur le système éducatif afin de s'aligner avec les objectifs de la RS.

De plus, le contexte universel actuel pousse le Maroc à adopter de telles initiatives, car l'enseignement supérieur est devenu très compétitif, pas seulement au niveau national mais aussi international. Pour cette raison, l'université marocaine doit attirer les meilleurs étudiants, enseignants-chercheurs, etc. à travers cette innovation sociale qu'est la RSU. Et n'oublions pas bien sûr, les valeurs de la société marocaine qui s'adaptent parfaitement avec les principes de la responsabilité sociale (El Yaagoubi, 2019) et qui facilite son adoption.

Figure N°5 : Les facteurs d'émergence de la RSU au Maroc



Source : élaborée par nos soins

2.3. Extrait des initiatives réalisées par les universités marocaines

Plusieurs efforts et initiatives ont été réalisés par les universités marocaines. Nous avons consulté leurs sites Web pour pouvoir détecter quelques-unes de leurs initiatives. Nous confirmons, pour la majorité des universités, la conclusion de Mili et *al.* (2018) qui dit que malgré les efforts en RS aucun rapport social n'est publié. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, mais illustre les principales initiatives qui semblent toucher, majoritairement, les missions de l'université (enseignement et recherche).

L'Université Abdelmalek Essaâdi passe aux énergies renouvelables. Elle a opté pour l'installation des panneaux photovoltaïques dans le campus Mhanech.

L'université Hassan II de Casablanca est le coordinateur du projet *Yabda* qui vise à renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes maghrébins et ainsi soutenir l'auto-emploi de ces derniers.

L'Université Cadi Ayad a créé Le *Career Center* de l'UCA ayant pour vocation d'améliorer l'employabilité des jeunes étudiants. Pour cela, il propose une panoplie d'activités et donne des conseils pour bien préparer les étudiants et les lauréats à réussir leurs carrières professionnelles en vue de renforcer les liens entre les étudiants et le monde professionnel.

L'Université Ibn Tofail a créé un espace dédié aux étudiants en situation d'handicap.

L'Université Moulay Ismail passe aux énergies renouvelables. Elle profite de l'énergie solaire pour alimenter une partie de ses besoins en électricité.

L'Université Mohammed Premier dispose d'un espace d'incubateurs afin d'accompagner les porteurs de projets innovants.

L'Université Chouaib Doukkali coordonne un master spécialisé intitulé *Instrumentation Réseaux et Energies Renouvelables* (département de physique).

L'Université Hassan premier est partenaire du projet *Safir*. C'est un projet ambitieux en faveur de la réalisation des ODD et de l'inclusion socio-économique de la jeunesse de 9 pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Il repose pour cela sur 3 piliers : le soutien à plus de 1000 jeunes porteurs de projets; la structuration et le développement d'un réseau régional d'acteurs de l'accompagnement; et la création d'espaces de dialogue entre la jeunesse et les pouvoirs publics.

L'Université Mohammed V est engagée dans le projet *ScolaMAR*. Ce projet a pour but de renforcer les capacités du Maroc pour faire face aux défis sociétaux liés à la gestion intégrée des zones côtières. Il vise l'accompagnement de la dynamique socioéconomique que connaît le Maroc en général et la région Tanger – Tétouan – Al Hoceima en particulier.

L'Université Ibn Zohr est partenaire du projet *MOMATE*. Son objectif est de moderniser la formation sur les énergies renouvelables au Maghreb et d'apprendre de l'expérience de l'Union Européenne dans ce domaine.

L'Université Sultan Moulay Slimane nous n'avons pas retrouvé des informations concernant des projets sociaux ou environnementaux sur le site Web de l'université.

2.4. Recommandations

La RSU au Maroc est une réalité, ce n'est plus un luxe. Pour l'adopter, il faut l'inscrire dans le cadre d'une stratégie bien élaborée.

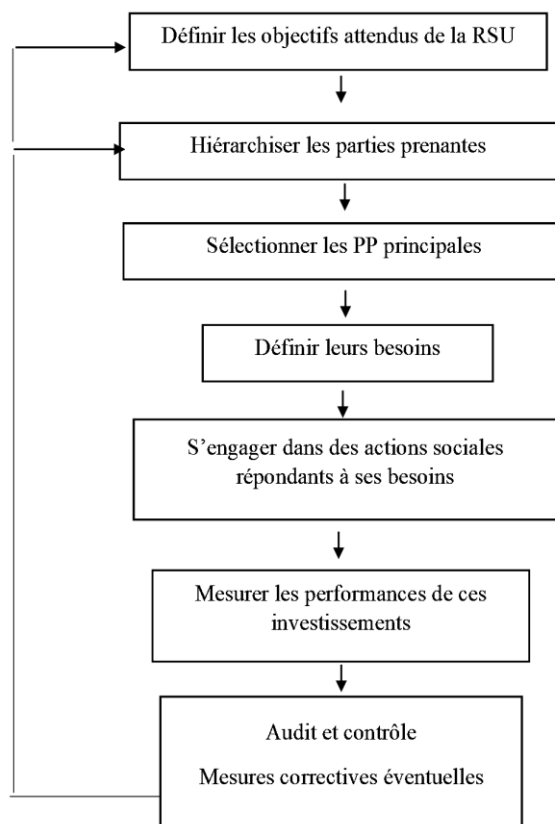
Nous recommandons à l'université marocaine de définir tout d'abord les objectifs qu'elle cherche à atteindre de ces actions sociétales et environnementales.

Une cartographie des parties prenantes des universités doit être établie avec précision afin d'instaurer une démarche de responsabilité sociale (Rolland Blandine & Majou de La Debutrie Gérald, 2018). L'université marocaine est tenue, alors, d'hierarchiser ses parties prenantes selon leur intérêt car elle ne peut pas satisfaire toutes les PP existantes. La hiérarchisation des PP, en effet, se base essentiellement sur l'influence potentielle de chaque PP (Porcher et Porcher, 2012).

Sur la base de cette hiérarchisation, l'université est capable de sélectionner les PP clés qu'elle va chercher à satisfaire en définissant leurs besoins.

Après s'être engagée dans des actions sociales pour satisfaire les PP principales, l'université doit mesurer les performances de ces investissements et bien sûr réaliser les actions correctives nécessaires.

Figure N°6 : étapes d'adoption de la RSU par le management de l'université



Source : adaptée de El Yaagoubi (2019)

Conclusion

À travers la littérature sur la RSU au Maroc, nous constatons que nous sommes toujours à un état embryonnaire mais évolutif. Malgré que la cadence de croissance est lente.

L'université marocaine est accompagnée par une panoplie d'initiatives, de réformes ainsi que de valeurs sociales facilitant l'adoption de la RSU. Il ne reste qu'à l'intégrer à une stratégie managériale élaborée afin de garantir son efficacité.

L'état embryonnaire touche aussi la recherche en RSU qui est très rarissime en la comparant avec celle en RSE par exemple.

Ceci est un article de réflexion qui a besoin d'être enrichi par des études empiriques afin de mesurer le niveau de responsabilité des universités marocaines ou encore de réaliser des études de cas afin d'observer de près la mise en place de la stratégie RSU.

BIBLIOGRAPHIE

- AIU (1993). Déclaration de Kyoto de l'AIU.
- Alami H. & Alami A. (2021). Proposition d'un Cadre Conceptuel d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : Cas du Maroc. *European Scientific Journal*. Vol. 17. No 35. pp. 224-245;
- Amorim, J.-P. et al. (2015). Qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'université ?, Rapport « Responsabilité sociale de l'université : Un cadre de référence européen », <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-FR.pdf>.
- Bakhella W. J. (2022). L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. vol. 5, no 3, pp. 572-599;
- Barbot, G & Juban, J.Y (2018). « L'université peut-elle porter une conception renouvelée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) », La responsabilité sociétale des écoles de management en France. *Management & Sciences Sociales*, numéro 25, pp :14-27 ;
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper, New York.
- Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, N° 4, 497-505.
- Carroll A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*. 1:3, 1-8, DOI 10.1186/s40991-016-0004-6.
- Charef F. L'université marocaine face au défi de la responsabilité sociale. *Revue africaine de management*. 2018, vol. 3, no 2, pp. 36-45;
- Clugston, R. M., & Calder, W. (1999). Critical dimensions of sustainability in higher education. *Sustainability and University life*, 5, 31-46;
- CNEF (1999). La Charte Nationale d'Éducation et de Formation Maroc. COSEF Maroc
- Communauté européenne. (2001). Livre Vert ;
- Dahbi M. & Darhmaoui H. (2022). University as State Agent or Social Actor: Al Akhawayn University and Social Responsibility. In: Reimers, F.M., Marmolejo, F.J. (eds) *University and School Collaborations during a Pandemic*. Knowledge Studies in Higher Education, vol 8. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82159-3_12;
- Elbousserghini, J. et al. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain». *Revue internationale P.M.E*. Vol 32, N°1, p.19-40 ;

- El Mazoudi J. & Sbiti M. (2018). La responsabilité sociale de l'organisation et son impact sur la satisfaction au travail: cas des professeurs universitaires au Maroc. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*. n 6, pp 592- 617;
- El Yaagoubi, J. (2019). Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière. thèse de doctorat en Sciences Économiques et de Gestion. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.
- Esfijani, A. et al. (2012). An approach to university social responsibility ontology development through text analyses. In International Conference on Human System Interaction. pp. 1-7 ;
- Gendron C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal ;
- Giuffré, L. & Ratto, S. E. A New Paradigm in Higher Education: University Social Responsibility (USR). *Journal of Education & Human Development*. 2014, vol. 3, no 1, pp. 231-238 ;
- Gomez L., Pujols A., Alvarado Y. et al. Social Responsibility in Higher Educational Institutions: An Exploratory Study. In : *The Goals of Sustainable Development, Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*. 1st ed. Springer Nature Singapore Pte Ltd : D. Crowther et al. (eds.), 2018, pp. 215-230. ISBN 978-9811050466;
- Gond J.P. et Igalens J. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 50, pp. 111-130 ;
- Kouatli Issam. (2018). The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0210>;
- Lo, C. W. H. et al. (2017). University Social Responsibility: Conceptualization and Assessment Framework, in Daniel T.L. Shek and Robert M. Hollister (eds), *University Social Responsibility and Quality of Life*, Springer ;
- Meseguer-Sanchez et al. (2020). Examining the Research Evolution on the Soci-Economic and Environmental Dimensions on University Social Responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17 (13): 4729; <https://doi.org/10.3390/ijerph17134729>;
- Mili S. et al. (2018). Evaluation of the Implementation of University Social Responsibility in Morocco. *International Journal of Management and Humanities*. vol. 4, no 7, pp. 74-79 ;

- Porcher S. et Porcher T. (2012). RSE, parties prenantes et évènements rares : le cas de deux marées noires. *La Revue des Sciences de Gestion*. Direction et Gestion n° 253, cahier spécial RSE, 115-123 ;
- Rolland Blandine, & Majou de La Debutrie Gérald. (2018). Un regard théorique sur la responsabilité sociale des universités et des grandes écoles en France. *Management et Sciences Sociales*, 6–13 ;
- Ruiz-Lozano M. & Wigmore-Àlvarez A. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context: An Overview of Literature. *Business & Professional Ethics Journal*. 31: 3-4. Pp 475-498;
- Sawadikosol, S (2009). « Driving Universities' Collaboration toward the New Era of Sustainable Social Responsibility », University-Community Engagement Conference. Penang, Malaysia, USR Alliance, pp : 1-17 ;
- sharma D. & Sharma D. R. (2021). University Social Responsibility Initiatives: An Empirical Study of Private and State Universities of Rajasthan. *Psychology and education*. 58(1): 5480-5491;
- UNESCO (2009). « La nouvelle dynamique de l'enseignement supérieur et de la recherche au service du progrès social et du développement » Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, (5- 8 juillet) ;
- Vasilescu, R. et al. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177–4182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>;
- Yassine A. (2019). La responsabilité sociale des universités (RSU): concept en quête d'un cadre théorique. *Public & Nonprofit Management review*. Vol. 4, no 2, pp 29- 38.