INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH IN INNOVATION, MANAGEMENT & SOCIAL SCIENCES
DOI: https://doi.org/10.57109/411 ISSN: 2958-6453
VOLUME 6, ISSUE 2, November -2025

L'université marocaine à l'épreuve de la responsabilité sociale : entre ambition et contraintes.

Hamza Hijane[1], Ahmed Fath Allah Rahmouni[1]

[1] *ENCG Tanger, laboratoire de gouvernance des organisation et territoire, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc*

PAPER INFO

Paper History
Received July 2025
Accepted Nov 2025

RSU 1
Développement Durable 2
NMP 3
Gouvernance 4
Environnent 5
Parties prenantes 6

ABSTRACT

En plus de ses missions considérées traditionnelles qui sont l'enseignement et la recherche, l'université est prônée à assumer une responsabilité lourde en vers son environnement, surtout que ce dernier regorge de plusieurs acteurs, à savoir entre autres le citoyen. Celui-ci ne bénéficie pas seulement de l'université à travers les formations lui servant à avoir des compétences et qualifications adéquates pour occuper des postes et ainsi entamer le parcours professionnel souhaité, mais également pour apprendre comment contribuer à pratiquer la vraie citoyenneté, cette pratique peut se matérialiser à travers les actions de solidarité avec les couches sociales nécessiteuses, l'université peut également encourager les actions veillant à protéger l'environnement de tout ce qu'il peut le nuire en favorisant des activités para universitaires menées par des étudiants de l'université, comme l'organisation d'une journée de collecte des ordures et les mettre dans les lieux leur sont réservés, dans le même titre l'université peut installer des panneaux solaires photovoltaïques pour rationaliser l'économie de l'énergie, comme elle peut cibler la promotion du débat public entre des acteurs de différents domaines scientifiques autour des questions impérieuses liées à la gestion de la chose publique, cette expérience est si présente dans les pays européens, il s'agit des salons ou des cafés culturels réunissant des intellectuels et des universitaires abordant des thématiques en relations avec les causes de la nation, c'est une expérience intéressante, et mérite d'être adoptée au Maroc.

Introduction :

Chaque université a son propre objectif et sa propre fin, cela diffère en fonction des besoins des sociétés, c'est pour cela Abderrehmane el issaoui disait que l'université s'adapte avec ces besoins. En fait, l'université n'existe pas toute seule dans son environnement, mais plutôt elle est entourée d'un faisceau d'acteurs de toutes sortes confondues, c'est ainsi son sort, et avec ces acteurs elle est obligée d'établir des bonnes relations, fondées sur la collaboration pour aboutir à des fins communes, et parfois l'université est amenée à faire preuve de l'altruisme en encourageant des actions, dans lesquelles elle ne va pas atteindre des objectifs concrets mais elle va accorder un service en faveur la société, et donnant l'exemple ici des actions de solidarité avec les personnes nécessiteuses, qui ont des besoins impérieux, et qui interpelle de l'université d'intensifier les efforts de ses acteurs en particulier ses étudiants en leur inculquant l'importance de l'action sociale et ses retombées bénéfiques sur la paix sociale, au demeurant l'université influence et s'influence, s'influence par la réalité politique et économique et sociale, comme elle peut influencer tous ces domaines, sinon l'université ne met-elle pas à la disposition des décideurs politiques les connaissances scientifiques leur servant à concocter leurs décisions? A cet égard Ayda bekkir corrobore que l'université enrichit le processus de prise des décisions politiques.

*Corresponding author. Email: h.hamza@uae.ac.ma

Il n'existe pas uniquement l'action sociale qui exige de l'université de ne pas ménager les efforts nécessaires pour contribuer dans le développement social, et développement durable, mais il existe également la formation, qui semble purement économique, en fournissant à la machine économique les compétences dont elle a besoin, mais au fond, la formation est une action qui permet de favoriser le niveau culturel et scientifique des citoyens, c'est immanquable, ce faisant, elle contribue à former une bonne conscience chez le citoyen en lui dotant des principes essentiels pour la bonne citoyenneté, et qui sont fondamentaux pour construire un état où tout le monde sait bien ses droits et ses devoirs, c'est la raison qui pousse certaines pays comme la France à encourager la création « des cafés des citoyens » attachés aux universités, et ce pour favoriser les échanges culturels, en rassemblant une panoplie des intellectuels universitaires et les citoyens, comme le cas de l'université de « Nantes ».

De surcroît, la question de gouvernance s'impose également, sinon dans quelle mesure l'université agit-elle pour prendre en considération les acteurs sociaux qui l'entourent ? c'est donc une question de style de management, qui potentiellement n-a-t-il pas existé jadis, mais l'enjeu d'avoir une université responsable socialement, précipite son émergence, dès lors le responsable universitaire est devant l'obligation de tenir compte de l'environnement et de penser dans des initiatives qui boostent le développement social, de la sorte on va rompre avec la vision traditionnelle de l'université campée dans la formation et la recherche, et on va passer à une université socialement responsable, en outre, la question financière détient une importance capitale, étant donné que les initiatives sociales de l'université exigent l'existence des crédits budgétaires importants, mais en réalité le budget annuellement mis à la disposition de l'université à peine couvre les dépenses liées aux missions de l'université qui sont la formation et la recherche.

Dans l'expérience universitaire marocaine qui traverse de grandes mutations en boitant le pas de l'expérience européenne, la responsabilité sociale de l'université n'est pas un concept très ancien, mais son émergence date d'environ deux décennies, pendant ces deux décennies, les universités ont bel et bien réalisé beaucoup d'actions d'ordre social, qu'en est-il sur le plan de la recherche dans le domaine de la RSU ?, la littérature nous informe que les recherches sur la RSU sont limitées mais en croissance, et potentiellement les années prochaines vont connaitre des efforts scientifiques intéressants, pour autant l'université est amenée à tourner l'attention de ses chercheurs vers des concepts d'extension social comme le cas de la RSU.

Ce présent article est une contribution dans le débat ouvert autour la RSU, et s'inscrit dans nos efforts qui traduisent notre grand intérêt à l'égard des concepts issus du monde l'entreprise et viennent s'implanter dans le secteur public, la RSU, quant à elle, relève de cette « immigration conceptuelle » à l'instar d'un jargon très large comme la rationalité, la gestion axée sur les résultats, l'évaluation, la performance, etc, la problématique qu'on cherche à traiter dans cet article est la suivante : Comment la Responsabilité sociale s'est évoluée dans le contexte universitaire marocain ? depuis cette problématique s'éclatent quelques sous questions fondamentales, et sont comme suit :

- ✓ Qu'ils sont les défis qui entravent l'ancrage de la RS?
- ✓ Qu'ils sont les types d'initiatives réalisées pour booster l'action sociale universitaire ?
- ✓ Quelle comparaison peut-on établir entre l'expérience marocaine et celle algérienne et française ?

Quant à l'objectif tiré derrière la réflexion effectuée dans cet article est la capacité d'établir une conclusion à partir du débat ouvert autour la RS en abordant quelques contributions théoriques faites par des chercheurs qui se sont consacrés pour la question du modèle de l'université possible, et également la présentation de trois expériences universitaires différentes qui sont le Maroc, la France, l'Algérie.

1. Méthodologie

Le présent article implique le suivi d'une méthodologie scrupuleuse et rigoureuse, pour pouvoir glaner les connaissances nécessaires en vue de répondre à notre problématique, dans ce cadre nous allons suivre la méthodologie suivante :

1.1 Approche bibliographique

L'adoption d'une approche bibliographique/documentaire, en mobilisant un ensemble de sources bibliographiques différentes et variées couvrant les écrits européennes et maghrébins.

1.2 Etude des cas

A travers la présentation de trois expériences différentes dans le domaine de la responsabilité sociale de l'université y compris celle relative au Maroc, c'est une sorte d'analyse comparative, et ultérieurement on va justifier nos choix concernant les pays choisis.

2. Définition et niveaux de la RSU

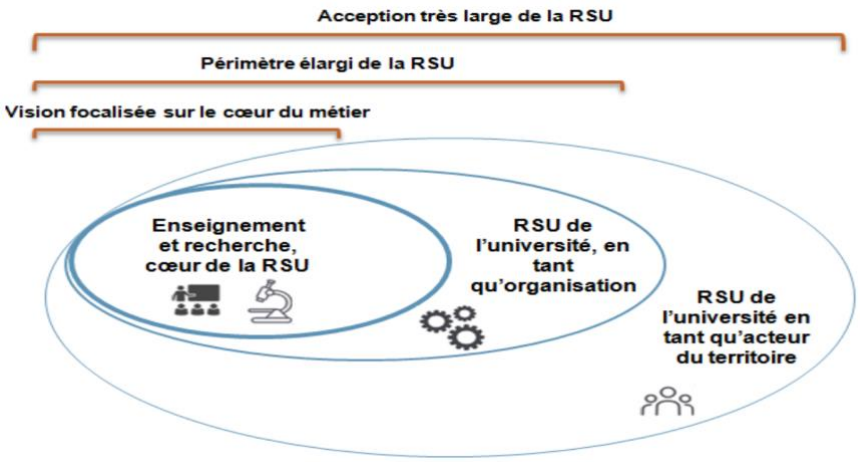
2.1 Définition

Qu'est-ce que signifie la RSU, si dans le contexte des entreprises il existe la responsabilité sociale de l'entreprise qui consiste la prise en considération de l'environnement et développement durable lors de la pratique des activités économiques et commerciales, en parallèle il existe dans la sphère publique la notion de la responsabilité sociétale de l'organisation (RSO), celle-ci démontre l'existence d'une responsabilité sociale de l'organisation envers l'environnement social, c'est une notion applicable à toutes les organisations publiques (Bento, 2009), cela est expliquée par l'existence de l'organisation dans un environnement regorgeant des acteurs sociaux. Dans le contexte universitaire, la RS constitue un aspect de la relation que doit lier l'université et la société, à l'origine « le principe de responsabilisation des établissements de l'enseignement supérieur est notamment porté par la déclaration de Lisbonne qui invite les universités à relever les défis du progrès économique et de la stabilité sociale, plus tard, merle a préconisé la responsabilité de l'université envers la société (merle, 2011), laissons-nous dire qu'à l'instar des pratiques transférées de la sphère privée à la sphère publique dans le cadre de la nouvelle gestion publique, la RSU pourrait être appréhendée comme la transposition de la RSE apparue selon Howard Bowen dans le contexte privée au contexte public, en l'occurrence l'université (Sawasdikosol, 2009), de sa part, benhabib a essayé de décortiquer cette responsabilité en indiquant que l'université a une responsabilité morale, éducative et scientifique envers la société, voire envers toute la société humaine (Benhabib, 2002), autre que Benhabib il y a des chercheurs arabes qui se consacrent pour définir la RSU, on se contente de donner l'exemple de MA Chahine qui a défini la RSU comme une politique dotée d'un cadre éthique par lequel les différents acteurs de l'université exercent leurs missions pour produire les connaissances et impacter l'environnement, et ce en vue d'atteindre l'intérêt général (MA Chahine, 2011).

Suite à cette analyse, on trouve une grande importance de déduire une définition de la RSU qui prend en considération tous les éléments que nous avons abordé ci-dessus, cette définition on ne peut le trouver que chez l'un des précurseurs de ce concept, on parle ici de Reiser, ce dernier a établi une définition très pertinente, considérant la RSU comme « une politique de qualité éthique de la performance de la communauté universitaire à travers la gestion responsable des impacts éducatifs, cognitifs, sociaux, et environnementaux produit par l'université, dans un dialogue interactif avec la société visant à promouvoir un développement humain durable » en outre, et selon cet auteur « l'adoption des pratiques socialement responsables par l'université s'effectue selon quatre axes : préparation des étudiants à une citoyenneté responsable pour un développement durable, responsabilité sociale de l'activité scientifique, apprentissage mutuel pour le développement, et en fin une vie universitaire socialement et écologiquement responsable » Reiser 2007.

2.2 Niveaux de la RSU

Par ailleurs, on peut distinguer entre trois niveaux de responsabilité sociale de l'université, au niveau interne elle vise le soutien de la réussite étudiante, et l'employabilité des diplômés, quant au niveau de la cité la RSU se traduit dans la relation de l'université avec les acteurs locaux, dans ce cadre il s'agit bel et bien de favoriser la démocratisation de l'éducation supérieure, de contribuer au développement socioéconomique, et d'élaborer une démarche du développement durable, sans oublier l'échange des idées entre les universités dans le cadre des partenariats entre les universités qui revêt une nécessité, dans cette perspective les universités doivent capter le signal et collaborent pour lutter contre les problèmes socio-économiques (Tassigny, M et Annot 2012), en fait l'université est amenée à prendre l'initiative de présenter des services pour la société au lieu d'attendre la demande de cette dernière (Adel Debbih, 2020), et finalement le niveau international qui renvoie entre autres aux pratiques d'accueil des étudiants étrangers, de mobilité professorale et étudiante, ainsi que le développement des relations avec d'autres universités à l'étranger, également, pour Barbot et Juban il y a trois niveaux à rendre compte dans la RSU, le premier niveau concerne le métier principal de l'université qui est l'enseignement et la recherche, pour le deuxième niveau il couvre la fonction organisationnelle de l'université, et pour le troisième il tient compte de la relation de l'université avec son territoire, et ci-après une figure qui illustre ce qu'on vient d'indiquer :



Source : Barbot & Juban 2018, cité par Widad Jodie Bakhella, 2022.

3. Différents aspects de la RSU

3.1 Rôle de RSU

D'après nos recherches autour la RSU il nous semble que la théorie de la responsabilité sociétale et démocratique de l'université consiste à rendre l'université comme une référence pour la société, cette dernière s'inspire des pratiques existantes dans l'université – entre autres – la responsabilité sociétale et démocratique, pour cette raison abensour a indiqué que l'université exhorte pour une gouvernance transparente, à la participation démocratique, à l'engagement social, et à une éducation qui forme des citoyens actifs et conscients de leurs responsabilités dans la société (Abensour, 2011), dès lors, on retient que l'université a un rôle pionnier dans le transfert de la gouvernance universitaire et la pratique socio-démocratique (Achen & Bartels, 2016), en sus « la responsabilité sociétale des universités s'avère être la voie indispensable pour introduire et développer la responsabilité sociétale de manière générale dans la société, que ce soit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou celle des organisations (RSO) selon ISO 26000 (Rizkallah, 2017) ».

3.2 Le poids des parties prenantes pour RSU

Foncièrement, l'université a une responsabilité sociale envers sa communauté, cette responsabilité se manifeste par la fourniture d'une éducation de qualité, d'encouragement de la recherche scientifique et au développement socio-économique (F. Ahachoum, N. abdellatif, 2024), dans cet esprit la recherche scientifique joue un rôle crucial dans l'innovation de nouvelles solutions et la résolution de multiples problèmes, susceptible de contribuer à l'essor économique, et le plus important la recherche peut contribuer à la production scientifique et la diffusion des connaissances liées au développement durable (WJ, Bakhella, 2022), également l'université par la formation de qualité qu'elle fournit contribue à la bonne qualification des lauréats qui vont s'insérer dans le tissu économique, et via les qualifications et les compétences qu'ils ont acquis dans l'université, aussi pour répondre aux besoins de la communauté des étudiants et du pays en général, pour ce faire, les universités fourniront des services éducatifs et faciliteront le transfert des connaissances, conformément à des principes éthiques stricts relatifs à la bonne gouvernance, au respect de l'environnement, à l'engagement social, et la promotion des valeurs civiques (Garde et al, 2013).

En sus, à travers l'enseignement, l'université est appelée à inculquer les principes du développement durable aux étudiants en vue de les encourager à faire les choix durables (Calder, Clugston, 2003), dès lors on conclut que l'université a une responsabilité sociétale énorme qui a des retombées sur le domaine économique, social et environnemental, également et prenant en considération le poids des parties prenantes dans la gestion universitaire, et leur rôle dans la prise des décisions et la création de valeur qu'elles peuvent réaliser, selon Turcotte la RSO prend en considération les attentes de ces parties prenantes (Turcotte, et al., 2011, p. 14).

3.3 Gouvernance de RSU

Egalement, on appréhende de la responsabilité sociale de l'université l'obligation morale de l'université envers la société à travers la contribution à son bien-être, et la question qui se pose, comment l'université peut réussir cette mission ? la réponse est que l'université est amenée à pratiquer la gouvernance, cette dernière signifie dans ce stade un processus de prise de décision et de gestion d'une organisation, en l'occurrence l'université, dans le cas de cette dernière la gouvernance est responsable des objectifs et politiques de l'université, ainsi que de la supervision de leur mise en œuvre, la gouvernance peut être alignée sur les objectifs sociaux à travers différentes manières, d'une part elle doit clairement définir les objectifs, d'autre part elle doit mettre en place les instances qu'elles vont contribuer à la mise en vigueur de ces objectifs (F. Ahachoum, N. abdellatif, 2024), surtout qui ont un impact positif sur le domaine social, de telle manière la gouvernance contribue au développement social du pays, en définitif, la société s'attend à ce que les universités assument de nouvelles responsabilités sociétales de plus en plus complexes qui élargissent les missions traditionnelles de l'enseignement supérieur tout en mettant l'accent sur de nouvelles obligations telles que le développement économique et la durabilité (Hayter & Cahoy, 2018).

4 Défis de la RSU

Au niveau interne de l'université, la RSU se matérialise à travers la réussite de l'insertion professionnelle de leurs étudiants, c'est à dire lorsque les étudiants de l'université puissent intégrer le marché d'emploi avec les compétences requises, cela témoigne de la compétitivité de l'université, dès lors les universités sont appelées à concentrer leurs efforts sur la responsabilité sociale, de ce fait la mission de l'université ne se limite pas à la dissémination de l'enseignement, mais englobe également la contribution au développement de la société (K, Noura, LH, lagdim soussi, 2024) tout cela implique d'abord de l'université de confronter les obstacles existants qui sont généralement « le manque des ressources financières pour mettre en œuvre les activités prévues, manque de système de suivi et d'évaluation interne, formalités et bureaucratie excessive, niveau faible de démocratie, manque de culture organisationnelle, etc. » (Charef, 2018),

Le volet financier, quant à lui constitue la pièce maitresse pour les chantiers de RSU, à cet égard charef constate une RSU limitée, cela est attribué aux défis financiers liés à la dépendance financière à l'égard du ministère (Charef, 2018), étant donné que le financement des chantiers et projets liés à la Responsabilité sociale exige des moyens financiers intéressants mais susceptible de produire des revenus financiers considérables comme le cas de l'installation des panneaux solaires photovoltaïques, on peut indiquer également que l'université ne dispose pas jusqu'à présent d'un service ou organe administratif qui gère les projets de RSU ou bien qui innove des solutions pertinentes en la matières, ce faisant un défi administratif à relever, malgré ces défis, il semble que l'université marocaine est soutenue par différentes initiatives et réformes qui favorisent l'ancrage de la RSU (Yaagoubi, 2023).

5 Cadre théorique de la RSU

5.1 La théorie des parties prenantes

Actuellement, on assiste à un changement flagrant dans le rôle de l'université, désormais l'université n'est plus uniquement un lieu d'acquisition des savoirs, mais plutôt elle devient un acteur économique, social et culturel clé, en plus elle est amenée à répondre aux attentes de plusieurs acteurs existants dans son environnement comme par exemple les entreprises qui ont besoins constamment des profils qualifiés, et l'université doit répondre à telles attentes, dès lors on peut dire que l'université d'une manière ou d'une autre est un acteur économique.

Comme nous avons déjà cité, les parties prenantes sont essentielles dans le management universitaire, en sus ces parties sont très actives dans le processus de décisions universitaires, et c'est normal qu'elles soient prises en considération par la RSU, c'est pour cette raison celle-ci préconise d'intégrer des principes, des valeurs éthiques, sociaux et environnementaux dans leurs fonctions principales, et ce dans une perspective basée sur la satisfaction des besoins de leurs parties prenantes (Larran Jorge, Andrades Pena, 2017), en outre parmi les définitions données à la RSU on trouve « la prise en compte de toutes les parties prenantes par l'établissement d'enseignement supérieur qu'il soit public ou privé, le volet social n'est pas le seul, Cette responsabilité s'exerce aussi bien à l'égard des parties prenantes internes (étudiants et personnel) qu'externes (collectivités, entreprises, environnement, etc, » (Blandine Rolland, Gérald Majou de La Debutrie, 2018), en outre l'approche des parties prenantes joue un rôle crucial dans la RSU car elle permet à l'université de mieux évaluer et interpréter les

attributs des parties prenantes qui sont le pouvoir, légitimité, urgence (Jongbloed et al, 2008) et par conséquent de mieux orienter ses actions managériales.

Dans cet esprit, l'université est devant une mosaïque de parties prenantes, on trouve les étudiants qui attendent une formation de qualité, les enseignants chercheurs et personnel administratif qui exigent un environnement propice pour exercer leurs tâches et également attend de l'université de leur fournir des avantages matériels, en plus il existe le ministère de tutelle qui oblige l'université de réaliser certains objectifs en mettant à sa disposition parfois des budgets insuffisants, il existe également les employeurs qui exigent comme nous avons précisé des formations qui répondent à leurs besoins, tout cela à la mesure de compliquer la mission managériale de l'université, dès lors, L'université est amenée à pratiquer une nouvelle gouvernance, qui consiste à créer l'équilibre entre l'ensemble des parties prenantes, par conséquent, la qualité de gestion de l'université devient en dépendance de sa capacité à créer de la valeur pour tous ses partenaires.

En bref, malgré que freeman a effectué sa contribution dans le contexte de l'entreprise puisqu'il était un expert dans le domaine, mais ses conclusions peuvent être généralisées sur les organisations, qui entretiennent des relations avec des parties prenantes, et l'université ne constitue pas une exception de ces organisations, en gros l'université doit réussir ses relations avec toutes les parties prenantes s'elle veut atteindre la performance souhaitée.

La question qui se pose, cette théorie est-elle encore valable et utile pour analyser le contexte universitaire actuel de toutes ses nouvelles données et nouveaux défis ? la réponse est oui, pour les considérations indiquées ci-après :

- ✓ Les parties prenantes de l'université ne cessent d'imposer leur présence dans l'environnement interne et externe de l'université ;
- ✓ Les parties prenantes, chacune de son tour a ses propres attentes spécifiques ;
- ✓ La théorie est encore utile étant donné que la responsabilité sociétale de l'université s'ancre de plus en plus avec la transition écologique, l'ère numérique, etc ;
- ✓ L'émergence d'un nouveau mode de gouvernance appelé la gouvernance participative qui marque la relation de l'université avec ses parties prenantes.

D'où la théorie peut contribuer à cet égard, ajoutant à cela que l'université est amenée à concilier entre les attentes des parties prenantes publiques qui sont l'état et les étudiants, et les attentes des entreprises, la théorie des parties prenantes nous apprend que l'université peut par exemple fournir des formations de qualité mais qui répond à la logique marchande de l'entreprise.

5.2 Différents courants

On peut enrichir notre réflexion en s'ouvrant sur d'autres contributions effectuées inhérentes à la responsabilité de l'université vis-à-vis son environnement interne et externe, pour ce faire, on assiste pendant la deuxième moitié de 20 éme siècle à un grand débat animé par trois courants différents, chacun dresse l'image de l'université qu'il désire.

Le premier courant est mené par Michael Gibbons, ce dernier et d'autres précurseurs de ce courant avancent que l'université doit être compétitive et proche du marché de travail, et de manière générale, elle est amené à suive la logique du marché, et ce dans la cadre des mutations que connait le monde entier avec la vague de « néolibéralisme » et « mondialisation », Michael Gibbons est allé plus loin dans son approche en relatant une transition du « Mode 1 » d'une université classique dont son métier est la production académique classique, disciplinaire et autonome, au « mode 2 » d'université dont son métier devient la production contextualisée, transdisciplinaire, en partenariat avec divers acteurs sociaux.

Quant au deuxième courant, c'est celui de Michel Freitag il est apparu pour critiquer celui de Michael Gibbons, il avance dans son ouvrage intitulé « le naufrage de l'université » dénonçant le passage d'une institution culturelle et formatrice à une organisation purement instrumentale et utilitariste, et généralement les abjections tournent fondamentalement sur le lien exagéré de l'université avec le marché ou bien son attachement avec ce dernier et ses logiques.

Ensuite, on assiste à l'émergence d'un troisième courant qui opte pour une piste intermédiaire, en essayant de concilier entre la tendance du marché et la réalité sociale qui implique de l'université de donner l'importance aux acteurs sociaux et l'environnement qui l'entoure, ce courant est mené par le sociologue portugais Boaventura de Sousa Santos, celui-ci décrit les grands axes de l'université participative, parmi les bifurcations de l'approche de l'université participative une responsabilité sociale élargie, une mise de l'enseignement et la recherche et extension au service de la société, voire une ouverture sur la société, et une gouvernance démocratique et inclusive en interne et externe, et en fin un financement public fort pour préserver l'autonomie.

6. Expériences en RSU

Ci-après on va présenter quelques expériences dans le domaine de la RSU, chaque pays a sa manière de s'adonner à la responsabilité sociale par ses établissements universitaires, pour précision, et pour justifier nos choix derrière les expériences retenues pour l'étude, on a choisi l'expérience algérienne étant donné qu'il partage avec le Maroc un système socio-économique et éducatif proche, et qui permet une comparaison régionale pertinente, quant à l'expérience française, on en met le doigt parce que le Maroc a pris la France comme référence dans plusieurs domaines puisqu'elle est l'ancienne métropole.

6.1 Expérience Marocaine

Ce que nous connaissons de l'université, c'est une institution qui joue un rôle dans le rayonnement culturel et scientifique de la nation, et de manière générale c'est former les étudiants pour occuper différents postes dans la société, ce portefeuille de missions ne se réduit pas à tel niveau, mais il existe d'autres missions que l'université doit exercer à merveille au-delà de ses missions traditionnelles qui sont l'enseignement et la recherche vers la promotion de la durabilité et la satisfaction des parties prenantes (Clugston et Calder, 1999, Vasilescu et al. 2010).

Dès lors on peut distinguer les missions de l'université dans le champ de la société et l'environnement, le pari qui est levé est d'intégrer les principes du développement durable au sein des universités marocaines. Dans l'habitude on parle de la Responsabilité sociétale dans le contexte des entreprises, plus tard on commence à aborder ce concept dans le contexte public, désormais il s'agit de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), et en l'occurrence on parle de la responsabilité sociétale de l'université qui désigne le fait que l'université doit être éthique dans ses activités et ses missions ainsi qu'elle doit être responsable de l'impact de ses activités sur la communauté (J.el yaagoubi, 2023), cette RSU fait partie de l'ensemble des principes et des valeurs transposés du secteur privé au secteur public comme d'autres principes de la nouvelle gestion publique, ce sont des efforts qui visent à rendre le secteur public conciliable avec son environnement humain et naturel.

Tout d'abord, il nous appartient d'aborder l'expérience marocaine en la matière, ce qui semble selon la littérature en place, que le débat autour la RSU dans le contexte d'universités marocaines est relativement nouveau (Bakhella, 2022), on enregistre que la première apparition de la RSU dans les programmes de formation date de 2006 (Bakhella, 2022), cependant on constate d'après la charte nationale de l'éducation et de formation le terrain de toute réforme que va connaitre le Maroc dans l'horizon, qu'il y avait un appel à ce que l'université doit être 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), on va attendre l'année 2010, l'année qui connait l'adhésion du Maroc au programme du partenariat mondial des universités sur l'environnement pour la durabilité, l'objectif derrière cette entreprise a été l'intégration des principes de la RS dans l'enseignement supérieur marocain (J.el yaagoubi, 2023).

Plus tard on va assister à l'incorporation de la dimension du développement durable dans les pages du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), ce dernier a préconisé l'adaptation des programmes de formation pour répondre aux exigences du développement durable (J.el yaagoubi, 2023), comme il a fixé une panoplie d'objectifs qui consiste à changer radicalement les méthodes d'apprentissage, d'amélioration permanente de l'école, et favoriser les conditions propices pour que l'école et l'université puissent remplir les missions de socialisation, d'éducation aux valeurs nationales et universelles, d'enseignement et d'apprentissage, de formation et d'encadrement, de recherche et d'innovation, de qualification à l'intégration socioculturelle et à l'insertion économique et enfin l'adéquation continue des programmes et des formations avec les besoins des nouveaux métiers et des métiers de l'avenir et d'une manière générale, avec les

exigences du développement durable du pays »[1] il s'agit également de la promotion des séminaires et colloques discutant la RSU, celle-ci devient un sujet vital et autour duquel plusieurs débats et discussions sont réalisées, et en fait la RSU est loin d'être un luxe, mais devient une nécessité, d'ores et déjà l'université doit prendre en considération les attentes de la société (Alami H. & Alami A, 2021) encore plus, l'université doit accomplir d'autres missions autres que l'enseignement et la recherche, ces missions sont comme l'égalité, la neutralité, l'adaptabilité, l'inclusion et la continuité (Alami H. & Alami A, 2021), dans la même logique, l'université se voit désormais interpellée à donner le soin au domaine du développement socioéconomique à travers des échanges de savoirs et la mise en œuvre de partenariats externes (Vorley & Nelles, 2008).

Quant aux recherches effectuées autour la RSU au Maroc, elles sont peu nombreuses, et n'ont vu le jour qu'à partir 2018, et l'impression que laisse cette rareté des recherches est que la RS n'a pas gagné l'intérêt des chercheurs en comparaison avec la RSE, cependant dans l'avenir la RSU peut être abordée à grande échelle, dans les présentes recherches il y a une analyse pertinente effectuée par quelques chercheurs, citant par exemple la recherche intitulée une étude exploratoire de la perspective des étudiants de la responsabilité sociale des universités, dans cette recherche Charef met en exergue que les efforts de la RSU dans l'université marocaine sont très limités, pour la raison derrière cet état délicat, Dahbi et Darhmaoui l'attribue au facteur financier, ils avancent que l'université ne bénéficie que du budget de l'état, ce qui n'est pas suffisant pour financer les chantiers de la RSU (Dahbi et Darhmaoui, 2022; Charef, 2018), tandis que Bah exhorte de s'adhérer activement dans la RS pour accomplir le devoir de guérir la société actuelle et promouvoir celle de demain (Bah H, 2007). Toutefois, bakhella considère que la RSU se voit en promotion dans les programmes de formation universitaire, et également dans les projets de mémoire et thèses, encore plus il y a des expériences de RSU réalisées mais à cause de la non communication aux parties prenantes elles ne laisse pas la trace, comme le cas de l'université Ibn Zohr.

Quant aux facteurs qui ont contribué à l'émergence de l'université marocaine dans la responsabilité sociale, il s'agit de l'adhésion du Maroc aux objectifs du développement durable ODD, également on cite l'adoption du Maroc de plusieurs initiatives et déclarations internationales sur la RSU (Bakhella, 2022), cela constitue pour les autorités une matière brute pour le démarrage de l'introduction des principes de RS dans les programmes éducatifs et universitaires, en outre les valeurs de la société marocaine fondées sur la solidarité, l'entraide et la coopération encouragent l'adoption des principes de RS dans les universités, en sus nous n'oublions pas que les étudiants universitaires sont issues majoritairement des couches sociales ayant l'habitude d'être prédisposées à mener toute initiative de collaboration ainsi que les autres valeurs que la RS vise à ancrer, à cet égard il faut mentionner que la RS dans les universités marocaines doit être envisagée comme un facteur qui contribue au développement humain durable (Alami H. & Alami A, 2021), reste à faire le point sur la concurrence entre les universités, ce facteur laisse son écho sur le processus d'adoption de la RSU car il pousse les universités à entrer en lice pour que chaque université s'évertue à réussir la RS.

Dans le cadre de l'expérience marocaine dans la RS, Jihad el Yaagoubi a compilé l'ensemble des expériences effectuées par les universités marocaines dans ledit domaine, et pour développer le travail effectué par cette chercheuse on a fait les efforts nécessaires en ajoutant quelques éléments essentiels comme la domaine concerné et l'objectif attendu, ça nous aide à faire ultérieurement une synthèse autour ces expériences.

[1] https://www.csefrs.ma. Le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche.

Université	Titre de l'action	Domaine concerné	Objectif attendu	Partie prenante potentielle
L'Université Abdelmalek Essaâdi	l'installation des panneaux photovoltaïques dans le campus Mhanech	Energies renouvelables	Economie d'énergie	Université (administration), étudiants, État (ministère de l'énergie), fournisseurs de technologie
L'université Hassan II de Casablanca	projet Yabda pour le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes maghrébins.	Entrepreneuriat	Création des richesses et création d'emploi	Étudiants, entrepreneurs locaux, incubateurs, ONG partenaires, bailleurs de fonds maghrébins
L'Université Cadi Ayad	Le Career Center de l'UCA ayant pour vocation d'améliorer l'employabilité des jeunes étudiants.	Emploi	création d'emploi	Étudiants, employeurs, entreprises locales, ONG emploi/jeunesse
L'Université Ibn Tofail	Création d'un espace dédié aux étudiants en situation d'handicap	Inclusion social des handicaps	L'inclusion sociale des handicaps	Étudiants handicapés, associations spécialisées, ministère de l'enseignement supérieur
L'Université Moulay Ismail	Promotion des énergies renouvelables, Elle profite de l'énergie solaire pour alimenter une partie de ses besoins en électricité.	Energies renouvelables	Economie d'énergie	Université, État, étudiants, fournisseurs d'énergie solaire
L'Université Mohammed Premier	dispose d'un espace d'incubateurs afin d'accompagner les porteurs de projets innovants.	Entrepreneuriat	Création des richesses et création d'emploi	Étudiants, jeunes entrepreneurs, entreprises partenaires, collectivités locales
L'Université Chouaib Doukkali	coordination d'un Master spécialisé intitulé Instrumentation Réseaux et Energies Renouvelables (département de physique).	Energies renouvelables	Former des profils capable de s'insérer dans les grands chantiers ouverts par le Maroc	Étudiants, enseignants-chercheurs, secteur énergétique, État
L'Université Hassan premier	Partenariat avec projet Safir, C'est un projet ambitieux en faveur de la réalisation des ODD	Emploi et entrepreneuriat	Création des richesses et création d'emploi	Étudiants, bailleurs internationaux,

	et de l'inclusion socio-économique de la jeunesse de 9 pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.			acteurs socio-économiques locaux
L'Université Mohammed V	Engagement 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.	Environnement	Protéger l'environnement	Enseignants-chercheurs, collectivités territoriales, État, ONG environnementales, citoyens riverains
L'Université Ibn Zohr	Partenariat avec 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.	Energies renouvelables	Former des profils capable de s'insérer dans les grands chantiers ouverts par le Maroc	Étudiants, enseignants, Union Européenne, acteurs énergétiques locaux et maghrébins

Tableau : Différentes expériences effectuées dans les universités marocaines.

D'après le tableau ci-dessus qui présente l'ensemble des expériences universitaires dans le domaine de la responsabilité sociale, on peut tirer quelques conclusions très importantes, tout d'abord il faut mentionner que quasiment toutes les universités sont impliquées dans les efforts de responsabilité sociale, cela témoigne que l'université marocaine a bien capté le signal de l'importance de la responsabilité sociale, et commence à concocter des initiatives qui relèvent du dit domaine, en sus ce qu'on peut remarquer également que les initiatives effectuées par les universités sont pour divers objectifs, tantôt l'université vise à atteindre des objectifs lucratifs comme le cas par exemple de l'université Abdelmalek essaadi « UAE » de Tétouan qui a œuvré à « l'installation des panneaux photovoltaïques dans le campus Mhanech », c'est un projet qui vise l'économie de l'énergie et l'allégement de la facture d'électricité supportée par le budget de l'université, ce faisant, l'université contribue dans la rationalisation du budget affecté par l'état, et permet de convertir les sommes économisées pour d'autres activités ou missions qui relèvent des propres missions de l'université, et on constate que l'université moulay ismail de Meknes a boité le pas de l'UAE et a opté pour l'objectif d'économie d'énergie.

Tantôt, l'université se lance dans des initiatives à vocation purement non lucrative et dénuée de tout gain financier, mais axé sur le domaine social et l'amélioration de la situation des citoyens, le cas par exemple de l'Université Ibn Tofail qui s'est investi dans « La création d'un espace dédié aux étudiants en situation d'handicap », c'est une action qui dénote de la prise en considération par l'université d'une tranche sociale à mobilité réduite, c'est une initiative qui indique que l'université désire constamment inscrire ses efforts dans le domaine social, et tient compte de l'existence d'une tranche sociale comme les handicaps qui exige un traitement spécial. À proximité de cette université elle existe l'université de la capitale administrative « UM5 », cette université semble-t-elle préoccupée de la gestion publique, c'est la conclusion qu'on peut tirer à travers l'initiative intitulée « Engagement 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 ».

Également, l'université peut mener des initiatives pour favoriser sa position comme catalyseur de la dynamique économique, en contribuant dans l'essor de l'esprit entrepreneuriale, comme le cas de l'université Hassan II de Casablanca qui s'est lancée dans un « Projet Yabda pour le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes maghrébins », potentiellement l'université a pris en considération l'environnement dans lequel elle existe,

en fait, nous savons bien que Casablanca est la capitale économique du Royaume, et contribue d'une partie dominante de la richesse créée au pays, et c'est normale que l'université essaye d'accompagner la dynamique de la ville économique numéro un du Royaume, l'université dans ce cas est imprégnée de la logique néolibérale défendu par Michael Gibbons dans le siècle précédent, cela signifie que la logique du marché est présent dans l'esprit des décideurs universitaires en particulier ceux de l'université Hassan II.

Quant à l'université Cadi Ayyad, elle suit presque la même tendance de celle de l'Université de Casablanca en essayant de focaliser sur les initiatives d'ordre économique comme le cas de la création du « Career Center de l'UCA ayant pour vocation d'améliorer l'employabilité des jeunes étudiants », dans la même logique l'université Hassan I a conclu un « Partenariat avec 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 ». Une autre université rejoint les efforts pour sous tendre les efforts qui servent à lier l'université avec le marché est celle de Mohammed I qui dispose « d'un espace d'incubateurs afin d'accompagner les porteurs de projets innovants ».

Un autre type d'initiative dans lequel l'université marocaine peut se lancer, c'est la mise en place des formations dispensées dans les salles des cours de l'université, et qui sont pour objectifs de former des étudiants dotés des connaissances dans le domaine des énergies renouvelables leur qualifiant à mettre les compétences acquises pour booster ce domaine vigoureusement utile pour l'avenir du Maroc, surtout que celui-ci concocte son modèle de développement sur les énergies renouvelables, et le souverain a inaugurée beaucoup des stations de production des énergies renouvelables, et l'université est amenée à alimenter ces grands chantiers des profils adéquats, dans ce cadre l'université Chouaib Doukkali a mis en place « Un Master spécialisé intitulé Instrumentation Réseaux et Energies Renouvelables (département de physique) », l'université Ibn Zohr a suit UCD en concluant « un Partenariat avec 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 ».

En mettant le doigt sur les expériences des universités marocaines dans le domaine de la RS, on constate que ces expériences sont variées, c'est-à-dire elles couvrent différents domaines, et selon l'analyse que nous avons faite, on peut retenir quatre domaine ciblés par l'université marocaine, et ce à la limite des expériences glanées via les sites web des universités par la chercheuse Jihad el Yaagoubi, ces domaines sont :

- ✓ Economie d'énergie ;
- ✓ Initiatives sociale et environnementale ;
- ✓ Booster l'entrepreneuriat ;
- ✓ Mise en places des formations destinées à former des compétences dans les énergies renouvelables.

Toutes fois, il existe un tas de domaine n'est pas ciblé ou bien n'est pas pris en considération par l'université, et implique l'attention de cette dernière, on parle du domaine de la pauvreté, dans ce cadre l'université doit se lancer dans des initiatives qui visent l'allégement de la pauvreté au moins dans le territoire où l'université existe, et également l'université doit veiller à réduire le taux de l'analphabétisme dans les régions qui l'entourent. Beaucoup de domaines mérite l'attention de l'université est absent de l'agenda universitaire. Avant de clore cette analyse et en se basant sur la contribution théorique citée ci-dessus on peut déduire que l'université marocaine peut concilier entre les deux courants, qui sont le néolibéralisme défendu par Michael Gibbons lorsque l'université fait des initiatives dans l'entrepreneuriat et la mise à la disposition du marché des compétences dont il a besoin, comme elle fait preuve d'une université participative défendu par Boaventura de Sousa Santos, lorsqu'elle se lance dans des initiatives d'ordre social comme « La création d'un espace dédié aux étudiants en situation d'handicap ». Egalement, l'obsession de satisfaction des parties prenantes est présente dans l'esprit des responsables universitaires, cela est perçu par le fait que l'université marocaine diversifie ses actions pour satisfaire différentes parties prenantes comme les employeurs, les étudiants, l'état, les associations œuvrant pour la protection de l'environnement. De ce fait on peut conclure que l'université marocaine est consciente de l'importance des parties prenantes comme étant une pièce maitresse pour le rayonnement de l'université.

C'est beaucoup plus utile de faire confronter l'expérience marocaine avec celle de son homologue français et algérienne, l'université française a devancé celle marocaine dans le domaine de la RS, et quant à l'université algérienne, elle concentre ses efforts sur des initiatives similaires à celles de l'université marocaine, et ci-après

on va présenter les grands contours de ces deux expériences, et puis on va revenir à établir une conclusion de la confrontation faite entre les trois expériences.

6.2 Expérience algérienne

L'université algérienne à l'instar de beaucoup des pays du tiers monde a franchi de grands pas vers l'ancrage de la RSU, l'émergence de celle-ci a été suite à l'adoption du système LMD comme feuille de route de la réforme de l'université algérienne, néanmoins, la réforme n'a pas donné ses fruits, et comme bilan de cette réforme l'université algérienne n'a pas triomphé la crise de désemploi, et n'a pas surmonté le problème inextricable de la fuite des cerveaux, et tout simplement n'a pas réussi à influencer la société, voire la conciliation entre l'université et la société (A. Debbih, 2020).

Dans cette perspective le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie a lancé une stratégie pour le développement de ce secteur dans la période 2004-2013, parmi les grandes lignes de cette réforme la création d'une synergie et conciliation entre l'université et l'environnement socioéconomique et politique en développant les échanges entre l'université et marché d'emploi (A. Debbih, 2020), pour autant plusieurs dysfonctionnements ont entravé le succès de système LMD et ainsi la synergie entre l'université et la société, ils existent des dysfonctionnements qui sont relatifs à l'université comme l'insuffisance des financements, et la faiblesse de l'encadrement pédagogique, d'autres dysfonctionnements sont inhérents à l'environnement économique et social comme l'incapacité de la machine « économique à absorber le nombre élevé des diplômés, face à ces problèmes les autorités algériennes ont élaboré plusieurs actions destinées fortifier les rapports entre l'université et son entourage comme la mise en place des formations selon les besoins exprimés par les acteurs et les secteurs.

Dans le cadre des efforts réalisés pour dynamiser la relation entre l'université et la société, on a assisté à des initiatives prises par certaines universités algériennes pour corréler l'université avec la société, donnant l'exemple de l'université « *Mohammed Boudiaf* » qui a construit *« bayt el mokawala »* et « *centre de carrière* » ainsi que des « *centres d'appel* », et elle a créé également un centre pour l'insertion des diplômés de l'université de « *houari Boumediene* » des sciences et technologies, des partenariats avec des entreprises donnant l'opportunité pour les diplômés de faire les stages leur permettant d'acquérir des compétences pratiques, également le lancement du partenariat avec l'agence nationale du soutien de l'emploi des jeunes, ainsi que d'autres partenariats avec des secteurs clé comme « *Lafarge* », en sus en 2019 l'université de « *Msila* » s'est penchée sur la création d'un master intégré des énergies renouvelables, par ailleurs, et pour préparer un environnement adéquat pour les jeunes diplômés, le gouvernement algérien a œuvré à la création de plusieurs agences comme « *ANGEM* » pour l'octroi des petits crédits servant les jeunes à démarrer leurs projets, et « *ANSEJ* » qui sert à sous tendre l'emploi des diplômés.

6.3 Expérience française.

On estime qu'il est très utile de donner l'exemple d'un pays ayant une riche expérience dans la RSU, on ne trouve pas mieux que la France, la mise en place de la politique RSU au sein des universités françaises n'a débuté qu'à partir de 2009, et ce en vertu de la loi n 2009-967, du 03 aout 2009, dès lors on assiste à l'élaboration d'un « plan vert » et ce en vertu de l'article 55 de ladite loi (B, Rolland, G, Majou de La Debutrie, 2019), cette dimension a été reprise dans le code de l'éducation en 2013, selon l'article 123 de ce code « Le service public de l'enseignement supérieur (…) promeut des valeurs d'éthique, de responsabilité et d'exemplarité », désormais quelques universités françaises optent pour des mesures réelles qui révèlent leurs volonté de bien réussir la RSU, donnant l'exemple de l'université de Lyon qui vient de s'inscrire dans une démarche de transition énergétique (B, Rolland, G, Majou de La Debutrie, 2019), ou l'université de Nante qui a innové l'idée de « *café des citoyens* » pour rendre les citoyens conscients et leur impliquer dans des sujets d'ordre général couvrant tous les domaines qui intéresse le public, ces discussions sont animées par des enseignants universitaires (A. Debbih, 2020), par ailleurs, l'expérience française s'est fondée sur deux éléments essentiels, le premier consiste à la structuration de la démarche de la RSU, en définissant une stratégie, en mettant des procédures, des contrôles, des plans d'actions, pour le deuxième élément, il s'agit de l'inscription de la RSU dans le temps, il ne doit pas dépendre de la volonté des personnes, un président peut partir après l'écoulement de son mandat, mais la RSU doit perdurer.

De surcroit, des grandes écoles en France se sont orientées vers le renforcement des formations d'éducation au management, aux sciences humaines et sociales en mettant non seulement l'accent sur les compétences techniques, mais aussi sur les soft skills, les compétences psychosociales, en particulier, en ce qui concerne la

connaissance de soi et le développement personnel (Boyle et al., 2008), voilà un exemple modèle qu'on doit s'en inspirer, compte tenu de la bonne démarche poursuite pour obtenir des résultats probants, entre autres instaurer un management socialement responsable, en outre et en relation avec l'expérience française dans la RSU quelques universités française ont créé une société scientifique servant de trait d'union avec le monde social et économique appelé (*SATT*), sa mission est la transformation des découvertes en des applications concrètes, en satisfaisant les besoin des entreprises et ainsi la société (A. Debbih, 2020).

6.4 Analyse des trois expériences.

D'après la confrontation que nous avons effectuée entre les trois expériences, il nous semble que les trois expériences présentent quelques similarités, comme elles donnent lieu à quelques divergences, concernant les similarités entre les trois expériences, la première des choses c'est que le débat autour la RSU dans les trois pays est neuf c'est-à-dire c'est environ deux décennies qui sont passées depuis l'émergence de ce débat, également le début de ces expériences ou leur émergence a été souvent encadré par des lois et législations nationales qui visent la réforme de l'enseignement supérieur, et à travers cela la création de synergie entre l'université et son environnement, de surcroit on constate que dans les trois expériences l'université joue un rôle très primordial comme locomotive des initiatives à dimensions sociale, économique et environnementale, donnant l'exemple des universités marocaines, ou bien l'université « *Msila* » en Algérie, ou même l'université « Lyon » en France, encore plus une des similarités qu'on peut mettre en exergue est l'implication des universités existantes dans les trois pays dans la mise en place des formations ayant trait aux domaines social et environnemental et de l'entrepreneuriat pour former des jeunes aptes à s'insérer dans l'environnement.

Une des divergences qu'on peut constater entre les trois expériences ou plutôt entre l'expérience française où la RSU s'ancre plus qu'avant et les deux expériences maghrébines, c'est que dans l'expérience française la RSU s'est pénétrée largement dans la société, et donnant l'exemple de « *café des citoyens* » lancée par l'université de « Nantes » où les citoyens et les intellectuels discutent des sujets de différents domaines, alors que dans le Maroc et l'Algérie les initiatives des universités se limitent dans des actions qui touchent que le domaine social et les énergies renouvelables et la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat, à cet égard on peut dire que la France a inventé des solutions innovantes dans le domaine de la RS comme le cas de la société *SATT*, alors que les deux pays maghrébins n'ont pas encore essayés une telle solution, également parmi les divergences constatées entre l'expérience française et celles des deux pays maghrébins y compris le Maroc c'est que la France a réussi à doter la RS d'un arsenal des procédures et contrôle et un style managérial traduite dans les plans d'actions, en outre la France a réussi à inscrire la RS dans le temps, sans être dépendante de la volonté des présidents se succédant sur la gestion de l'université, alors dans l'expérience marocaine et algérienne rien ne prouve que ces deux pays suivent la stratégie d'inscription de RS dans le temps.

Recommandations

En analysant l'expérience marocaine et l'expérience de la France et celle de l'Algérie, on peut établir quelques recommandations utiles pour booster l'expérience marocaine dans le domaine de la RSU :

- ✓ L'université marocaine doit s'ouvrir sur d'autres expériences comme la lutte contre la pauvreté et l'analphabétisme, en s'imposant beaucoup plus dans son environnement social ;
- ✓ Le gouvernement doit consacrer des budgets alloués directement pour les actions sociales pratiquées par l'université ;
- ✓ Faire l'évaluation des initiatives réalisées dans le domaine social et environnemental ;
- ✓ Mobiliser tous les acteurs universitaires dans la RS pour optimiser les efforts ;
- ✓ Mettre en place des formations variées couvrant tous les domaines sociaux et environnementaux pour favoriser une culture de la société et de l'environnement.

Perspectives

La RSU est une thématique très vague, ce qui implique du chercheur de s'ouvrir sur ses bifurcations, ou les problématiques y ayant trait qui méritent d'être traitées, nous donnons l'exemple des domaines qui gagnent l'intérêt de la RSU, l'expérience marocaine nous montre qu'il y a un contraste marquant l'intérêt donné aux initiatives de RSU, malgré que les énergies renouvelables détiennent la part du lion, néanmoins une question

essentielle à se poser, quels sont les domaines les plus concernés par la RSU ? et pourquoi des domaines gagnent l'intérêt de l'université et pas d'autres ? potentiellement, les prochaines recherches vont braquer la lumière beaucoup plus sur telles questions.

Conclusion

D'après ce qu'on vient de citer ci-dessus, il s'aperçoit bel et bien que l'université est amenée à donner beaucoup d'importance au domaine de la responsabilité sociale, en fait on n'assiste plus à une université qui se contente de satisfaire ses clients qui sont les étudiants et les chercheurs dans un monde fermé confiné dans l'espace universitaire, mais d'ores et déjà on assiste à une université ouverte sur son environnement, cette ouverture se concrétise par le fait que l'université doit être constamment attentionnée aux problèmes et fléaux voire les défis sociétaux qui se passent dans son entourage, c'est la raison qui pousse Barbot et Juban à distinguer trois niveaux de responsabilité sociale de l'université, on commence par le niveau interne lié à la mission principale de l'université qui est l'enseignement et la recherche, aboutissant par un environnement plus large comptant beaucoup d'acteurs et obligeant l'université à s'intéresser de beaucoup de questions nationales et également internationales, passant par le niveau dans lequel l'université s'intéresse des questions d'ordre économique, social, politique, écologique, nous concluons alors que l'université est une institution faite pour être en interaction avec son environnement.

En sus, les parties prenantes de l'université sont multiples et nombreuses, et elle est obligée de leur donner l'importance qu'il faut, l'étudiant est considéré la partie prenante la plus importante, car il est le client de l'université ou bien l'usager, il attend de l'université de lui fournir une formation de qualité qui va lui qualifier à occuper un emploi convenable en vue d'atteindre ses ambitions, et donc l'université est responsable de l'évolution de l'étudiant, et la bonne formation peut aboutir par une carrière considérable, voici à quel point l'université est responsable socialement envers cette couche sociale importante qui sont les étudiants.

Or, l'université fait face à une situation délicate, il s'agit du budget insuffisant alloué par l'état pour couvrir ses dépenses, ce budget à peine couvre les dépenses liées aux missions de l'université, cela veut dire pour que l'université puisse effectuer des initiatives sociales elle doit avoir des fonds consacrés pour ladite raison, et cela est possible, il exige seulement la conviction de l'acteur public que l'université et à travers les actions sociales qu'elle peut mener peut atteindre des résultats probants surtout qu'elle dispose des connaissances, sinon n'est – elle pas l'institution qui crée la connaissance ? cela est incontestable surtout qu'elle dispose d'une panoplie de chercheurs qui ne ménagent pas les efforts pour contribuer dans le développement des sciences, et étant donnée qu'elle détient les moyens pour avoir une connaissance si profonde de la réalité, cela lui permet et lui donne la prérogative de faire des initiatives en vue de résoudre les fléaux traversés par la société.

Cependant, l'université marocaine a menée des initiatives intéressantes dans le domaine social, celles-ci couvre le soutien des handicaps, l'économie de l'énergie, booster l'entrepreneuriat, et d'autres initiatives, l'essentiel que toutes les universités marocaines ont fait leur contribution, cela est dû à leur conviction de l'importance d'initiatives sociales. Toutefois, beaucoup de domaines ne sont pas touchés par l'université, donnons l'exemple de la lutte contre la pauvreté et l'analphabétisme, ou bien les initiatives favorisant le débat public comme l'organisation des salons de débats autour des questions inhérentes à la gestion publique à l'instar de ceux existants en France, on peut dire dès lors que le Maroc a déjà démarré dans ce parcours de RS et il doit continuer comme ça en ciblant d'autres domaines comme déjà signalé.

Références en français

(1) Abensour, M. (2011), *Democracy against the state: Marx and the Machiavellian moment*, Polity Press.

(2) Achen, C. H., & Bartels, L. M. (2016). *Democracy for realists: Why elections do not produce responsive government.* Princeton University Press.

(3) Ahachoum, F, Abdellatif, N. (2024). *L'impact de la gouvernance universitaire sur le nouveau management public : cas de l'université Ibn Zohr.* MJIEM, pp. 53–72.

(4) 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*, 17(35), 224–245.

(5) Bah, H. (2007). *La responsabilité de l'enseignement dans une Afrique en crise. Éthiopiques : Revue Socialiste de Culture Négro-Africaine*, (79), 199–219.

(6) Bakhella, W. J. (2002). *L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale. RISG*, 572–599.

(7) Barbot, G, Juban, J-Y. (2018). *L'université peut-elle porter une conception renouvelée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, *Management & Sciences Sociales*, (25), 14–27.

(8) Benhabib, S. (2002). *The claims of culture: Equality and diversity in the global era.* Princeton University Press.

(9) Bento, L. (2009). *De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion. Management & Avenir*, 23, 73–82.

(10) Calder, W, Clugston, R. M. (2003). *International efforts to promote higher education for sustainable development. Planning for Higher Education*, 31, 34–48.

(11) Charef, F. (2018). *L'université marocaine face au défi de la responsabilité sociale. RAM*, 36–45.

(12) Debbih, A. (2020). *La responsabilité sociale et ses applications sur la relation entre l'université et la société. RSSH*, 228–252.

(13) El Yaagoubi, J. (2023). *La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel. Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11), 312–332.

(14) Garde, R., Rodriguez, M. P, Lopez, A. M. (2013). *Online disclosure of university social responsibility: A comparative study of public and private US universities. Environmental Education Research*, 709–746.

(15) Hayter, C. S, Cahoy, D. (2018). *Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. Strategic Organization*, 16(1), 12–34.

(16) Jongbloed, B., Enders, J, Salerno, C. (2008). *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. Higher Education*, 303–324.

(17) Juan Reiser, G. (2007). *Managing University Social Responsibility (USR). ISCN Conference: Best Practices, Future Challenges*, April 25–27, Zurich, Switzerland.

(18) Larran, J, Andrades, P. (2017). *Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. Higher Education*, 302–319.

(19) Merle, P. (2001). *La démocratisation de l'enseignement en France : Analyse historique et prospective.* Presses Universitaires de France.

(20) Noura, K, Lagdim Soussi, L. H. (2024). *Responsabilité sociale des universités au Maroc : revue de littérature et agenda de recherche.*, p. 650.

(21) Rizkallah, S. (2017). *Fondements et principes du concept de la responsabilité sociale des universités.*

(22) Rolland, B. G, Majou, D. (2019). *Un regard théorique sur la responsabilité sociale des universités et des grandes écoles en France.*, pp. 6–13.

(23) Sawasdikosol, S. (2009). *Driving universities' collaboration toward the new era of sustainable social responsibility. University-Community Engagement Conference*, Penang, Malaysia, USR Alliance, pp. 1–17.

(24) Tassigny, M, Annoot, E. (2012). *La responsabilité sociale de l'enseignement supérieur au Brésil. La revue Éducation et Socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (31).

(25) Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., & Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000.* Québec, Canada : Les publications de l'IEPF (OIF, Éd.).

(26) Vorley, T, Nelles, J. (2008). *Reconceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la "Troisième mission". Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 20, 145–165.

المصادر العربية

(1) عايدة بكير (2011)، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، مدينة نابلس.

(2) العيسوي عبد الرحمان محمد (1999)، تطوير التعليم الجامعي العربي، دراسة حقلية، (الإسكندرية: منشأة المعارف) ص 10.

(3) محمد أحمد شاهين (2011)، المسؤولية المجتمعية، جامعة القدس المفتوحة أنموذجاً، دراسة وصفية وتحليلية، مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله فلسطين.