

Défis et opportunités de l'autonomie pédagogique attribuée aux enseignants chercheurs au Maroc : une enquête sur les réactions et les perceptions"

Challenges and Opportunities of Pedagogical Autonomy Granted to Research Professors in Morocco: An Investigation of Reactions and Perceptions.

EL YADARI ABDELBASSET

Enseignant chercheur

PhD en sciences de l'éducation

Centre Régional des Métiers d'éducation et de formation (CRMEF), RABAT

MOROCCO

Date de soumission : 15/09/2024

Date d'acceptation : 03/02/2025

Pour citer cet article :

EL YADARI. A (2025) «Défis et opportunités de l'autonomie pédagogique attribuée aux enseignants chercheurs au Maroc : une enquête sur les réactions et les perceptions », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 55-85

Résumé

Les récentes réformes pédagogiques dans l'enseignement supérieur marocain ont redéfini le rôle des enseignants universitaires, leur confiant la responsabilité de concevoir des filières académiques. Cette transformation soulève des questions significatives sur son impact réel et sur la capacité des enseignants à s'adapter à cette nouvelle mission, surtout en l'absence de formation spécifique en ingénierie des programmes. Cette étude, fondée sur un échantillon de 90 enseignants-chercheurs, analyse leurs réactions face à cette initiative, distinguant les perceptions favorables des préoccupations soulevées. Elle met en lumière les défis rencontrés et les opportunités offertes par cette responsabilité accrue, tout en identifiant les besoins en formation et en accompagnement. L'adaptabilité des enseignants à réviser les programmes de manière continue est cruciale pour l'élévation de la qualité de l'enseignement supérieur. Les résultats de cette recherche visent à éclairer les décideurs sur les obstacles à surmonter pour une mise en œuvre efficace de la réforme et à proposer des recommandations pour soutenir les enseignants dans leur nouvelle fonction. En somme, cette étude vise à clarifier comment les enseignants peuvent élaborer des dispositifs de formation pertinents malgré le manque de formation en ingénierie des programmes, contribuant ainsi à l'amélioration globale de l'enseignement supérieur au Maroc.

Mots clés : Réformes pédagogiques marocaines, enseignement supérieur, conception de filières universitaires, ingénierie des programmes, qualité d'enseignement supérieur.

Abstract

Recent educational reforms in higher education in Morocco have entrusted university educators with the significant responsibility of designing academic programs. This pivotal transition raises critical questions regarding its impact and the educators' capacity to undertake this challenge without specialized training in curriculum engineering. This research investigates the reactions of 90 university educators to this decision, assessing whether it is viewed as an advantage or a concern. It also explores the challenges and opportunities associated with this new role, alongside the training and support needs for the educators. The adaptability of educators to regularly adjust training programs is essential for enhancing higher education quality. This study contributes to understanding the potential obstacles to the successful implementation of this reform and offers insights for improving academic program quality. The findings are expected to provide valuable information to policymakers and guide efforts to support university educators in their new responsibilities. Ultimately, this research aims to clarify how university educators can effectively formalize appropriate training frameworks despite the lack of training in curriculum engineering, thereby contributing to the advancement of higher education in Morocco.

Keywords : Moroccan educational reforms, higher education, university curriculum design, curriculum engineering, quality of higher education.

Introduction

Dans un contexte où le Maroc a exprimé son souhait de s'inscrire au système LMD et d'internationaliser son enseignement supérieur, l'université marocaine s'est engagée dans une démarche visant à renforcer sa compétitivité à l'échelle mondiale. Dans cette optique, elle a adopté une approche axée sur la qualité de l'enseignement, qui préconise une évaluation continue des formations et une révision régulière des programmes.

La volonté du Maroc de se conformer aux normes internationales en matière d'enseignement supérieur et d'assurer la pertinence de ses programmes d'études reflète l'importance accordée à l'adaptation aux besoins changeants des étudiants et du marché du travail. Cette démarche qualité souligne également la volonté de l'université marocaine de promouvoir l'excellence et de contribuer à l'amélioration globale de l'enseignement supérieur.

Les efforts déployés par le pays pour améliorer la qualité de ses programmes d'études et renforcer sa compétitivité sur la scène internationale étaient très claires en accordant aux enseignants chercheurs le droit de confectionner eux-mêmes leurs programmes de formation tout en leur exigeant une assurance qualité. Cette mission a été déléguée par le sommet hiérarchique et elle est d'ores déjà sous la responsabilité de l'université et ses acteurs agissants.

En mettant en lumière cette dynamique de réforme et d'internationalisation de l'enseignement supérieur au Maroc, une enquête auprès des enseignants universitaires a été faite pour savoir leur réaction face à cette nouvelle décision. Est-elle un atout ou une problématique ?

La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, qui confie aux enseignants universitaires la mission de concevoir des filières universitaires, s'inscrit dans un contexte plus large de transformation de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale.

Revue de littérature

Au cours des dernières décennies, l'enseignement supérieur a connu des changements profonds à l'échelle mondiale. Selon (Altbach, et al., 2019), ces transformations sont principalement dues à la mondialisation, à l'évolution rapide des technologies et à la demande croissante d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Dans ce contexte, de nombreux pays ont entrepris des réformes visant à moderniser leurs systèmes d'enseignement supérieur et à les aligner sur les besoins du marché du travail et de la société en général.

L'une des tendances majeures observées dans ces réformes est la décentralisation de la conception des programmes d'études. Comme le soulignent (Tight, et al., 2021), de plus en plus

de pays confient aux universités et aux enseignants universitaires la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des programmes d'études innovants et adaptés aux réalités locales et internationales. Cette approche vise à favoriser une plus grande flexibilité et une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail.

Dans le cas spécifique du Maroc, la réforme de l'enseignement supérieur s'inscrit dans le cadre de la Vision 2030 du pays, qui vise à moderniser et à améliorer la qualité de l'éducation à tous les niveaux. Selon (El Haddad, 2020), cette réforme comprend plusieurs axes, dont l'un des plus importants est la refonte des programmes universitaires et l'implication accrue des enseignants dans leur conception.

Cette initiative s'inspire en partie des expériences réussies dans d'autres pays, notamment en Europe avec le processus de Bologne. Comme l'expliquent (Crosier & Parveva, 2013), ce processus a encouragé une plus grande autonomie des universités dans la conception de leurs programmes, tout en promouvant l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur à l'échelle européenne.

La nouvelle mission confiée aux enseignants universitaires marocains de concevoir des filières universitaires présente à la fois des défis et des opportunités. D'une part, elle offre aux enseignants la possibilité de développer des programmes innovants et adaptés aux besoins spécifiques de leur contexte local et national. Comme le soulignent (Benhayoun, et al., 2018) ; cette approche peut favoriser une meilleure adéquation entre la formation universitaire et les besoins du marché du travail marocain.

D'autre part, cette responsabilité accrue s'accompagne de nombreux défis. Tout d'abord, comme le note (Lahlou, 2019), de nombreux enseignants universitaires marocains n'ont pas nécessairement été formés à la conception de programmes d'études, ce qui peut soulever des questions quant à leur capacité à assumer efficacement cette nouvelle mission. De plus, la conception de programmes d'études nécessite une compréhension approfondie des tendances du marché du travail et des besoins de la société, ce qui peut être complexe dans un contexte en rapide évolution.

Les perspectives et les perceptions des enseignants universitaires face à cette nouvelle mission sont variées et complexes. Une étude menée par (Bennis & Belhaj, 2022) auprès d'enseignants universitaires marocains a révélé que si beaucoup d'entre eux accueillent favorablement cette opportunité de contribuer plus directement à la formation des étudiants, ils expriment également des inquiétudes quant aux ressources et au soutien disponibles pour mener à bien cette tâche.

Certains enseignants voient dans cette réforme une occasion de renforcer l'autonomie et la créativité dans l'enseignement supérieur marocain. Comme le souligne (Zerhouni, 2021), cette approche peut permettre aux universités de développer des programmes plus flexibles et mieux adaptés aux réalités locales et aux besoins changeants du marché du travail.

Cependant, d'autres enseignants expriment des préoccupations quant à la charge de travail supplémentaire que cette mission implique, ainsi qu'à la nécessité d'une formation adéquate en conception de programmes d'études. (El Fasi, et al., 2023) soulignent l'importance de mettre en place des mécanismes de soutien et de formation continue pour aider les enseignants à relever ce défi.

La réussite de cette réforme et son impact sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc dépendront en grande partie de la manière dont les enseignants universitaires s'approprient cette nouvelle mission. Comme le soulignent (Biggs & Tang, 2011), la conception de programmes d'études de qualité nécessite non seulement une expertise disciplinaire, mais aussi une compréhension approfondie des principes pédagogiques et des méthodes d'évaluation.

Dans ce contexte, il est crucial de mettre en place des mécanismes d'assurance qualité efficaces pour garantir que les programmes conçus par les enseignants répondent aux normes nationales et internationales. Selon (El Khayat, 2022), cela pourrait impliquer la création de comités d'évaluation indépendants et la mise en place de processus de révision par les pairs pour les nouveaux programmes.

Bref : La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, qui confie aux enseignants universitaires la mission de concevoir des filières universitaires, s'inscrit dans une tendance mondiale visant à moderniser et à adapter l'enseignement supérieur aux défis du 21^e siècle. Cette revue de littérature a mis en lumière les principaux aspects de cette problématique, soulignant à la fois les opportunités et les défis que cette nouvelle mission représente pour les enseignants universitaires marocains.

Le succès de cette initiative dépendra en grande partie de la capacité du système universitaire marocain à fournir aux enseignants les ressources, la formation et le soutien nécessaires pour assumer efficacement cette nouvelle responsabilité. De plus, il sera essentiel de trouver un équilibre entre l'autonomie accordée aux enseignants dans la conception des programmes et la nécessité de maintenir des normes de qualité élevées.

Cette réforme offre une opportunité unique de repenser l'enseignement supérieur au Maroc et de l'aligner plus étroitement sur les besoins de la société et de l'économie. Cependant, sa mise en œuvre efficace nécessitera un engagement soutenu de la part de toutes les parties prenantes, y compris les décideurs politiques, les administrateurs universitaires et, bien sûr, les enseignants eux-mêmes.

La problématique de recherche consiste à déterminer si la nouvelle mission confiée aux enseignants chercheurs de concevoir des filières universitaires constitue un atout ou une problématique. Cette mission implique sans doute un changement de rôle pour les enseignants, En plus de leurs tâches antérieures habituelles (l'enseignement et la recherche) s'ajoute une nouvelle tâche : celle de concevoir et de formaliser des programmes d'études, sans avoir reçu de formation spécifique qui les aideraient à l'exécuter à bon escient et avec aisance.

La question centrale est donc la suivante : Comment les enseignants universitaires peuvent-ils réussir à formaliser des dispositifs de formation de manière adéquate, étant donné qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation leur permettant d'acquérir un profil de spécialiste en curricula et de maîtriser les compétences nécessaires à la conception de programmes de formation ?

Cette problématique vise à comprendre les réactions des enseignants universitaires face à cette nouvelle décision. Il s'agit également d'explorer les défis et les opportunités liés à cette nouvelle mission, ainsi que les besoins en formation et les besoins en accompagnement pour les enseignants afin de les aider à remplir cette responsabilité de manière efficace et conforme aux normes internationales en matière d'enseignement supérieur.

L'adaptabilité de l'enseignant à ajuster régulièrement le programme de formation, est un élément clé pour améliorer l'enseignement supérieur. Cette approche qualité exige à la fois une évaluation continue de la formation et encourage également une révision régulière des programmes d'études. Le nouveau profil souhaité d'enseignant démontre une préoccupation constante d'amélioration et d'ajustement. Il n'est plus question d'adopter un programme de formation préconçu et figé, ni de concevoir un programme de formation sans le mettre à l'épreuve. En d'autres termes, l'idée d'un programme de formation parfait et éternel est révolue.

Problèmes de recherche :

P1 : Les enseignants universitaires se sont confrontés à un certain nombre de défis majeurs en accueillant une nouvelle mission celle de concevoir et de formaliser un curriculum de formation conformément aux normes pédagogiques nationales ?

P2 : La qualité et la pertinence des programmes de formation dans l'enseignement supérieur au Maroc sont tributaires de la maîtrise de l'ingénierie pédagogique et de la didactique professionnelle ?

P3 : Les enseignants universitaires sont tellement centrés sur leurs spécialités qui les empêchent de se soucier des acquis d'apprentissages ou des compétences professionnelles

Hypothèses de recherche :

H1. Les enseignants universitaires rencontrent des difficultés pour formaliser des dispositifs de formation en bonne et due forme, ce qui peut entraîner des lacunes dans la qualité et la pertinence des programmes.

H2. Les enseignants universitaires perçoivent la nouvelle mission de conception de programmes comme une opportunité de s'adapter aux besoins changeants des étudiants et du marché du travail, et ils sont prêts à acquérir les compétences nécessaires pour relever ce défi.

H3. Les besoins en formation et en accompagnement des enseignants universitaires en matière de conception de programmes varient en fonction de leur expérience, de leurs domaines d'expertise et de leurs ressources institutionnelles, ce qui affecte leur capacité à remplir efficacement leur nouvelle responsabilité.

Pertinence de la recherche :

Notre recherche examine la nouvelle mission confiée aux enseignants universitaires de concevoir des filières universitaires, ce qui représente un changement majeur dans leur rôle traditionnel d'enseignement et de recherche. Cette analyse est essentielle pour comprendre les implications de cette réforme et ses conséquences sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Les résultats et les recommandations de notre étude auront une utilité pratique en fournissant des informations pour l'amélioration des programmes d'études et pour guider les décisions des responsables de l'enseignement supérieur.

Notre méthodologie se compose de plusieurs étapes clés. Tout d'abord, nous avons effectué une revue de la littérature existante afin de contextualiser notre recherche. Cette revue nous a permis d'identifier l'état d'avancement des écrits étroitement liés à notre thématique et les études antérieures et elle nous a également aidé à formuler notre problématique. Ensuite, nous avons opté pour la méthode de recherche quantitative, en formalisant un questionnaire pour recueillir des données auprès d'un échantillon représentatif de participants. Cette approche nous a dévoilé les perceptions et les expériences des individus liés à notre sujet de recherche.

Le plan de cet article se décline ainsi : Dans un premier temps, nous présentons les motifs d'action qui nous ont incités à choisir l'échelle de Likert comme étant l'échelle de mesure appropriée pour mener à bien notre enquête. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de l'élaboration de notre instrument de mesure et le mode de son administration. Dans la troisième partie, nous présenterons les résultats de notre analyse de données, en mettant en avant les réactions et les perceptions qui ont été émergées lors de l'enquête. Enfin, nous concluons en discutant des implications de nos résultats et en proposant des recommandations pour les futures recherches dans ce domaine.

1. Méthodologie

Dans notre étude, nous constatons que la simple vérification de la conformité d'une offre de formation aux normes pédagogiques nationales ne suffit pas à instaurer la démarche qualité et à l'intégrer dans la culture de l'établissement. Nous soulignons également que la qualité du dispositif de formation dépend d'une série d'actions, allant de la planification stratégique des programmes à leur mise à l'épreuve.

Dans ce contexte, l'apport de la démarche qualité est essentiel. Une offre de formation universitaire de qualité repose sur les qualités requises par l'emploi pour la formalisation du cursus de formation, tandis que les besoins des futurs bénéficiaires de la formation guident sa conception. C'est dans cette optique que nous avons décidé de mener une enquête auprès des enseignants-chercheurs de l'université Hassan II afin de recueillir leur perception des récentes réformes.

1. 1 La démarche adoptée

Nous avons ciblé la population des enseignants chercheurs exerçant leur métier au sein de l'université Hassan 2 qui nous ont exprimé leurs attitudes et leurs réactions aux recommandations de la nouvelle réforme pédagogique. Pour ce faire nous avons adopté la démarche quantitative basée sur une enquête par questionnaire. L'objectif de ce questionnaire est de sonder les acteurs principaux auxquels s'adresse le projet de la réforme.

Ce type d'enquête vise à obtenir des données statistiques quantifiables sur une population précise. Pour cela, le questionnaire est administré à un échantillon optimal de la population visée, c'est-à-dire à un groupe dont la taille est suffisante, en termes de nombre d'individus, pour que les réponses données soient représentatives de l'avis global de cette population.

L'objectif de notre enquête est d'analyser la tendance des enquêtés en faisant recours aux données chiffrées et aux méthodes dites quantitatives. Nous allons utiliser des outils statistiques en vue de décrire et comprendre des phénomènes.

Les enseignants chercheurs sont d'ores déjà conçus comme des clients internes de l'université moderne entrepreneuriale. C'est la population cible sollicitée pour répondre à notre enquête. Leurs avis comptent beaucoup pour nous car ce sont eux qui sont mieux placés pour nous donner des informations crédibles. Les dirigeants quant à eux, sont aujourd'hui bien conscients que la réussite de l'enseignement supérieur dépend en grande partie de la satisfaction des étudiants bénéficiaires de formation et également de la satisfaction des acteurs pédagogiques à qui ont la charge de délivrer cette formation.

1. 2 Echelle de mesure et psychométrie

Lorsqu'on souhaite mener une étude pour répondre à une problématique, plusieurs possibilités s'offrent à nous : on peut mener une étude qualitative pour recueillir des éléments qualitatifs et mieux comprendre les faits, ou alors, on peut choisir d'effectuer une étude quantitative si on souhaite obtenir des résultats chiffrés. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour une échelle de mesure dite échelle de Likert, faisant partie de la catégorie des échelles ordinales. Cette échelle est très populaire et est souvent utilisée dans les enquêtes scientifiques. Elle permet en effet d'avoir des nuances dans les réponses des interrogés et elle permet également d'avoir différents degrés de jugement dans l'analyse des résultats.

1. 3 Cueillette des données

1. 3. 1 Le choix de l'échantillon (population cible)

Notre population ciblée est constituée par des enseignants chercheurs exerçant au sein de l'une des institutions de l'université Hassan II à Casablanca

1. 3. 1. 1 Répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	
F	M
14,44%	85,55%

La taille de notre échantillon est de 90 enseignants universitaires dont 85% des enseignants chercheurs masculins et 15% des enseignantes chercheuses. Ce n'est pas un choix délibéré de notre part.

1. 3. 1. 2 Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Statut professionnel			
P. Agrégés	PESA	PH	PES
8,88%	8,88%	8,88%	73,33%

Notre enquête a touché 4 statuts différents avec des proportions différentes. La proportion des professeurs d'enseignement supérieur (PES), l'emporte beaucoup sur les autres. La participation active de cette population est une opportunité pour notre étude à cause de leur expertise.

1. 3. 1. 3 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté			
De 1 à 8 ans	De 9 à 15 ans	De 16 à 25 ans	Plus de 26 ans
14,44%	4,44%	25,55%	55,55%

Les $\frac{3}{4}$ de nos enquêtés ont plus 16 ans d'ancienneté, la moitié des répondants sont ceux qui ont plus de 26 ans d'ancienneté.

Le facteur ancienneté est aussi important pour notre étude car la maturation professionnelle donne beaucoup plus de crédibilité aux résultats de notre enquête

1. 3. 1. 4 Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Tranche d'âge			
Entre 25 et 35 ans	Entre 26 et 45 ans	Entre 46 et 55 ans	56 ans et plus
1,11%	11,11%	17,77%	60%

60% des répondants ont plus de 56 ans. Les trois facteurs : le statut, l'ancienneté et l'âge sont étroitement liés et ont une corrélation positive.

1. 3. 1. 5 Le taux de participation des enquêtés selon l'établissement d'appartenance

Tableau N°5 : Le taux de participation des enquêtés selon l'établissement d'appartenance

Etablissement								
ENCG	ENS	ENSEM	EST	FLSHAC	FLSHM	FM	FSAC	FSBM
4,44%	16,6%	6,6%	13,33%	4,44%	4,44%	6,6%	18,89%	20,00%

9 établissements faisant partie de l'université Hassan 2 ont été touchés par cette enquête. 20% des répondants exercent leur fonction dans la faculté des Sciences Ben M'sik, presque la même proportion des enseignants qui ont réagi et ont renseigné notre questionnaire exercent leur métier dans la faculté des sciences Ain Choke (18,89%)

1. 3. 2 Choix de l'instrument de mesure et mode d'administration :

Le questionnaire a été administré aux enquêtés. La voie d'administration a été réalisée sous l'usage du Google form.

Technique du Groupe Nominale (TGN) et la méthode Delphi :

Objectifs : Dans ce travail, ayant pour objectif le diagnostic des difficultés rencontrées dans la formalisation et la mise en place d'une filière de formation, nous avons fait appel à deux méthodes originales utilisées habituellement en sciences de gestion qui sont la Technique du Groupe Nominale (TGN) et la méthode Delphi.

Méthodes : Nous avons utilisé ces deux méthodes en deux espaces et en deux moments différents. La première avec un groupe d'experts en présentiel visant la validation interne de notre travail, la seconde avec un autre groupe de juges pour réussir à avoir leur confirmation de notre construit et avoir la validation externe.

Résultats : L'apport de la première technique est riche et capital, elle nous a permis d'améliorer les énoncés de notre construit en terme de clarté et d'univocité. Nous avons pu formaliser 3 dimensions et 27 items. L'apport de la seconde est aussi important et ne se laisse pas à démontrer. La méthode Delphi que nous avons empruntée est une version adaptée, elle consiste à objectiver le travail conséquent de la technique du groupe nominale par le moyen d'une évaluation systématique en utilisant une grille critériée.

Conclusions : Les résultats de la Technique du Groupe Nominale (TGN) et la méthode Delphi sont complémentaires. Il devient clair que l'utilisation de la TGN et la méthode Delphi sont des outils efficaces pour diagnostiquer les difficultés et obstacles que rencontre un enseignant lors de sa construction et sa planification d'un curriculum de formation. Donc, TGN et la méthode Delphi peuvent être utilisées non seulement pour identifier les problèmes, mais aussi pour la mise en place des perspectives d'amélioration.

Nous avons opté pour la technique du groupe nominale (TGN) comme première démarche visant la formalisation de notre instrument de mesure. Elle consiste à emprunter un cheminement logique allant d'une question nominale à la formalisation du construit. Nous avons également adopté la méthode inductive pour établir nos items et nos dimensions. De la question nominale présentée aux membres du groupe s'induisent les différentes réponses constituant la matière première du construit. Un groupe nominal se définit comme «un groupe où les individus travaillent en présence les uns des autres sans interagir verbalement» (Ouellet, 1987:68). Grâce à des étapes formelles, prédéterminées, les participants collaborent à l'identification des objets d'étude. De cette façon, cette technique permet de recueillir des informations de première main auprès d'individus impliqués.

Le contexte d'illustration de la technique

La technique du groupe nominal peut être utilisée à plusieurs fins : En ce qui nous concerne, nous l'avons utilisée dans le but d'identifier les problèmes et les difficultés que rencontrent les enseignants chercheurs pour construire et planifier une offre de formation universitaire d'une bonne qualité. Elle permet alors d'objectiver un certain nombre de paramètres qui étaient singulières au départ pour qu'ils soient objet de consensus par tous les membres du groupe.

L'aboutissement final de notre travail nous a permis de construire un instrument de mesure qui se compose de trois dimensions « Obstacle, incidences, perspectives d'amélioration » et 27 items. « 11 items de la dimension des obstacles, 8 items de la dimension des incidences et 8 items de la dimension des perspectives d'amélioration ».

1. 3. 2. 1 Les trois dimensions de notre instrument de mesure

Tableau N°6 : Les trois dimensions de notre instrument de mesure

Dimensions et leurs items		
Obstacles	Incidences	Perspectives d'amélioration
11 items	8 items	8 items

1. 4 Qualités métriques de notre instrument de mesure

1.4. 1 Définition de la fidélité

Les instruments psychométriques ne sont pas parfaits et leurs scores contiennent nécessairement une part d'erreur. La fidélité évalue cette erreur de mesure. Elle indique à quel point un instrument produit des scores précis et constants. Plus un instrument est fidèle, moins il y a d'erreurs, ce qui signifie que le score observé est proche du score vrai de la personne.

1.4. 2 Coefficient de fidélité

La fidélité est exprimée par un coefficient allant de 0 à 1. Un coefficient de 1 indique une fidélité parfaite, sans erreur de mesure. Par exemple, un coefficient de 0,87 signifie que 87 % de la variance du score observé provient du score vrai, tandis que 13 % provient de l'erreur de mesure. Pour qu'il soit considéré comme acceptable, un coefficient doit être d'au moins 0,70. Un coefficient de 0,80 est satisfaisant et 0,90 est excellent. La fidélité acceptable dépend des objectifs d'évaluation et des conséquences pour la personne évaluée.

Fiabilité de l'instrument de mesure

Tableau N°7 : Récapitulatif de traitement des observations

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	90	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Tableau N°8 : Fiabilité de l'instrument de mesure

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
0,866	0,876	27

1. 5 Caractéristiques de la tendance centrale et de dispersion (Enseignants chercheurs)

1. 5. 1 Indicateurs de tendance centrale

Les indicateurs de tendance centrale fournissent l'ordre de grandeur des valeurs de la série et la position où se rassemblent ces valeurs.

Tableau N°9 : Indicateurs de tendance centrale

Dimension	Somme	Moyenne	Médiane	Mode
Obstacles	3016	3,05	3,23	3,45
Incidences	2317	3,22	3,38	3,63
Perspectives	2420	3,36	3,63	3,75

La moyenne varie entre 3,05 et 3,36 pour les trois dimensions, la plus basse a été constaté est celle de la dimension des obstacles et la plus élevée est celle des perspectives d'amélioration. La médiane représente le milieu de l'ensemble de données. Ce point de milieu est celui qui sépare les observations en deux moitiés égales. Elle est située entre 3 et 4 c'est-à-dire entre d'accord et entièrement d'accord ; le mode qui représente la valeur la plus élevée se situe lui aussi entre 3 et 4 Les valeurs de la moyenne, de la médiane et du mode renseignent que les enseignants sont conscients de leurs obstacles et de leurs impacts sur les pratiques enseignantes.

1. 5. 2 Indicateurs de dispersion

Les indicateurs de dispersion quantifient les fluctuations des valeurs autour de la valeur centrale. Permettent d'apprécier l'étalement des valeurs de la série (les unes par rapport aux autres ou à la valeur centrale).

1. 5. 2. 1 Indicateurs de la tendance de dispersion

Tableau N°10 : Indicateurs de la tendance de dispersion

Dimension	Somme	Moyenne	Variance	Ecartype	Coefficient de variation
Obstacles	3016	3,05	0,64	0,77	0,25
Incidences	2317	3,22	0,57	0,73	0,23
Perspectives	2420	3,36	0,56	0,72	0,21

Le second tableau nous renseigne sur le taux de dispersion des réponses de la population enquêtée. Toutes les dimensions ont un coefficient de variation inférieur à 5, ce qui nous explique qu'il n'y a pas de dispersion des données récoltées auprès des enquêtés.

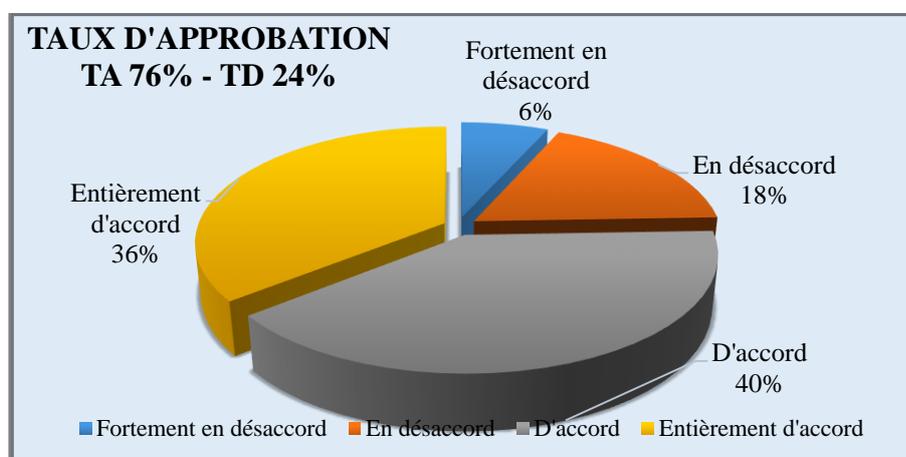
2. Résultats et analyse des données de la dimension des « OBSTACLES »

2.1 Résultats

Tableau N°11 : Taux d'approbation ou de désapprobation de la dimension des Obstacles

Taux d'approbation ou de désapprobation de la dimension des Obstacles				
Réponse	Score	Proportion	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
Fortement en désaccord	66	7%	24%	76%
En désaccord	176	18%		
D'accord	394	40%		
Entièrement d'accord	354	36%		
TOTAL	990	100%		

Figure N°1 : Taux d'approbation de la dimension des Obstacles



2. 2 Analyse des données

La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, notamment l'introduction du système LMD (Licence-Master-Doctorat), a généré des défis importants pour les enseignants universitaires. À partir d'une enquête réalisée auprès d'eux, cette étude vise à identifier et à analyser les obstacles rencontrés dans la conception des programmes de formation.

2.2.1 Résistance au changement et malaise professionnel

Les résultats de l'enquête révèlent une résistance notable au changement parmi les enseignants. En effet, 57% des participants jugent la conception de filières de formation comme une tâche

complexe, engendrant un certain malaise. Cette résistance semble corroborer les observations de Bouchard et (Plante, 2002), qui affirment que les réformes dans l'enseignement supérieur peuvent susciter des résistances notables chez les acteurs impliqués. De plus, 52% des enseignants manifestent une insatisfaction face à cette nouvelle responsabilité, ce qui peut être interprété à la lumière de la "surcharge de changement" décrite par (Fullan, 2015), où les enseignants se sentent accablés par les réformes successives.

2.2.2 Manque de compétences et de formation adéquate

Un obstacle majeur est le déficit de compétences nécessaires pour répondre aux exigences du système LMD. Ainsi, 81% des enseignants reconnaissent que la reconfiguration des cursus nécessite de nouvelles compétences. Cela rejoint les propos de (Perrenoud, 2010), qui souligne l'importance de la formation continue pour permettre aux enseignants de s'adapter aux évolutions du système éducatif. De plus, 86% des répondants estiment que les filières ont été élaborées de manière improvisée, sans méthode rigoureuse, ce qui renvoie aux préoccupations de (Rege Colet & Berthiaume, 2015) sur la nécessité d'un accompagnement professionnel dans le développement des compétences pédagogiques.

2.2.3 Déficit de planification stratégique et d'engagement institutionnel

L'enquête met également en évidence un manque de planification stratégique dans l'implémentation des réformes. 83% des enseignants attribuent les difficultés rencontrées à l'absence d'une planification efficace. Ce constat est renforcé par le fait que 92% estiment que le changement souhaité n'a pas eu lieu en raison de cette planification déficiente. Ces résultats font écho aux travaux de (Mintzberg, 2004) qui soulignent l'importance d'une vision claire et d'une feuille de route précise pour la mise en œuvre des réformes éducatives.

2.2.4 Manque d'adhésion et d'engagement des enseignants

Un autre obstacle majeur est le manque d'adhésion des enseignants aux réformes. Environ 70% des répondants estiment que le corps enseignant n'adhère pas encore à la redéfinition de l'université. De plus, 91% des enseignants affichent un manque d'engagement professionnel. Les travaux de (Gather, 2000) suggèrent que l'implication des enseignants dans les processus de changement est cruciale pour garantir le succès de ces réformes. Cela indique que les enseignants, bien que centraux dans le processus, n'ont pas été suffisamment mobilisés.

2.2. 5 Rigidité des approches et inadéquation avec les besoins du marché

Enfin, l'enquête soulève des préoccupations concernant l'inadéquation entre les offres de formation et les besoins du marché du travail. 82% des enseignants estiment que l'adoption d'approches rigides constitue un frein à l'adéquation avec les besoins professionnels. Cette observation rejoint les préoccupations de (Chauvigné & Coulet, 2010) sur la nécessité d'une flexibilité accrue dans la conception des programmes universitaires.

Conclusion

En résumé, l'analyse des obstacles à la conception des programmes de formation par les enseignants universitaires au Maroc révèle une situation complexe. Les principaux défis incluent la résistance au changement, le manque de compétences, le déficit de planification, le manque d'engagement, ainsi que la rigidité des approches pédagogiques. Il est urgent d'instaurer des mesures d'accompagnement et de formation pour les enseignants, d'améliorer la planification stratégique, et de favoriser leur implication dans les processus de réforme. De plus, le développement d'approches plus flexibles et adaptées aux besoins du marché du travail est essentiel pour une réforme réussie.

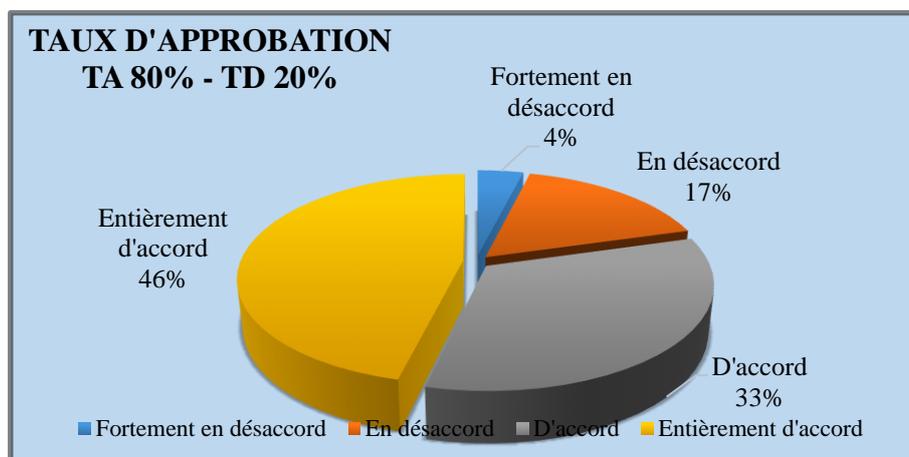
3. Résultats et analyse des données de la dimension des « Incidences »

3. 1 Résultats

Tableau N°12 : Taux d'approbation de toute la dimension des « Incidences »

Taux d'approbation de toute la dimension des « Incidences »				
Réponse	Score	Proportion	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
Fortement en désaccord	28	4%	21%	79%
En désaccord	120	17%		
D'accord	239	33%		
Entièrement d'accord	333	46%		
TOTAL	720	100%		

Figure N°2 : Taux d'approbation de toute la dimension des « Incidences »



3. 2 Analyse des données

Cette analyse se concentre sur les défis et les perceptions liés à la mise en œuvre du système (LMD) dans l'enseignement supérieur marocain, tout en mettant en lumière les recommandations faites par les membres du jury pour dépasser une approche descriptive.

3.2.1 Familiarisation avec le Système LMD

L'item 12 indique que 63% des enseignants estiment que le corps enseignant a progressé dans sa familiarisation avec le système LMD, tandis que 37% d'entre eux ne partagent pas cette opinion. Bien que ce résultat montre une avancée vers l'intégration du LMD, il souligne aussi qu'un effort supplémentaire est nécessaire pour une adoption complète. (Koubeissi, 2019) mentionne que cette transition a posé des défis similaires dans les pays du Maghreb, rendant cruciale la formation continue des enseignants.

3.2.2 Adaptation à l'Université Entrepreneuriale

L'item 13 révèle que 80% des enseignants ressentent une forte inadaptation aux exigences de l'université entrepreneuriale. Ce constat alarmant met en évidence un écart entre les compétences actuelles des enseignants et les attentes d'un environnement académique axé sur l'innovation et l'entrepreneuriat. Selon (Alaoui, et al., 2020), cette transition nécessite une refonte des méthodes pédagogiques et une redéfinition du rôle de l'enseignant, impliquant un effort concerté de formation.

3.2.3 Efficacité de la Reconfiguration Pédagogique

Les données de l'item 14 montrent que 90% des répondants estiment que la reconfiguration pédagogique n'a pas apporté les changements escomptés dans les programmes d'études. Cette

situation soulève des questions sur l'efficacité des réformes mises en place. (Benchenna, 2016) souligne que les réformes au Maroc doivent être plus holistiques et participatives pour réussir.

3.2.4 Prédominance des Filières Classiques

L'item 15 indique que 80% des enseignants reconnaissent la domination des filières classiques dans l'offre de formation. Ce constat suggère une résistance au changement, rendant difficile la diversification des programmes pour répondre aux besoins du marché du travail. (El Abbouri, et al., 2017) insistent sur l'importance de cette diversification pour faire face aux défis socio-économiques actuels tout en maintenant la qualité de l'éducation.

3.2.5 Insertion Professionnelle dans les Filières Professionnelles

L'item 16 met en lumière un manque de programmes d'insertion professionnelle dans les filières professionnelles, avec 83% d'approbation. Ce déficit souligne un écart entre la formation universitaire et les exigences du marché. (Bouharbat, 2014) affirment que l'amélioration de l'adéquation formation-emploi est essentielle pour réduire le chômage des diplômés.

3.2.6 Clarté des Décisions de la Haute Sphère

L'item 17 fait état d'un problème de communication et de transparence, avec 92% des répondants estimant que les décisions au sein de l'enseignement supérieur manquent de clarté. (Jaramillo & Melonio, 2011) soulignent que la gouvernance transparente est essentielle pour garantir l'efficacité des réformes.

3.2.7 Impact sur la Satisfaction des Acteurs Pédagogiques

Contrairement aux autres items, l'item 18 révèle que seulement 9% des répondants pensent que le flou décisionnel entraîne une insatisfaction parmi les acteurs pédagogiques. Cette perception positive, malgré les défis, mérite une analyse approfondie.

3.2.8 Compétitivité de l'Université Marocaine

Enfin, l'item 19 indique que 82% des répondants considèrent que l'université marocaine n'est pas concurrentielle. (Bougroum & Ibourk, 2011) insistent sur la nécessité d'une réforme pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur, en s'assurant que la formation répond aux besoins du marché.

Conclusion

L'analyse des incidences met en évidence les défis majeurs dans la mise en œuvre des programmes de formation universitaires au Maroc. Les résultats indiquent qu'une refonte des

approches pédagogiques et une meilleure adaptation aux tendances entrepreneuriales sont nécessaires, tout en améliorant la communication entre les acteurs de l'enseignement supérieur. Une approche participative et le renforcement de la formation continue des enseignants sont cruciaux pour améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur marocain.

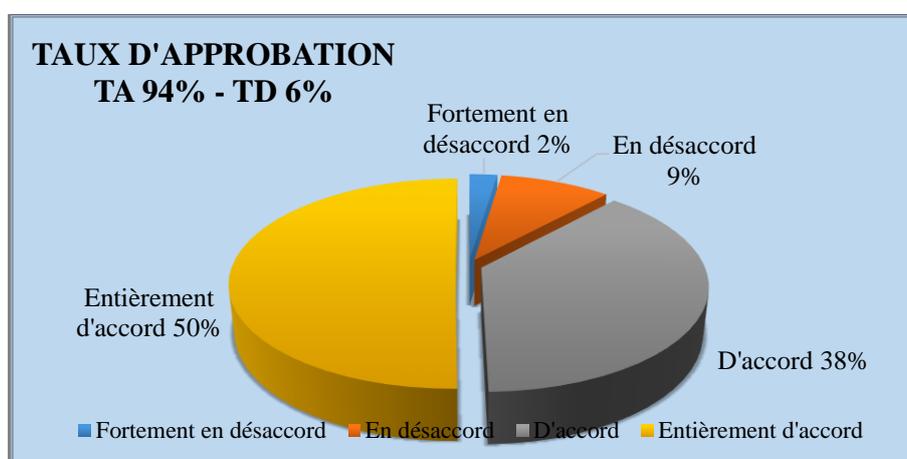
4. Résultats et analyse des données de la dimension des « Perspectives d'amélioration »

4.1 Résultats

Tableau N°13 Taux d'approbation de toute la dimension 3

Taux d'approbation de toute la dimension des « Perspectives d'amélioration »				
Réponse	Score	Proportion	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
Fortement en désaccord	17	2%	6%	94%
En désaccord	68	9%		
D'accord	273	38%		
Entièrement d'accord	362	50%		
TOTAL	720	100%		

Figure N°3 : Taux d'approbation de toute la dimension 3



4.2 Analyse des données

Cette analyse se concentre sur la dimension des perspectives d'amélioration concernant la conception des programmes de formation dans l'enseignement supérieur. Les données recueillies révèlent les opinions des enseignants universitaires sur les éléments essentiels pour optimiser ces programmes.

4.2.1 Nécessité d'une Expertise en Ingénierie et Management de Qualité

L'item 20 de l'enquête indique une importance cruciale d'une maîtrise en ingénierie et en management de qualité, avec un taux d'approbation de 88%. Ce constat est en accord avec les observations de Bouchard et (Plante, 2002), qui soulignent que la qualité dans l'éducation supérieure est devenue un enjeu mondial. La forte adhésion des enseignants marocains à ce concept suggère une prise de conscience croissante de l'importance de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Intégrer ces compétences dans la conception des programmes reflète une tendance vers la professionnalisation, comme le note (Prégent, et al., 2009), permettant ainsi de répondre aux exigences du marché du travail.

4.2.2 Maîtrise de l'Approche Programme et de la Démarche Curriculaire

L'item 21, avec un taux d'approbation de 94%, met en lumière l'importance de maîtriser l'approche programme et la démarche curriculaire. Ce résultat s'aligne avec les travaux de (Tardif, 2003), qui affirme que cette approche favorise la cohérence dans la formation et l'intégration des apprentissages. La forte adhésion à cet item montre que les enseignants universitaires marocains reconnaissent la nécessité d'une approche intégrée et cohérente, en ligne avec les tendances internationales sur la conception curriculaire, comme le soulignent (Bédard & Béchar, 2009).

4.2.3 Recadrage Professionnel et Redéfinition du Métier

Concernant l'item 22, qui évoque le recadrage professionnel et la redéfinition du métier d'enseignant universitaire, un taux d'approbation de 92% a été enregistré. Ce résultat correspond aux recherches de (Rege Colet & Berthiaume, 2015), qui mettent en avant l'évolution du rôle des enseignants face aux nouvelles exigences. Cette adhésion démontre une prise de conscience parmi les enseignants marocains de la nécessité d'évoluer pour répondre aux défis contemporains, impliquant une mise à jour des compétences pédagogiques et une redéfinition du rôle des enseignants.

4.2.4 Accompagnement en Consulting de Formation et Ingénierie de Dispositif

L'item 23, qui traite de la nécessité d'un accompagnement spécifique en consulting de formation, a reçu un taux d'approbation de 89%. Ce résultat s'inscrit dans les recommandations de (Frenay, et al., 2010), soulignant l'importance du développement professionnel continu des enseignants. Cela reflète la volonté d'amélioration continue et d'adaptation aux meilleures pratiques internationales.

4.2.5 Renouvellement de la Culture Universitaire

Enfin, l'item 24, abordant le renouvellement de la culture universitaire à travers une évaluation continue des programmes, a reçu le taux d'approbation le plus élevé de 96%. Ce résultat concorde avec les travaux de (Romainville, 2006), qui montre l'importance de l'évaluation dans l'amélioration de la qualité en enseignement supérieur. Cette adhésion massive souligne une volonté forte des enseignants marocains d'évoluer vers une culture d'amélioration continue.

Conclusion

L'analyse des perspectives d'amélioration démontre une conscience aigüe des enseignants universitaires marocains quant aux défis et opportunités liés à la conception des programmes. Ces résultats témoignent d'une volonté d'adopter des approches plus professionnelles et intégrées, en phase avec les tendances internationales. La mise en œuvre de ces améliorations nécessitera un engagement des institutions et des enseignants, ainsi qu'un soutien adéquat en ressources et formation continue. Cette étude révèle donc le potentiel transformateur de l'autonomie pédagogique, tout en soulignant les défis à relever pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc.

Conclusion

Cette étude sur les défis et opportunités de l'autonomie pédagogique attribuée aux enseignants-chercheurs au Maroc révèle une transformation profonde du paysage de l'enseignement supérieur marocain. L'analyse des trois dimensions - obstacles, incidences et perspectives d'amélioration - met en lumière la complexité et l'ampleur des changements en cours.

La nouvelle mission de conception des filières universitaires confiée aux enseignants-chercheurs représente à la fois un défi majeur et une opportunité significative pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Cette transition s'inscrit dans un contexte plus large d'internationalisation et d'adoption du système LMD, reflétant l'ambition du Maroc de renforcer sa compétitivité à l'échelle mondiale.

Les obstacles identifiés, tels que la résistance au changement, le manque de compétences spécifiques en ingénierie des programmes et le déficit de planification stratégique, soulignent la nécessité d'un accompagnement structuré et d'une formation approfondie des enseignants-chercheurs. Ces défis, comme l'ont souligné (Bédard & Béchar, 2009), sont caractéristiques des processus de réforme dans l'enseignement supérieur et nécessitent une approche systémique pour être surmontés.

Les incidences de cette nouvelle autonomie pédagogique sont multiples et complexes. Elles mettent en évidence la nécessité d'une refonte des approches pédagogiques, d'une meilleure adaptation aux besoins du marché du travail et d'une amélioration de la communication entre les différents acteurs. Ces constats rejoignent les observations de (Saroyan & Frenay, 2010) sur l'importance de l'alignement entre les pratiques pédagogiques, les objectifs d'apprentissage et les besoins sociétaux dans l'enseignement supérieur.

Les perspectives d'amélioration identifiées témoignent d'une prise de conscience collective de l'importance de professionnaliser la conception et la gestion des programmes universitaires. L'accent mis sur l'autoévaluation, la gestion des risques et l'intégration de nouveaux profils professionnels dans les universités rejoint les tendances internationales en matière de gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur, comme l'ont souligné (Rege Colet & Berthiaume, 2015).

Perspectives d'Amélioration

Les perspectives d'amélioration identifiées témoignent d'une prise de conscience collective de l'importance de professionnaliser la conception et la gestion des programmes universitaires. L'accent mis sur l'autoévaluation, la gestion des risques et l'intégration de nouveaux profils professionnels dans les universités rejoint les tendances internationales en matière de gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur, comme l'ont souligné Rege Colet et Berthiaume (2015). Pour avancer, il est crucial d'établir des partenariats solides entre les universités et les secteurs privés, afin d'assurer une meilleure adéquation des programmes d'études aux exigences du marché.

Recommandations pour l'Avenir

Cette étude met en lumière la nécessité d'une approche holistique et intégrée pour relever les défis de cette transition. Il est crucial de :

1. Développer des programmes de formation continue robustes pour les enseignants-chercheurs, axés sur l'ingénierie pédagogique et la conception de curricula.
2. Mettre en place des structures d'accompagnement et de soutien au niveau institutionnel pour faciliter cette transition.
3. Encourager une culture de l'innovation pédagogique et de l'amélioration continue au sein des universités marocaines.
4. Renforcer les liens entre les universités et le monde professionnel pour assurer la pertinence des programmes d'études.
5. Développer des mécanismes d'assurance qualité adaptés au contexte marocain, tout en s'alignant sur les standards internationaux.

Conclusion Générale

En conclusion, cette recherche met en évidence le potentiel transformateur de l'autonomie pédagogique accordée aux enseignants-chercheurs marocains. Bien que parsemée de défis, cette transition offre une opportunité unique de repenser et d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Le succès de cette réforme dépendra de la capacité des institutions et des enseignants à embrasser ce changement, à développer les compétences nécessaires et à adopter une approche réflexive et adaptative dans la conception et la mise en œuvre des programmes d'études.

L'implication scientifique de cette recherche réside dans sa capacité à éclairer les processus de réforme dans l'enseignement supérieur, tout en fournissant des recommandations pratiques pour les décideurs. Les perspectives d'amélioration identifiées ouvrent la voie à de futures recherches sur l'évaluation de l'impact à long terme de cette autonomie pédagogique sur la qualité de l'enseignement et sur l'adéquation des diplômés aux besoins du marché du travail.

Enfin, cette étude souligne l'importance d'un dialogue continu entre les décideurs politiques, les administrateurs universitaires et les enseignants-chercheurs pour assurer une mise en œuvre réussie et durable de cette réforme ambitieuse. Les limites de cette recherche, notamment l'accent mis sur un cadre spécifique sans considérer d'autres contextes, offrent également des pistes de réflexion pour des études futures.

ANNEXES

Taux d'approbation de chaque item de la dimension des « OBSTACLES »		
Item	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
1. Concevoir une filière de formation est une tâche délicate qui vient d'être attribuée au corps enseignant lui provoquant un malaise	43%	57%
2. La reconfiguration du cursus de formation selon la structure LMD exige de nouvelles compétences	19%	81%
3. L'enseignant chercheur n'apprécie pas la nouvelle mission qui vient d'être ajoutée à ses obligations contraignantes	48%	52%
4. Le corps enseignant n'a pas accueilli avec bienveillance la réforme de la liberté académique et de l'assurance qualité	40%	60%
5. Le corps enseignant n'adhère pas encore à la redéfinition de l'université et la fixation de nouvelles priorités	30%	70%
6. Les filières ont été construites d'une manière improvisée sans recours à une démarche rigoureuse	14%	86%
7. L'absence d'une planification stratégique a biaisé l'accomplissement de la nouvelle fonction celle de la formalisation d'une offre de formation	10%	90%
8. L'enseignant qui est l'acteur principal et le garant du changement n'a pas été fortement mobilisé	9%	91%
9. Le changement souhaité n'a pas eu lieu à cause d'une planification stratégique peu efficace.	13%	87%
10. Un manque d'engagement professionnel du corps enseignant est visiblement constaté	27%	73%

11. L'adoption exclusive de l'approche figée des offres entrave l'ouverture sur le besoin du marché du travail	16%	84%
Taux d'approbation de la dimension OBSTACLES	24%	76%

Tableau N°14 : Taux d'approbation de chaque item de la dimension des « OBSTACLES »

Taux d'approbation de chaque item de la dimension des Incidences		
Item	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
12. Le corps enseignant ne s'est pas encore familiarisé avec le système LMD	63%	37%
13. L'inadaptation du personnel enseignant avec la nouvelle tendance de l'université entrepreneuriale	20%	80%
14. La reconfiguration de l'architecture pédagogique n'a pas pu injecter du renouveau au sein des programmes	10%	90%
15. Des filières classiques l'emportent sur la cartographie des offres de formation universitaires	20%	80%
16. Absence de programme d'insertion professionnelle au sein des filières dites professionnelles	17%	83%
17. Vision non claire et non partagée des décisions prises par la haute sphère de l'enseignement supérieur	8%	92%
18. Le flou généré entraîne la déception et l'insatisfaction des acteurs pédagogiques	9%	91%
19. L'université marocaine demeure non concurrentielle et non compétitive	18%	82%
Taux d'approbation de la dimension Incidences	21%	79%

Tableau N°15 : Taux d'approbation de chaque item de la dimension des Incidences

Taux d'approbation de chaque item de la dimension 3 - (Perspectives d'amélioration)		
Item	Taux de désapprobation	Taux d'Approbation
20. Une maîtrise parfaite en ingénierie et en management de qualité est d'une nécessité absolue	12%	88%
21. L'approche programme et la démarche curriculaire devraient être maîtrisées	6%	94%
22. La redéfinition du métier devra être accompagnée par un recadrage professionnel	8%	92%
23. Se doter d'un accompagnement spécifique en consulting de formation et en ingénierie de dispositif de formation	11%	89%
24. Renouveler la culture de l'université en intégrant l'évaluation continue de la formation et la révision périodique des programmes	4%	96%
25. La satisfaction des clients doit être la 1ère préoccupation de l'université	34%	66%
26. Appropriation des techniques d'autoévaluation et de gestion des risques	6%	94%
27. Doter l'université marocaine par de nouveaux métiers tels que les postes : d'ingénieur pédagogique, de chef de projet, de responsable de qualité, de concepteur des programmes ...	13%	87%
Taux d'approbation de la dimension Incidences	6%	94%

Tableau N°16 : Taux d'approbation chaque item de la dimension 3

BIBLIOGRAPHIE

- Alaoui, A., & al. (2020). L'université entrepreneuriale : Un changement de paradigme dans l'enseignement supérieur. Éditions XYZ.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Sense Publishers.
- Bédard, D., & Béchard, J.-P. (2009). Innover dans l'enseignement supérieur. Presses universitaires de France.
- Bédard, D., & Béchard, J.-P. (2009). Innover dans l'enseignement supérieur. Presses universitaires de France.
- Benhayoun, R., & al. (2018). Comment résoudre l'inadéquation entre la formation et l'emploi au Maroc. OECD Publishing.
- Bennis, A., & Belhaj, A. (2022). Contribution des enseignants universitaires à la formation des étudiants au Maroc : Enjeux et perspectives. Éditions ABC.
- Benchenna, A. (2016). Réformes de l'enseignement supérieur au Maroc : défis et perspectives. Éditions XYZ.
- Bouharbat, B., & Egel, D. (2014). The effectiveness of vocational training in Morocco: Quasi-experimental evidence. Regional and Sectoral Economic Studies.
- Bouchard, C., & Plante, G. (2002). Les changements organisationnels dans l'enseignement supérieur : Résistances et adaptations. Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, C., & Plante, G. (2002). La qualité en éducation : Pour réfléchir à la formation de demain. Presses de l'Université du Québec.
- Bougroum, M., & Ibourk, A. (2011). Compétitivité des universités marocaines : Enjeux et perspectives. Éditions XYZ.
- Chauvigné, S., & Coulet, D. (2010). Flexibilité et adaptation des programmes universitaires : enjeux et perspectives. Presses Universitaires de France.
- Crosier, D., & Parveva, T. (2013). The Bologna Process : Its impact in Europe and beyond. Paris : UNESCO.
- El Abbouri, A., & al. (2017). Diversification des filières et qualité de l'enseignement supérieur : Réponses aux défis socio-économiques. Éditions XYZ.
- El Fasi, M., & al. (2023). Réformes de l'enseignement supérieur au Maroc : Défis et opportunités. Éditions XYZ.

El Haddad, M. (2020). Reform of higher education : Challenges and opportunities. Éditions XYZ. El Khayat, A. (2022). Réformes de l'enseignement supérieur au Maroc : Évaluation et perspectives. Éditions XYZ.

Frenay, M., Pellerin, M., & Proulx, J. (2010). Le développement professionnel des enseignants universitaires : enjeux et perspectives. Presses de l'Université du Québec.

Gather Thurler, P. (2000). L'implication des enseignants dans le changement éducatif. Presses Universitaires de France.

Jaramillo, M., & Melonio, A. (2011). Gouvernance et qualité dans l'enseignement supérieur : enjeux et perspectives. Éditions XYZ.

Koubeissi, M. (2019). L'adoption du système LMD dans les pays du Maghreb : Défis et perspectives. Éditions XYZ.

Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler Publishers.

Perrenoud, P. (2010). La formation des enseignants : Un enjeu de professionnalisation. ESF Éditeur.

Prégent, R., Bernard, H., & Kozanitis, A. (2009). Enseigner à l'université dans une approche-programme. Presses internationales Polytechnique.

Rege Colet, N., & Berthiaume, D. (2015). Le développement professionnel des enseignants du supérieur : enjeux et perspectives. Peter Lang.

Rege-Colet, N., & Berthiaume, D. (2015). La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques : Tome 2 : Se développer au titre d'enseignant.

Peter Lang. Rege-Colet, N., & Berthiaume, D. (2015). La professionnalisation des études universitaires : enjeux et défis. Presses de l'Université du Québec.

Rechidi, N., Bennani, H., NAFZAOU, M. A., BENAZZOU, L., & HILMI, Y. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19: quels enseignements à tirer?. Revue internationale du chercheur, 1(2).

Rege-Colet, N., & Berthiaume, D. (2015). La professionnalisation des études universitaires : enjeux et défis. Presses de l'Université du Québec.

Romainville, M. (2006). L'évaluation des apprentissages : un levier pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur. Éditions XYZ.

Saroyan, A., & Frenay, M. (Eds.). (2010). Building teaching capacities in higher education: A comprehensive international model. Stylus Publishing.



Tardif, J. (2003). L'approche-programme : Une voie pour l'enseignement supérieur. Chenelière Éducation.

Tight, M., Mok, K. H., Huisman, J., & Morphew, C. (Eds.). (2021). The Routledge international handbook of higher education reform.

Routledge. Zerhouni, S. (2021). La Flexibilisation de L'Enseignement Supérieur Au Maroc. CNRST. https://www.cnrst.ma/images/CNRST/PDF/PAF_MAROC_Septembre2021.p