

L'université marocaine : quelles ressources humaines pour quelles missions ?

ABDOUH Mohammed

*Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
UMI-Meknès*

On s'accorde généralement à conférer à l'université un rôle central dans le développement socioéconomique d'une région ou d'un pays : Ce rôle historique dévolu à l'université concerne des domaines tels que la formation académique, initiale et continue, la recherche scientifique et technologique et la promotion de la culture et de l'innovation.

D'après la loi 01 00, l'université est appelée aussi à mieux s'impliquer dans son environnement en contribuant au renforcement des capacités et des compétences des acteurs par la formation continue et la réalisation des expertises; de même qu'elle a la responsabilité de jouer un rôle plus actif en matière d'insertion professionnelle de ses lauréats.

L'article 7 de cette même loi, portant organisation de l'enseignement supérieur attribue à l'université une nouvelle mission en matière d'entrepreneuriat. Ainsi, l'université pourrait réaliser des prestations tarifées, mettre en place des incubateurs et exploiter des brevets ; elle pourrait même, selon les dispositions de la loi, prendre des participations dans des entreprises publiques et privées et ou créer ses propres entreprises.

Face à ces enjeux, la question complexe des Ressources Humaines et des compétences requises paraît centrale, au moins à un double titre :

- La performance de l'Université en tant qu'organisation dépend évidemment de la qualité de ses ressources humaines, qu'il s'agisse des managers (présidents, doyens, directeurs), ou du des personnels, enseignant, administratif et technique. Le capital humain devrait constituer pour l'université un atout majeur pour dispenser aux usagers (familles, étudiants, acteurs de l'environnement socioéconomique) un service public de qualité et des prestations adaptées.
- Cependant, de par son statut particulier, l'université devrait réaliser ses objectifs avec efficacité et efficience, en diffusant des pratiques pionnières et

à caractère pédagogique, y compris dans le domaine particulier de la gestion des ressources humaines (GRH).

Cette contribution ne prétend nullement apporter des réponses définitives à des questions aussi complexes. Son objectif est plus modeste : montrer que les progrès pour la réalisation des missions de l'université régionale dans le contexte marocain demeurent étriqués et handicapés par des modalités et des méthodes d'administration du personnel en vigueur, qui sont largement obsolètes.

Des méthodes de recrutement inadaptées⁽¹⁾

Le premier type de dysfonctionnement se situe dans le processus de recrutement et les modalités de sélection des «managers», responsables au premier niveau des établissements universitaires ; il s'agit en l'occurrence des présidents, des doyens et des directeurs.

Le rôle de ces responsables, faut-il le rappeler, est primordial puisqu'ils devraient élaborer et mettre en œuvre un projet de développement de l'établissement durant leur mandat qui dure quatre ans au moins. Plusieurs questions nous interpellent à cet effet, notamment dans le domaine de la GRH.

Dispose-t-on de mécanismes et d'outils qui garantissent l'adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir, entre les compétences requises et les tâches à accomplir ? Le descriptif de du poste est-il réellement élaboré de façon normative ?

Connaît-on suffisamment les missions de l'université et des établissements qui la composent au regard des spécificités régionales, notamment celles portant sur les comportements des acteurs académiques et socioéconomiques ? Existe-il un cadre de gouvernance qui assure la coordination entre les établissements dans un souci de convergence, et de complémentarité et de cohérence entre projets dans le cadre d'une approche territoriale intégrée ? Le mode de gestion, quand il existe, est-il adapté au contexte régional et au niveau de développement de l'université ?

La démarche des nouveaux venus est-elle fondée sur la capitalisation des acquis et l'évaluation objective des expériences passées, qui ont certes connu des échecs mais aussi engendré des résultats des bonnes pratiques ?

Pour répondre à cette série de questions, examinons tout d'abord les

1-

modalités de sélection et d'évaluation des postulants aux postes clés de responsabilité et de pilotage des établissements universitaires.

Ainsi, selon la procédure en vigueur, les présidents d'université comme les doyens et les directeurs sont évalués sur la base d'un projet que le candidat présente devant par une commission de cinq personnes. Comme le remarque à juste titre Mohamed KERKAB, aucune qualification n'est a priori requise pour occuper le poste, pourtant stratégique, de président d'université⁽²⁾. D'ailleurs, si la loi a laissé l'accès ouvert au poste de président, c'est, sans doute, dans le souci d'introduire au sein de l'université une culture managériale à même d'enclencher une dynamique de positionnement de l'université comme acteur de développement de sa région et du pays.

En pratique, et jusqu'à présent, cet accès au poste de président a été restreint aux seuls universitaires.

Remarquons à ce propos, qu'une réflexion profonde et évaluative sur les hiatus ou les décalages entre ce que permet la loi et ces pratiques d'auto censure n'a jamais été, à notre connaissance, véritablement engagée.

La procédure de constitution des jurys d'évaluation des projets d'établissement comporte également des limites au regard des règles basiques qui permettent d'organiser une activité de sélection des candidats pour un poste donné. En effet, outre l'absence d'un référentiel des emplois et des postes, le mode de désignation⁽³⁾ des membres du jury ne garantit pas de mobiliser des membres avec les compétences requises (expérience en GRH, psychologie, communication sociale et professionnelle, gestion des organisations, planification stratégique participative, etc.). Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner que les résultats de ces concours de sélection soient souvent contestés et accusés d'être «préfabriqués» pour retenir tel ou tel candidat.

Le processus de recrutement aux postes de responsabilité des établissements universitaires permet, dans les meilleurs des cas, de retenir des candidats ayant des qualifications pédagogiques et scientifiques indéniables mais peu préparés à leurs principales tâches de management et de gestion d'organisations. Ils doivent se former sur le tas, avec des tâtonnements, comme tend à le montrer le témoignage suivant d'un acteur du paysage universitaire :

2- Analyse université : le diagnostic choc d'un chercheur. L'économiste, 8 avril 2014.

3- Certains membres sont élus par leurs collègues du Conseil d'université, d'autres sont désignés, selon la nature du poste à pourvoir, par le président ou par le ministre de tutelle.

«La première chose à laquelle procède un nouveau responsable est de semer la suspicion sur tout le personnel, en premier lieu les services de scolarité et d'intendance. Soupçonneux et distant, il initialise tous les membres du personnel, les faisant douter des actes routiniers qu'ils ont l'habitude d'effectuer sans réfléchir. On doit attendre les nouveaux ordres. Une année d'attentisme et d'apprentissage sur le tas s'écoule au moins. Puis on apprend peu à peu, accumulant les erreurs comme les prédécesseurs les premiers mois de leur arrivée dans l'établissement. L'excuse est d'ailleurs toute trouvée : ce n'est pas d'un déficit de savoir-faire qu'il s'agit, mais du «lourd héritage du prédécesseur» ... On a rarement vu un nouveau responsable louer une bonne idée qu'a eue son prédécesseur pour solutionner un problème quel qu'il soit ou capitaliser sur la voie imaginative nouvellement ouverte en pionnier par le responsable précédent».

Les mêmes dérives et déficits qui entachent les processus de sélection des «managers» des établissements universitaires, sont observés au niveau du recrutement du personnel enseignant et administratif.

Pour ces catégories de ressources humaines et en dépit des efforts d'application formelle de grands principes (transparence, démocratie, égalité des chances, etc.), la procédure suivie et les mécanismes de son application sont loin de garantir l'adéquation profil/poste.

Ainsi, concernant le recrutement du personnel enseignant, de nombreuses failles subsistent. Elles concernent notamment les modalités d'évaluation des candidats. A titre d'exemple, lors des entretiens, les questions ont tendance à porter beaucoup plus sur la thèse du candidat que sur ses capacités et ses potentialités du candidat à assurer des tâches d'enseignement dans un contexte pédagogique complexe et exigeant. La constitution des jurys de recrutement, souvent établie dans l'urgence, n'est d'ailleurs pas une tâche facile en raison de la rareté des profils concernés et des problèmes de disponibilité des enseignants de grade PES dont les rangs ont été largement éclaircis par le départ volontaire et la retraite.

Par ailleurs, la nouvelle recrue affronte sans préparation pédagogique préalable, parfois dès son entrée en jeu à l'université, un amphithéâtre surpeuplé et bouillant de toutes sortes de revendications extra-universitaires, et n'a d'autre choix que sa capacité à apprendre sur le tas... Son ambitieux projet de carrière s'éloigne peu à peu, noyé dans le quotidien, la gestion de l'urgence de finaliser et dispenser son cours, le mettre à jour (quand il peut) l'adapter (s'il en a envie ; personne ne s'en soucie !) affiner sa pédagogie, préparer les évaluations et recommencer le semestre suivant. Où sont le temps et l'énergie pour la recherche ?

Beaucoup de carrières ont été ainsi brisées et des équilibres psychologiques perturbés par des pathologies conséquentes à ces situations de crise et de stress extrême où chacun doit s'adapter à sa manière. Les comportements réactifs sont difficiles à modéliser... mais un évident malaise caractérise le moral des troupes du personnel enseignant.

Le recrutement et la gestion du personnel d'encadrement administratif comportent également des limites dont les plus déterminantes ont trait à l'absence de fiches postes et d'organigramme, ce qui alimente la confusion de qui fait quoi et comment.

Prédominance du modèle classique d'administration du personnel

Le personnel administratif se plaint continuellement, depuis des décennies, de l'absence de répartition des tâches, du peu de mobilisation par la motivation, et d'une communication (quand elle existe) hasardeuse ! Le nouveau «manager», au lieu de mobiliser de façon optimale l'ensemble des ressources humaines (souvent il n'a aucune curiosité à chercher ou valoriser ces compétences dormantes) tente de travailler avec une équipe réduite, laissant les autres «sur la touche». A ces derniers, on ne leur demande que de venir à l'heure et de ne pas se faire remarquer par quelque action ou comportement que ce soit.

On se trouve donc dans une situation paradoxale caractérisée par des déficits en effectifs et en compétences par rapport aux besoins de l'institution, mais de pléthore par rapport au mode gestion. Une sorte d'armée de réserve frustrée, rancunière et tentée de sabotage pour certains cas extrêmes. Frustrations naturellement plus ou moins exprimées sous forme de revendications de primes et autres avantages, qu'elles soient justifiées ou non.

Le témoignage suivant d'un cadre du personnel administratif universitaire est éloquent :

«La question qui revient sans cesse dans les réunions d'affectation et d'évaluation quand elles ont lieu est relative à la délimitation des compétences. D'abord qui est chargé de chercher les compétences, de les affiner, de les intégrer et encore moins de les évaluer ? La seule évaluation visible est celle de la notation : 3/3 qu'on donne systématiquement au personnel sans avoir à le différencier ou de le classer. L'émulation est absente, la valorisation et l'ambition bridées selon la majorité des cadres qui se trouvent souvent en train de faire des tâches répétitives et d'exécution que n'importe quelle secrétaire peu motivée peut faire sans imagination ni initiative.

D'abord demande-t-on de l'initiative ? La distribution des primes soulève souvent un vent de colère et un sentiment d'humiliation et d'indignation chez le personnel qui se trouve souvent frustré par des distributions aléatoires de primes sans discernement d'efficacité. Certains responsables ont trouvé l'astuce : les primes sont distribuées juste à la veille des vacances d'été... le temps de faire tomber la pression ! ».

Le développement de l'université est conditionné par celui de ses compétences dans les différents champs couvrant ses missions. Or, ce développement demeure contraint soumis à des contraintes à différents niveaux :

- L'absence d'une structure chargée du développement des ressources humaines relève du paradoxe au regard du caractère ambitieux des missions de l'université, du moins telles qu'elles sont prévues par la loi 01 00. En effet, le service du personnel, quand il existe, car c'est souvent le secrétaire général qui assume cette fonction, assure des tâches routinières telles que le pointage de la présence du personnel, la relève des retards et des absences, le contrôle de l'assiduité, la gestion des dossiers de promotion, etc. On est donc loin d'une vision stratégique des ressources humaines axée sur le recrutement comme un en tant qu'investissement en capital humain, la gestion des carrières, la motivation et le développement de la communication ;
- L'indigence, voire l'absence, d'une structure composite de développement de l'université concevant et réalisant des actions de rayonnement, de partenariat, de réseautage, de développement des formations, d'accompagnement des étudiants par des activités ludiques, associatives, para-universitaires, caritatives, etc. comme il est souvent pratiqué sous d'autres cieux ;
- L'inexistence d'un véritable plan de formation continue au niveau de l'université⁽⁴⁾ en vue de développer une intelligence collective. Certes, il existe ici ou là des actions de formation ayant cependant un caractère ponctuel et limité. Un plan de formation s'inscrit dans la durée et la continuité des mandats, ce qui n'est généralement pas le cas dans les pratiques de la gestion universitaire en vigueur au Maroc.
- Des déficits patents dans le domaine très porteur de la communication intra universitaire et avec les acteurs de l'environnement socioéconomique. La

4- La loi autorise la création de commissions ad hoc, aussi bien au niveau de la présidence qu'au niveau des établissements universitaires. Cf : DEBBARH, A. Gouvernance de l'Université marocaine : Acquis, contraintes et perspectives de développement. Premières assises nationales de la gouvernance, Skhirat, 12-13 février 2013.

communication est un outil de mobilisation et d'intégration des ressources humaines et sa promotion paraît incontournable pour amener les différents acteurs à adhérer au projet de développement de l'université. Une enquête réalisée dans le cadre d'un travail de recherche académique a permis de mettre en exergue les limites des activités de communication et les perceptions des acteurs universitaires⁽⁵⁾. Ces derniers considèrent que l'exercice de communication se réduit à une simple diffusion d'informations non ciblées. L'auteur conclut que «l'UMI est l'image d'une organisation bureaucratique où les échanges sont expéditifs, et dépourvus de dimension relationnelle. Le feedback non sollicité marque d'un sceau négatif toutes les attitudes des enquêtés⁽⁶⁾».

CONCLUSION

Si les différents acteurs de l'université admettent que cette dernière devrait être au cœur du développement durable, régional et national, peu d'observateurs l'accréditent de réalisations conséquentes. Dans ce cadre, les missions dévolues à l'université sont-elles trop ambitieuses et donc utopistes, avec des objectifs irréalisables et définitivement hors de portée ? Ou alors ces missions sont-elles trop confuses, incohérentes avec un amalgame d'axes tels que révélés par la thématique de la professionnalisation de la formation, l'innovation, l'entrepreneuriat, le changement sociétal et civilisationnel ? Ou alors l'Université marocaine manque-t-elle de moyens pour réaliser ses missions, moyens certes d'ordre financier, mais aussi et surtout d'ordre humain et managérial ?

Dans toute problématique de ce type de complexité, la vérité se situe entre les deux extrêmes, car il est important de clarifier les missions de l'université marocaine dans le contexte d'une région et donc d'un territoire spécifié, de façon à être suffisamment appropriée par les parties prenantes dans le cadre d'un processus de planification stratégique participative, et en même temps de doter cette dernière de moyens financiers humains et institutionnels lui permettant de faire face à ses missions.

5- HEBBAJ, A. : La Politique de communication interne de l'UMI. Conception, mise en œuvre et impact. Mémoire pour l'obtention du Master spécialisé en Communication des Organisations, FLSH, Meknès, UMI, 2012-2013.

6- Idem, P. 120.