

La collaboration, principe de l'IWA2 : 2007, est-il un facteur déterminant dans le processus de l'employabilité et la qualité de l'Enseignement Supérieur ?

Cas de l'ANAPEC, la Direction Régionale Rabat Salé Kénitra, et ses partenaires régionaux

Souad FASKA et Soumaya EL MENDILI

Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication (SICOM)

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines,

Université Mohammed V - Rabat

Résumé

La question de l'emploi au Maroc s'impose comme une priorité nationale et une préoccupation majeure des pouvoirs publics vu son ampleur et son impact direct sur le citoyen et sur le développement de l'économie nationale. Les données du Haut-Commissariat au Plan (HCP) affirment que le Maroc a enregistré à la fin de l'année 2017 un taux de chômage de 10,2% contre 9,9% en 2016¹.

Certes la problématique du chômage des jeunes au Maroc est complexe et dépend de plusieurs facteurs à savoir la qualification de nos jeunes diplômés, la mutation du marché du travail et sa capacité à absorber les sortants de chaque année. En effet, il y a de plus en plus de jeunes diplômés chômeurs. La catégorie la plus touchée

¹ Statistiques publiées par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) le 5 février 2018. La Situation du marché du travail en 2018.

par le chômage est celle des jeunes âgés de 15 à 24 ans et qui représente 26,5% de la population dont 17,9% diplômés chômeurs².

Ce dilemme, de jeunes diplômés inemployés face à des emplois inoccupés, pourrait donc provenir d'une défaillance de collaboration entre les acteurs du système éducatif, ceux du système productif et les acteurs institutionnels opérant dans le cadre de l'employabilité des jeunes diplômés.

Alors, quels sont ces acteurs qui interviennent dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés ? Quels sont les tâches imparties à chacun de ces acteurs ? leurs actions sont-elles efficaces ? Y a-t-il une collaboration entre ces acteurs ? Si oui quels sont les domaines de collaboration ? Et quels en sont les défaillances ?

C'est pour cela que nous menons une réflexion sur la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le processus de l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés et dans l'assurance de la qualité de l'enseignement supérieur. Nous nous limitons dans notre étude à l'analyse des actions menées en collaboration entre l'ANAPEC et ses partenaires agissant en matière d'employabilité des jeunes diplômés dans la Région Rabat Salé Kenitra (RSK).

Mots clefs : Collaboration, Employabilité, Qualité, Enseignement supérieur,

IWA2 : 2007

² Ibid.

Is collaboration, a principle of IWA2: 2007, a determining factor in the process of employability and the quality of higher education?

The case of ANAPEC, the RABAT SALE KENITRA Regional Directorate, and its regional partners

Abstract

The problem of youth unemployment in Morocco is complex and depends on several factors, namely the qualification of our young graduates, the transformation of the labor market and its capacity to absorb the graduates each year. Indeed, there are more and more young unemployed graduates. The category most affected by unemployment is that of young people aged 15 to 24, who represents 26.5% of the population, including 17.9% unemployed graduates. This dilemma, of unemployed young graduates facing unoccupied jobs, could therefore stem from a failure of collaboration between the actors of the education system, those of the productive system and the institutional actors operating within the framework of the employability of young graduates. So, who are these actors who play a role in improving the employability of young graduates? What are the tasks assigned to each of these actors? are their actions effective? Is there collaboration between these actors? If so, what are the areas of collaboration? And what are the failures? This is why we are reflecting on the collaboration between the different actors involved in the process of improving the employability of young graduates and in ensuring the quality of higher education. We limit ourselves in our study to the analysis of the actions carried out in collaboration between ANAPEC and its partners acting in matters of employability of young graduates in the RABAT SALE KENITRA Region (RSK).

Keywords: Collaboration, Employability, Quality, Higher Education, IWA2:
2007

INTRODUCTION

La première partie de cet article portera sur l'analyse théorique d'une part de la relation qualité-employabilité et d'autre part de l'ancrage de la collaboration en se référant aux normes et lignes directrices internationales de la qualité dans l'Enseignement Supérieur (ES). La deuxième partie sera consacrée à l'analyse des résultats de la recherche basée sur deux techniques d'enquête qualitative et quantitative.

Pour l'enquête qualitative, nous l'avons menée auprès des divers acteurs agissant en matière d'employabilité des jeunes diplômés dans la région RSK et concernant l'enquête quantitative nous l'avons menée auprès de 120 jeunes diplômés chercheurs d'emploi répartis suivants les différentes Agences locales ANAPEC au niveau de Rabat et Salé et au sein du Centre d'Accueil, d'Information, d'Orientation et de Suivi (CAIOS) de l'Université Mohammed V (UM5) de Rabat.

EMPLOYABILITE ET QUALITE : QUELLE RELATION ?

Le concept « employabilité »

L'employabilité est la qualité de ce qui est employable, c'est-à-dire ce qui peut être employé. Elle signifie la capacité et l'aptitude d'une personne, en activité ou en recherche d'emploi, à obtenir un nouveau travail, à le conserver, à progresser et à s'adapter à ce travail durant sa vie professionnelle³.

³ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Employabilite.htm>

Cette définition met en évidence la relation entre l'employabilité et la qualité. Car c'est en ayant des jeunes diplômés qualifiés, compétents et efficaces qu'on peut garantir leur insertion dans le marché du travail et ainsi répondre aux besoins du système productif et rehausser l'économie nationale. D'où la nécessité d'assurer un enseignement de qualité à ces jeunes.

Le concept « Qualité » dans l'Enseignement Supérieur (ES)

Définir la qualité dans l'enseignement supérieur ne peut se faire qu'en définissant d'abord le concept « qualité » tout court.

Selon l'Organisation Internationale des Standards (ISO), la qualité est : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire des **exigences** des **clients** et autres **parties intéressées** »⁴.

En fait, le terme « **clients** » s'identifie à une personne ou un organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme, le terme « **parties intéressées** » ou **parties prenantes** représente toute personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité et le terme « **exigences** » s'attachent aux besoins explicites ou implicites.

La qualité dans l'ES, selon l'UNESCO⁵, est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des références

⁴ ISO 9000, version 2000.

⁵ UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la Culture).

spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnée.

La qualité couvre, ainsi, cinq éléments à savoir :

1. La qualité des enseignants ;
2. La qualité des programmes de formation ;
3. La qualité des étudiants ;
4. La qualité des infrastructures ;
5. La qualité de la gestion des établissements.

Selon l'UNESCO, ces éléments sont liés respectivement à :

6. La formation continue ;
7. L'adéquation des objectifs de formation aux besoins du marché de l'emploi ;
8. L'adéquation des critères d'accès aux exigences en capacités et motivations ;
9. L'équipement des établissements de formation en outils pédagogiques et matériels techniques et numériques nécessaires ;
10. L'ouverture et l'interaction des établissements avec leur écosystème.

Il convient donc d'assurer les dimensions soulignées dans cette définition, pour que la qualité de l'enseignement supérieur soit reflétée dans sa gouvernance, dans la gestion des institutions, dans le système pédagogique, dans une reconfiguration vers une formation de qualité à tous les étudiants, passant par la professionnalisation et la valorisation des enseignants.

En fait, la qualité de l'enseignement supérieur est une notion qu'on peut aborder soit en fonction des acteurs, des objectifs ou des résultats. Pour notre cas, on s'intéressera à cette notion dans sa définition en fonction des résultats. Cette définition traite de la qualité de l'ES à travers l'employabilité des lauréats. Elle est ainsi évaluée par les employeurs potentiels afin de voir si la formation a permis aux lauréats d'acquérir les atouts nécessaires pour affronter la vie active et le marché du travail.

Au Maroc, la qualité constitue un vecteur important de coordination de la politique de l'enseignement supérieur. Elle est une recommandation du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), exprimée clairement dans la vision stratégique 2015-2030. Cette dernière stipule que l'amélioration durable de la qualité de l'enseignement constitue un facteur déterminant pour l'organisation éducationnelle et son devenir. La finalité est d'impliquer tous les opérateurs qui peuvent et veulent participer à cet « examen de conscience » collectif, initié par la plus haute autorité de l'État pour assurer une meilleure employabilité du jeune capital humain de la nation⁶.

Alors, l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur ne se concrétisera que par l'assurance d'une démarche participative de tous les acteurs des divers secteurs que ce soit éducatif, productif ou associatif.

L'IWA2 : 2007

L'évolution des normes qualité a abouti à l'élaboration de la norme « IWA2 : 2007 ». Cette dernière représente le document de référence traitant de la qualité dans

⁶ Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion.

l'enseignement. L'IWA2 : 2007⁷ est le document auquel se réfèrent les établissements de l'enseignement supérieur pour appliquer la norme ISO 9001 (Management de la Qualité). Ce document aide à la compréhension des spécificités de la norme ISO 9001 dans le cadre de l'enseignement. Il s'agit d'un document produit lors d'un atelier de travail et il fait l'objet d'une révision tous les 3 ans.

L'objectif de l'IWA2 : 2007 est d'assurer l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'organisation éducationnel pour qu'elle délivre et améliore en permanence le service éducatif pour l'apprenant, ainsi que l'amélioration en continue de la performance de l'organisation, son efficacité et son efficience. IL est aussi à noter que cette norme représente un guide pour l'organisation qui ne peut faire l'objet de certification, ou d'un contrat pour l'évaluation de la conformité.

La relation qualité/ employabilité selon l'IWA2 : 2007

Pour traiter la relation qui existe entre la qualité de l'ES et l'employabilité des jeunes diplômés, il faut analyser la dimension « qualité » dans le processus « employabilité » des jeunes diplômés et ceci en faisant référence à la norme qualité précitée IWA2 : 2007.

En fait, c'est la seule norme internationale qui inclut comme indicateur le taux d'insertion des lauréats et donc relie la qualité de l'enseignement supérieur à l'insertion professionnelle des lauréats.

L'IWA2 : 2007 inclue la question de l'employabilité en insistant sur douze principes en tant qu'exigences liées au service éducationnel et en les considérant comme

⁷ IWA2, 2007. Quality management systems- Guidelines for the application of ISO 9001 : 2000 in education. Edition ISO, Geneva, 2007, Version française, 40 pages.

étant un comportement nécessaire pour répondre aux attentes académiques, professionnelles et sociétale. Il considère aussi que la collaboration avec les divers partenaires est importante pour attribuer une valeur ajoutée aux apprenants.

Cette collaboration pourra, en fait, contribuer à l'amélioration de la qualité des formations et l'employabilité des lauréats à travers :

- Le renforcement des relations entre les différentes parties prenantes afin d'assurer l'adéquation formation-emploi. Ceci en adaptant les programmes de formation aux besoins des recruteurs, à travers l'écoute client (les entreprises et les anciens étudiants) ;
- L'amélioration continue des processus apprentissage, recherche et enseignement en établissant plus de ponts entre les institutions éducatives et celles productives.
- L'amélioration de l'image de marque des établissements de formation auprès des recruteurs.

Les principes de l'IWA2 : 2007

L'IWA2 : 2007 englobe les huit principes de management de la qualité dans le contexte d'un service éducatif en plus de quatre autres principes ce qui donne au total douze principes à savoir :

- **L'approche processus** : l'organisation doit identifier le degré par lequel chaque processus opérationnel créera une valeur ajoutée pour l'apprenant.

- **La compréhension de la notion « compétence »** : assurer une compétitivité dans une organisation, exemples : technologie, expertise, qualification et la culture éducationnelle de l'organisation.
- **L'optimisation totale** : faire en sorte que tous les processus opérationnels atteignent leur but.
- **Leadership visionnaire** : dans une organisation d'éducation, le leadership établit une vision, crée une politique, la réalise et mène l'organisation vers le changement positif.
- **L'approche factuelle** : prendre des décisions administratives basées sur une compréhension claire des faits. Combinaison de l'information et la sagesse avec l'analyse, la logique et une approche scientifique.
- **La collaboration avec les partenaires** : collaborer avec les partenaires est une dimension importante pour attribuer une « valeur pour les apprenants ».
- **L'implication des citoyens** : une implication massive engendra un maximum d'utilisation des compétences, sagesse, habilité, et créativité.
- **L'amélioration continue** : l'amélioration du processus d'apprentissage et des aptitudes des apprenants. L'optimisation de la croissance d'apprentissage et la sagesse des apprenants d'une façon constructive et innovatrice.

- **La valorisation des apprenants** : ça aide à encourager les apprenants et augmenter les chances de leur satisfaction.
- **La concentration sur les valeurs sociales** : la perception qu'ont les apprenants des principes moraux, de la sécurité et de l'environnement. Cette valeur créera une prospérité au sein des organisations d'éducation.
- **L'agilité** : assurer une pérennité et prospérité dans un environnement qui subit des changements.
- **L'autonomie** : se baser sur l'analyse et l'auto-analyse. L'organisation éducationnelle est maitresse de ses actions et décisions, loin des stéréotypes.

Parmi ces douze principes, figure celui de « la collaboration avec les partenaires » objet de notre recherche. Ce principe tel que cité dans l'IWA2 stipule que : ***« La collaboration avec les partenaires est importante pour obtenir les compétences et la créativité optimales afin d'obtenir la valeur de l'apprenant »***. Cette collaboration assurera des relations mutuellement avantageuses avec les différents partenaires.

Collaboration : quels impacts sur la qualité de l'enseignement supérieur et l'amélioration de l'employabilité ?

La collaboration, selon Larousse, c'est : *« l'action de collaborer, de participer à une œuvre avec un autre »*⁸.

⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaboration/17137>

Selon Chrislip et Larson (1994)⁹, la collaboration est une relation mutuellement bénéfique entre au moins deux parties qui travaillent de concert pour atteindre des objectifs communs et qui partagent les responsabilités, les pouvoirs et l'obligation de rendre des comptes afin d'obtenir des résultats.

La collaboration, signifie le fait de :

1. Travailler en partenariat ;
2. Travailler ensemble durant le processus de l'élaboration de programmes ou services ;
3. Planifier, mettre en œuvre et évaluer des initiatives conjointement ;
4. Coopérer dans l'investissement de ressources ;
5. Prendre et assumer des risques ensemble et partager les pouvoirs et les avantages.

Pour qu'une collaboration soit efficace, il faut avoir une vision, une mission et des objectifs communs qui témoignent des motifs de la collaboration et un plan d'action afin de les concrétiser.

C'est ainsi que les acteurs concernés par la formation et l'emploi sont censés interagir ensemble et collaborer efficacement pour l'instauration d'une démarche qualité au service de l'enseignement et de l'employabilité.

Cette collaboration permettra de transmettre le besoin du marché de l'emploi vers les institutions de formation afin que ces dernières puissent lancer des formations adéquates et de qualité. Ceci en impliquant les divers acteurs dans la phase de conception, ainsi dans la phase de l'amélioration du contenu de la formation, d'une part

⁹ Chrislip, David D. and Larson, Carl E., 1994, Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference, Jossey Bass, 192 pages.

pour répondre aux exigences du marché de l'emploi, et d'autre part pour suivre l'évolution des métiers et l'adapter aux nouveaux besoins potentiels.

Et étant donné que la qualité institue de nouvelles formes de régulation qui visent la transformation des systèmes dans l'éducation, la formation et l'emploi et que l'un des principes de l'IWA2 est la collaboration, nous nous sommes intéressés dans le cadre de cette recherche à la collaboration comme instrument d'opérationnalisation du processus d'employabilité des jeunes diplômés. Pour cela, nous nous sommes focalisés sur l'ANAPEC, établissement public créé par l'Etat dans l'objectif d'améliorer l'insertion des jeunes dans le marché de l'emploi.

Le choix de l'ANAPEC comme terrain de recherche n'est pas fait au hasard, elle est en contact direct et permanent avec le système productif et avec les jeunes diplômés. Chose qui lui permet d'identifier les raisons du déphasage entre l'offre et la demande d'emploi, les contraintes qui entravent l'employabilité des diplômés et le manque en compétences dont souffrent les entreprises.

En fait, l'ANAPEC, Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, est créée par la loi no 51- 99 promulguée par le dahir no 220-00-1 du 5 juin 2000¹⁰. Elle a pour mission la contribution à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi qualifié décidés par les pouvoirs publics. Elle est un intermédiaire actif sur le marché du travail.

L'ANAPEC met au profit des jeunes en quête d'emploi un ensemble de dispositifs visant à améliorer leur insertion professionnelle comme elle participe en collaboration avec divers acteurs institutionnels aux événements organisés dans le cadre de l'amélioration de l'employabilité des jeunes. D'autant plus qu'elle installe de plus en

¹⁰Bulletin officiel n° 4804, du 15/06/2000.

plus d'agences locales au sein des universités afin assurer plus de proximité de ces institutions et des lauréats.

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Contexte de la recherche

Notre recherche traite de la relation entre la notion qualité de l'ES et le processus de l'employabilité des jeunes diplômés. Cette relation sera analysée à travers les actions menées par l'ANAPEC en collaboration avec ses partenaires pour la promotion de l'emploi et de l'employabilité des jeunes diplômés, dans la Région (RSK) et les perceptions qu'ont les jeunes diplômés chercheurs d'emploi de ces actions et de leur efficacité dans le processus de leur employabilité. Les partenaires de l'ANAPEC concernés par notre recherche sont :

- Le Centre d'Accueil, d'Insertion, d'Orientation et de Suivi (CAIOS) de l'UM5 ;
- La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM-RSK) ;
- Le Centre Régional d'Investissement (CRI-RSK) ;
- Le Conseil de la Région (CR-RSK).

La recherche s'est basée sur deux enquêtes, la première qualitative et la deuxième quantitative. La première menée par des entretiens auprès des responsables des entités précitées et la deuxième menée par questionnaires auprès de 120 jeunes diplômés chercheurs d'emploi dont 60 au sein des agences locales ANAPEC et les 60 autres au sein du CAIOS de l'UM5. Malgré le biais de sélection et la petite taille de son échantillon, l'enquête quantitative a permis de sortir des constats sur la perception des

jeunes concernant l'efficacité des actions menées par l'ANAPEC et ses partenaires pour améliorer leur employabilité.

En ce qui concerne la représentativité de notre échantillon par âge, genre, niveau d'études et diplômes obtenus, il faut souligner que, 52% des jeunes diplômés enquêtés appartiennent à la tranche d'âge de 19 à 23 ans. Quant à la tranche d'âge allant de 24 à 28 ans, elle représente 41%. Par contre, ceux âgés de plus de 28 ans ne représentent que 8%. Ainsi que 56% des enquêtés sont du genre féminin alors que le genre masculin représente 44%.

Il est aussi constaté que le niveau d'instruction est quasi totalement supérieur chez les jeunes diplômés chercheurs d'emploi à la Région RSK à savoir 34% de titulaires de licences fondamentales contre 15% de titulaires de licences professionnelles seulement. Alors que les titulaires de DTS sont presque parallèles avec les titulaires de DEUG avec respectivement 18% et 16%. Quant au reste des diplômés recensés, leurs titulaires restent minoritaires.

Quant à l'enquête qualitative, elle est menée, par entretiens, auprès des partenaires précités. Les interviews étaient réalisées auprès des cinq (5) Responsables suivants :

- Le Directeur Régional de l'ANAPEC-RSK ;
- La Directrice du CAIOS-UM5 ;
- La Directrice Régionale de la CGEM- RSK ;
- La Responsable de Coopération du CRI- RSK ;
- Le Chargé de Communication du Conseil de la Région- RSK.

L'objectif de cette recherche est de confronter les réponses des acteurs institutionnels à celles des jeunes diplômés enquêtés et d'en tirer à quel point les différentes actions menées, par les divers acteurs, sont efficaces et ont pu améliorer le processus d'employabilité de ces jeunes diplômés, d'identifier s'il y a collaboration entre les divers acteurs et si cette collaboration contribue à l'amélioration d'une part de la qualité de l'ES et d'autre part de l'employabilité des diplômés.

Notre recherche s'est déroulée sur quatre mois : du 15 Février au 15 juin 2018.

Actions d'amélioration de l'employabilité des jeunes : quelle place pour la collaboration ?

L'ANAPEC : l'objectif de l'employabilité est-il assuré ?

Selon les Responsables de la Direction Régionale ANAPEC-RSK, des efforts sont déployés pour remédier au déphasage qui existe entre l'offre et la demande en matière d'emploi. Ceci par la mise à niveau des lauréats de l'ES et de la formation Professionnelle pour adapter leurs profils aux besoins du marché de l'emploi et donc améliorer leur employabilité.

Dans ce cadre, l'ANAPEC a développé, en plus des programmes d'appui au recrutement, le programme TAEHIL¹¹ qui vise l'ajustement du profil du chercheur d'emploi par rapport à un poste identifié à pourvoir, à travers des formations complémentaires d'adaptation. Ce programme contient trois composantes à savoir : la formation à la carte (FCE), la formation spécifique aux secteurs émergents et la formation de reconversion vers les secteurs porteurs (FQR).

¹¹ ANAPEC 2020 (Document fourni par la Direction Régionale ANAPEC- RSK).

En fait, la FCE vise à ajuster les profils des personnes à recruter par une entreprise déterminée aux postes à pourvoir alors que la formation spécifique aux secteurs émergents consiste à l'appui des secteurs émergents en réussissant le recrutement des ressources humaines (RH) via un dispositif de formation spécifié. Quant à la FQR, elle permet d'assurer aux difficilement insérables une formation au regard des opportunités de création d'emplois dans la région.

L'ANAPEC a mis aussi en place un système de veille prospective sur l'emploi dans les régions. Ce système, selon les mêmes responsables, est le seul dispositif en matière de prospective sur l'emploi au Maroc. Il a pour intérêt d'identifier la tendance d'évolution en matière de recrutement par secteur et par région, ainsi que les besoins immédiats en recrutement des entreprises par secteur, par entreprise et par emploi métier en plus des effectifs à former dans le cadre de la Formation à la carte. Il permet aussi d'identifier les besoins en recrutement à moyen terme (6 mois à 3 ans) et les effectifs à former dans le cadre de la Formation qualifiante, pour préparer les viviers de compétences. Comme il sert d'outil d'aide à la décision au profit des institutionnels chargés des politiques publiques en matière d'emploi et des opérateurs de formation (Universités, OFPPT, autres...) pour contribuer à l'adaptation des programmes de formation au besoin du marché. Et pour les chercheurs d'emploi, il est un outil d'orientation vers les métiers porteurs.

Malgré tous ces efforts déclarés, l'ANAPEC et ses services restent ignorés par 15% des jeunes enquêtés en dehors des agences ANAPEC et même les 85% qui les connaissent, 45% parmi eux n'ont jamais pris contact avec l'Agence.

Il reste donc à l'ANAPEC de fournir des efforts en matière de communication au sein des établissements de l'ES afin de faire connaître ses services, ses actions, ses outils et ses perspectives parmi les jeunes étudiants.

Parmi la totalité des interrogés, les services de l'ANAPEC sont ignorés par 39%. Et parmi les 61% qui affirment avoir connu les services de l'ANAPEC, seuls 36% reconnaissent qu'il y a des ateliers de formation, 31% déclarent connaître le service d'entretien de positionnement, 19% connaissent le service de formation en ligne, 11% sont au courant de service d'offre de formation qualifiante de reconversion, 2% ne savent que le service portant sur le contrat d'insertion et uniquement 1% dit que le service des programmes d'appui à l'insertion existe. Alors, il s'en sort que le déficit de communication est observé dans tous les services offerts par l'ANAPEC.

Il est aussi important de mentionner que ces services n'ont pas bénéficié à 47% des jeunes enquêtés. Et même parmi les 53% ayant bénéficié des services offerts par l'ANAPEC, il n'y a que 62% qui ont profité des entretiens de positionnement, 32% qui ont bénéficié d'atelier de formation, 4% qui ont bénéficié de formation qualifiante de reconversion et 2% qui ont décroché des contrats d'insertion.

C'est ainsi que 7% seulement ont reconnu l'aide suffisante de ces services à l'amélioration de leur quête d'emploi, 48% la trouve modeste, 41% la trouve rare et 3% déclarent que cette aide est nulle. Enfin, la gradation régressive des pourcentages représentant les déclarations des répondants souligne bien l'inefficacité des services de l'ANAPEC en matière d'encadrement et d'insertion des jeunes diplômés en quête d'emploi.

D'autant plus que 70% des jeunes enquêtés, qui ont pris contact avec l'ANAPEC, affirment que les services offerts par l'ANAPEC ne promettent pas d'amélioration pour les raisons suivantes :

- L'accès au marché de l'emploi au Maroc nécessite les relations personnelles ;
- La difficulté d'accès à l'information au sein des agences locales ANAPEC ;

- La mauvaise réputation de l'ANAPEC ;
- Les offres d'emploi communiquées sont limitées ;
- Les services de l'ANAPEC ne garantissent pas l'accès à l'emploi ;
- L'ANAPEC n'assure pas aux jeunes en quête d'emploi le suivi de leurs candidatures, ...

Alors, les déclarations des responsables de l'ANAPEC mettant en valeur les actions de cette Agence incitent à s'interroger à propos de l'origine de la défaillance vu que les résultats de l'enquête quantitative montrent le contraire de ce qu'ils prétendent.

Par ailleurs, nous nous sommes orientés vers les acteurs institutionnels opérant en matière d'employabilité pour voir s'il y a collaboration entre eux et l'ANAPEC et, si oui, d'analyser comment cette collaboration peut-elle impacter l'employabilité des jeunes diplômés en quête d'emploi.

La collaboration : quelles réalisations et quelle efficacité ?

L'ANAPEC

Pour réussir l'opérationnalisation de ces programmes et dispositifs, les responsables de l'ANAPEC affirment que l'Agence se base sur la collaboration avec les différentes parties prenantes. Cette collaboration lui permet d'assurer plus de proximité auprès de ses audiences de sorte à améliorer la connaissance et la compréhension de ses activités d'intermédiation et de concrétiser ses actions.

Selon les réponses des interviewés, l'ANAPEC renforce ses efforts pour l'amélioration continue des relations avec ses cibles et partenaires intervenants en matière de formation et d'emploi. Lors des rencontres de collaboration avec les

institutions de formation, ils débattent autour des curricula de formation et de la mise en place des formations au profit des chercheurs d'emploi, de la mise en place du système de formation alternée au sein des administrations et des entreprises ainsi que le développement de l'esprit entrepreneurial et de l'autonomie. Elle essaye de plus en plus de transmettre les besoins du marché de l'emploi, en compétences et soft skills, aux opérateurs de formation pour que ces derniers puissent adapter les formations aux exigences spécifiques des employeurs.

Les responsables de l'ANAPEC ont aussi affirmé que la majorité des rencontres de collaboration qu'elles soient avec le Département de l'ES, les Universités, le Ministère de Travail et de l'Intégration Professionnelle, le CAIOS, la CGEM, le CRI, le CR, ... aboutissent à une prise de décision participative, à la signature de conventions de partenariat, au lancement de différents projets visant à garantir une meilleure employabilité aux jeunes. Cependant, L'ANAPEC n'arrive toujours pas à collaborer avec les acteurs du système productif autour des offres de stages et d'emplois aux moments opportuns, car la majorité des entreprises ne veulent pas jouer ce rôle. Alors, il faut travailler davantage pour convaincre les entreprises pour y participer.

LE CAIOS¹²

Pour sa part, la Directrice du CAIOS a affirmé que le centre fourni de multiples efforts pour l'amélioration de la qualité des lauréats. Ceci à travers des actions¹³ correctives

¹² CAIOS : Centre d'Accueil, d'Information, d'Orientation et de Suivi, il a été créé en septembre 2005. Il relève de l'Université Mohammed V et a pour mission de fournir un accueil et des informations sur les études supérieures, une guidance psychologique, une orientation et une aide à la réorienter des étudiants, une aide à la recherche de stages et à l'insertion professionnelle. (Source : <http://caios.um5.ac.ma/>)

¹³ H. MEDERSSI, 2015, Rapport Synoptique- Volet : insertion des lauréats de l'Université

Mohammed V, synthèse réalisée par Mme Mederssi, Directrice du CAIOS.)

pour surmonter les défaillances engendrées soit par la qualité des formations dispensées, soit par une mal orientation, soit par des conditions sociales ne permettant pas à ces lauréats d'acquérir les compétences transversales nécessaires,

Ainsi, le CAIOS mène, en collaboration avec l'ANAPEC, la CGEM et les autres acteurs, un ensemble d'actions pour améliorer l'employabilité des jeunes diplômés de l'UM5 à savoir :

- (1) L'affichage des offres d'emploi reçus des différents secteurs, public, semi-public et privé, au sein du CAIOS ;
- (2) L'information sur les stages et les exigences de l'emploi afin d'informer et d'orienter les étudiants vers les voies qui mènent au marché de l'emploi ;
- (3) La formation préparant les bénéficiaires à l'insertion dans la vie professionnelle : deux sortes de formations sont décernées aux lauréats (formations préparatoires à l'insertion assurées par l'ANAPEC et l'EFE (Education For Employment), formations de développement : coaching) ;
- (4) Les journées-métiers comme occasions de rencontres entre les lauréats de l'UM5 et les recruteurs. A la suite de ces journées, les lauréats qui ne sont pas assez préparés pour la vie professionnelle sont redirigés vers les programmes de qualification à savoir le Reprofilage ou le Mentoring ;
- (5) Le reprofilage est un programme qui vise à développer les compétences des étudiants dont l'accès à l'emploi s'avère difficile. C'est une sorte de conversion qui s'instaure entre une formation de base non requise par le marché de l'emploi et une autre dont la demande est importante ;

- (6) Le Mentoring est une expérience- pilote, « Female- Mentoring », est lancée dans le cadre du programme « Econowin » financé par la GIZ (Agence de coopération internationale allemande pour le développement). Cette expérience comporte une série d’ateliers de sensibilisation, d’information et de réseautage ainsi que la mise en place d’un tandem composé d’une femme entrepreneur (Mentore) et d’une étudiante (Mentee). Les Bénéficiaires de cette expérience étaient 20 étudiantes dont 2 ont monté leur propre projet à la fin du programme ;
- (7) L’organisation du Forum de l’Emploi qui était à sa 5ème édition. Il est ainsi un outil porteur d’appui à l’insertion des jeunes diplômés, il a eu pour résultat 121 recrutements ;
- (8) La grande rencontre dans le cadre du projet nommé RESUME (Réseau Méditerranéen pour l’Employabilité) sous la thématique « Université et Employabilité » pour l’amélioration de l’employabilité des jeunes diplômés.

Alors, le CAIOS, en tant que représentant du système éducatif (l’UM5), collabore surtout avec ces partenaires pour la programmation des formations au profit des diplômés qui ont du mal à s’insérer dans le marché de l’emploi et au profit des étudiants. Ainsi que l’accompagnement et l’encadrement de ceux qui optent pour l’auto-emploi à travers la collaboration avec les acteurs du système productif.

Et pour plus de proximité entre les institutions de formation, les diplômés, les futurs diplômés et le marché de l’emploi, le CAIOS a pour projet la réalisation de capsules de communication métiers assurant des rencontres avec des professionnels métiers. Il a aussi comme projet la mise en place d’un système de certification pour le développement des compétences requises par le marché de l’emploi.

LA CGEM¹⁴

Quant à La CGEM, la Directrice Régionale (RSK), a affirmé qu'ils organisent des rencontres et des sessions de formation sur l'entrepreneuriat au sein des établissements universitaires au profit des jeunes étudiants futures diplômés afin les rapprocher de l'emploi et de l'auto emploi. Ceci en les accompagnant dans la création d'entreprises virtuelles pour acquérir de l'expérience et les initier à l'employabilité. D'autant plus que la CGEM participe activement aux divers programmes et différentes manifestations avec les partenaires régionaux tels que le programme Injaz Al-Maghreb avec l'UM5, le « Female- Mentoring » avec le CAIOS, les rencontres avec l'ANAPEC, ...

La CGEM collabore ainsi avec l'ANAPEC et le système éducatif pour plus d'orientation vers l'auto-emploi, d'une part auprès des jeunes étudiants, futurs diplômés, afin de leurs permettre de changer l'idée fixe de trouver un emploi et demeurer salariés et d'autre part auprès des institutions éducatives qui doivent encourager le sens d'initiative à travers des formations innovantes chez les étudiants.

LE CRI¹⁵

Pour le CRI, la responsable de la coopération a affirmé que le centre mène plusieurs

¹⁴ CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc, crée en 1947, elle est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels. La CGEM se fixe, comme principales missions, la valorisation du rôle de l'entreprise dans le développement économique et social et la promotion et l'encouragement de la mise en œuvre d'une politique de développement de l'entreprise. (Source : <http://www.cgem.ma/fr/cgem>)

¹⁵ CRI : Centre Régional d'Investissement, placé sous l'autorité du Wali de la région, est l'interlocuteur unique auprès des créateurs d'entreprises et investisseurs dans le but d'encourager l'investissement au niveau régional et de contribuer à promouvoir le potentiel du territoire régional. Il a pour missions :

actions, dans le cadre de l'employabilité, en partenariat avec l'ANAPEC et les acteurs du système de l'ES. Ses efforts, selon la même source, sont surtout pour l'expression des besoins en profils exigés par le système productif dans la région que ce soit sur les grands projets ou les projets en cours qui sont susceptibles de créer de l'emploi. En fait, il est concerné plutôt par les projets d'investissement d'où émane la création d'emploi.

Le CRI reçoit, dans le cadre de la coopération, les futurs lauréats sur place au CRI ou aux établissements de formation, pour leur dire qu'il est une institution publique qui peut les aider à mettre en place leurs entreprises, présentation de la Région géographiquement, en matière d'investissement, sensibilisation à l'entrepreneuriat, information sur les grands projets de la Région (l'installation de PSA Peugeot Citroën a ramené 26 équipementiers ce qui a favorisé les offres d'emploi), information sur les partenaires.

D'autant plus qu'il les sensibilise à propos des prérequis personnels (soft skills) qu'ils doivent avoir pour augmenter leurs chances d'insertion dans le marché de l'emploi. Tout ça fait partie de la promotion de l'investissement et de la Région. Il y a aussi une collaboration avec les délégations étrangères (le CRI reçoit des délégations étrangères du monde entier) sur la Région et la diversité de son potentiel en compétences humaines (lauréats universitaires, ingénieurs, techniciens, ...) et en partenaires. Ainsi que la réception des étudiants et lauréats porteurs de projets au CRI pour les aider à la création de leurs entreprises.

Le CRI collabore aussi avec d'autres partenaires tels que les impôts, la CNSS, la douane, le commerce extérieur, porte net, ... en matière d'impôts, d'affiliation,

l'aide à la création d'entreprise, l'aide aux investisseurs, la promotion et la coopération. (Source : <http://www.rabatinvest.ma/articles/missions-du-cri>)

d'importation, d'exportation, ... pour faciliter aux jeunes de se projeter dans l'investissement en leur éclaircissant le circuit à suivre et les institutions à consulter.

Alors, le CRI collabore avec les divers partenaires pour améliorer l'investissement et la création d'entreprises et qui dit investissement et création d'entreprises dit ainsi création d'offres d'emploi pour les jeunes diplômés. Le CRI et l'ANAPEC ont organisé des séances d'information pour montrer aux jeunes entrepreneurs les services que leurs offrent l'ANAPEC (IMTIAZ avec la CNSS) et le CRI (e-regulation) pour encourager les jeunes de passer de l'informel au formel.

Concernant sa collaboration avec les acteurs du système éducatif, elle se résume dans le fait de les inciter à intégrer des modules de compétences transversales et développer l'esprit d'entrepreneuriat chez les étudiants, futurs diplômés, afin d'améliorer l'employabilité et d'encourager la politique de l'auto-emploi.

Au moment de l'enquête, le CRI travaillait sur un film institutionnel pour assurer plus de visibilité, mais ses perspectives n'étaient pas vraiment claires car tous les CRI étaient en pleine mutation alors ils étaient appelés à revoir leurs mission et prérogatives.

LE CR- RSK

Du côté du Conseil de la Région (RSK), le chargé de communication a déclaré que les actions menées en matière d'amélioration de l'insertion des jeunes se manifestent dans l'organisation des assises régionales pour l'emploi, au siège de la Région RSK, en partenariat avec l'ANAPEC sous le thème « Pour un dispositif régional intégré de promotion de l'emploi », la signature de convention de partenariat avec l'ANAPEC, la signature de convention de partenariat avec l'UM5, l'organisation du Forum Régional de l'orientation et le lancement du Salon Virtuel de l'Orientation.

D'autant plus, le CR-RSK participe aux différentes manifestations organisées par les autres acteurs agissant sur l'emploi de la Région RSK et assure le financement de certaines actions d'appui à l'emploi de l'ANAPEC et de ses partenaires.

Selon la même source, le Conseil collabore des avec l'ANAPEC et les autres partenaires pour la coordination. Cette collaboration vise l'élaboration d'un système régional intégré de promotion de l'emploi aussi bien l'emploi rémunéré que l'auto-emploi afin d'améliorer l'employabilité à travers la formation qualitative et le soutien de la mobilité des chercheurs d'emploi dans la Région pour profiter de l'intermédiation et l'insertion.

En plus, il assure le financement à ses partenaires spécialisés qui à leur tour assurent l'exécution. La Région RSK a comme perspective le chantier du marketing territorial qui est bien déclaré dans son plan de développement. Pour cela elle cherche à attirer les investissements et du coup promouvoir l'activité économique qui à son tour permettra la création des emplois.

C'est dans cet objectif que la Région se focalise actuellement sur l'amélioration des infrastructures pour attirer plus d'investissements (Exemple de la contribution de la Région à la réalisation de la double voie menant à la zone libre, Atlantic free zone, à sidi Yahya El Gharb).

INTERPRETATIONS

D'après la réalité du chômage sur le terrain, toutes ces actions de collaboration avancées par l'ANAPEC et ses partenaires, qui se manifestent en réunions, séminaires, conférences, journées d'information, forums, colloques, formations, ... restent de faible portée et donc superficielles. En effet, les jeunes en quête d'emploi ne reconnaissent pas l'efficacité des actions de collaboration de l'ANAPEC et ses partenaires et déclarent

qu'elles ne résolvent pas le problème de leur insertion professionnelle à court, à moyen et à long terme.

Donc, la défaillance existe au niveau de l'étape ante-diplôme et non post-diplôme, c'est-à-dire au niveau du système éducatif, au niveau des acteurs du système de l'éducation et de la formation qu'ils soient enseignants ou administrateurs, au niveau des programmes de formation, au niveau des étudiants, au niveau des infrastructures, au niveau de la gestion des établissements, ainsi qu'au niveau de la collaboration mal planifiée entre les différentes parties prenantes. Cette collaboration se réduit maintenant à la simple participation à la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, alors qu'elle devrait en principe remédier à cette situation complexe. Surtout que les missions prospectives de l'ANAPEC lui permettent de détecter les besoins actuels et futur du marché de l'emploi, alors elle est censée être une entité ressource dont la collaboration avec les partenaires est importante lors des processus pilotage, réalisation et support en matière d'éducation, de formation et de recherche pour garantir l'amélioration continue de la qualité de l'ES et ainsi de l'employabilité des sortants.

Il paraît alors que les efforts de collaboration de l'ANAPEC et ses partenaires doivent passer de simples actions correctives auprès des jeunes diplômés aux actions préventives auprès des acteurs du système éducatif. Il reste aussi à centrer la collaboration sur ces actions préventives pour qu'elles soient traduites en actes concrets.

En somme, cette concrétisation du changement ne se réalisera qu'à travers la mise en place d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur afin d'avoir des diplômés qualifiés et employables et par conséquent assurer l'adéquation formation-emploi.

Une nouvelle approche du système éducatif pour une meilleure employabilité

Suite aux interviews menés avec les divers acteurs institutionnels, nous pouvons confirmer que malgré la mise en valeur de leurs actions en matière d'insertion des jeunes, ces acteurs sont tous conscients que la problématique du chômage au Maroc revient à notre système éducatif défaillant et d'ailleurs ça se voit à travers les différentes réformes que les divers gouvernements essayent d'appliquer successivement sans pouvoir améliorer la situation. D'où la nécessité d'une nouvelle approche pour ce système afin de remédier à cette situation problématique des sortant inemployables.

Nous pouvons ainsi percevoir que la qualité de l'ES et donc de l'employabilité de ces jeunes diplômés sera améliorer en menant des actions de collaboration en amont à tous les niveaux de l'enseignement à savoir : le primaire, le collège, le lycée, l'université et la formation professionnelle. Ceci en exigeant aux institutions éducatives d'organiser des visites à tous les secteurs productifs au profit des élèves du primaire et des stages au profit des élèves du collège, ainsi que la participation des élèves du lycée au travail associatif que les professeurs sont appelés à encourager en établissant des liens avec des associations en impliquant ainsi les élèves dans des activités de la société civile.

En plus, les établissements universitaires et ceux de la formation professionnelle doivent intégrer dans toutes les formations dispensées, sans exclure aucune filière, des modules de développement personnel. Ces modules vont permettre aux jeunes étudiants, futurs diplômés chercheurs d'emploi d'acquérir les soft- skills, de connaître leurs capacités et aptitudes, d'apprendre à apprendre, d'identifier et mettre en valeur leurs savoirs, savoir-faire et savoir être. Ainsi, aura-t-on des jeunes diplômés autonomes, responsables, aptes à communiquer, à trouver un emploi, à s'intégrer

facilement dans le marché du travail et donc des vrais citoyens participant au développement de leur pays. A ce moment, on peut dire que la collaboration entre l'ensemble des acteurs des systèmes éducatifs, productifs et associatifs est devenue une dimension importante et a pu attribuer une « valeur pour les apprenants ».

Contribution de la communication dans le renforcement de la collaboration

Il faut aussi souligner que l'amélioration de la communication en matière d'employabilité des jeunes diplômés pourra renforcer la collaboration entre les divers acteurs. Ceci par la mise en place d'une plateforme régionale facilitant la mise en relation entre tous les acteurs agissant sur l'employabilité à la Région RSK et pourquoi pas la généraliser au niveau de toutes les Régions du Maroc.

Cette plateforme devra offrir un service de réseautage dont l'objectif est d'augmenter les opportunités d'échange entre les différents acteurs. Elle donnera accès à des cibles professionnelles qualifiées. Elle sera un outil de communication pour la promotion des produits et services, événements, conférences, ... de chaque acteur. Par conséquent, elle favorisera les relations entre les acteurs agissant sur l'employabilité au niveau de la Région ainsi permettra-t-elle l'identification des opportunités et la connexion avec les autres membres de la Région.

Cette plateforme aura pour objectif la coordination et l'augmentation des opportunités d'affaires pertinentes et d'échanges à travers la publication, la consultation et le partage des opportunités. Elle servira donc de cartographie tenant à jour toute personne la consultant sur les actions menées par les autres acteurs et au même temps permettant l'orientation des jeunes diplômés en quête d'emploi ou d'informations sur les offres d'emploi vers la destination exacte concernée par leur requête. Les chercheurs universitaires aussi peuvent se servir de cette plateforme pour avoir l'information sur

tout ce qui se passe en matière d'employabilité, d'entrepreneuriat, de développement régional, ... suite à une démarche simple présentant le circuit procédural à suivre.

CONCLUSION

En somme, l'employabilité des jeunes est un problème national que les autorités gouvernementales essaient de cerner et de résoudre depuis plusieurs décennies.

L'augmentation du taux de chômage des jeunes est une réalité dont il faut faire face et trouver les facteurs principaux qui aggravent la situation. Plusieurs études ont été menées et ont toutes confirmé que le problème de l'employabilité des jeunes est tributaire de la qualité de la formation. En effet, divers projets et programmes ont été lancés dans le cadre du travail des institutions gouvernementales et privées pour remédier à cette situation problématique.

La présente réflexion s'est focalisée sur l'impact que peut avoir la collaboration de divers acteurs agissant en matière d'employabilité sur l'amélioration de la qualité de l'ES et donc l'assurance de l'adéquation entre les formations dispensées et les emplois existants et futurs. Elle a essayé d'identifier les efforts fournis par les divers acteurs au niveau de la Région- RSK et en parallèle d'analyser l'efficacité de la collaboration entre ces acteurs en matière d'employabilité. Ensuite, une nouvelle approche du système éducatif pour l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés a été présentée. Enfin, la part de la communication dans la collaboration a été prise en compte.

Les résultats de l'enquête qualitative montrent que l'employabilité des jeunes diplômés rentre dans les plans d'actions de l'ANAPEC et de ses partenaires. Toutefois, les résultats de l'enquête quantitative montrent que ces actions restent de faible portée, inefficaces et n'assurent pas l'insertion professionnelle de ces jeunes à court, à moyen et à long terme. En plus, la collaboration entre ces acteurs se réduit maintenant à la simple

participation à la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme qui restent à leur tour de simples solutions superficielles et non adéquats.

En fait, la collaboration que l'ANAPEC et ses partenaires doivent adopter exige un changement de stratégie afin de passer de simples actions correctives auprès des jeunes diplômés aux actions préventives auprès des acteurs du système éducatif. Toutefois, la concrétisation de ce changement ne se réalisera qu'à travers la volonté et l'engagement du système éducatif afin de mettre en place une démarche qualité permettant d'avoir comme résultats des jeunes citoyens diplômés, autonomes, responsables, qualifiés, employables et employés. Cette démarche qualité nécessite l'ouverture du système éducatif sur les autres systèmes productifs et associatif, à travers la collaboration, tout au long du processus d'Enseignement et de Recherche.

Cependant, ce qui manque à la collaboration des acteurs étudiés ci-dessus c'est :

1. L'établissement de convention de partenariat entre les institutions de l'éducation et de la formation, à tous les niveaux du primaire au supérieur, et les systèmes productif et associatif ;
2. L'intégration de modules de compétences transversales, animés par les professionnels, dans toutes les formations dispensées dans les établissements universitaires et ceux de la formation professionnelle ;
3. Le renforcement de la communication tout au long du processus d'enseignement par la mise en place de dispositifs d'information et d'orientation dans les établissements ;
4. L'amélioration de la communication à travers les médias de masse et ceci en passant par la programmation des émissions télévisées invitant les

professionnels et présentant les besoins futurs et les secteurs porteurs de chaque Région ;

5. Le maintien de la communication, après l'obtention des diplômes, entre l'université et les lauréats ainsi que la mise en place d'un réseau de contact permanent entre employeurs, établissements de formation et demandeurs d'emploi ;
6. La mise en place de plateformes régionales communes facilitant la mise en relation entre les étudiants, les diplômés et les acteurs des systèmes éducatif, productif et associatif.

En réalité, la problématique de l'employabilité des jeunes diplômés dépasse l'école, l'université, la famille, les médias, la société civile et le monde de l'économie. Alors, n'est-il pas temps de revoir la Politique de l'Etat en matière d'Enseignement et d'Emploi ?

Références bibliographiques et webographiques

- (1) FASKA, Souad. Communication stratégique pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés : cas de la Région- RSK. Mémoire de Master Spécialisé : Communication des organisations, qualité et développement durable. UM5, 2018.
- (2) Statistiques publiées par le Haut-Commissariat au Plan. *La Situation du marché du travail en 2018*. [Consulté le 10/02/2018]. Disponible à l'adresse URL : https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2018_a2289.html
- (3) La Toupie. *Définition d'employabilité*. [Consulté le 19/02/2018]. Disponible à l'adresse URL : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Employabilite.htm>

- (4) LAROUSSE. *Employabilité*. [Consulté le 13/03/2018]. Disponible à l'adresse URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/employabilit%C3%A9/28957>
- (5) ISO 9000. Version 2000.
- (6) TNE-QA. *Evaluer la qualité*. [Consulté le 22/04/2018]. Disponible à l'adresse URL : https://www.tne-qa.com/images/publication_modules_external_quality_assurance/assessing%20qualityf_02.pdf
- (7) Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique, 2015, Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion, CSEFRS.
- (8) ISO, 2007, IWA2, 2007 : Quality management systems- Guidelines for the application of ISO 9001 : 2000 in education. Edition ISO, Geneva, Version française, 40 p.
- (9) LAROUSSE. *Définition de la collaboration*. [Consulté le 19/03/2019]. Disponible à l'adresse URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaboration/17137>
- (10) Chrislip, David D. and Larson, Carl E., 1994, Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference, Jossey Bass, 192 pages.
- (11) ANAPEC. *Le portail web de l'ANAPEC*. [Consulté le 16/02/2018]. Disponible à l'adresse URL : <https://www.anapec.org/>
- (12) Bulletin officiel n° 4804 du 15/06/2000. Pp. 460-462
- (13) ANAPEC 2020, Présentation fournie par la Direction Régionale ANAPEC-RSK.
- (14) H. MEDERSSI, 2015, Rapport Synoptique- Volet : insertion des lauréats de l'Université Mohammed V, Synthèse réalisée par Mme Mederssi, Directrice du CAIOS.
- (15) CAIOS. *Le portail web du CAIOS*. [Consulté le 16/02/2018]. Disponible à l'adresse URL : <http://caios.um5.ac.ma/>

- CGEM. *Le portail web de la CGEM*. [Consulté le 11/03/2018]. Disponible à l'adresse URL : <http://www.cgem.ma/fr/cgem>
- CRI. *Le portail web du CRI*. [Consulté le 16/03/2018]. Disponible à l'adresse URL : <http://www.rabatinvest.ma/articles/missions-du-cri>