

## Les Power Skills dans l'Enseignement Supérieur : Une Réponse Stratégique aux Défis du Marché de l'Emploi

Power Skills in Higher Education: A Strategic Response to the Challenges of the Job Market.

Auteur 1 : Rachid HOUMaida.

Auteur 2 : Hicham MAJID.

---

### Rachid HOUMaida

Enseignant-Chercheur en Communication et Leadership  
Institut Supérieur d'Etudes Maritimes (ISEM) -Casablanca

### Hicham MAJID

Doctorant  
Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences Appliquées (LISA)  
Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Berrehid  
Université Hassan 1er - Settat

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** HOUMaida .R & MAJID .H (2025) « Les Power Skills dans l'Enseignement Supérieur : Une Réponse Stratégique aux Défis du Marché de l'Emploi », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0844 – 0859.

Date de soumission : Décembre 2024

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14962340  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé :

L'évolution des exigences professionnelles au Maroc a entraîné une demande croissante en compétences transversales chez les futurs collaborateurs. Conscient de ces enjeux, le ministère chargé de l'Enseignement Supérieur (ES) adopte une approche de formation alliant compétences techniques et compétences transversales (Power Skills) adaptées aux exigences du marché de l'emploi. Dans cette mouvance, ce travail vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante : Comment les établissements d'ES parviennent-ils à répondre efficacement aux défis du monde professionnel en intégrant les Power Skills dans leurs programmes de formation ? Notre démarche s'articule autour de deux axes principaux. D'abord, une revue de littérature mettra en lumière les compétences transversales recherchées, notamment en communication et digital. Ensuite, nous analyserons les mesures adoptées pour développer ces compétences, avec une attention particulière aux réformes du PACTE-ESRI et son volet dédié à l'Entrepreneuriat, la Simplification, la Réforme, et l'Innovation (ESRI). Les résultats montrent que l'intégration des Power Skills dans l'enseignement favorise l'adéquation formation/emploi. Toutefois, sa mise en œuvre effective nécessite une prise en compte spécifique des aspects pédagogiques, organisationnels et financiers.

**Mots-clés :** power skills, enseignement supérieur, marché de l'emploi, pacte-esri.

## Abstract:

The evolution of professional requirements in Morocco has led to a growing demand for transversal skills among future employees. Aware of these challenges, the Ministry of Higher Education has adopted a training approach that combines technical skills with Power Skills tailored to the needs of the job market. In this context, this study aims to address the following question: How do higher education institutions effectively meet the challenges of the professional world by integrating Power Skills into their training programs? Our approach is structured around two main axes. First, a literature review will highlight the transversal skills required by the job market. Then, we will analyze the measures implemented to develop these skills, with a particular focus on the PACTE-ESRI. The findings indicate that integrating Power Skills into education enhances the alignment between training and employment. However, its effective implementation requires specific consideration of pedagogical, organizational, and financial aspects.

**Key-words:** power skills, higher education, job market, pacte-esri.

## **Introduction**

Les exigences professionnelles évoluent constamment, mettant en avant à la fois l'expertise technique et les compétences transversales, ou Power Skills. Ces dernières, telles que la communication, la pensée critique, le travail en équipe et la maîtrise du digital, sont devenues cruciales pour le succès dans le monde du travail. Au Maroc, cette tendance se reflète également, poussant le ministère de tutelle à revoir les programmes de formation pour mieux préparer les futurs collaborateurs.

L'importance des Power skills pour la performance des organisations ne peut être sous-estimée. Elles favorisent une meilleure collaboration, une résolution efficace des problèmes et une adaptabilité accrue face aux changements. Pour répondre à ces nouveaux défis, les établissements chargés de l'enseignement supérieur reconnaissent l'importance d'incorporer ces aptitudes essentielles dans leurs programmes académiques de manière efficace.

Cet article explore comment ces institutions peuvent relever ce défi. Nous visons à comprendre les stratégies mises en place afin d'insérer ces compétences clés au sein des cursus académiques et d'évaluer leur impact sur la préparation des étudiants au marché du travail. Pour cela, cette étude se structure en deux axes principaux : d'abord, une analyse approfondie de la littérature existante sur les Power Skills et leur importance, suivie d'une étude des initiatives concrètes mises en place par le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE), notamment dans son volet dédié à l'Entrepreneuriat, la Simplification, la Réforme et l'Innovation (ESRI).

En examinant ces aspects, nous cherchons à offrir des éléments d'analyse et des propositions aux établissements d'enseignement supérieur afin qu'ils puissent mieux préparer leurs étudiants aux exigences complexes du monde professionnel actuel.

## 1. Power Skills et performance organisationnelle

Dans un contexte professionnel caractérisé par une dynamique évolutive perpétuelle, la réussite des organisations dépend de manière croissante de compétences transversales, notamment des Power Skills liées à la communication et au digital. L'importance de ces compétences s'étend au-delà du simple échange d'informations, revêtant un rôle central dans la dynamique interne des organisations et leur capacité à prospérer dans un environnement complexe et instable.

En effet, la formation des futurs collaborateurs nécessite une approche visant à développer à la fois les compétences techniques, inhérentes au savoir-faire, et les compétences transversales qui incarnent une forme d'intelligence comportementale jugée utile, voire très importante, pour garantir l'insertion professionnelle des étudiants futurs salariés. Dans cette partie, nous nous attacherons à explorer diverses Power Skills considérées comme pertinentes à développer chez ces étudiants.

### 1.1 Les Power Skills : Vers une Redéfinition des Compétences Transversales

Contrairement aux compétences techniques, généralement associées à des connaissances spécifiques mesurées de manière objective<sup>1</sup>, les Power skills englobent des compétences complémentaires axées sur les comportements et les attitudes. Ces dernières reflètent le savoir être d'un collaborateur<sup>2</sup>. C'est « un terme souvent associé au quotient d'intelligence émotionnelle d'une personne, à l'ensemble des traits de personnalité, des grâces sociales, de la communication, du langage, des habitudes personnelles, de la convivialité, de management des personnes, du leadership, etc. qui caractérisent les relations avec d'autres personnes »<sup>3</sup>.

Il s'agit de compétences qui facilitent une interaction efficace avec autrui et favorisent l'adaptabilité à des environnements changeants. En d'autres termes, elles reposent sur des aptitudes relationnelles et adaptatives essentielles, constituant des atouts différenciants pour un individu (étudiant, futur salarié, salarié...) par rapport aux autres.<sup>4</sup>

Ces Power skills peuvent se répartir en 3 catégories :

---

<sup>1</sup> Cholley, P., & Bernard, A. (2018). *Le management par les compétences : Concepts, outils, perspectives*. Editions Dunod. p.37.

<sup>2</sup> Schmid Mast, M.(2018). La compétence sociale: un savoir-être pour réussir. *Revue économique et sociale*. Volume 76 . Numéro 1. p.105.

<sup>3</sup> Perrnoud, P. (2012), *L'organisation des compétences, clé de toute pédagogie différenciée*, ESF Éditeur, Paris

<sup>4</sup> Eymard-Duvernay, F.(2019) . *Soft skills: 10 compétences clés pour réussir* .Eyrolles, 2019. p.9.

Tableau 1 : Catégories des power skills

Catégories	Rôles
<b>Compétences personnelles</b>	Capacité à gérer des charges de travail élevées, maintenir une motivation constante, et développer la confiance en soi. Selon Furon & Rafécas-Poeydomenge (2022), ces compétences sont Influencées par le cerveau droit favorisant l'intuition.
<b>Compétences sociales</b>	D'après Goleman, D. (2020), des facteurs tels que l'empathie, la collaboration et la communication permettent de faciliter des interactions positives et des relations fructueuses.
<b>Compétences méthodologiques</b>	Elles incluent des aptitudes comme la gestion du stress, l'analyse critique et la capacité à résoudre des problèmes complexes. Selon l'édition 2020 du rapport du Forum économique mondial sur l'avenir des emplois, l'aptitude à analyser et innover est reconnue comme la compétence professionnelle la plus importante pour l'avenir <sup>5</sup> .

Source : Tableau élaboré par les auteurs

Il convient de souligner que ces compétences, souvent désignées sous des appellations variées telles que compétences non techniques, compétences transversales ou encore Power skills, revêtent une importance stratégique dans le marché de l'emploi au Maroc, particulièrement face aux évolutions liées à l'intelligence artificielle<sup>6</sup>.

### 1.2 Le rôle stratégique des Power skills dans la performance organisationnelle

Pour atteindre leurs objectifs opérationnels et stratégiques, les organisations doivent optimiser la performance de leurs collaborateurs en misant sur une combinaison équilibrée entre compétences transversales et compétences techniques.

Selon Cholley et Bernard (2018), ces compétences se distinguent par plusieurs caractéristiques fondamentales qui en font des atouts incontournables au sein des organisations. Elles sont tout d'abord mesurables, ce qui permet une évaluation objective de leur maîtrise. De plus, elles sont spécifiques, car elles répondent aux exigences particulières de certains contextes ou fonctions professionnelles. Ces compétences sont également acquises, soit à travers des formations structurées, soit par le biais d'expériences pratiques. Par ailleurs, elles sont nécessaires, constituant des prérequis indispensables pour mener à bien les responsabilités professionnelles

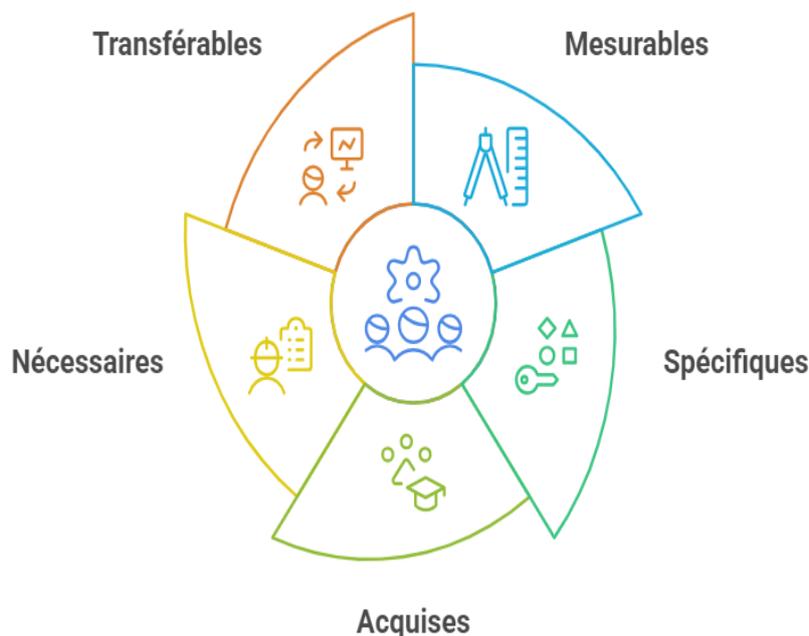
<sup>5</sup> World Economic Forum (2020), *The Future of Jobs – Report 2020*, Genève, octobre.

<sup>6</sup> Mauléon, F. Hoarau J., Bouret J. (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain*, Ed. Dunod, Paris.p.15.

associées à un poste donné. Enfin, elles présentent un caractère transférable, pouvant être mobilisées dans des environnements ou rôles divers, ce qui leur confère une grande flexibilité et une adaptabilité précieuse sur le marché du travail.

En effet, une étude menée par LinkedIn Learning en 2019, intitulée 2019 Workplace Learning Report, présente les tendances en matière de formation et de développement dans le monde professionnel. Elle met en évidence l'importance des Power skills dans un contexte mondial en pleine mutation, marqué par les progrès technologiques et la transformation des rôles professionnels.<sup>7</sup>

Figure 1 : Caractéristiques fondamentales des Power Skills



Source : Figure élaborée par les auteurs sur la base des travaux de Cholley et Bernard (2018)

Dans cette perspective, les futurs collaborateurs doivent enrichir leurs compétences techniques par des Power skills variées qui revêtent une importance d'autant plus cruciale qu'un décalage est largement reconnu entre les compétences des employés et les exigences des postes qu'ils occupent<sup>8</sup>. Ces aptitudes interconnectées renforcent leur capacité à évoluer, collaborer et innover au sein des organisations.

<sup>7</sup> Cette étude a été menée auprès de 4 000 professionnels de la formation, responsables RH, dirigeants et employés : LinkedIn Learning (2019). 2019 *Workplace Learning Report: The Rise of the Talent Developer*.

<sup>8</sup> Selon l'enquête World Management Survey réalisée par le Centre pour la performance économique de la London School of Economics and Political Science, qui mesure depuis 2002 la qualité des pratiques de gestion dans les entreprises.

### **1.3 Les compétences communicationnelles et méthodologiques dans le contexte du leadership**

La communication est considérée comme un élément stratégique et essentiel au succès des organisations (Taylor et Van Every, 2000). Elle régit la coexistence humaine et constitue une condition préalable à toute forme de progrès<sup>9</sup>. C'est une composante clé dans la formation des organisations et, plus largement, de la société, en devenant un pilier incontournable de leur fonctionnement. En tant que solution à de nombreux enjeux, selon Soubiron (2018) la communication permet non seulement d'identifier les sources de conflits—qu'elles soient psychologiques, sociales ou organisationnelles—mais aussi d'évaluer leur impact au sein de l'entreprise afin de mettre en place des solutions adaptées. Elle contribue également à la consolidation de la cohésion au sein des groupes et de l'entreprise dans son ensemble.

En réalité, il ne s'agit pas seulement d'interagir avec quelqu'un qui reçoit notre message. Nous ne parlons pas ici de la simple communication verbale ou gestuelle, mais plutôt des techniques mises en œuvre pour atteindre un objectif précis, à savoir anticiper un résultat<sup>10</sup>.

La communication est l'une des skills les plus déterminante dans le monde professionnel. Elle repose principalement sur des compétences sociales, qui sont mises en œuvre lors des interactions sociales et dans les échanges avec autrui. Ces compétences sociales jouent un rôle essentiel dans les interactions interpersonnelles, notamment pour les organisations évoluant dans un environnement mondialisé.

En parallèle les compétences méthodologiques, notamment l'exploitation de l'Intelligence Artificielle (IA), jouent un rôle déterminant dans le leadership entrepreneurial. Dans un contexte en perpétuelle transformation et de plus en plus exigeant, les leaders doivent maîtriser des compétences analytiques et décisionnelles afin de naviguer efficacement entre les défis et les opportunités.

Dans cette optique, les Power Skills ont un impact significatif sur la carrière professionnelle et également sur la réussite académique et le bien-être personnel des individus. En acquérant et en cultivant ces compétences, les étudiants au Maroc peuvent transformer positivement leur parcours d'apprentissage et leur future carrière. Cela requiert une implication accrue des responsables du secteur de l'enseignement afin de les intégrer dans les programmes de formation.

---

<sup>9</sup> Justus, K. (2021). *La manipulation par la communication : L'art de l'éloquence*. 2ème Editions Empire of Books. p.21.

<sup>10</sup> Arbogast, M. Mons, O. (2006). *Animez la communication de votre association*. Paris : Ed.vuibert (Collection Lire Agir). p.11.

## 2. Intégration des Power Skills dans les cursus de l'enseignement supérieur

Dans un contexte mondial où l'utilisation des technologies de l'information et de la communication s'est intensifiée, notamment pendant et après la crise de la COVID, ainsi que les changements radicaux induits par l'intelligence artificielle, avec ses promesses de mutations inédites, et son influence remarquable sur les approches pédagogiques et les processus d'apprentissage, exigent une remise en question des méthodes classiques de transmission et d'acquisition des connaissances.

Dans cette perspective, les power skills deviennent un facteur déterminant pour la réussite tant personnelle que professionnelle, étant donné que les connaissances exclusivement techniques sont de plus en plus susceptibles d'être remplacées par la technologie. Par conséquent, ces compétences transversales sont graduellement incluses dans les programmes de formation. La réforme actuelle adoptée par le ministère accorde une importance majeure aux « Power Skills », un terme jugé plus pertinent que « Soft Skills », ce dernier étant perçu comme trop réducteur pour refléter pleinement l'étendue et l'impact de ces compétences.

### 2.1 Présentation de l'étude et la méthodologie de recherche

Dans le cadre de l'élaboration de cette étude, nous avons élaboré une méthodologie de recherche qualitative, méticuleusement conçue pour explorer la capacité des établissements relevant de l'enseignement supérieur à intégrer efficacement les compétences transversales au sein de leurs programmes pédagogiques, en réponse aux défis contemporains du marché du travail. Cette question de recherche, formulée sous l'intitulé « **Comment ces établissements parviennent-ils à répondre de manière efficace aux défis du monde professionnel en intégrant les Power skills dans leurs programmes de formation ?** », nécessite une approche méthodologique rigoureuse et adaptée.

Premièrement, notre approche s'appuie sur l'observation directe. Cette technique nous permet de recueillir des données in situ, offrant ainsi une perspective vivante et immédiate des pratiques pédagogiques et de l'interaction entre enseignants et étudiants dans le cadre de l'apprentissage des Power skills. L'observation directe, menée sans intermédiation, favorise une compréhension profonde et authentique des dynamiques éducatives.

Deuxièmement, l'analyse documentaire constitue un autre pilier de notre méthodologie. Nous avons examiné une série de rapports et de documents officiels relatifs à des réformes

d'envergure, notamment le PACT ESRI 2030<sup>11</sup>. Cette analyse permet d'inscrire les initiatives éducatives dans une perspective plus large, en lien avec les politiques publiques et les stratégies nationales visant à renforcer la qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur face aux exigences du marché du travail.

Qui plus est, il convient de souligner la mission cruciale de l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ). Son rôle dans la conception des programmes de formation, ainsi que dans le suivi de l'employabilité des lauréats, est examiné minutieusement. L'ANEAQ exerce une fonction essentielle dans l'adaptation des formations aux besoins du marché du travail en assurant une régulation et une évaluation continues des programmes.

Cette triangulation méthodologique — combinant observation directe, analyse documentaire et évaluation des contributions régulatrices de l'ANEAQ — nous permet de dresser un paysage exhaustif et nuancé de la manière dont les Power skills sont intégrées et valorisées dans les établissements. Cette approche holistique est indispensable pour répondre avec précision à la problématique posée et pour formuler des recommandations éclairées sur les pratiques pédagogiques en matière de compétences transversales.

## **2.2 Power skills dans les réformes de l'enseignement supérieur au Maroc**

À l'ère de la mondialisation et de l'intensification de la concurrence professionnelle, l'importance des compétences transversales est de plus en plus reconnue dans les programmes d'enseignement supérieur. Ces compétences, qui incluent la communication, l'adaptabilité, la collaboration, le digital et la résolution de problèmes, sont essentielles pour préparer les étudiants à des carrières réussies dans divers domaines professionnels. Bien avant que des réformes officielles soient mises en place pour intégrer systématiquement ces compétences essentielles dans les curriculums de l'enseignement supérieur, certaines institutions de l'enseignement au Maroc avaient déjà commencé à adopter des mesures innovantes pour répondre à ces nouvelles exigences éducatives bien avant même l'entrée en vigueur du PACT ESRI 2030.

Dans ce sillage, l'université Cadi Ayyad de Marrakech semble avoir anticipé en quelque sorte les réformes officielles arrêtées dans le cadre du PACT ESRI 2030 en reconnaissant tôt l'importance croissante des compétences transversales, à ce titre elle a lancé, dès 2017, des

---

<sup>11</sup> PACTE – ESRI 2030 : Le Pacte de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation est une réforme initiée par le ministère marocain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Cette initiative vise à améliorer le système de l'Enseignement Supérieur, avec un déploiement progressif prévu jusqu'en 2030.

cursus avancés en compétences comportementales et en études linguistiques et culturelles pour tous ses étudiants inscrits en Master et en licences professionnelles<sup>12</sup>. Ces cours, obligatoires et évalués au même titre que les matières traditionnelles, ont été élaborés pour s'adapter aux exigences d'un marché globalisé et exigeant, en phase avec les transformations profondes que connaît le milieu universitaire.

L'enseignement supérieur au Maroc a bénéficié d'une série de réformes significatives au cours des deux dernières décennies, visant à renforcer la qualité et la pertinence de l'éducation en phase avec les exigences du développement national et global. Le PACTE ESRI 2030, élaboré par le Ministère, incarne cette évolution, avec un accent particulier mis sur l'amélioration des compétences transversales et digitales des étudiants. Ce plan s'inscrit dans une continuité de réformes entamées avec la Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation de 1999, suivie par le plan d'urgence de 2009 à 2012, et enrichie par la vision stratégique 2015-2030 du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Ces initiatives ont progressivement façonné un cadre propice à l'adaptation de l'enseignement supérieur aux impératifs de l'insertion professionnelle des lauréats.

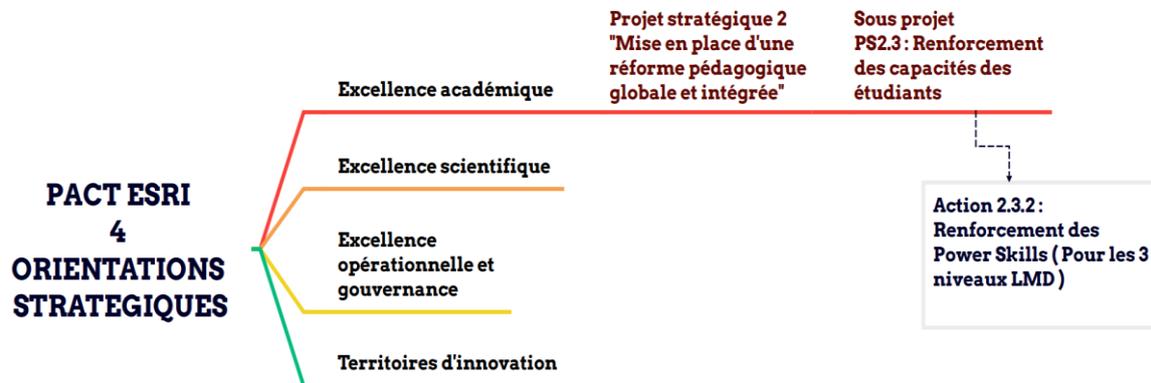
Le PACTE ESRI articule sa mission fondamentale autour de la “ Mobilisation de l'ensemble des acteurs pour préparer des générations capables de relever les défis futurs et apporter des solutions intelligentes qui contribueront au développement Socio-économique de notre Pays, à son rayonnement international et au progrès de l'Humanité.”, il est formulé avec l'objectif explicite d'améliorer la qualité et la performance de l'écosystème universitaire. Cette initiative vise à répondre efficacement et de manière efficiente aux exigences de développement du Maroc en matière de capital humain.

***Le PACTE ESRI, dans son ambition d'atteindre l'excellence académique à travers l'architecture du projet « Orientation Stratégique N°1 », intègre un sous-projet déterminant, désigné sous le code PS2.3, qui se concentre spécifiquement sur le « Renforcement des capacités des étudiants ». Ce sous-projet vise à instaurer un modèle pédagogique rénové, centré non seulement sur le développement des compétences linguistiques mais également sur l'acquisition des power skills indispensables dans l'ère numérique actuelle.***

---

<sup>12</sup> Journée d'échange sur les activités du Centre d'Études, d'Évaluation et de Recherches Pédagogiques (CEERP), portant sur les réformes et les perspectives de l'enseignement supérieur, 21 mars 2018.

Figure 2 : Architecture du PACT ESRI



Source : Figure élaborée par les auteurs

Le programme de licence structuré sur trois années, révèle une conception pédagogique minutieusement élaborée pour équilibrer entre les acquis disciplinaires, linguistiques et les power skills. Ce programme est articulé en six semestres, chacun comportant sept modules, dont cinq sont dédiés aux matières disciplinaires, un à l'apprentissage d'une langue étrangère, et un aux compétences comportementales essentielles.

**Fondation disciplinaire :** La constance de cinq modules disciplinaires par semestre affirme un engagement fort vers une éducation approfondie dans la spécialité choisie par l'étudiant. Cette approche garantit une base solide et exhaustive, nécessaire à une compréhension approfondie du domaine d'étude principal.

**Compétence linguistique :** L'intégration systématique d'un module de langue étrangère reflète une perspective globale, préparant les étudiants à opérer efficacement dans un environnement professionnel international. La connaissance approfondie d'une langue étrangère est désormais une compétence indispensable dans le marché du travail mondialisé, facilitant ainsi la communication et l'expansion des horizons professionnels au-delà des frontières géographiques.

**Développement des power skills :** Le curriculum accorde une importance particulière aux compétences transversales à travers un module dédié chaque semestre. Ces compétences, incluant mais non limitées à la communication et l'esprit critique, sont essentielles pour une carrière réussie et pour naviguer efficacement dans des environnements professionnels en constante évolution.

Figure 3 : Programme de Licence



Source : Figure élaborée par les auteurs

Par ailleurs, La progression des compétences spécifiques dans le programme de licence proposé révèle une adaptation aux exigences évolutives du marché d'emploi, tout en assurant une formation équilibrée entre technologie, développement personnel et préparation professionnelle.

**Première année** : L'accent mis sur les "Digital Skills" traduit une compréhension aiguë des besoins actuels des environnements professionnels, où la maîtrise des outils numériques et des technologies de l'information est fondamentale. Ce focus initial prépare les étudiants à naviguer efficacement dans des contextes où la technologie est omniprésente, soulignant ainsi la pertinence du programme avec les tendances contemporaines.

**Deuxième année** : L'introduction de modules dédiés au développement personnel ainsi qu'aux compétences culturelles et artistiques enrichit considérablement le parcours académique. Cette extension du curriculum favorise une compréhension plus profonde des divers contextes culturels, essentielle pour les professionnels appelés à opérer dans un monde globalisé. Elle permet également aux étudiants de développer une pensée critique plus riche et une sensibilité accrue aux différentes perspectives et expressions humaines, renforçant ainsi leur adaptabilité et leur intelligence émotionnelle.

**Troisième année :** Le renforcement continu des compétences numériques couplé à l'introduction des "Professional Skills" prépare de manière efficace les étudiants à leurs futures carrières. Ces compétences, qui incluent la planification de carrière, la gestion de projets, la communication professionnelle, le marketing personnel et la résolution de problèmes, sont directement applicables au monde du travail. Cette phase du programme assure que les étudiants ne sont pas seulement technologiquement avertis mais également équipés pour faire face à des défis complexes et dynamiques dans leurs domaines respectifs.

Tableau 2 : Structure Curriculaire et Développement des Compétences dans le Programme de Licence au Maroc élaboré par l’auteur

Année	Semestres	Modules par Semestre	Modules disciplinaires	Module de Langue Étrangère	Module de Power Skills	Intitulé du module "Power Skills"
Première	S1 et S2	7	5	1	1	Digital Skills
Deuxième	S3 et S4	7	5	1	1	Développement personnel, Culture et Art skills
Troisième	S5 et S6	7	5	1	1	Digital Skills, Professional Skills

Source : Tableau élaboré par les auteurs

En conclusion, ce programme de licence démontre une approche holistique de l'éducation, allant au-delà de l'acquisition de connaissances académiques approfondies pour favoriser le développement d'un ensemble diversifié de compétences essentielles à la réussite professionnelle et personnelle. Cette structuration du curriculum témoigne d'une sensibilité profonde aux dynamiques actuelles et futures du marché du travail, assurant une préparation complète et multidimensionnelle des étudiants pour leur intégration réussie et durable dans le monde professionnel.

### **2.3 Conception et suivi des programmes de formation dans l'enseignement supérieur**

L'implémentation efficace des compétences transversales, désignées comme power skills, est cruciale dans le contexte actuel, notamment à travers les réformes engagées par le PACTE

ESRI. Cette mise en œuvre est soutenue par un arsenal organisationnel au cœur duquel se trouve l'ANEAQ. Créée sous la Loi N° 12-80, l'ANEAQ a été dotée de missions essentielles pour évaluer et promouvoir la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Ses activités incluent l'élaboration de critères de qualité, l'accréditation des programmes, l'évaluation institutionnelle, et la révision des référentiels de qualité<sup>13</sup>. Ces fonctions sont vitales pour assurer que les institutions d'enseignement supérieur marocaines restent alignées avec les standards internationaux et les exigences du marché de travail, tout en intégrant efficacement les power skills dans leurs curriculums.

L'instance en question joue un rôle crucial dans la gouvernance du secteur d'enseignement supérieur, en se concentrant principalement sur deux axes stratégiques : la conception et l'offre de formations, ainsi que le suivi des lauréats et leur employabilité. Concernant le premier volet, la conception des formations, l'institution met en œuvre des processus rigoureux pour la mise en place et l'approbation des filières et des contenus pédagogiques. Cette démarche vise à garantir que les programmes d'enseignement répondent efficacement aux compétences et acquis d'apprentissage attendus, couvrant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ces processus prennent en compte les contextes régional, national et international, assurant ainsi que les formations sont pertinentes et adaptées aux attentes actuelles et futures des employeurs.

En outre, l'institution accorde une importance particulière à la clarté de son offre de formation. Un système d'orientation efficace est mis en place pour faciliter l'intégration et l'orientation des nouveaux étudiants, les aidant à naviguer dans le système éducatif et à choisir des parcours alignés avec leurs aspirations et capacités.

Les acquis d'apprentissage pour chaque module, incluant les compétences et les comportements attendus, sont clairement définis et intégrés dans les descriptifs de formation. Ces informations sont systématiquement communiquées aux étudiants, assurant une transparence totale et permettant aux étudiants de comprendre les objectifs d'apprentissage spécifiques et les résultats attendus de leur parcours éducatif. Ce cadre structuré de gouvernance et de gestion des programmes consolide les résultats de l'analyse du PACTE ESRI, en affirmant l'engagement à promouvoir une éducation de qualité qui est en phase avec les besoins du développement socio-économique et professionnel par le biais d'intégration d'un module de Power Skills au niveau de chaque semestre.

---

<sup>13</sup> Article 3 du Dahir n° 1-14-130 du 3 chaoual 1435 (31 juillet 2014) portant promulgation de la loi n° 80-12 relative à l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

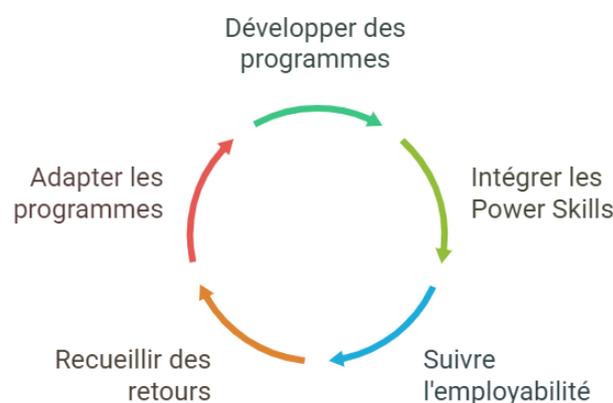
L'ANEAQ joue un rôle crucial non seulement dans la conception et l'offre de formations mais aussi dans le suivi de l'employabilité des lauréats. Cette dualité de fonction permet à l'agence de couvrir un spectre complet de la qualité éducative, depuis l'élaboration des programmes jusqu'à l'intégration professionnelle des diplômés.

L'agence accorde une importance particulière à l'insertion professionnelle des diplômés. En renforçant ses liens avec le milieu socio-professionnel, l'ANEAQ vise à identifier clairement les opportunités du marché du travail et à développer des mécanismes efficaces pour faciliter l'intégration professionnelle des lauréats. Cette interaction proactive avec le secteur professionnel est essentielle pour garantir que les compétences développées au cours des études restent pertinentes et demandées.

Pour mesurer l'efficacité de ses initiatives, l'ANEAQ conduit des enquêtes d'opinion régulières, recueillant des informations détaillées sur les parcours professionnels des diplômés. L'analyse de ces informations permet d'évaluer dans quelle mesure les formations offertes correspondent aux besoins du marché d'emploi et de juger la qualité de ces formations. Ces évaluations sont cruciales pour identifier les écarts entre les compétences enseignées et celles requises par les employeurs, permettant ainsi des ajustements ciblés et opportuns.

Les résultats de ces recherches sont utilisés pour adapter continuellement les programmes d'enseignement. Cette démarche d'amélioration continue assure que les cursus restent alignés avec les tendances du marché de travail, améliorant ainsi les perspectives d'emploi des diplômés. En définitive, cette stratégie intégrée de l'ANEAQ favorise une adéquation optimale entre l'éducation fournie et les exigences professionnelles, facilitant une insertion efficace et durable des lauréats dans le marché d'emploi.

Figure 4 : Cycle d'intégration des Power Skills



Source : Figure élaborée par les auteurs

## Conclusion

En guise de conclusion, il apparaît essentiel que les établissements d'enseignement supérieur adoptent une stratégie tripartite pour améliorer la préparation des lauréats aux exigences des employeurs. Ces propositions structurelles reflètent une vision proactive pour aligner l'éducation avec les besoins professionnels, et suggèrent des améliorations significatives au sein du système éducatif.

Premièrement, il est impératif d'instaurer un référentiel de compétences spécifique à chaque secteur. Ce référentiel servirait de fondement à l'élaboration des syllabus des programmes, en mettant un accent particulier sur les power skills ainsi que sur la formation des enseignants-chercheurs. L'objectif est de garantir que les formateurs disposent des outils et des connaissances nécessaires pour intégrer efficacement ces compétences essentielles dans leur enseignement.

Deuxièmement, l'optimisation de l'organisation interne des institutions est cruciale. Cela pourrait être réalisé par la rénovation des infrastructures existantes, notamment par l'aménagement de salles de classe modernes et bien équipées, et en dotant ces espaces du matériel didactique adéquat pour une formation optimale. Parallèlement, le Ministère envisage, à travers la PACTE ESRI 2030, de généraliser l'implantation des centres "Code 212" dans toutes les universités nationales. Cette initiative vise à enrichir le cursus des étudiants par l'acquisition de compétences numériques, complémentaires à leurs spécialisations académiques.

Troisièmement, sur le plan financier, il est suggéré de promouvoir une autonomie financière et administrative accrue pour les institutions, en particulier celles qui relèvent des départements ministériels, en les élevant au rang d'établissements publics (EP). Cette autonomie renforcée permettrait aux établissements d'être plus dynamiques et réactifs face aux évolutions du monde socio-professionnel, favorisant ainsi leur ouverture et leur intégration dans un contexte globalisé.

Ces propositions visent à transformer structurellement l'approche éducative pour mieux répondre aux défis posés par un marché de l'emploi en constante évolution. L'adoption de ces stratégies par les établissements d'enseignement supérieur marquerait une étape significative vers une insertion optimale des diplômés dans le tissu économique et social, renforçant ainsi leur contribution au développement socio-économique et au progrès de l'humanité.

## Références

- Arbogast, M. Mons, O. (2006). *Animez la communication de votre association*. Paris : Ed.vuibert (Collection Lire Agir).
- Cholley, P., & Bernard, A. (2018). *Le management par les compétences : Concepts, outils, perspectives*. Editions Dunod.
- Eymard-Duvernay, F.(2019) . *Soft skills: 10 compétences clés pour réussir* .Eyrolles.
- Furon, F., & Rafécas-Poeydomenge, M. (2022). *La revanche du cerveau droit : Une ouverture pour demain*. Éditions du Dauphin.
- Goleman, D. (2020). *L'intelligence émotionnelle : Le pouvoir des émotions*. Robert Laffont.
- Justus, K.(2021). *La manipulation par la communication : L'art de l'éloquence*. 2 ème Editions Empire of Books. p.21.
- Mauléon, F. Hoarau J., Bouret J. (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain* , Ed. Dunod, Paris.
- Soubiron, A. (2018). *Les Compétences Socio-Émotionnelles au Travail : Un Levier pour la Performance Individuelle et Collective*. Paris, France: EMS.
- Perrnoud, P. (2012). *L'organisation des compétences, clé de toute pédagogie différenciée*. ESF Éditeur. Paris
- Schmid Mast, M.(2018). La compétence sociale: un savoir-être pour réussir. *Revue économique et sociale*. Volume 76 . Numéro 1.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs – Report 2020*. Genève. octobre.
- *Workplace Learning Report: The Rise of the Talent Developer*. 2019.

## Textes juridiques et réglementaires

- Dahir n° 1-14-130 du 3 chaoual 1435 (31 juillet 2014) portant promulgation de la loi n° 80-12 relative à l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
- PACTE – ESRI 2030 : Le Pacte de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.