

La responsabilité sociétale des universités au Maroc : Revue de littérature

The social responsibility of universities in Morocco: Literature review

Saad SAIDI, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations et des Territoires (LARGOT)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan, Maroc*

Rachid DAANOUNE, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations et des Territoires (LARGOT)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCGT, Université Abdelmalek Essaadi, Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger, Maroc. Tél. +212 (0) 539 313 4 87 & Tél. +212 (0) 539 313 4 88 Email : encgtanger@encgt.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SAIDI, S., & DAANOUNE, R. (2026). La responsabilité sociétale des universités au Maroc : Revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(9), 619–635. https://doi.org/10.5281/zenodo.21830088
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

La responsabilité sociétale des universités au Maroc : Revue de littérature.

Résumé :

Cet article analyse la responsabilité sociétale des universités (RSU) au Maroc au moyen d'une revue narrative structurée de travaux théoriques et empiriques. Malgré l'essor des recherches nationales, la littérature reste fragmentée et dépourvue d'une synthèse reliant fondements théoriques, dimensions, modalités de mise en œuvre et disparités territoriales. Cette revue vise à combler cette lacune par un cadre d'interprétation contextualisé qui consolide les connaissances, en cerne les limites et oriente les recherches futures. La synthèse révèle une forte intensification des publications : l'analyse bibliométrique mobilisée indique que 11 des 12 articles recensés ont été publiés entre 2018 et 2023, dont sept portent sur l'intégration des pratiques de RSU. Les recherches se concentrent à Rabat, Salé, Kénitra et Casablanca, tandis qu'aucune étude recensée ne concerne les établissements du sud du Maroc. Les étudiants représentent 37 % des parties prenantes étudiées, contre 25 % pour les enseignants, 25 % pour les chefs d'établissement et 13 % pour le personnel administratif. Les travaux mettent en évidence une mise en œuvre limitée et fragmentée, entravée par l'insuffisance des ressources financières, la bureaucratie et une culture organisationnelle peu adaptée. La contribution réside dans la contextualisation de la RSU autour de trois dimensions éthique, durabilité environnementale et gouvernance et dans la définition de priorités : stratégie nationale, intégration du développement durable dans les curricula et renforcement des partenariats université-société.

Mots-clés : Développement durable, Responsabilité sociétale des universités (RSU), Impact sociétal, Revue de littérature, Enseignement supérieur au Maroc.

JEL Classification: I23, M14, Q56, I28

Type du papier : Recherche théorique

Abstract :

This article examines university social responsibility (USR) in Morocco through a structured narrative review of theoretical and empirical studies. Despite the growth of national research, the literature remains fragmented and lacks a synthesis connecting the theoretical foundations of USR, its dimensions, implementation mechanisms, and territorial disparities. This review seeks to address this gap by developing a context-sensitive interpretive framework that consolidates existing knowledge, identifies its limitations, and guides future research. The synthesis reveals a marked increase in scholarly output: the bibliometric analysis used indicates that 11 of the 12 articles reviewed were published between 2018 and 2023, seven of which examine the integration of USR practices. Research remains concentrated in Rabat, Salé, Kenitra, and Casablanca, while none of the reviewed studies addresses higher education **institutions** in southern Morocco. Students account for 37% of the stakeholders examined, compared with 25% for faculty members, 25% for institutional leaders, and 13% for administrative staff. The reviewed studies point to limited and fragmented implementation, hindered by inadequate financial resources, excessive bureaucracy, and an insufficiently supportive organizational culture. The article contributes to the literature by contextualizing USR around three dimensions: ethics, environmental sustainability, and governance and by defining key priorities: developing a national strategy, integrating sustainable development into university curricula, and strengthening university–society partnerships.

Keywords: Sustainable development, University social responsibility (USR), Societal impact, Literature review, Moroccan higher education.

Classification JEL: I23, M14, Q56, I28

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les transformations contemporaines ont élargi les missions des universités, désormais appelées, au-delà de l'enseignement et de la recherche, à contribuer au développement durable et au développement de leurs territoires. La responsabilité sociétale des universités (RSU) traduit ainsi l'intégration des enjeux éthiques, sociaux, environnementaux et économiques dans la gouvernance, les missions et les relations avec les parties prenantes. Loin d'être une simple transposition de la responsabilité sociétale des entreprises, elle doit être adaptée aux finalités universitaires et à leur mission d'intérêt général (UNESCO, 1998, 1999 ; Déclaration de Talloires, 2005 ; ISO 26000).

Au Maroc, la loi n° 01-00, la Vision stratégique 2015-2030 et la loi-cadre n° 51-17 ont renforcé les exigences de qualité, de gouvernance et d'ouverture sur l'environnement. Les recherches portent désormais sur la conceptualisation de la RSU (Charef, 2018 ; Abdelilah, 2019), ses pratiques, ses parties prenantes et son institutionnalisation (Mili et al., 2020 ; Bakhella, 2022 ; El Yaagoubi, 2023 ; Boukhari & Jebli Chrifi, 2023). Elles révèlent néanmoins une appropriation fragmentée, des contraintes organisationnelles et des déséquilibres territoriaux.

Cet essor a déjà donné lieu à des synthèses. À partir de douze articles publiés entre 2000 et 2023, Kaoutar et Lagdim Soussi (2024) ont proposé une cartographie descriptive des cadres théoriques, des méthodes, des parties prenantes et des terrains étudiés. Si cette contribution éclaire la structuration du champ, elle n'articule pas pleinement les fondements théoriques de la RSU, ses dimensions opérationnelles, les logiques des organisations universitaires publiques et les disparités observées. La lacune retenue ne réside donc pas dans l'absence de travaux, mais dans l'insuffisance d'un cadre transversal permettant d'en relier les acquis, les limites et les implications. La présente revue s'en distingue en actualisant les connaissances jusqu'en 2024, en combinant la théorie des parties prenantes, la théorie des choix publics et la nouvelle gestion publique, et en proposant une lecture critique des conditions organisationnelles, institutionnelles et territoriales d'institutionnalisation de la RSU.

Dans cette perspective, l'article poursuit trois objectifs complémentaires : clarifier les fondements conceptuels et théoriques mobilisés pour appréhender la RSU ; synthétiser de manière critique les résultats des travaux empiriques consacrés au contexte marocain ; et identifier les zones d'ombre qui appellent de nouvelles investigations. Il ne s'agit donc pas de mesurer directement, au moyen d'une enquête de terrain, le degré d'engagement sociétal des universités marocaines, mais d'établir ce que la littérature existante permet d'en connaître et ce qu'elle laisse encore inexploité. La question de recherche est dès lors formulée comme suit : Que permet la littérature scientifique disponible d'établir sur les fondements, les dimensions et les modalités d'intégration de la responsabilité sociétale dans les universités marocaines, et quelles limites théoriques, empiriques, méthodologiques et territoriales subsistent dans la compréhension de ce processus ?

Afin de répondre à cette question, l'article est structuré, outre la présente introduction, en quatre sections. La deuxième section expose la méthodologie de la revue narrative structurée, en précisant les sources documentaires, les équations de recherche ainsi que les critères d'inclusion et d'exclusion retenus. La troisième section développe le cadrage conceptuel de la RSU, présente les approches théoriques mobilisées, puis synthétise les études empiriques antérieures aux niveaux international et marocain. La quatrième section discute les principales contributions théoriques et empiriques de la littérature, leurs implications pour les politiques et les pratiques universitaires, ainsi que les perspectives de recherche qui en découlent. Enfin, la cinquième section présente la conclusion générale, récapitule les principaux enseignements de la revue et souligne les conditions nécessaires au renforcement de la RSU dans le système universitaire marocain.

2. Méthodologie de la revue de littérature

2.1. Périmètre et stratégie

Cette étude relève d'une revue narrative structurée, sans méta-analyse ni revendication de conformité intégrale à une revue systématique. La recherche principale couvre les publications parues de 2000 à 2024 inclus ; les références antérieures, notamment Buchanan et Tullock, Carroll, Freeman et UNESCO, ont été ajoutées par remontée bibliographique uniquement pour établir les fondements théoriques et normatifs. Le repérage a mobilisé Google Scholar, Cairn, Scopus, IMIST, Revue FREG, IJAFAME et Revue ISG, ainsi que les sites de l'UNESCO, du CSEFRS et du ministère, à partir de combinaisons françaises et anglaises associant RSU, développement durable, enseignement supérieur, gouvernance, parties prenantes et Maroc. La traçabilité est présentée dans un diagramme adapté de PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

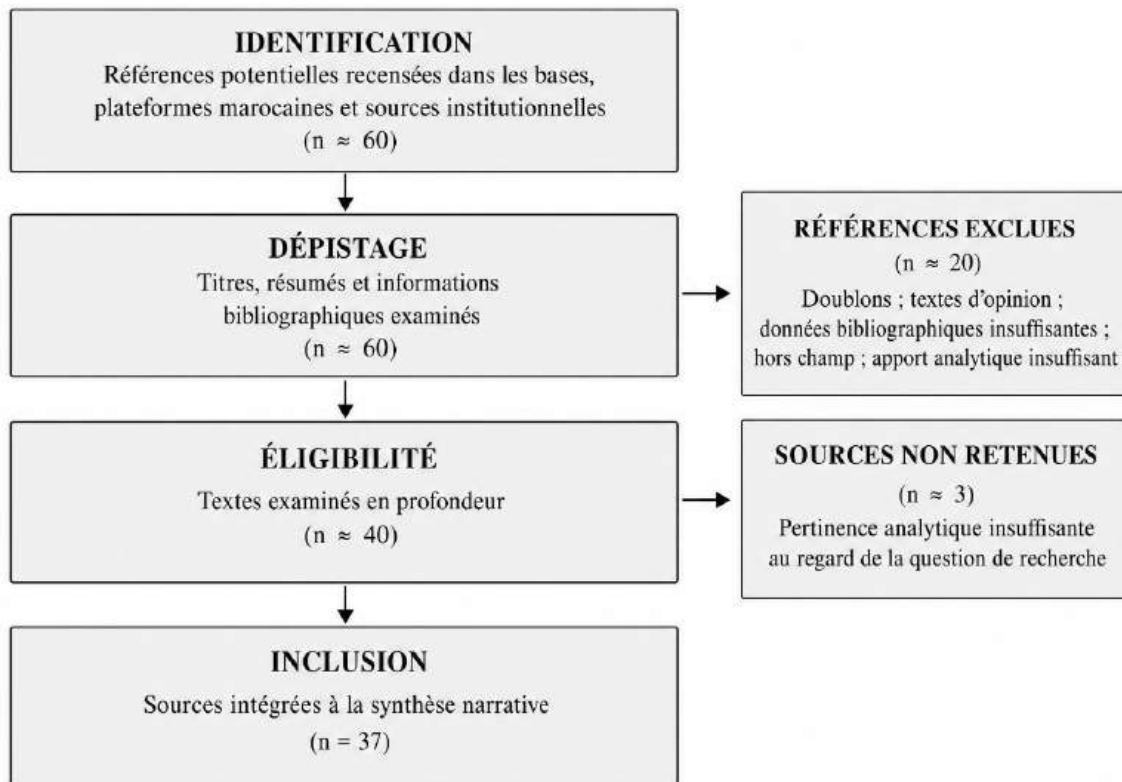
2.2. Critères d'éligibilité

Ont été inclus les articles évalués par les pairs présentant un apport conceptuel ou empirique pertinent pour la RSU et/ou le management universitaire public, ainsi que les documents officiels juridiques, institutionnels, normatifs ou déclaratifs lorsqu'ils étaient attribuables, vérifiables et directement liés à la question de recherche. Ces derniers ont servi à caractériser le cadre normatif et institutionnel, sans être assimilés à des preuves empiriques. Ont été exclus les doublons, les textes d'opinion non attribués ou non étayés, les documents sans informations bibliographiques suffisantes, les travaux hors champ et les sources descriptives ne présentant aucune contribution conceptuelle, empirique, normative ou contextuelle. Cette distinction clarifie pourquoi certaines déclarations ou contributions institutionnelles ont été conservées.

2.3. Sélection et vérification

Les titres, résumés et notices d'environ 60 références ont été dépistés ; environ 20 ont été écartés. Environ 40 textes ont ensuite été examinés en intégralité, dont environ trois n'ont pas été retenus, pour un corpus final de 37 sources thématiques. Les effectifs précédés du symbole $\approx$ restent approximatifs, le relevé initial ayant consigné des ordres de grandeur. La sélection, l'extraction et le codage ont été réalisés par l'auteur. En l'absence d'un second évaluateur indépendant, une vérification croisée interne a été conduite par relecture des cas limites et contrôle de concordance entre les décisions d'inclusion, la grille d'extraction, les citations du texte et la bibliographie. Cette procédure améliore la cohérence du corpus sans équivaloir à un double codage indépendant ; cette limite devra être corrigée lors d'une actualisation de la revue. Le corpus final remplit trois fonctions complémentaires : établir les fondements conceptuels et théoriques de la RSU, analyser l'état des connaissances empiriques sur le Maroc et situer les résultats dans les cadres institutionnels et normatifs pertinents. Les travaux fondateurs sur la responsabilité sociétale des organisations (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la nouvelle gestion publique et la théorie des choix publics (Buchanan & Tullock, 1962) ont ainsi été articulés aux cadres de l'UNESCO, à la Déclaration de Talloires, à la norme ISO 26000 et aux études empiriques récentes consacrées aux universités marocaines.

Figure 1. Diagramme de flux simplifié de sélection des sources, adapté de PRISMA 2020¹



Source : élaboré par les auteurs à partir du modèle PRISMA 2020 (Page et al., 2021), adapté de Whittemore & Knafl (2005) et Torracco (2005).

3. Responsabilité sociétale des universités : revue de littérature et cadrage conceptuel

3.1. Concepts clés

3.1.1. Concept de l'université

Le rôle de l'université s'est progressivement élargi : d'institution de conservation et de transmission des savoirs, elle est devenue un acteur de production scientifique, d'innovation, de formation du capital humain et de développement territorial (Youtie & Shapira, 2008). Dans l'économie de la connaissance, cette extension ne supprime ni l'autonomie académique ni la mission d'intérêt général ; elle accroît au contraire l'obligation de rendre compte des effets sociaux, économiques et environnementaux de l'enseignement, de la recherche, de la gouvernance et de la gestion du campus.

3.1.2. Concept du développement durable

Le développement durable désigne un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Il repose sur l'interdépendance des dimensions environnementale, sociale et économique. Appliqué à l'université, il concerne

¹ Note : les effectifs signalés par le symbole $\approx$ sont des estimations reconstituées à partir des traces de recherche disponibles ; les motifs d'exclusion sont regroupés. Source : adaptation de Page et al. (2021).

simultanément les contenus de formation, les orientations de recherche, l'usage des ressources, l'inclusion, la qualité de l'emploi, l'empreinte du campus et la contribution au territoire ; il constitue ainsi une finalité transversale de la RSU plutôt qu'un programme environnemental isolé.

3.1.3. Concept de la responsabilité sociétale des universités

La responsabilité sociétale des universités (RSU) désigne l'intégration explicite des préoccupations éthiques, sociales, environnementales et économiques dans l'enseignement, la recherche, la gouvernance, la gestion du campus et les relations avec le territoire. Elle ne constitue ni une activité périphérique ni la simple addition d'actions caritatives : elle engage la manière dont l'université définit ses priorités, affecte ses ressources, associe ses parties prenantes et rend compte de ses impacts. Dans cette perspective, la RSU articule trois dimensions transversales : éthique, durabilité environnementale et gouvernance qui doivent irriguer les missions académiques et la conduite institutionnelle (Abdelilah, 2019 ; Charef, 2018 ; ISO 26000, 2010).

La RSU procède historiquement d'un élargissement de la responsabilité sociétale des entreprises, mais sa transposition au monde universitaire ne peut être mécanique. Une université publique n'est pas ordonnée à la rémunération d'actionnaires : elle poursuit des missions d'intérêt général, produit des effets souvent non marchands et différés, bénéficie de financements publics, protège l'autonomie académique et répond à des parties prenantes dont les attentes sont plurielles, parfois contradictoires. La transposition conserve donc l'exigence de responsabilité pour les impacts et l'attention aux parties prenantes, tout en remplaçant la primauté de la rentabilité par la qualité du service public, l'équité, l'intégrité scientifique, la contribution territoriale et la soutenabilité (Freeman, 1984 ; Godonoga & Sporn, 2023).

Cette spécificité distingue également la RSU d'une communication institutionnelle. Une démarche substantielle suppose une cohérence entre engagements affichés, structures de gouvernance, incitations, pratiques et résultats observables. À défaut, l'adoption de chartes, labels ou rapports peut rester symbolique et se dissocier des routines effectives de l'établissement, phénomène que l'approche néo-institutionnelle permet d'interpréter comme un découplage entre structures formelles et activité réelle (Meyer & Rowan, 1977).

3.2. Approches théoriques mobilisées

La RSU ne peut être expliquée par un cadre unique. La présente revue combine des approches qui répondent à des questions complémentaires : la théorie des parties prenantes précise pour qui l'université est responsable ; la gestion et la gouvernance publiques indiquent par quels mécanismes traduire cette responsabilité en décisions, ressources, indicateurs et partenariats ; la théorie des choix publics interroge quelles incitations et quels rapports de pouvoir peuvent détourner l'action de l'intérêt général ; enfin, le néo-institutionnalisme et la théorie de la légitimité expliquent pourquoi des dispositifs sont adoptés, diffusés ou parfois maintenus à un niveau symbolique. Leur articulation construit une grille d'analyse adaptée aux universités publiques marocaines.

3.2.1. Théorie des parties prenantes et gouvernance publique

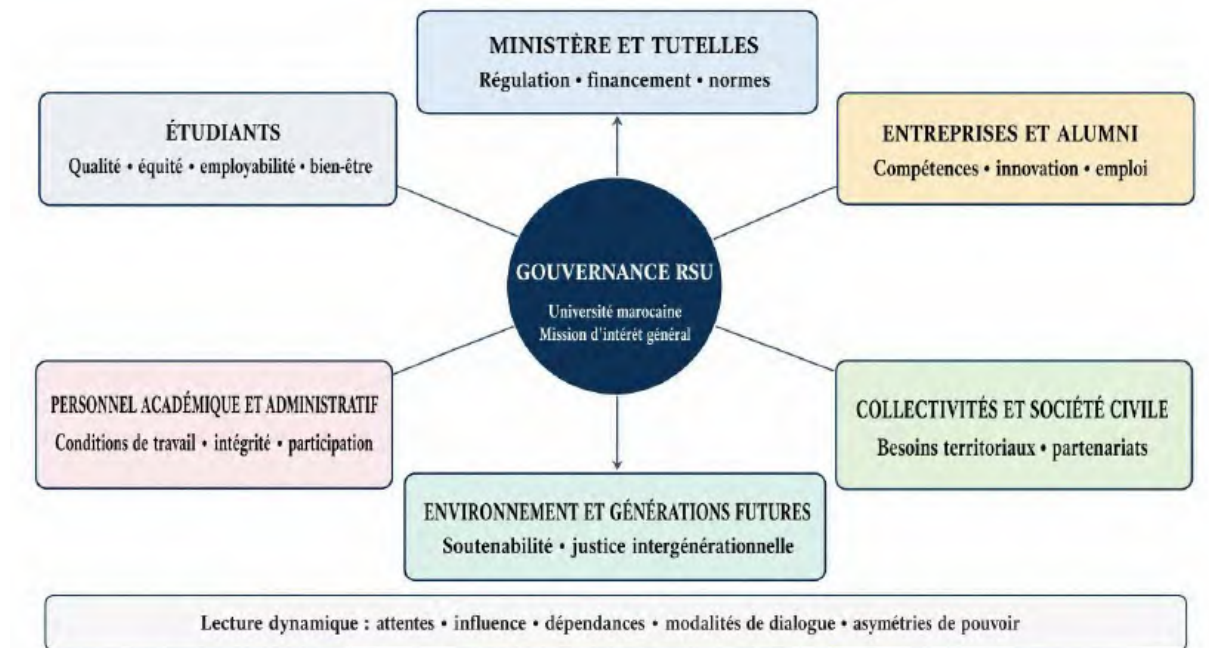
Pour Freeman (1984), une partie prenante est tout individu ou groupe susceptible d'affecter ou d'être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Dans l'université, cette définition recouvre les étudiants, les enseignants-chercheurs, le personnel administratif, les responsables d'établissement, le ministère, les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les anciens étudiants et les communautés locales. L'intérêt du cadre n'est pas de dresser une liste statique, mais d'analyser les attentes, les ressources d'influence, les dépendances réciproques et les modalités de dialogue qui conditionnent la définition des priorités de RSU.

La gestion publique complète cette lecture relationnelle en éclairant les instruments de mise en œuvre. Le nouveau management public met l'accent sur la responsabilisation managériale, les objectifs mesurables, le contrôle des résultats et la discipline dans l'usage des ressources (Hood, 1991). La nouvelle gouvernance publique insiste davantage sur les réseaux, les partenariats interorganisationnels et la coproduction avec les acteurs publics, privés et associatifs (Osborne, 2006). Dans la RSU, ces deux apports doivent être combinés : les indicateurs et la reddition de comptes rendent l'action vérifiable, tandis que la participation évite de réduire la performance à des mesures exclusivement administratives ou financières.

• *Discussion de la transposition du modèle des parties prenantes*

La grille d'El Abboubi et Cornet (2010), initialement construite à partir d'un processus de certification sociale dans une entreprise, est retenue comme un outil de diagnostic relationnel et non comme un modèle directement validé pour l'université. Sa transposition exige de redéfinir l'enjeu autour de la mission de service public : les étudiants et le personnel sont à la fois bénéficiaires et coproducteurs ; le ministère est simultanément régulateur, financeur et prescripteur ; les collectivités, entreprises et associations sont des partenaires territoriaux ; l'environnement et les générations futures constituent des intérêts sans pouvoir de représentation direct. La cartographie doit donc être actualisée dans le temps et complétée par l'analyse de la légitimité, des asymétries de ressources et de la capacité réelle de participation.

Figure 2. Grille adaptée d'analyse de la mobilisation des parties prenantes de la RSU



Source : adapté d'El Abboubi et Cornet (2010) par l'auteur.

3.2.2. Théorie des choix publics

La théorie des choix publics est pertinente dans le contexte marocain parce que les universités publiques opèrent sous contrainte budgétaire, dans un environnement où l'information sur les coûts, les résultats et les besoins est inégalement distribuée. Les responsables universitaires, composantes internes, partenaires et tutelles peuvent poursuivre des objectifs distincts : budgets, prestige, autonomie, carrière, accès aux ressources ou visibilité qui ne coïncident pas spontanément avec l'intérêt collectif. Cette grille permet d'examiner les arbitrages, l'influence de groupes organisés, la recherche de rente, la captation de projets et le risque d'une « illusion

institutionnelle » où des actions visibles se substituent à des transformations structurelles (Buchanan & Tullock, 1962).

Cette explication par les incitations ne doit cependant pas réduire toute conduite à la maximisation d'un intérêt individuel. Le néo-institutionnalisme montre que les universités sont aussi soumises à des pressions coercitives liées aux politiques publiques, à des pressions mimétiques en situation d'incertitude et à des pressions normatives portées par les professions et les réseaux académiques (DiMaggio & Powell, 1983). La théorie de la légitimité distingue en outre une légitimité pragmatique, fondée sur l'utilité perçue par les publics, une légitimité morale, fondée sur l'approbation normative, et une légitimité cognitive, lorsque la RSU devient une composante tenue pour normale de l'identité universitaire (Suchman, 1995). Ces approches expliquent l'adoption de dispositifs que les seuls calculs d'intérêt ne suffisent pas à interpréter. La mise en perspective conduit à une lecture critique : les choix publics rendent visibles les conflits d'intérêts et les incitations ; les approches institutionnelles expliquent la conformité et la diffusion ; la légitimité renseigne sur l'acceptation sociale ; la gouvernance participative indique comment arbitrer. Le risque central est le découplage entre communication et pratiques. Il peut être réduit lorsque les incitations, les responsabilités, les mécanismes de participation et les preuves d'impact sont alignés (Meyer & Rowan, 1977 ; Godonoga & Sporn, 2023).

3.2.3. Cadre conceptuel intégré de la RSU au Maroc

Le modèle proposé organise l'institutionnalisation de la RSU en cinq niveaux reliés. Premièrement, les pressions contextuelles : politiques nationales, normes internationales, besoins territoriaux et contraintes budgétaires déclenchent ou orientent l'engagement. Deuxièmement, la configuration des parties prenantes détermine les attentes, les ressources d'influence et les conflits à arbitrer. Troisièmement, les mécanismes de gouvernance traduisent ces pressions en stratégie, participation, allocation de ressources, indicateurs et reddition de comptes. Quatrièmement, les pratiques sont déployées dans trois dimensions interdépendantes : éthique et inclusion ; durabilité environnementale ; gouvernance et contribution territoriale. Cinquièmement, les résultats sont appréciés au regard de l'impact social et environnemental, de la qualité du service public et de la légitimité acquise. Une boucle de rétroaction permet aux résultats et aux évaluations des parties prenantes de réorienter les décisions.

Figure 3. Modèle conceptuel intégré de l'institutionnalisation de la RSU dans les universités marocaines



Source : élaboration de l'auteur à partir de Buchanan et Tullock (1962), Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), Freeman (1984), Hood (1991), Suchman (1995), Osborne (2006) et Godonoga et Sporn (2023).

Propositions analytiques. P1 : l'effet des pressions institutionnelles sur les pratiques de RSU dépend de leur traduction par des mécanismes internes de gouvernance et d'allocation des ressources. P2 : la participation effective des parties prenantes améliore l'adéquation territoriale et la légitimité des actions, à condition que les asymétries de pouvoir soient explicitement régulées. P3 : la cohérence entre engagements, incitations, pratiques et indicateurs réduit le risque de découplage symbolique et augmente la probabilité d'un impact durable.

3.3. Études empiriques antérieures réalisées

L'analyse des études empiriques antérieures sur la responsabilité sociétale des Universités, tant au niveau international qu'au niveau spécifiquement marocain, permet de dresser un état des lieux des connaissances accumulées et d'identifier les tendances, méthodologies et résultats principaux dans ce domaine de recherche. Cette section vise à présenter une synthèse critique de ces travaux, à mettre en évidence leurs apports et leurs limites et à proposer un aperçu des études empiriques menées sur la RSU dans différentes régions du monde, notamment en Asie, aux États-Unis, en Europe et en Afrique. L'objectif est de dégager les tendances, les méthodologies employées, les défis rencontrés et les opportunités identifiées dans la mise en œuvre de la RSU à l'échelle internationale.

3.3.1. Synthèse comparative internationale

Tableau 1. Comparaison transversale des travaux internationaux sur la RSU

Région ou corpus	Références et méthode	Résultats dominants	Limites et barrières	Enseignements pour le Maroc
Asie	Huang et Do (2020), revue des travaux empiriques publiés entre 2004 et 2020	Dans les systèmes les plus institutionnalisés, la RSU est reliée à des valeurs et stratégies de long terme ; dans les contextes en transition, les actions restent davantage ponctuelles et centrées sur des groupes visibles.	Hétérogénéité des systèmes, prédominance d'indicateurs d'activité et difficulté à comparer les impacts.	Relier les initiatives locales à une stratégie pluriannuelle et distinguer activité, résultat et impact.
Amérique du Nord et corpus international	Ali et al. (2021), revue systématique de onze bases ; McMurtry et al. (2015), études canadiennes d'engagement communautaire	L'intégration aux politiques administratives, la participation des parties prenantes et l'ancrage communautaire renforcent la portée de la RSU.	La RSU demeure parfois une mission additionnelle ; les classements et instruments de performance captent imparfaitement l'engagement social.	Inscrire la RSU dans la gouvernance ordinaire et évaluer la contribution territoriale, au-delà de la réputation.
Europe	Godonoga et Sporn (2023), revue systématique sur trente ans	La RSU évolue d'un devoir moral vers un concept normatif, stratégique et performatif ; politiques, financement, stratégie et incitations conditionnent sa mise en œuvre.	Risque de décalage entre stratégie, structures et comportements ; dépendance aux incitations organisationnelles.	Articuler cadre national, structures internes, responsabilités et dispositifs d'incitation.
Afrique des Grands Lacs	Baptiste et al. (2022), revue systématique centrée sur des sociétés post-conflit	L'engagement communautaire, la recherche orientée vers les problèmes sociaux, la paix et la réconciliation donnent à la RSU une forte fonction territoriale.	Insuffisance de financement, compétences limitées et contraintes institutionnelles.	Adapter la RSU aux besoins locaux et sécuriser des partenariats publics, associatifs et financiers durables.

Source : Auteurs

Les travaux internationaux montrent que la RSU converge vers une intégration des responsabilités sociétales et environnementales aux missions centrales de l'université, mais que ses formes varient selon le degré d'institutionnalisation, les priorités territoriales, les ressources et les modes de gouvernance. Plutôt que de juxtaposer des monographies régionales, le tableau suivant compare les objets, les mécanismes, les résultats, les limites et les enseignements transférables au Maroc.

- **Analyse transversale**

Quatre lignes de convergence apparaissent. Premièrement, la RSU produit davantage d'effets lorsqu'elle est intégrée à la stratégie et aux routines plutôt que traitée comme un programme annexe. Deuxièmement, l'engagement des parties prenantes est récurrent, mais sa qualité dépend de la capacité à arbitrer les intérêts et à associer les acteurs moins puissants. Troisièmement, le financement, les compétences, la culture organisationnelle et les incitations constituent des barrières communes. Quatrièmement, les études mesurent plus souvent les dispositifs et les perceptions que les effets sociaux ou environnementaux à moyen terme. Les divergences tiennent surtout au degré d'institutionnalisation : les systèmes européens et certains systèmes asiatiques privilégient la cohérence stratégique et les incitations, tandis que les contextes africains accordent une place plus directe aux besoins communautaires et au développement territorial.

Pour le Maroc, la transposition pertinente ne consiste donc pas à reproduire un modèle régional. Elle suppose de combiner un pilotage national et des mécanismes internes stables avec une différenciation territoriale des priorités, des partenariats locaux et une évaluation fondée sur les impacts. Ce positionnement justifie le modèle intégré présenté plus haut, qui articule pressions institutionnelles, intérêts des acteurs, gouvernance et résultats.

3.3.2. État des recherches au Maroc

La recherche marocaine sur la RSU est récente et en forte progression. Kaoutar et Lagdim Soussi (2024) indiquent que onze des douze articles recensés ont été publiés entre 2018 et 2023. Les terrains restent toutefois concentrés à Rabat, Salé, Kénitra, Casablanca et, plus ponctuellement, Marrakech, tandis que les universités du sud demeurent absentes du corpus recensé. Cette concentration limite la portée nationale des conclusions et renforce la nécessité d'un cadre sensible aux disparités territoriales.

Trois ensembles structurent les travaux. Le premier porte sur la conceptualisation et mobilise principalement les parties prenantes, le développement durable et la gouvernance (Charef, 2018 ; Abdelilah, 2019 ; Alami & Alami, 2021). Le deuxième examine des enjeux ciblés, notamment l'entrepreneuriat responsable, le genre ou la satisfaction au travail (El Cati & El Ouazzani, 2019 ; Bouchara, 2022 ; El Mazoudi & Sbiti, 2018). Le troisième, majoritaire, analyse l'intégration des pratiques et converge vers le constat d'une appropriation fragmentée, contrainte par les ressources, la bureaucratie, la culture organisationnelle et l'insuffisance du suivi (Mili et al., 2020 ; Bakhella, 2022 ; El Yaagoubi, 2023).

Les méthodes associent analyses documentaires, questionnaires, études de cas et entretiens. Les étudiants représentent 37 % des parties prenantes étudiées dans la cartographie de Kaoutar et Lagdim Soussi (2024), contre 25 % pour les enseignants, 25 % pour les responsables d'établissement et 13 % pour le personnel administratif. Cette distribution, jointe à la rareté des dispositifs longitudinaux et des mesures d'impact, limite la compréhension des processus d'institutionnalisation et des effets réels de la RSU.

Tableau 2. Principaux travaux consacrés à la RSU au Maroc

Référence normalisée	Objet et apport principal
Charef (2018)	Étude exploratoire de la perception étudiante et des limites de l'intégration de la RSU dans l'université marocaine.
El Mazoudi et Sbiti (2018)	Analyse du lien entre responsabilité sociale de l'organisation et satisfaction au travail des enseignants universitaires.
Abdelilah (2019)	Clarification théorique de la RSU à partir de la théorie des parties prenantes et du nouveau management public.
Mili et al. (2020)	Étude de l'intégration du développement durable et de la RSU, notamment dans le cas de l'Université Cadi Ayyad.
Alami et Alami (2021)	Proposition d'un cadre conceptuel des domaines de responsabilité à prendre en compte par les universités marocaines.
Bakhella (2022)	Étude exploratoire du degré d'intégration de la RSU dans les missions d'enseignement et de recherche.
Dahbi et Darhmaoui (2022)	Étude de cas des initiatives socialement responsables d'Al Akhawayn University pendant la pandémie de Covid-19.

Source : synthèse actualisée par l'auteur à partir d'El Yaagoubi (2023) et des références originales.

La littérature marocaine converge ainsi vers trois constats : l'intégration de la RSU reste limitée et fragmentée ; sa compréhension est souvent réduite à des activités périphériques ; son institutionnalisation est freinée par les ressources, la bureaucratie, l'insuffisance du suivi et une culture organisationnelle encore peu favorable. Elle présente en outre trois lacunes majeures : concentration géographique des terrains, focalisation sur les étudiants et rareté des études longitudinales et des mesures d'impact. Ces limites justifient l'usage d'un cadre conceptuel reliant pressions, acteurs, mécanismes internes, pratiques et résultats.

4. Discussion

4.1. Lecture analytique des résultats

La lecture transversale de la littérature conduit à défendre une thèse principale : dans les universités marocaines, la responsabilité sociétale ne constitue pas d'abord un portefeuille d'actions environnementales ou communautaires, mais un problème de gouvernance et d'institutionnalisation. Les travaux recensés signalent une diffusion du vocabulaire de la RSU et une multiplication d'initiatives, sans démontrer pour autant leur intégration régulière aux arbitrages budgétaires, aux contrats d'établissement, aux dispositifs d'assurance qualité et aux mécanismes de reddition de comptes. L'enjeu décisif réside donc dans le passage d'une RSU déclarative ou périphérique à une RSU qui modifie effectivement la manière de décider, d'allouer les ressources et d'évaluer la performance universitaire.

Un premier résultat critique concerne la concentration du pouvoir d'impulsion au sommet des établissements. Le rôle déterminant du top management identifié par Boukhari et Jebli Chrifi (2023) peut accélérer l'adoption d'une politique de RSU, mais il produit une institutionnalisation fragile lorsqu'il n'est pas relayé par les composantes, les étudiants, le personnel administratif et technique ainsi que les partenaires territoriaux. La gouvernance participative ne doit donc pas être conçue comme une consultation additionnelle : elle constitue le mécanisme par lequel les attentes des parties prenantes deviennent des priorités arbitrées, des responsabilités attribuées et des résultats évaluable. Cette lecture conduit à compléter la théorie des parties prenantes par une analyse des asymétries de pouvoir et des incitations qui déterminent les acteurs effectivement entendus.

Un deuxième résultat tient au risque de découplage entre les engagements affichés et les pratiques. Les chartes, labels, campagnes de sensibilisation ou projets pilotes peuvent renforcer la visibilité institutionnelle sans produire d'effets durables s'ils restent dissociés des budgets, des responsabilités administratives et des indicateurs de résultat. Les trois dimensions mises en évidence dans la littérature : éthique, environnement et gouvernance ne devraient donc pas être traitées comme des programmes indépendants. Elles forment un même système : la gouvernance définit les règles et la reddition de comptes ; l'éthique encadre les arbitrages et l'équité ; la durabilité environnementale éprouve la capacité de l'établissement à traduire ses engagements en transformations observables.

Un troisième résultat invite à la prudence dans l'interprétation territoriale. La forte représentation des universités de l'axe Rabat–Salé–Kénitra–Casablanca dans les travaux recensés révèle d'abord un déséquilibre de la production de connaissances ; elle ne suffit pas à conclure que les universités du Sud et de l'Est seraient moins engagées. Confondre déficit de recherche et déficit de pratiques conduirait à surinterpréter le corpus. La priorité est donc de produire une base comparative nationale avant d'établir une hiérarchie territoriale des performances.

Ces constats font apparaître trois arbitrages. Premièrement, un référentiel national est nécessaire pour rendre les établissements comparables, mais il doit laisser une marge d'adaptation aux priorités territoriales. Deuxièmement, la direction universitaire doit garantir les ressources et la responsabilité finale, tandis que la définition des actions doit être coproduite avec les parties prenantes. Troisièmement, les indicateurs de performance sont indispensables, mais ils doivent mesurer des effets et non seulement le nombre d'activités. La position défendue est ainsi celle d'un modèle hybride : un socle national limité d'exigences vérifiables, complété par des objectifs propres à chaque établissement et débattus dans ses instances de gouvernance.

4.2. Contributions de la revue

Sur le plan théorique, cette revue propose de déplacer l'analyse de la RSU d'une logique d'inventaire vers une logique de mécanismes. La théorie des parties prenantes répond à la question de savoir qui doit participer ; la gouvernance publique précise comment convertir les attentes en décisions et en responsabilités ; l'analyse des choix publics éclaire les incitations et les conflits susceptibles de détourner les priorités ; enfin, la lecture institutionnelle permet d'identifier le risque d'une adoption symbolique. Leur articulation conduit à considérer la RSU comme une chaîne comprenant cinq maillons : pressions contextuelles, configuration des parties prenantes, mécanismes de gouvernance, pratiques institutionnelles et résultats sociétaux. Sur le plan empirique, la revue distingue ce que le corpus permet d'affirmer de ce qu'il laisse encore indéterminé. Les travaux convergent sur l'importance du leadership, de la participation et de l'intégration curriculaire. En revanche, ils ne permettent pas encore d'estimer l'effet moyen de la RSU sur la réussite étudiante, l'équité, l'empreinte environnementale ou le développement territorial. La contribution de la revue consiste donc moins à proclamer l'efficacité de la RSU qu'à préciser les conditions sous lesquelles cette efficacité pourra être testée.

4.3. Recommandations opérationnelles

Les recommandations suivantes traduisent l'analyse en responsabilités, instruments, indicateurs et horizons de mise en œuvre. Les valeurs cibles devront être fixées après un diagnostic initial afin d'éviter des seuils arbitraires.

Tableau 3. Recommandations opérationnelles pour l'institutionnalisation de la RSU

Acteur pilote	Décision et modalité de mise en œuvre	Indicateurs vérifiables	Horizon
Ministère et instances d'évaluation	Définir un socle national RSU intégré aux contrats d'établissement et à l'assurance qualité ; publier un dictionnaire commun des indicateurs.	Part des établissements disposant d'objectifs contractuels RSU ; taux de publication d'un tableau de bord annuel ; complétude et comparabilité des données.	12–24 mois
Présidences et conseils d'université	Réaliser un diagnostic de référence, adopter un plan triennal chiffré, désigner un responsable et inscrire une ligne budgétaire identifiable.	Budget RSU rapporté au budget de fonctionnement ; taux d'actions dotées d'un responsable et d'une échéance ; part des objectifs atteints.	12 mois, puis suivi annuel
Établissements, formations et laboratoires	Cartographier les compétences de durabilité dans les cursus ; reconnaître les projets de recherche et d'apprentissage répondant à des besoins sociétaux.	Part des formations comportant des acquis explicites ; nombre et part de projets coconstruits ; crédits ou heures dédiés ; résultats documentés.	2–3 ans
Communauté universitaire	Instituer un comité pluraliste et des consultations traçables avant l'adoption du plan ; publier les réponses données aux propositions.	Représentation des catégories d'acteurs ; participation ; proportion de propositions acceptées, motivées ou mises en œuvre ; satisfaction.	Sous 12 mois
Collectivités, entreprises et société civile	Conclure des conventions territoriales assorties d'objectifs, de contributions et d'une évaluation annuelle partagée.	Projets effectivement coconstruits ; part des cofinancements ; bénéficiaires ; taux de renouvellement des partenariats après évaluation.	1–3 ans

Source : Auteurs.

4.4. Limites propres à la revue

Cette synthèse présente quatre limites qui bornent la portée de ses conclusions. Premièrement, malgré une démarche structurée et un flux de sélection explicite, elle reste une revue narrative : la sélection et l'interprétation des textes exposent le travail à un biais de jugement. La vérification interne rétrospective améliore la cohérence, mais ne remplace pas un double codage indépendant. Deuxièmement, la recherche documentaire couvre la période 2000–2024 et privilégie les sources accessibles en français et en anglais ; des travaux en arabe, des documents locaux non indexés et les publications postérieures à 2024 peuvent être sous-représentés. Troisièmement, l'hétérogénéité des objets, méthodes et indicateurs empêche une méta-analyse quantitative et interdit de produire une taille d'effet moyenne. Quatrièmement, la concentration d'études de cas et de données déclaratives limite la généralisation à l'ensemble des universités marocaines. Les résultats doivent par conséquent être lus comme des propositions interprétatives et un cadre à tester, non comme une mesure nationale de l'impact de la RSU.

4.5. Agenda de recherche hiérarchisé

Cette hiérarchisation subordonne les recherches causales de long terme à deux préalables : des indicateurs stabilisés et des données longitudinales comparables. Elle évite ainsi de multiplier les études ponctuelles avant d'avoir construit l'infrastructure empirique nécessaire à l'évaluation.

Tableau 4. Hiérarchisation des perspectives de recherche

Priorité	Questions et travaux à engager	Méthodes et livrables attendus
Court terme 0 à 24 mois	Valider un noyau d'indicateurs ; établir une situation de référence multisite incluant le Sud et l'Est ; diversifier les catégories de parties prenantes interrogées.	Delphi ou groupes d'experts ; enquête nationale stratifiée ; protocole et dictionnaire de données publics ; premier tableau de bord comparable.
Moyen terme 2 à 4 ans	Tester les mécanismes du modèle intégré : rôle du leadership, de la participation, des ressources et de la gouvernance dans l'institutionnalisation de la RSU.	Dispositifs mixtes et longitudinaux ; études de cas comparées ; mesures répétées ; validation d'échelles et analyse des trajectoires.
Long terme 5 ans et plus	Estimer les effets de la RSU sur la réussite, l'équité, l'environnement et le développement territorial ; comparer le Maroc à des systèmes universitaires proches.	Panels interuniversitaires ; évaluations d'impact lorsque les conditions le permettent ; comparaisons Maghreb/Afrique ; méta-analyse lorsque les indicateurs seront homogènes.

Source : Auteurs.

4.6. Synthèse de la discussion

La revue met en évidence un décalage entre la diffusion croissante de la RSU dans le discours universitaire marocain et son institutionnalisation encore inégale. Son apport principal est de montrer que la RSU ne peut être réduite à des initiatives isolées : elle exige l'alignement entre gouvernance, éthique, durabilité, ressources, participation et reddition de comptes. Le modèle proposé organise cet alignement autour des pressions contextuelles, des parties prenantes, des mécanismes de gouvernance, des pratiques et des résultats.

La nature narrative de la synthèse, l'absence de double codage indépendant, la couverture 2000–2024, la prédominance des sources francophones et anglophones, l'hétérogénéité des études et l'impossibilité d'une méta-analyse limitent la généralisation. Les constats doivent être interprétés comme une base analytique à éprouver empiriquement plutôt que comme une estimation nationale de l'impact de la RSU.

Tableau 5. Synthèse opérationnelle des implications managériales

Acteur cible	Décision prioritaire	Indicateur de suivi
Ministère et évaluation	Inscrire un socle RSU dans les contrats d'établissement et l'assurance qualité.	Établissements dotés d'objectifs et d'un tableau de bord publiés.
Présidences et conseils	Adopter un plan triennal budgété et attribuer chaque objectif à un responsable.	Budget identifié et part des objectifs atteints annuellement.
Formations et laboratoires	Intégrer des acquis de durabilité et des projets répondant à des besoins sociétaux.	Formations couvertes et projets coconstruits évalués.
Partenaires territoriaux	Formaliser des conventions assorties de résultats attendus et d'une évaluation partagée.	Projets coconstruits, bénéficiaires et partenariats renouvelés.

Source : Auteurs.

La priorité immédiate est donc de construire une situation de référence nationale et un langage commun de mesure. À moyen terme, des recherches mixtes et longitudinales devront tester les mécanismes du modèle ; à plus long terme, elles pourront établir les effets réels de la RSU sur les communautés universitaires et les territoires.

5. Conclusion

Cette revue montre que la responsabilité sociétale des universités s'affirme au Maroc comme un champ de recherche récent, mais encore fragmenté. Les travaux recensés convergent vers trois enseignements : la RSU doit être appréhendée comme une démarche transversale associant éthique, durabilité et gouvernance ; son intégration demeure inégale et souvent périphérique dans les missions universitaires ; enfin, les connaissances disponibles se concentrent sur un nombre limité d'établissements, de régions et de parties prenantes. L'apport principal de l'article est ainsi de relier ces constats aux logiques de gouvernance des universités publiques et aux conditions institutionnelles et territoriales de leur mise en œuvre.

• *Limites propres à la revue*

Ces résultats doivent être interprétés au regard de trois limites propres à la revue. Premièrement, sa couverture dépend des bases, des mots-clés et des documents accessibles ; des publications non indexées ou issues de la littérature grise ont donc pu être omises. Deuxièmement, le corpus est principalement francophone et anglophone, ce qui peut sous-représenter les travaux en arabe ou dans d'autres langues. Troisièmement, malgré une actualisation jusqu'en 2024, l'évolution rapide des politiques et des pratiques universitaires peut réduire l'actualité de certains constats. Ces limites appellent un élargissement des bases et des langues, des mises à jour périodiques ainsi que des études longitudinales et comparatives couvrant toutes les régions marocaines.

• *Implications managériales*

Ces recommandations exigent des ressources dédiées, des responsabilités explicites et un suivi public des résultats. À ces conditions, la RSU peut devenir un principe structurant de l'enseignement, de la recherche, de la gouvernance et de l'ancrage territorial des universités marocaines, plutôt qu'une activité périphérique.

Références :

- (1). Abdelilah, Y. (2019). « La responsabilité sociale des universités (RSU): Concept en quête d'un cadre théorique. University Social Responsibility (USR): Concept As a Quest for a Theoretical Framework ». 4, 29-38.
- (2). Alami H. & Alami A. (2021). « Proposition d'un Cadre Conceptuel d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : Cas du Maroc ». *European Scientific Journal*. Vol. 17. No 35. pp. 224-245.
- (3). Ali M., Mustapha I., Osman S., & Hassan U. (2021). « University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. ». *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931.
- (4). Essaber A. & Idrissi K. (2020). « L'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise Covid-19 : cas des PME marocaines non labellisées RSE ». *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, ISSN 2605-6496., Vol. 3, No°2, pp 46-65
- (5). Arbaoui S. & Oubouali Y. (2020). « Implementation of Management Control Systems in Public Sector Organizations: The Case of Moroccan Universities ». *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 4, Numéro 4, pages 46–65.
- (6). Bakhella W.J (2022). « L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 5 : Numéro 3 pp : 572 – 599.
- (7). Baptiste, H. J., Cai, Y. G., Atiquil Islam, A. Y. M., & Wenceslas, N. (2022). « A Systematic Review of University Social Responsibility in Post-Conflict Societies: The

- Case of the Great Lakes Region of East Africa. ». *Social indicators research*, 164(1), 439-475.
- (8). Bouchara, A. (2022). « Les femmes à l'université marocaine : des trajectoires fracturées. ». *Éditions OFDIG*.
 - (9). Boukhari S. & Jebli C.H. (2023). « La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique. ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), 167-184.
 - (10). Buchanan, J.M. & Tullock G. (1962). « The Calculus of Consent: Logical Foundations for Constitutional Democracy ». *The University of Michigan Press*, Michigan.
 - (11). Carroll A.B. (1979) « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance.». *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
 - (12). Carroll, A.B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. ». *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
 - (13). Dahbi M. & Darhmaoui H. (2022). « University as State Agent or Social Actor: Al Akhawayn University and Social Responsibility». In: *Reimers, F.M., Marmolejo, F.J. (eds) University and School Collaborations during a Pandemic. Knowledge Studies in Higher Education*, vol 8. Springer, Cham.
 - (14). Drouiche, L. (2023). « La responsabilité sociale dans les universités marocaines : Communication et engagement. ». *Projectics / Proyética / Projectique*, (36), 95–108.
 - (15). El Cati, N., & El Ouazzani, K. (2019). « Le rôle de l'université marocaine dans la promotion de l'entrepreneuriat responsable. ». *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 4(1), 91–107.
 - (16). El Mazoudi J. & Sbiti M. (2018). « La responsabilité sociale de l'organisation et son impact sur la satisfaction au travail: cas des professeurs universitaires au Maroc. ». *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, n 6, pp 592- 617.
 - (17). El Ouazzani A. « Pour une responsabilité sociétale des universités. » *Economia*, 36, 45-52.
 - (18). El Yaagoubi J. (2023). « La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* , Volume 4 : Numéro 11, pp : 312 - 332.
 - (19). Freeman, R.E. (1984). « Strategic Management: A Stakeholder Approach. » *Pitman*.
 - (20). Godonoga A. & Sporn B. (2023). « The conceptualisation of socially responsible universities in higher education research: a systematic literature review. ». *Studies in Higher Education*, 48(3), 445-459.
 - (21). Huang, Y.-F., & Do, M.-H. (2021). « Review of empirical research on university social responsibility. ». *International Journal of Educational Management*, 35(3), 549-563.
 - (22). Organisation internationale de normalisation. (2010). « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». (*Norme ISO 26000 : 2010*).
 - (23). Kaoutar N. & Lagdim Soussi L. H. (2024). « Responsabilité Sociale des Universités au Maroc : Revue de Littérature et Agenda de Recherche. ». *International Journal of Economic Studies and Management*, 4(3), 649-661.
 - (24). Lahjouji K. (2023). « Le contrôle de gestion dans les universités marocaines : une étude exploratoire ». *African Scientific Journal*, Volume 03, Numéro 18, pp: 718 –734.
 - (25). « Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur au Maroc. ». (2000). *Bulletin Officiel du Royaume du Maroc*, n°4800.
 - (26). Lozano R., Lukman R., Lozano F. J., Huisinigh D., & Lambrechts W. (2013). « Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. ». *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19.

- (27). McMurtry, J. J., Brouard, F., Elson, P., Hall, P., Lionais, D., & Vieta, M. (2015). « Social enterprise in Canada: Context, models and institutions. ». (ICSEM Working Papers No. 04). *International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project*.
- (28). Mili, S., Bouayad, A., & Lahrech, A. (2020). « Evaluation of the implementation of University Social Responsibility in Morocco. ». *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 74-79.
- (29). Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). « Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. ». *African Journal of Business Management*, 5(2), 440–447.
- (30). Tassigny, M. M., & Annoot, E. (2012). « La responsabilité sociale de l'enseignement supérieur au Brésil : L'exemple de l'UNIFOR (Fortaleza, Brésil). ». *Éducation et socialisation*, 31.
- (31). UNESCO. (1998). « Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle : vision et actions. ». *Paris: UNESCO*.
- (32). University Leaders for a Sustainable Future. (1990). « The Talloires Declaration: 10 point action plan. »