

Etudes doctorales : bilan d'étape et besoin d'instaurer de nouveaux modes de gestion des centres d'études doctorales

Doctoral studies: progress report and need to introduce new management methods for doctoral studies centers

Abdelhakim MANSOUREDDINE

Professeur d'enseignement supérieur assistant,

Ex-chef de division de l'Enseignement supérieur public universitaire, MENFPESRS

Faculté des lettres et sciences humaines de Rabat,

Université Mohamed V

Langue, Traduction, Communication et Culture (LTCC)

Maroc

abdelhakim.mansoureddine@gmail.com

Date de soumission : 11/03/2020

Date d'acceptation : 22/04/2020

Pour citer cet article :

MANSOUREDDINE. A (2020) « Etudes doctorales : bilan d'étape et besoin d'instaurer de nouveaux modes de gestion des centres d'études doctorales », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 594 – 612

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3778870>

Résumé:

Aujourd'hui, les études doctorales au Maroc souffrent de plusieurs contraintes, ce qui nécessite d'analyser les modes de fonctionnement des centres d'études doctorales (CEDs). Cette recherche vise à faire le point sur l'état actuel des études doctorales afin de proposer de nouveaux modes de gestion des centres d'études doctorales touchant les aspects scientifiques et organisationnels. Elle vise, également, à développer une visibilité de l'offre de formations doctorales de l'université.

Ce travail exploratoire est un essai d'évaluation du fonctionnement de 53 CED sur la base des données statistiques de 2015/2016. L'intérêt à ce sujet découle du fait que la réussite de toute réforme passe par la mise en place de nouveaux principes de gestion susceptibles d'améliorer la qualité des formations doctorales. De façon générale, cette étude révèle un dysfonctionnement important au niveau de la répartition des études doctorales : des centres d'études doctorales multiples, des formations doctorales très limitées et un nombre d'inscrits retenus relativement faible par rapport à la demande.

Mots clés : Etudes doctorales ; centres d'études doctorales ; réformes ; dysfonctionnement ; gestion.

Abstract :

Today, doctoral studies in Morocco suffer from several constraints, which requires to analyse the functioning methods of doctoral studies centers (CEDs). This research aims to examine the current state of doctoral studies in order to propose new ways of managing doctoral studies centers touching scientific and organizational aspects. It also aims to develop a visibility of the university's doctoral programs offer.

This exploratory work is an attempt to evaluate the functioning of 53 CEDs based on 2015/2016 statistical data. The interest in this subject stems from the fact that the success of any reform requires the establishment of new management principles that can improve the quality of doctoral programs. In general, this study reveals a significant dysfunction in the distribution of doctoral studies : multiple doctoral studies centers, very limited doctoral programs, and a relatively low number of registrants compared to demand.

Keywords : Doctoral studies ; doctoral studies centers ; reforms ; dysfunction ; management.

Introduction :

Les systèmes d'enseignement supérieur, dans de nombreux pays, ont connu des changements importants aux niveaux pédagogiques, scientifiques et culturels. Ces changements ont eu un impact profond sur la production des connaissances en général et sur les conditions de travail des enseignants-chercheurs dans les universités. La formation des doctorants ne fait pas exception. (Bøgelund, 2015).

Ces systèmes sont confrontés à un ensemble de contraintes en relation avec les études doctorales et la recherche scientifique dans un marché d'enseignement supérieur de plus en plus concurrentiel. Les défis à relever concernent, en particulier, le besoin de renforcer les procédures de la bonne gouvernance pour une amélioration continue de la qualité des formations doctorales (Ives & Rowley, 2005). Les liens entre la qualité de la supervision au doctorat et la progression des étudiants sont devenus des défis inévitables. (Vanstone, et al., 2013).

Dans ce sens, l'enseignement supérieur marocain a engagé une série de réformes du cycle doctoral, à commencer par la réforme des études de 3^{ème} cycle et du doctorat initiée en 1997. L'objectif de cette réforme est de remédier aux problèmes que pose le faible rendement des études doctorales. Les formations doctorales ont été fournies au sein des unités de formation et de recherche (UFR) qui doivent être évaluées pour obtenir l'accréditation. Celle-ci est accordée par le secteur de l'enseignement supérieur après avis de la Commission nationale d'accréditation et d'évaluation (CNAE) créée à cet effet. Les étudiants doivent préparer un diplôme d'études supérieures approfondies (DESA) ou un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) ou un doctorat.

Par conséquent, les études doctorales ont enregistré des améliorations qualitatives : instauration d'une culture d'évaluation et d'accréditation, encouragement de la multidisciplinarité, renforcement de l'esprit d'équipe, collaboration entre les équipes de recherche relevant de différents établissements, développement des projets de coopération et de partenariat avec d'autres institutions et ouverture sur le monde socioéconomique.

S'inscrivant dans une politique scientifique de l'université, la réforme du cycle doctoral de 2008 vise à intégrer les études doctorales dans des centres d'études doctorales (CEDs) relevant des différents établissements universitaires. Le centre d'études doctorales qui dispose d'un conseil représentatif géré par le chef de l'établissement est soumis à un cahier des normes pédagogiques nationales qui détermine les disciplines scientifiques liées à la formation

doctorale, les dispositions réglementaires et organisationnelles, les modes de gestion des formations doctorales et le processus d'accréditation.

Dans cet article, notre thématique porte sur la gestion des centres d'études doctorales dans le système d'enseignement supérieur marocain. Elle suscite le rôle des acteurs universitaires dans la mise en place d'une gestion rationnelle et optimale des formations doctorales. Nous pouvons dire que la rentabilité des centres d'études doctorales ne dépend pas uniquement de sa production de connaissances mais aussi de la gestion efficace des structures de recherches. Dans ce cadre on pose la question : « si les centres d'études doctorales ont besoin de nouveaux modes de gestion pour améliorer la qualité des formations doctorales? ».

Cette recherche vise plusieurs objectifs afin de comprendre les problèmes de fonctionnement des centres d'études doctorales. Elle vise, en particulier, de développer des dispositifs de gestion permettant les études doctorales de mieux fonctionner. Notre recherche constituerait un prolongement des travaux réalisés dans ce domaine. Elle se propose d'explorer de nouveaux modes de gestion du cycle doctoral. Dans notre recherche, nous aborderons dans un premier temps une synthèse de la littérature explicative des différents éléments théoriques caractérisant notre sujet et dans un deuxième temps le traitement des données et l'interprétation des résultats de la recherche.

1. Revue de littérature :

Dans les années 80, plusieurs rapports ont mis l'accent sur les contraintes structurelles des formations de troisième cycle (OCDE, 1987). Aujourd'hui, on considère que le fort taux d'abandon et la qualité insuffisante de la supervision dont bénéficient les doctorants comme des problèmes spécifiques (Bourner, et al., 2001). Les critiques portent, en particulier, sur l'absence d'expériences professionnelles au cours de la formation, sur l'inaptitude à diriger des projets, ainsi que sur le manque d'esprit de synthèse et la spécialisation trop pointue des diplômés (Clark, 1996).

Au Maroc, la réforme des études de doctorat qui a été introduite en 2008 s'est appuyée sur la Charte nationale de l'éducation et de la formation et les dispositions de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur. Elle visait à réformer en profondeur les différents déséquilibres du système de formation et de recherche du cycle doctoral, tout en préservant les acquis des expériences antérieures. L'objectif suprême est d'améliorer la qualité de la recherche scientifique et sa gestion aux niveaux national et universitaire.

Dans ce cadre, des réformes importantes du système national de recherche scientifique ont été

entreprises. Ces réformes concernent, en particulier, la création de l'Académie des sciences et technologies Hassan II, la réorganisation du Centre national de la recherche scientifique, la création de l'Institut marocain de l'information scientifique et technique et le développement de programmes spéciaux pour soutenir la recherche scientifique. La restructuration de la recherche scientifique dans les universités marocaines a contribué à la création de structures de recherche dans les différents établissements universitaires.

D'autres mesures ont été envisagées comme l'introduction des formations complémentaires parallèlement aux activités de recherche, la création d'une charte des thèses qui identifie les engagements entre l'établissement, le directeur de thèse et l'étudiant (D6, Cahier des normes pédagogiques nationales du doctorat, 2008). Cette charte constitue un cadre scientifique et éthique pour encourager la rencontre et la coopération entre les acteurs universitaires et les acteurs socio-économiques impliqués dans ce processus, facilitant ainsi l'insertion des doctorants dans la vie active.

S'appuyant sur des expériences nationales et internationales, la réforme du cycle doctoral de 2008 a permis la création de centres d'études doctorales (CED) au sein des établissements universitaires. Le centre d'études doctorales appartient à un établissement particulier. Des établissements universitaires appartenant à la même université peuvent être regroupés dans le même centre. Les structures constituées pour le centre d'études doctorales sont des structures "accréditées" au niveau de l'université au sein de la structure de recherche qui comporte des équipes de recherche, des laboratoires et des centres. (Articles 19 et 24, Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, 2000).

La demande d'accréditation de la formation doctorale est préparée par le centre d'études doctorales. Elle est soumise selon un dossier descriptif qui doit être étudié et validé par les conseils d'établissement et d'université, et soumis au ministère de tutelle pour obtenir l'accréditation. Après consultation de l'avis de la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, le projet de formation doctorale est accordé pour une période de quatre ans, renouvelable après évaluation. (D13, Cahier des normes pédagogiques nationales du doctorat, 2008).

Les étudiants inscrits au cycle doctoral effectuent leurs travaux de recherche au sein des structures de recherche du centre d'études doctorales. Ils peuvent effectuer une partie de leurs travaux de recherche dans des structures externes partenaires. La thèse est effectuée sous la responsabilité du directeur de thèse qui appartient à la structure de recherche du centre. Ce

directeur de thèse peut être appuyé dans le processus de supervision de la thèse par un cadre externe à l'établissement. Les étudiants doivent suivre des formations complémentaires dispensées par le centre. L'objectif de ces formations est de permettre aux doctorants de développer des compétences transférables chez les jeunes chercheurs (OCDE, 2012).

2. La démarche méthodologique de la recherche :

Notre objet de recherche s'articule autour de la thématique de la gestion des centres d'études doctorales dans le système d'enseignement supérieur marocain. Il s'agit d'une étude visant la compréhension et l'examen de notre objet de recherche. Pour ce faire, on a essayé de déterminer les instruments de recherche utilisés dans ce travail exploratoire à l'aide d'une démarche analytique.

Notre problématique de recherche a été conçue dans une perspective de gestion. Elle suscite l'implication des acteurs universitaires dans le processus des réformes doctorales. Dans le contexte marocain, on accorde une importance aux études supérieures. Les responsables de ce secteur ont lancé un vaste chantier de réformes dans ce domaine. Néanmoins, des insuffisances ont été constatées en matière de gestion des centres d'études doctorales.

L'expérience des centres d'études doctorales a montré dans certains cas des lacunes en matière de répartition des formations doctorales par université et par champs disciplinaires, de création de disciplines multiples et parfois redondantes ce qui a entraîné dans certains cas une fragmentation des efforts au niveau de la composition. La problématique de la gestion des centres d'études doctorales a été soulevée en relation avec les modes de gestion des structures universitaires de recherche. Il s'agit, en particulier, de mettre en valeur les dispositifs de la gestion des centres d'études doctorales.

Dans cet article, nous nous proposons d'étudier l'état des lieux des centres d'études doctorales dans les universités marocaines et leurs modes de fonctionnement durant la dernière décennie. Méthodologiquement, le présent travail, ayant le caractère exploratoire, s'appuie principalement sur des données statistiques disponibles en 2015/2016 afin d'apporter des réponses à l'objectif de notre recherche. Notre analyse porte sur les centres d'études doctorales fonctionnels, les formations doctorales accréditées, l'effectif des doctorants inscrits dans ce cycle, le taux d'encadrement, ainsi que les modes de gestion et de pilotage de centres.

3. Traitement des données et interprétations des résultats de la recherche :

Le cycle doctoral est, aujourd’hui, une composante essentielle du système d’enseignement supérieur en raison de ses retombées sur le développement socio-économique, sur l’amélioration des performances des doctorants et sur la réduction des inégalités universitaires. Son importance réside, également, dans son impact sur les déperditions universitaires et, par conséquent, sur la rationalisation des subventions allouées à ce secteur.

Malgré les recommandations de la Charte nationale d’éducation et de formation, le cycle doctoral reste le point faible du système d’éducation et de formation. En effet, les données disponibles aujourd’hui révèlent une faiblesse des effectifs retenus par rapport à la demande. Nous examinerons dans la présente section la répartition des centres d’études doctorales fonctionnels et les formations doctorales accréditées par université et par champs disciplinaire, l’effectif des étudiants inscrits au cycle doctoral et le nombre d’étudiants qui ont soutenu leurs thèses du doctorat.

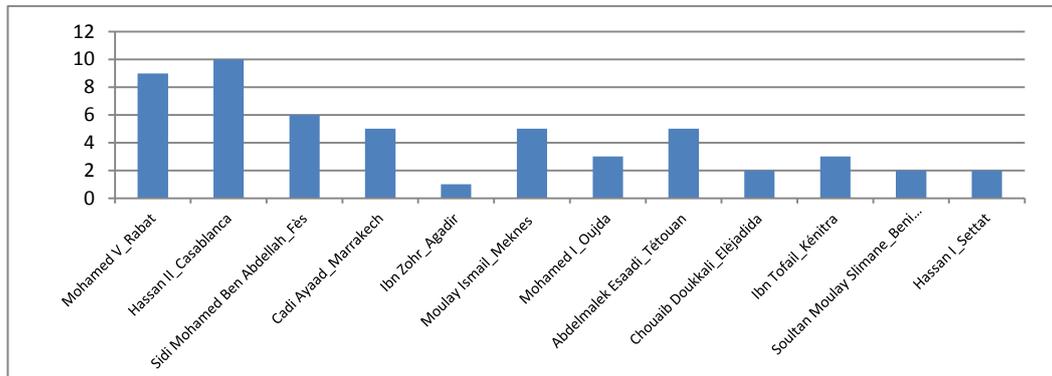
3.1. Centres d’études doctorales fonctionnels :

Tableau n° 1 : Répartition des centres d’études doctorales fonctionnels par université

Université	N° CEDs ouverts	%
Mohamed V_ Rabat	9	16.98
Hassan II_ Casablanca	10	18.86
Sidi Mohamed Ben Abdellah_ Fès	6	11.32
Cadi Ayyad_ Marrakech	5	9.43
Ibn Zohr_ Agadir	1	1.88
Moulay Ismail_ Meknès	5	9.43
Mohamed I_ Oujda	3	5.66
Abdelmalek Esaadi_ Tétouan	5	9.43
Chouaïb Doukkali_ El-Jadida	2	3.77
Ibn Tofail_ Kenitra	3	5.66
Sultan Moulay Slimane_ Béni-Mellal	2	3.77
Hassan Premier_ Settat	2	3.77
Total	53	100

Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Graphique n° 1 : Répartition des centres d'études doctorales ouverts par université



Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Le nombre total des centres d'études doctorales accrédités, à partir de l'année universitaire 2008-2009, est de 53 centres répartis dans 12 universités comme le montre le graphique indiqué. Plusieurs constats peuvent être tirés des données du tableau n°1 :

- Plus de 35% des centres d'études doctorales accrédités se trouvent dans 2 universités (Mohamed V de Rabat et Hassan II de Casablanca) ;
- 3 universités (Chouaïb Doukkali d'El-Jadida, Sultan Moulay Slimane de Béni-Mellal et Hassan Premier de Settat) comportent uniquement 2 centres d'études doctorales accrédités chacune, au moment où 2 universités (Ibn Tofail de Kenitra et Mohamed Premier d'Oujda) disposent de 3 centres d'études doctorales chacune ;
- Les universités de Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès, de Cadi Ayyad de Marrakech, de Moulay Ismail de Meknès et de Abdelmalek Essaadi de Tétouan comportent le même nombre de centres (3) couvrant tous les champs disciplinaires ;
- Enfin, l'université Ibn Zohr installée à Agadir avec 12 établissements universitaires dans 3 régions différentes, mais qui comporte un seul centre d'études doctorales en dépit de la présence de cette université sur les 3 régions.

Par nature d'accès aux centres d'études doctorales, il n'existe pas un équilibre en nombre de centres d'études doctorales accrédités entre universités : les universités de Mohamed V de Rabat et de Hassan II de Casablanca disposent d'un bon nombre de centres, contrairement aux universités de Sultan Moulay Slimane de Béni-Mellal et de Hassan Premier de Settat. On déduit alors que la dotation d'une université en structures universitaires de recherche dépend nécessairement du nombre d'établissements et de l'effectif des enseignants-chercheurs.

Il n'existe pas de carte universitaire qui arrête les secteurs de recrutement des centres d'études doctorales. Pour le cycle du doctorat, l'accès est sélectif et la concurrence entre les candidats se fait à l'échelle nationale. De ce qui précède et tenant en considération la répartition des différents centres d'études doctorales, on s'aperçoit qu'au moment où les étudiants de certaines régions sont nantis (axe Casablanca-Fès-Marrakech), plusieurs autres étudiants sont contraints de quitter leurs villes ou leurs villages pour poursuivre leur formation doctorale.

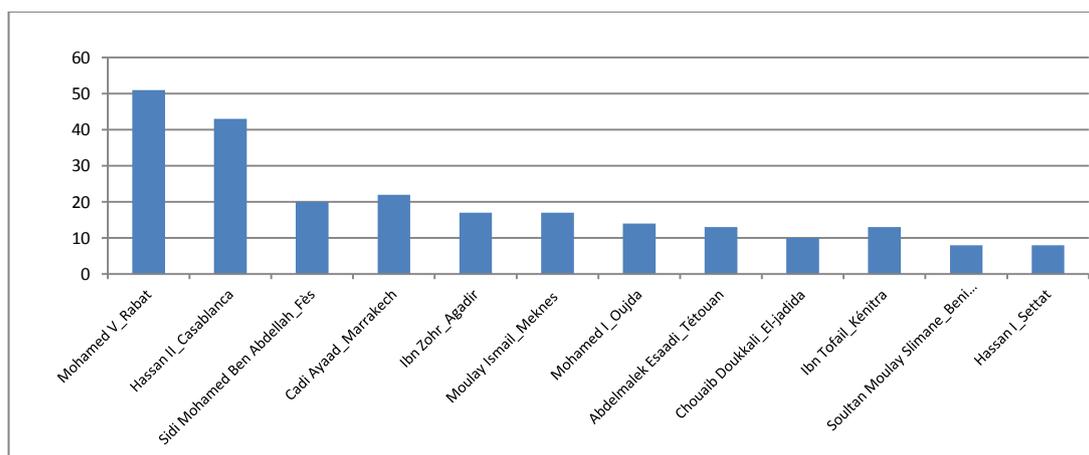
3.2. Formations doctorales accréditées :

Tableau n° 2 : Répartition des formations doctorales accréditées par université

Université	N° de FD accréditées	%
Mohamed V_ Rabat	51	21,61
Hassan II_ Casablanca	43	18,22
Sidi Mohamed Ben Abdellah_ Fès	20	8,47
Cadi Ayyad_ Marrakech	22	9,32
Ibn Zohr_ Agadir	17	7,20
Moulay Ismail_ Meknès	17	7,20
Mohamed I_ Oujda	14	5,93
Abdelmalek Essaadi _ Tétouan	13	5,50
Chouaïb Doukkali_ El-Jadida	10	4,23
Ibn Tofail_ Kenitra	13	5,50
Sultan Moulay Slimane_ Béni-Mellal	8	3,38
Hassan Premier_ Settat	8	3,38
Total	236	100

Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Graphique n° 2 : Répartition des formations doctorales accréditées par université



Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Avec plus de 236 formations, le dispositif de formation doctorale couvre actuellement une bonne partie de disciplines, alors que durant les premières années de la réforme, la formation doctorale ne concernait qu'un nombre limité de domaines. Sur le plan territorial, le dispositif de formation s'est élargi sur l'ensemble des universités du Royaume avec toutefois une

concentration dans les régions de Casablanca et Rabat-Salé qui traduisent la concentration de l'économie marocaine.

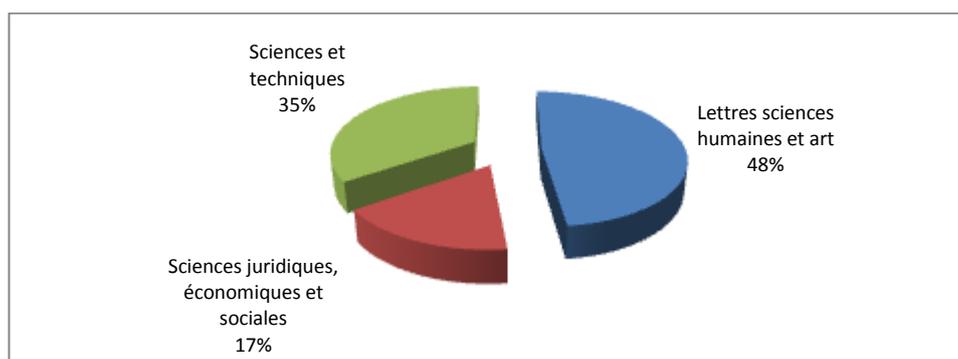
Si les universités de Mohamed V de Rabat et d'Hassan II de Casablanca dominent largement l'offre globale avec 21,61% et 18,22% respectivement, d'autres universités contribuent à la diversification de cette offre. C'est le cas pour les universités de Cadi Ayyad de Marrakech et de Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès qui représentent conjointement plus de 17% des formations dispensées (Cf. graphique n°2). Ces formations sont conçues pour permettre aux doctorants d'approfondir la réflexion sur des thématiques de recherches scientifiques. Complétées par des formations transversales organisées dans les centres d'études doctorales, ces formations s'opèrent dans le cadre de conventions avec les partenaires du système.

Tableau n° 3 : Répartition des formations doctorales accréditées par champs disciplinaire

Université	Formations doctorales accréditées	%
Lettres sciences humaines et art	93	48
Sciences juridiques, économiques et sociales	33	17
Sciences et techniques	67	35
Total	193	100

Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Graphique n° 3 : Répartition des formations doctorales accréditées par champs disciplinaire



Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Nous examinerons dans la présente section la répartition des formations doctorales accréditées par champs disciplinaire. Du graphique indiqué, on s'aperçoit que les formations doctorales relevant du champ disciplinaire des lettres, sciences humaines et art viennent en tête avec 48% des formations accréditées devant le champ disciplinaire des sciences et techniques avec 35% des formations doctorales. Enfin, le champ disciplinaire des sciences juridiques, économiques et sociales avec 17%.

Du point de vue de la répartition des formations doctorales par champ disciplinaire, le tableau n°3 rend compte des déséquilibres qui la caractérisent : Ainsi, près de la moitié des effectifs des doctorants s’orientent vers les formations doctorales littéraires. Comparée aux proportions enregistrées il y a quelques années, la répartition des formations doctorales entre les principaux champs disciplinaires n’a pratiquement pas changé, hormis le champ disciplinaire des sciences et techniques qui a progressé de quelques points.

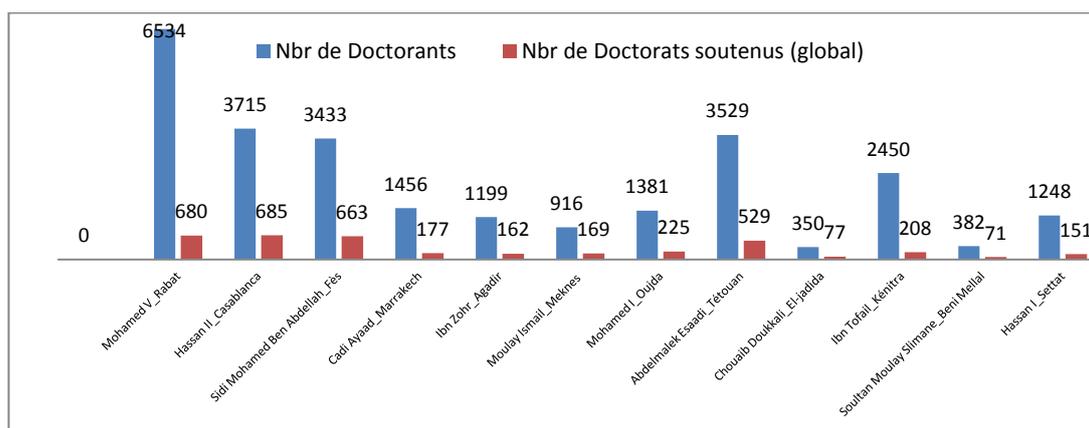
3.3. Effectifs des étudiants inscrits au cycle doctoral :

Tableau n° 4 : Répartition des doctorants inscrits au cycle doctoral par université

Université	Nbr de doctorants (global)	Nbr de doctorats soutenus (global)	%
Mohamed V_ Rabat	6534	680	10,40
Hassan II_ Casablanca	3715	685	18,43
Sidi Mohamed Ben Abdellah_ Fès	3433	663	19,31
Cadi Ayyad_ Marrakech	1456	177	12,15
Ibn Zohr_ Agadir	1199	162	13,51
Moulay Ismail_ Meknès	916	169	18,44
Mohamed I_ Oujda	1381	225	16,29
Abdelmalek Essaadi_ Tétouan	3529	529	14,99
Chouaïb Doukkali_ El-Jadida	350	77	22
Ibn Tofaïl_ Kenitra	2450	208	8,48
Sultan Moulay Slimane_ Béni-Mellal	382	71	18,58
Hassan Premier_ Settat	1248	151	12,09
Total	26593	3797	14,27

Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Graphique n° 4 : Répartition des doctorants inscrits au cycle doctoral par université



Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

A l’échelle nationale, les effectifs des doctorants inscrits au cycle doctoral étaient en 2015/2016 de 26593 doctorants. Cinq universités seulement étaient en dessus de 2000 doctorants (Cf. graphique n°4). L’université Ibn Zohr à laquelle on a rattaché les 4 régions du

sud enregistre uniquement 1199 doctorants en arrivant 9^{ème}.

Les universités de Moulay Ismail de Meknès, de Sultan Moulay Slimane de Béni-Mellal et de Chouaïb Doukkali d'El-Jadida qui comptent ensemble un nombre importants d'établissements universitaires (27), se trouvent à la traine avec 1648 doctorants. A noter que ces universités relèvent des régions qui disposent d'une population importante et pourtant elles sont largement distancées par les autres universités. Ce dernier constat montre que la capacité d'accueil des centres d'études doctorales de ces universitaires reste à améliorer dans les années à venir.

Il ressort de ces données que le nombre d'inscrits retenus au cycle doctoral est très faible par rapport à la demande : 26593 inscrits dont 3797 doctorants uniquement qui ont pu soutenir leurs thèses avec un taux de pourcentage de 14,27 (Cf. tableau n° 4). Ceci s'explique par le fait que :

- Le taux d'inscription des fonctionnaires dans ce cycle est plus important que celui des étudiants. Selon une étude du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique évaluant le cycle doctoral, 44% des doctorants exercent une activité professionnelle en parallèle à la préparation de leurs thèses (CSEFRS, 2007) ;
- Le taux d'abandon est important en raison d'une situation précaire des étudiants ;
- Les réinscriptions sont quasi-automatiques pour l'ensemble des doctorants. Elles se font sans aucune évaluation.

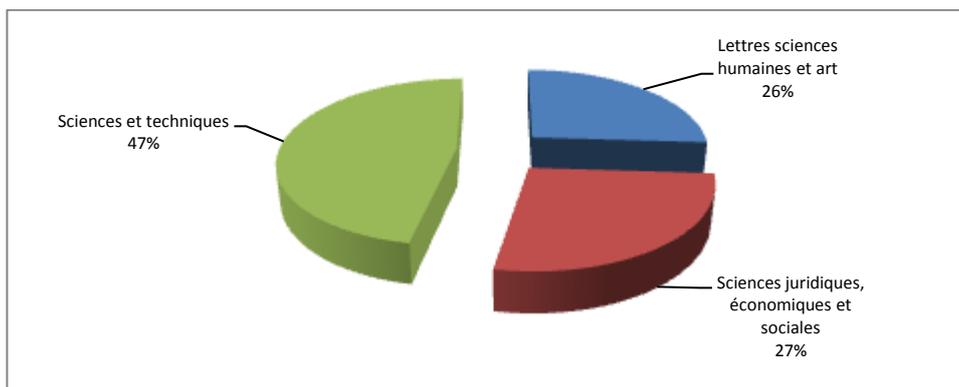
Ces résultats témoignent des différentes difficultés qui entravent la bonne marche des études doctorales. Les efforts consentis par les différents acteurs du système d'enseignement supérieur et leurs partenaires restent insuffisants. Certes, les réformes engagées dès 1997 ont contribué positivement à l'amélioration de la gouvernance de ce cycle, par la mise en place des UFRs et des CEDs, mais d'autres efforts sont quasiment requis.

Tableau n° 5 : Répartition des effectifs d'étudiants inscrits au cycle doctoral par champs disciplinaire

Champs disciplinaire	Effectifs de Doctorants inscrits au cycle doctoral (global)	%
Lettres sciences humaines et art	6914	26
Sciences juridiques, économiques et sociales	7180	27
Sciences et techniques	12499	47
Total	26593	100

Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Graphique n°5 : Répartition des effectifs d'étudiants inscrits au cycle doctoral par champs disciplinaire



Source: Construction auteur à partir des données DESDP (2015/2016)

Un déséquilibre est constaté entre les trois champs disciplinaires en matière d'étudiants inscrits au cycle du doctorat. Dans les établissements à accès ouvert, il existe même une grande disparité entre les domaines scientifiques. Le domaine des sciences et techniques enregistre le plus grand nombre d'effectif de doctorants (12499) avec un pourcentage de 47% contre 27% pour les sciences juridiques, économiques et sociales et 26% pour les lettres, sciences humaines et art (Cf. graphique indiqué). Cette disparité résulte d'une volonté politique du secteur d'enseignement supérieur marocain d'orienter un grand nombre d'étudiants vers le domaine des sciences et techniques sans pour autant assurer les ressources humaines nécessaires.

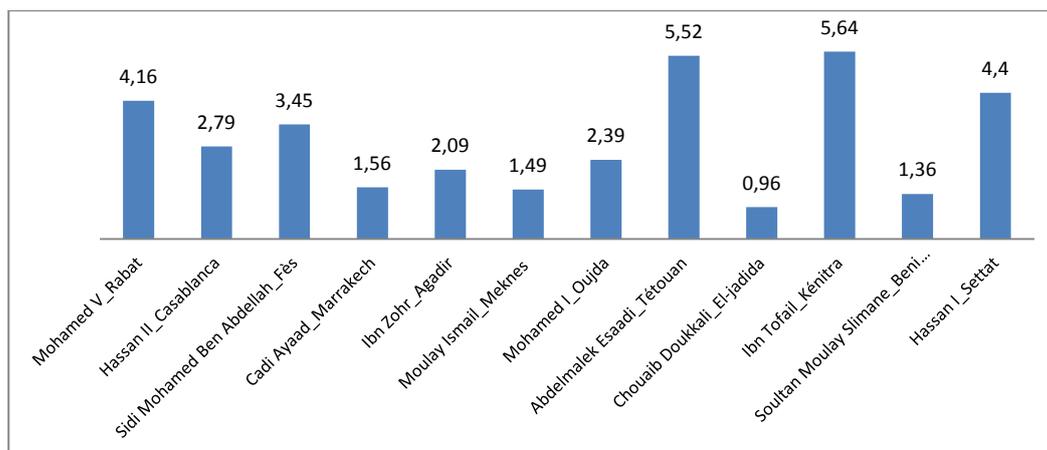
3.4. Taux d'encadrement :

Tableau n° 6 : Répartition des taux d'encadrement des doctorants par université

Université	Effectif des enseignants (PES et PH)	Nbr de doctorants (global)	Taux d'encadrement
Mohamed V_ Rabat	1567	6534	4,16
Hassan II_ Casablanca	1330	3715	2,79
Sidi Mohamed Ben Abdellah_ Fès	995	3433	3,45
Cadi Ayyad_ Marrakech	931	1456	1,56
Ibn Zohr_ Agadir	572	1199	2,09
Moulay Ismail_ Meknès	614	916	1,49
Mohamed I_ Oujda	576	1381	2,39
Abdelmalek Essaadi_ Tétouan	639	3529	5,52
Chouaib Doukkali_ El-Jadida	364	350	0,96
Ibn Tofail_ Kenitra	434	2450	5,64
Sultan Moulay Slimane_ Béni-Mellal	279	382	1,36
Hassan Premier_ Settat	283	1248	4,40
Total	8584	26593	3,09

Source: Construction auteur à partir des données DSSI/DESDP (2017/2018)

Graphique n°6 : Répartition des taux d'encadrement des doctorants par université



Source: Construction auteur à partir des données DSSI/DESDP (2017/2018)

Au Maroc, particulièrement dans les établissements à accès ouvert, environ 8584 directeurs de thèses encadrent les 26593 doctorants inscrits dans les universités marocaines. Le taux d'encadrement est en moyenne de 3,09 doctorants par directeur de thèse. Le nombre maximum théorique est de 5,64 (université Ibn Tofail de Kenitra) (Cf. graphique indiqué). Le taux maximum est appliqué avec souplesse tenant en compte l'intérêt du doctorant. La diminution du taux d'encadrement moyen est expliquée par l'augmentation de nombre des co-encadrements en raison de l'encouragement de l'interdisciplinarité par l'université et de l'implication d'un grand nombre de partenaires dans le processus de l'encadrement.

La défaillance au niveau de l'encadrement affecte l'image du cycle doctoral au Maroc. L'encadrement pédagogique est encore loin de satisfaire les exigences pour garantir le succès de la réforme. Le processus de Bologne reconnaît « le rôle crucial des superviseurs » dans la formation doctorale (European University Association (EUA), Salzburg Principles on the Doctorate, 2005). Aux Etats-Unis, la « Carnegie Initiative on the Doctorate » identifie les directeurs de thèse comme des pivots incontournables à l'amélioration de la formation doctorale (Walker, et al., 2008).

Les données montrent que l'encadrement pédagogique était et demeure un défi structurel. Un bon directeur de thèse peut susciter un impact positif chez les étudiants (Jones, 2013). Il y a un lien direct entre un encadrement jugé insatisfaisant par les doctorants et la décision d'abandonner leurs études (Lovitts, 2001). La qualité de la supervision qu'un doctorant reçoit affecte directement non seulement son expérience d'apprentissage, mais aussi les résultats de ses études. (Mc Culloch, et al., 2016)

Malgré les mesures adoptées en 2015 par le secteur de l'enseignement supérieur marocain pour la réforme du cycle doctoral, à savoir l'imposition d'un quota de 5 doctorants par encadrant et l'instauration des formations en pédagogie et soft skills, la réforme n'a pas pu être achevée. Un facteur clé du succès d'un projet de recherche est la relation entre le superviseur et l'étudiant pendant la phase de formation (Orellana, et al., 2016). Il s'agit, en particulier de comprendre le rôle que les directeurs de thèse devaient adopter pour mieux soutenir les doctorants selon la perspective de ces derniers. (Bégin & Gérard, 2013).

Des universités ont choisi de concevoir leur propre réforme, notamment celle d'Agadir qui a adopté un seul centre d'études doctorales et une restriction au niveau des nombres d'étudiants par encadrant. Alors qu'il existe toujours des universités qui n'ont pas pu remédier à la perturbation que connaît le cycle. La relève n'est pas assurée. Le nombre d'enseignants-chercheurs a légèrement augmenté alors que celui des étudiants a pratiquement doublé. Le manque de bourses attrayantes décourage les étudiants à intégrer le cycle du doctorat.

3.5. Gestion des centres d'études doctorales :

Les missions des différentes structures de la recherche scientifique ne sont pas clairement déterminées. Il n'existe pas de dispositif d'évaluation de ces instances (MENESFCRS, Programme Najah, 2008). La gestion et le pilotage des centres d'études doctorales souffrent de multiples contraintes comme la rigidité des structures administratives, l'insuffisance de l'information, le manque de la communication et la centralisation de la prise de décision.

Ces contraintes expliquent les faiblesses qui caractérisent la gestion des ressources humaines telles que la multiplication des centres d'études doctorales (9 centres pour université Mohamed V et 10 centres pour université Hassan II de Casablanca), le fonctionnement des centres (dates et modalités d'inscription différentes, modalités de réinscription et autorisations de soutenances,...), les moyens logistiques et humains insuffisants pour administrer le centre d'études doctorales, l'absence du système d'informations pour le suivi des doctorants, les missions du directeur du centre, et la situation des établissements ne possédant pas de centres d'études doctorales .

De tels problèmes sont dus à l'absence de procédures formalisées de gestion susceptibles de faciliter le traitement des données statistiques relatives aux études doctorales, de renforcer les mécanismes de coordination et de concertation entre les différents intervenants. Le manque de cohérence favorise la dispersion et les déperditions d'efforts. L'inefficience de la gestion et du pilotage des centres d'études doctorales se manifeste essentiellement à travers

l'inexistence de relation entre les centres d'études doctorales et les conseils d'établissements et d'université.

Pour remédier à ces dysfonctionnements, l'instauration de nouveaux modes de gestion des centres d'études doctorales s'avère impérative. Dans ce cadre, la création d'un centre universitaire d'études doctorales au niveau de chaque université représentant, ainsi, l'ensemble des établissements relevant de l'université peut contribuer à une meilleure organisation des activités du centre.

La loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur a accordé une dimension importante à cette tendance « *Les universités sont pluridisciplinaires et peuvent, le cas échéant, être spécialisées. Elles regroupent des établissements d'enseignement, de formation et de recherche ci-après désignés «établissements universitaires», ainsi que des services d'université et des services communs.*» (Article 6, Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, 2000).

De ce fait, la mise en place de structures administratives et scientifiques dans lesquelles seront domiciliées les formations doctorales proposées par les établissements relevant de l'université et accréditées par le ministère de tutelle s'impose désormais comme une nécessité primordiale pour satisfaire les besoins locaux et régionaux de l'université. Il s'agit, en particulier, de simplifier, de rationaliser et d'optimiser les procédures de gestion.

L'université est une institution publique dotée de l'autonomie financière, académique et scientifique. Chaque université est désormais invitée à réorganiser ses attributions. Les gestionnaires des universitaires publics doivent particulièrement être en mesure pour identifier les dispositions à prendre pour développer la performance organisationnelle de leurs universitaires (Asraoui, et al., 2020).

Pour ce faire, les centres d'études doctorales doivent être dotés de l'autonomie de gestion. De nouvelles procédures de sélection des candidats pour occuper le poste de direction du centre d'études doctorales doivent être introduites. Le directeur du centre doit être nommé pour un mandat déterminé.

Sur un autre plan, les principes d'une gestion participative doivent être assurés par un conseil de ce centre universitaire. Ce dernier peut être composé de coordonnateurs des différents champs disciplinaires, de responsables des structures de recherche, de représentants des doctorants et de représentants du monde socio-économique. Aujourd'hui, il faut reconnaître que l'instauration de nouveaux modes de gestion du centre d'études doctorales n'a pas encore fait l'objet d'une réflexion efficace et profonde à la hauteur des attentes et aspirations de

l'ensemble des acteurs concernés par cette réforme.

4. Limites de la recherche :

Notre recherche s'articule autour d'une étude sur le rôle de la gestion des études doctorales dans le système d'enseignement supérieur marocain. Notre recherche n'est pas exempte de limites ; elle a soulevé un ensemble de contraintes au cours de notre travail de recherche. En effet, et étant donné que le système d'enseignement supérieur marocain ne dispose pas de données statistiques récentes et précises relatives à ce sujet, il était vraiment difficile de réaliser une étude exploratoire dans un tel contexte.

Durant de la réalisation de cette recherche, il était difficile d'entrer en communication avec les responsables des services des statistiques de ce secteur. D'autre part, la non- disponibilité de données statistiques récentes et précises relatives aux études doctorales constituait un handicap majeur, ce qui a influencé la qualité des informations collectées. Une autre limite consistait en le fait de trouver des interlocuteurs fiables des entités en charge de ce sujet. En effet, les responsables de ces entités n'étaient pas disponibles ce qui a constitué un obstacle de taille de la recherche.

Par ailleurs, notre travail ne constitue pas une étude de l'impact des études doctorales. Ce genre de recherches requière une étude empirique auprès de l'ensemble des universités marocaines pour pouvoir collecter, entre autres, des données quantitatives et qualitatives sur des thématiques telles que l'insertion des doctorants dans la vie active, l'entrepreneuriat et le partenariat de recherche.

Conclusion

L'implication des universités dans le processus de la réforme du cycle du doctorat est une condition sine qua non d'une véritable amélioration de la qualité des formations doctorales. Ceci est d'autant vrai dans un contexte d'économie du savoir où le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique joue un rôle déterminant dans le domaine économique et social du pays. Désormais, l'université est considérée comme une locomotive du développement humain durable.

En dépit des efforts qui ont été fournis par le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique marocain lors des dernières décennies, des disparités dans la répartition des centres d'études doctorales et des formations doctorales subsistent dans le système universitaire marocain. Il faudra reconnaître qu'à l'heure où la Charte nationale d'éducation et de formation et la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur

envisagent un enseignement de qualité qui s'appuie sur une gestion rationnelle des ressources, un bon chemin reste à parcourir en matière de l'offre de formations doctorales dans les universités marocaines.

Au niveau des implications managériales de cette recherche, elle permet aux gestionnaires d'avoir une meilleure visibilité de l'offre de formations doctorales dans le contexte marocain, ainsi que de la nature et les conséquences des relations entre les différentes structures de recherche au sein de l'université. Il faut revoir en profondeur les modes de gestion des centres d'études doctorales et renforcer qualitativement leur présence dans toutes les universités pour pouvoir prétendre le gain du défi de la réforme.

Encore faut-il que les universités questionnent leur rôle dans l'amélioration de la qualité de l'offre des formations doctorales. Il faut, de plus, qu'elles intègrent des méthodes modernes de gestion pour être à la hauteur des choix stratégiques de la réforme du cycle doctoral. Dans ce sens, nous proposons donc de poursuivre la collecte de données auprès des universités marocaines pour pouvoir mener des études exploratoires visant à détecter des comportements managériaux relatifs aux centres d'études doctorales.

BIBLIOGRAPHIE

1. Asraoui I. & al., (2020). Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouvert. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 4 : numéro 2, pp. 279 -301.
2. Bégin, C. & Gérard, Laetitia, (2013). The Role of Supervisors in Light of the Experience of Doctoral Students. *Policy Futures in Education*, 11(3). www.worlds.co.uk/PFIE.
3. Bøgelund. P., (2015). How supervisors perceive PhD supervision –And how they practice it. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 39-55. <http://ijds.org/Volume10/IJDSv10p039-055Bogelund0714.pdf>.
4. Bourner, T. & al., (2001). Professional doctorates in England, *Studies in Higher Education*, vol. 26, n° 1, pp. 65-83.
5. DESFCRS, (1999). Charte Nationale d'Education et de Formation. Octobre. Maroc.
6. Clark, J., (1996). Postgraduate skills: A view from industry, étude présentée lors de la réunion des Deans of Graduate School, Adelaide, Australie, 16 avril.
7. Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, (2007). Évaluation du cycle doctoral. Pour promouvoir la recherche et le savoir. Rapport thématique. Rabat.
8. Dahir 1.00.199 du 15 Safar 1421, (19 mai 2000) portant promulgation de la loi 01.00



- portant organisation de l'enseignement supérieur, BO 4800 du 28 Safar 1421 (1 juin 2000).
9. Direction de l'enseignement supérieur et du développement pédagogique, (2016). Base de données 2015-2016, MESFCSRS, Rabat.
 10. European University Association (EUA), (2005, February 03-05). Doctoral programmes for the european knowledge society. Salzburg Principles. Salzburg, Germany.
 11. Jones, M., (2013). Issues in Doctoral studies -Forty years of journal discussion: where have we been and where are we going? *International Journal of Doctoral Studies*, 8(6), 83-104.
 12. Ives, G. & Rowley, G., (2005). Supervisor selection or allocation and continuity of supervision: PhD students' progress and outcomes. *Studies in Higher education*, 30(5), 535-555.
 13. Lovitts, B. E., (2001). *Leaving the Ivory Tower: The Causes and Consequences of Departure from Doctoral Study*. Rowman and Littlefield Publishers, Inc. New York.
 14. McCulloch. & al., (2016). Excellence in doctoral supervision: An examination of authoritative sources across four countries in search of performance higher than competence. *Quality in Higher Education*, 22(1), 64-77.
 15. MESFCRS, (2018). *L'enseignement supérieur en chiffres 2017 / 2018*, Direction des Stratégies et des Systèmes d'Information, Rabat.
 16. MESFCRS, (2008). *Cahier des normes pédagogiques nationales du cycle de doctorat*, Rabat.
 17. MENESFCRS, (2008). *Pour un nouveau souffle pour la réforme de l'Education – Formation : Présentation du programme Najah : Rapport détaillé, Juin 2008, P43* Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique. Rabat.
 18. Orellana, M.L., (2016). Improving doctoral success by matching PhD students with supervisors. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 87-103. <http://ijds.org/Volume11/IJDSv11p087-103Orellana1629.pdf>.
 19. Organisation de coopération et de développement économiques, (OCDE (2007). *Enseignement supérieur et régions Concurrence mondiale, engagement local*, P12.
 20. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2012). *Transferable skills training for researchers. Supporting career development and research*. Paris : OECD.
 21. Vanstone, M. & al., (2013). Interdisciplinary doctoral research supervision: A scoping review. *Canadian Journal of Studies in Higher Education*, 43(2), 42-67.
 22. Walker, G. E. & al., (2008). *The formation of scholars: Rethinking doctoral education for the twenty-first century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.