

La responsabilité sociétale des universités publiques marocaines : une analyse qualitative des perceptions et pratiques

The social responsibility of Moroccan public universities: a qualitative analysis of perceptions and practices

Fatima AHEKKAD, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire en Management des organisations et en Economie Appliquée
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès
Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc*

Abdelkader CHARBA, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire Interdisciplinaire en Management des organisations et en Economie Appliquée
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès
Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc*

Adresse de correspondance :	B.P : 3201 Toulal, Mèknes +212 5 35 45 20 92 +212 5 35 45 20 93 +212 5 35 45 20 96
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AHEKKAD, F., & CHARBA, A. (2025). La responsabilité sociétale des universités publiques marocaines : une analyse qualitative des perceptions et pratiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 126–141.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 08/07/2025

Accepted: 28/08/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 09 (2025)

La responsabilité sociétale des universités publiques marocaines : une analyse qualitative des perceptions et pratiques

Résumé :

Cet article examine de manière approfondie la place, la perception et les dynamiques de mise en œuvre de la responsabilité sociétale universitaire (RSU) au sein des universités publiques marocaines. En s'appuyant sur une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de huit acteurs institutionnels clés (enseignants-chercheurs, cadres administratifs, représentant du ministère), l'étude met en lumière une prise de conscience croissante de l'importance de la RSU. Celle-ci est perçue par les répondants comme un levier stratégique permettant non seulement de moderniser la gouvernance universitaire, mais également de renforcer son ancrage territorial, sa légitimité sociale et sa contribution au développement durable.

Les résultats révèlent une série de freins structurels : absence de stratégie claire, ressources humaines et financières limitées, faible culture d'évaluation, et manque de coordination entre les initiatives existantes. Ces éléments entravent une institutionnalisation effective de la RSU. L'article souligne ainsi l'urgence de dépasser une approche fragmentaire ou symbolique.

Parmi les recommandations issues de l'analyse figurent la création d'un cadre national cohérent pour la RSU, la formation des acteurs universitaires à ses enjeux et outils, ainsi que le développement d'indicateurs d'évaluation adaptés. L'objectif est de faire de la RSU une composante intégrée, mesurable et durable de la mission universitaire.

Mots clés : Responsabilité sociétale, université publique, gouvernance, analyse qualitative.

JEL Classification : I23, M14

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article examines the role and perception of University Social Responsibility (USR) within Moroccan public universities. Drawing on a qualitative study based on semi-structured interviews conducted with eight key stakeholders (including faculty members, administrative staff, and a representative from the Ministry of Higher Education), the research highlights a growing interest in USR, increasingly regarded as a lever for modernization, improved governance, and enhanced institutional performance.

Despite this emerging awareness, several structural and organizational constraints hinder the effective implementation of USR. These include the absence of a coherent national strategy, limited financial and human resources, insufficient training, and a weak culture of monitoring and evaluation. As a result, USR initiatives often remain fragmented, isolated, and disconnected from the universities' broader strategic planning.

To address these shortcomings, the study formulates a series of recommendations aimed at integrating USR more effectively into university governance. These include the development of a national strategic framework for USR, the systematic training of academic and administrative staff, and the adoption of robust and context-sensitive evaluation tools. Ultimately, the study advocates for the institutionalization of USR as a core, measurable, and sustainable component of the university's mission, extending its role beyond teaching and research to a more active engagement with societal development and public accountability.

Keywords: Social responsibility, public university, governance, qualitative analysis.

Classification JEL: I23, M14

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) est devenue, ces dernières années, un champ stratégique incontournable dans la réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale. Longtemps centrées sur leurs fonctions classiques, les universités sont aujourd'hui confrontées à de nouvelles attentes. Celles-ci ne se limitent plus à la qualité académique, mais concernent aussi leur capacité à répondre aux grands défis sociétaux tels que la transition écologique, la justice sociale, la gouvernance démocratique ou encore la réduction des inégalités. Dans ce contexte, la RSU se positionne comme un outil d'analyse, de pilotage et d'action permettant aux universités de jouer un rôle actif et responsable dans la transformation durable des sociétés (Vallaey, 2008 ; Berthiaume et al., 2019).

La RSU se définit comme l'engagement volontaire et stratégique d'un établissement universitaire à intégrer les enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et territoriaux dans sa mission et sa gouvernance. Il ne s'agit donc pas d'une simple extension de la responsabilité sociale des entreprises, mais d'un concept propre au monde académique, qui prend en compte la spécificité des missions universitaires et la diversité des parties prenantes (Jongbloed et al., 2008). Une université socialement responsable cherche ainsi à produire un impact positif sur la société en adoptant des pratiques inclusives, durables et transparentes, tout en favorisant le dialogue avec ses parties prenantes internes et externes (Tilbury, 2011 ; Nejati et al., 2011).

Sur le plan international, plusieurs universités ont entrepris d'intégrer la RSU à leur stratégie globale, souvent dans une logique d'alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU. Dans certains cas, cette dynamique est portée par des réseaux comme le Global University Network for Innovation (GUNI), qui promeut une vision transformationnelle de l'enseignement supérieur fondée sur l'engagement sociétal, la responsabilité territoriale et la co-construction des savoirs (GUNI, 2017). Des établissements pionniers, notamment en Amérique latine et en Europe, ont adopté des indicateurs de performance sociétale, mis en place des cellules de RSU, ou intégré cette dimension dans leurs programmes pédagogiques (Vallaey, 2014 ; Berthiaume et al., 2019).

Cependant, dans les pays en développement, l'implémentation de la RSU reste relativement récente et souvent inégalement structurée. Le Maroc illustre bien cette situation. Bien que le discours politique et institutionnel reconnaisse l'importance de renforcer les liens entre l'université et son environnement social et économique, les pratiques concrètes en matière de RSU demeurent limitées. L'absence de cadre stratégique national, la faiblesse des ressources financières et humaines, le cloisonnement administratif, ainsi que la domination d'une culture de conformité plutôt que d'innovation, constituent autant d'obstacles à son déploiement (Ben Hassine & Bouzidi, 2022 ; OCDE, 2021).

Le système universitaire marocain, caractérisé par une massification rapide, des tensions entre centralisation et autonomie, et une pression croissante pour améliorer la qualité, se trouve face à une nécessité urgente de réforme. Dans ce contexte, la RSU pourrait représenter un levier de transformation structurelle : elle permettrait de renforcer la légitimité sociale des universités, d'ancrer les établissements dans leur territoire, et d'encourager une gouvernance plus participative et plus responsable (Salmi, 2009). Pourtant, malgré quelques initiatives locales – projets étudiants, partenariats communautaires, actions de sensibilisation –, la RSU reste peu intégrée dans les politiques institutionnelles. Elle est souvent réduite à des actions ponctuelles sans vision d'ensemble, ni articulation avec les missions fondamentales de l'université.

Face à ce constat, il devient pertinent d'interroger les perceptions et les pratiques des principaux acteurs du système universitaire marocain : comment ces derniers comprennent-ils la RSU ? La perçoivent-ils comme une opportunité ou une contrainte ? Quelles pratiques émergent sur le terrain, et quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent leur développement ? Ce sont à ces interrogations que cet article entend répondre, à travers une enquête qualitative menée auprès

de huit acteurs clés issus d'universités publiques marocaines, incluant des enseignants-chercheurs, des cadres administratifs et un représentant du ministère de tutelle.

En s'appuyant sur un cadre théorique qui articule la RSU à la transformation organisationnelle, à la performance globale et à l'ancrage territorial des universités (Jongbloed et al., 2008 ; Vallaeys, 2014), cette étude vise à explorer les représentations de la RSU chez les acteurs universitaires marocains, identifier les initiatives existantes et en évaluer les limites ainsi que proposer des pistes d'action pour une meilleure intégration de la RSU dans les pratiques de gouvernance et dans la stratégie des universités publiques.

Cette recherche contribue ainsi à une meilleure compréhension des conditions d'émergence d'une université socialement responsable dans le contexte marocain, et participe plus largement à la réflexion sur l'évolution du rôle des universités dans les sociétés contemporaines.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Cadre conceptuel

L'histoire de l'université est profondément liée à l'évolution de la société. Depuis l'Antiquité grecque (Brock, 2009 ; Lay, 2004) jusqu'à l'époque médiévale (De Meulemeester, 2011 ; Le Goff, 1985), les institutions d'enseignement supérieur ont assuré la formation des élites destinées à servir la cité ou l'État, tout en transmettant un socle de savoirs culturels et scientifiques. Progressivement, la notion d'autonomie universitaire s'est imposée, notamment avec l'université médiévale et renforcée par la réforme humaniste impulsée par Humboldt au XIXe siècle, qui a mis en avant la liberté académique, l'unité de l'enseignement et de la recherche, ainsi qu'une approche multidisciplinaire (Paletschek, 2001 ; Piché, 2003).

Au XXe siècle, les universités se sont ouvertes à de nouveaux publics, sous l'effet de la démocratisation et de la massification de l'enseignement supérieur (Scott, 2006 ; Charle & Verger, 2012), et de réformes majeures telles que le Morrill Act ou la création des land-grant colleges aux États-Unis (Cantor, 2012). En parallèle, la diversification des financements en Europe et la montée d'une culture managériale (Altbach et al., 2009) ont fait émerger une tension entre utilité sociétale et autonomie scientifique, réaffirmant l'importance du service public comme mission centrale de l'université (Clark, 1998 ; Wissema, 2009).

Avec la mondialisation, l'enseignement supérieur s'est profondément transformé : il est devenu un acteur clé de la société de la connaissance, mais également soumis à des logiques de marché, de compétitivité et de privatisation (Altbach et al., 2009 ; Parsons, 2014). Cette situation a suscité des inquiétudes quant à la marchandisation de l'enseignement supérieur et à la perte de sa vocation sociale (Scott, 2006 ; Singh, 2012). Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des universités (RSU) émerge comme un concept mobilisateur, destiné à réaffirmer la dimension éthique, sociale et environnementale de l'action universitaire, en réponse aux attentes multiples des parties prenantes (Vasilescu et al., 2010 ; Cortese, 2003).

La RSU prolonge ainsi les principes de la responsabilité sociétale des entreprises, en les adaptant à la spécificité académique : liberté de recherche, production de connaissances, mission éducative et service à la société (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Son émergence relativement récente par rapport à la RSE reflète la nécessité de formaliser ces engagements au-delà de la mission traditionnelle d'enseignement et de recherche, en intégrant des préoccupations de développement durable, d'équité, de participation citoyenne et de contribution au progrès social (Morey, 2004 ; Altbach et al., 2009).

La RSU s'inspire des principes de la responsabilité sociale des entreprises, adaptés au contexte universitaire (Vallaeys, 2014). Elle correspond à l'engagement volontaire d'une université à répondre aux attentes de ses parties prenantes tout en respectant des principes de gouvernance éthique, de transparence et de développement durable.

Cette approche prolonge la « troisième mission » des universités (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000 ; Laredo, 2007), en complétant les missions classiques d'enseignement et de recherche par une contribution directe au développement socio-économique de leur territoire.

La littérature recense plusieurs référentiels : le modèle STARS aux États-Unis, le projet GUNI en Europe, ou encore le concept de “green university” (Alshuwaikhat & Abubakar, 2008), qui promeuvent des campus durables, des partenariats sociaux et l'engagement communautaire. Ces expériences démontrent que la RSU peut être un levier stratégique pour la performance globale des universités (Hazelkorn, 2015 ; Marginson, 2014).

Dans une approche pionnière, Reiser (2007) définit la RSU comme : « La responsabilité sociétale universitaire est une politique de qualité éthique appliquée à la performance de la communauté universitaire (étudiants, enseignants et personnels administratifs), à travers la gestion responsable des impacts éducatifs, cognitifs, professionnels et environnementaux générés par l'université, dans un dialogue participatif avec la société, en vue de promouvoir un développement humain durable. ». Cette responsabilité s'inscrit dans un dialogue interactif avec la société, visant à promouvoir un développement humain durable.

Reprenant et approfondissant cette conception, Vallaey et al. (2009) proposent une définition largement reconnue de la RSU comme une politique éthique de performance impliquant l'ensemble de la communauté universitaire. Celle-ci se manifeste à travers une gestion responsable des impacts que l'université exerce sur son environnement éducatif, intellectuel, professionnel et écologique, dans le cadre d'un dialogue participatif avec les parties prenantes. Cette démarche vise à inscrire l'université dans une logique de développement durable et de transformation sociale.

Dominguez Pachón (2009) définit la RSU comme : « L'engagement actif, volontaire et motivé de l'université à contribuer à l'amélioration sociale, économique et environnementale de son environnement, tout en adoptant un comportement éthique et transparent envers ses parties prenantes. »

Pour Nejati et al. (2011), la RSU est « L'engagement des universités à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations et leur interaction avec les parties prenantes. »

De la Cuesta et al. (2010) définissent la RSU comme : « Un mode de gestion intégrale de l'organisation, qui peut être caractérisé comme une gestion des impacts (environnementaux et sociaux) générés par l'organisation, dans un contexte de dialogue permanent avec les parties prenantes et visant à rendre compte à la société. »

La pluralité des définitions de la RSU met en lumière la complexité de ce concept. Cependant, pour qu'il soit pleinement intégré aux pratiques universitaires, il convient de construire un dispositif d'évaluation qui en traduise les dimensions en indicateurs concrets.

2.2. Cadre théorique

L'analyse de la Responsabilité Sociétale Universitaire s'inscrit dans le prolongement des théories de la RSE, adaptées aux missions et enjeux spécifiques des institutions d'enseignement supérieur. Plusieurs cadres théoriques permettent d'éclairer les pratiques de RSU et d'en analyser les forces, les limites et les dynamiques d'intégration :

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) constitue l'un des fondements majeurs de la RSE. Elle postule que les organisations doivent prendre en compte les attentes et les intérêts de toutes les parties concernées – internes (étudiants, enseignants, personnel) comme externes (collectivités locales, État, entreprises, ONG). Transposée au contexte universitaire, cette approche souligne la nécessité d'une gouvernance inclusive et d'une ouverture de l'université sur son territoire et ses partenaires, dans une logique de co-construction des actions sociétales.

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) met en lumière les pressions isomorphiques – normatives, coercitives et mimétiques – qui poussent les universités à intégrer

des principes de RSU pour légitimer leur rôle dans un environnement sociopolitique évolutif. Ces pressions peuvent émaner des politiques publiques, des normes internationales ou encore des attentes sociétales croissantes en matière d'engagement social et environnemental.

La théorie de la légitimité (Suchman, 1995) postule que les organisations adoptent des pratiques socialement acceptées afin de maintenir ou renforcer leur légitimité. Dans le cas des universités, la RSU devient un levier stratégique pour répondre aux exigences d'une société de plus en plus attentive à l'éthique, à la transparence et à l'impact social des institutions publiques.

La théorie du capital social (Bourdieu, 1980 ; Putnam, 1995) peut également enrichir la compréhension de la RSU. Elle met en avant l'importance des relations de confiance, de collaboration et de réciprocité entre l'université et son écosystème. En renforçant le lien avec la société civile, les universités peuvent générer un capital social qui bénéficie à la fois à leur réputation et à leur capacité d'action.

Si la RSU se nourrit des fondements de la RSE, sa transposition dans le secteur académique suppose des ajustements spécifiques liés aux missions propres des établissements universitaires : la formation, la recherche, et l'engagement sociétal. Ainsi, l'enjeu du cadre théorique est de permettre non seulement une compréhension conceptuelle de la RSU, mais aussi une évaluation opérationnelle de sa mise en œuvre et de ses impacts réels.

2.2.1. Les limites des cadres d'évaluation actuels : le cas du STARS

Parmi les dispositifs existants, le Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS), développé par l'Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE), est l'un des outils les plus utilisés à l'échelle internationale pour mesurer la performance des universités en matière de durabilité. Il propose un système de notation basé sur quatre axes : éducation, recherche, engagement communautaire, et opérations (AASHE, 2018).

Cependant, plusieurs travaux pointent les limites méthodologiques et analytico-pratiques de ce modèle. Selon Alshuwaikhat et Abubakar (2008), ces outils souffrent de simplifications excessives, de redondances dans les indicateurs, et d'une focalisation excessive sur les aspects environnementaux (réduction des déchets, consommation énergétique, etc.), au détriment des dimensions sociales, éthiques ou institutionnelles pourtant essentielles dans la RSU. Cette vision partielle risque de réduire la RSU à une série de bonnes pratiques techniques, sans interroger sa véritable contribution au progrès sociétal et à la transformation des systèmes éducatifs.

2.2.2. Le modèle VPI : Valeurs – Processus – Impact

Face à ces limites, des modèles alternatifs ont été proposés. Le modèle VPI développé par Carlos Wing-Hung et al. (2017) constitue une tentative prometteuse d'intégration systémique de la RSU. Ce modèle repose sur trois piliers complémentaires :

- Valeurs : principes éthiques et engagements fondateurs de l'université (durabilité, inclusion, équité) ;
- Processus : dispositifs de gouvernance et de mise en œuvre opérationnelle des actions de RSU ;
- Impact : évaluation des résultats concrets sur les bénéficiaires, la communauté locale et l'environnement.

Ce cadre théorique met en avant un cycle d'amélioration continue, dans lequel les valeurs guident les processus, et les résultats obtenus alimentent un retour réflexif pour ajuster la stratégie. Il présente l'avantage d'articuler la dimension normative (les intentions), managériale (les mécanismes), et évaluative (les effets mesurables), tout en respectant la complexité du fonctionnement universitaire.

2.2.3. Le modèle multidimensionnel de Khawaja Fawad Latif (2017)

Un autre apport significatif vient de l'échelle théorique développée par Khawaja Latif (2017), qui propose une lecture plus fine et opérationnelle de la RSU à travers cinq dimensions :

- Responsabilité juridique : conformité aux cadres légaux et réglementaires de l'enseignement supérieur ;
- Responsabilité éthique : respect des principes d'intégrité, de transparence et d'équité ;
- Responsabilité communautaire : contribution active au développement social et local ;
- Responsabilité philanthropique : soutien à des causes ou initiatives citoyennes (bourses, services à la communauté) ;
- Responsabilité managériale : gouvernance interne, gestion des ressources humaines, et intégration des parties prenantes.

Cette approche a le mérite de structurer la RSU autour de niveaux d'engagement gradués, permettant d'identifier les priorités et les marges de progression de chaque institution. Elle introduit également la question de la redevabilité et de la mesurabilité, deux éléments clés pour éviter que la RSU ne soit réduite à un simple discours symbolique ou marketing.

2.2.4. Vers une approche systémique et stratégique de la RSU

L'ensemble de ces modèles converge vers une idée centrale : la RSU ne peut être cantonnée à une série d'initiatives isolées ou de bonnes intentions. Elle doit être pensée comme une démarche stratégique globale, intégrée à la vision, à la gouvernance et aux pratiques quotidiennes de l'université. Cela suppose de :

- Développer des indicateurs robustes, transversaux et comparables ;
- Favoriser une culture d'évaluation réflexive ;
- Impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre des engagements ;
- Articuler la RSU aux missions fondamentales de l'université : former, rechercher, et servir la société.

Dans un pays comme le Maroc, marqué par des défis systémiques (massification, sous-financement, centralisation), l'enjeu est double : il s'agit de renforcer la légitimité sociale de l'université, tout en en faisant un acteur stratégique du développement durable, au niveau local comme national. Ces modèles théoriques permettent de construire une grille de lecture pertinente pour analyser les représentations, pratiques et freins à la RSU dans les universités publiques marocaines.

3. Revue de littérature

Depuis le rapport de l'UNESCO (2021) appelant à un nouveau contrat social pour l'éducation, les universités sont invitées à dépasser leur rôle traditionnel pour devenir des acteurs du développement durable et de la justice sociale. Plusieurs travaux récents (Bicudo de Castro et al., 2023 ; Lopes et al., 2022) montrent que la RSU ne peut plus être perçue comme un complément, mais bien comme un axe central de transformation institutionnelle. En s'alignant sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), certaines universités intègrent désormais la RSU dans leur stratégie globale à travers des démarches structurées, des indicateurs d'impact, et des pratiques de reddition de comptes plus transparentes.

L'un des apports majeurs des recherches contemporaines (Benneworth et al., 2020 ; Štimac & Ledić, 2023) est la reconnaissance du rôle des universités dans leur environnement local. Ces établissements ne sont plus de simples espaces de transmission du savoir, mais deviennent des co-constructeurs de solutions sociales et économiques avec les collectivités, les entreprises et la société civile. La RSU, dans ce sens, encourage l'université à s'ancrer dans son territoire, à

développer des partenariats et à répondre aux besoins spécifiques des communautés locales. Cette approche valorise une gouvernance plus participative, centrée sur l'écoute des parties prenantes internes et externes.

Malgré les avancées, plusieurs études (Bice & Coates, 2023 ; Nguyen et al., 2024) soulignent que l'appropriation de la RSU reste souvent partielle, voire superficielle. Certaines universités se contentent d'actions symboliques ou de rapports de durabilité sans transformation réelle de leur fonctionnement. La RSU peut ainsi devenir un simple outil de communication, utilisé à des fins de marketing institutionnel, sans engagement profond avec les enjeux de justice sociale ou d'inclusion. Par ailleurs, dans de nombreux contextes, notamment au sein des pays du Sud, la RSU se heurte à des contraintes structurelles : manque de moyens, gouvernance centralisée, absence de culture de l'évaluation ou encore faible autonomie décisionnelle (Sibanda & Mapolisa, 2023 ; Habib & Essop, 2021).

Dans le contexte marocain, les publications récentes (El Amrani et al., 2022 ; Chentouf & Belhcen, 2023) révèlent une dynamique émergente autour de la RSU, mais encore peu structurée. Si la volonté institutionnelle existe, elle se heurte à plusieurs défis : une gouvernance universitaire encore centralisée, une faible articulation entre stratégie et action, et un manque d'outils pour mesurer l'impact social réel des universités. Pourtant, la RSU pourrait constituer une réponse pertinente aux attentes sociétales croissantes, tout en contribuant à la modernisation du système d'enseignement supérieur marocain.

4. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative, particulièrement pertinente pour appréhender des phénomènes sociaux complexes et interroger la manière dont différents acteurs universitaires perçoivent, définissent et mettent en pratique la responsabilité sociétale. En effet, la RSU est un concept multidimensionnel, ancré dans des contextes culturels, politiques et organisationnels spécifiques, qui ne peut être réduit à des données strictement quantitatives. La méthodologie qualitative permet ainsi d'explorer en profondeur la diversité des discours, des expériences et des représentations, tout en laissant émerger des éléments inattendus.

Afin d'assurer une richesse et une complémentarité des points de vue, le choix de l'échantillon a été réalisé selon une méthode raisonnée (*purposeful sampling*), centrée sur la pertinence des profils par rapport à la problématique étudiée. Huit acteurs clés ont été sélectionnés, tous disposant d'une expérience significative dans le domaine de la RSU ou dans la gestion des établissements universitaires. Il comprend quatre enseignants-chercheurs issus de disciplines variées. Trois responsables et cadres administratifs, directement impliqués dans les processus de pilotage et de gouvernance, apportent une vision opérationnelle et stratégique des initiatives RSU au sein des universités. Par ailleurs, un représentant du ministère de l'Enseignement supérieur a été intégré à l'échantillon afin d'apporter un éclairage institutionnel et national sur la politique RSU.

Chaque participant est considéré comme un acteur focal dans la dynamique de la RSU, ce qui garantit la pertinence et la richesse des données collectées. La table suivante récapitule leurs profils, en précisant leur fonction, leur nombre d'années d'expérience, ainsi que la durée des entretiens réalisés :

Table 1 : Liste des personnes interviewées

Code interviewé	Fonction/Qualité	Années d'expérience	Durée de l'entretien
Interviewé -01	Enseignant-chercheur	18 ans	55 min
Interviewé -02	Cadre administratif	12 ans	48 min
Interviewé -03	Enseignant-chercheur	25 ans	60 min
Interviewé -04	Enseignant-chercheur	10 ans	45 min
Interviewé -05	Représentant ministériel	22 ans	65 min
Interviewé -06	Responsable administratif	15 ans	50 min
Interviewé -07	Cadre administratif	8 ans	42 min
Interviewé -08	Enseignant-chercheur	6 ans	47 min

Source : Auteurs

4.1. Guide d'entretien

Afin de mieux appréhender la perception de la Responsabilité Sociétale Universitaire par les acteurs interrogés, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré autour de six grands axes thématiques. Chaque thème visait à explorer une dimension spécifique de la RSU, tout en laissant aux participants la liberté d'exprimer leur expérience et leur analyse. Douze questions principales, accompagnées de sous-questions adaptables, ont structuré les échanges.

Le premier thème cherchait à extraire la définition que les participants donnent à la RSU, ainsi que leur niveau de compréhension conceptuelle. Il s'agissait ici de saisir les représentations qu'ils associent à la RSU, leurs références éventuelles (normes, textes officiels, valeurs) et le degré d'appropriation du concept dans leur environnement professionnel.

Le deuxième thème visait à identifier les actions concrètes et politiques institutionnelles mises en place en lien avec la RSU. Cette section explorait les initiatives visibles (projets, programmes, structures internes), leur cohérence avec la stratégie de l'établissement, et les éventuels cadres de pilotage ou de suivi existants.

Le troisième thème s'intéressait à l'implication des parties prenantes internes et externes. L'objectif était de comprendre comment ces acteurs sont mobilisés, consultés ou associés aux démarches de la RSU, et dans quelle mesure leur participation est effective ou symbolique.

Le quatrième thème portait sur les obstacles et limites rencontrés dans la mise en œuvre de la RSU. Les entretiens ont cherché à identifier les freins structurels, culturels, organisationnels ou politiques, ainsi que les résistances éventuelles au changement.

Le cinquième thème avait pour objectif de recueillir les impacts perçus des démarches de la RSU, tant au niveau individuel (sens, engagement) qu'institutionnel (image, performance, relations avec l'environnement). Ce thème permettait d'évaluer la valeur ajoutée (ou non) de la RSU selon les personnes interrogées.

Le sixième thème invitait les participants à formuler des recommandations pour renforcer la RSU dans les universités marocaines. Cette partie visait à dégager des pistes d'amélioration réalistes et contextualisées, fondées sur leur expérience de terrain.

Les entretiens ont ainsi permis une exploration en profondeur de la RSU dans le contexte universitaire marocain, en croisant les regards de profils divers (enseignants, cadres administratifs, responsables ministériels), et en valorisant à la fois les perceptions subjectives et les observations concrètes.

Des sous-questions ont permis d'adapter le fil de l'entretien aux spécificités des participants.

4.2. Collecte des données

Les entretiens ont été réalisés entre janvier et mai 2025, en présentiel ou en visioconférence selon les disponibilités, d'une durée moyenne de 60 minutes. Ils ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits intégralement.

4.3. Analyse des données

L'analyse des données a été conduite selon une méthode d'analyse thématique inspirée de la démarche de Miles et Huberman (1994), qui privilégie une approche systématique et rigoureuse du traitement des données qualitatives. Dans un premier temps, une lecture exploratoire des transcriptions a permis de s'immerger dans le matériau empirique et d'identifier les premières pistes interprétatives. Ensuite, un processus de codage ouvert a été appliqué, attribuant des codes à chaque segment de texte jugé pertinent. Ces codes ont été affinés et regroupés progressivement en catégories plus larges, correspondant aux thèmes majeurs identifiés : perceptions de la RSU, pratiques mises en œuvre, freins rencontrés, leviers potentiels et perspectives d'amélioration.

Afin de renforcer la crédibilité et la robustesse de l'analyse, un second lecteur a relu et validé le système de codage, permettant d'atténuer les biais d'interprétation subjectifs et d'assurer la cohérence du travail. Cette démarche collaborative contribue à garantir la qualité scientifique de l'analyse et à appuyer la fiabilité des résultats.

Par ailleurs, l'ensemble de la recherche a respecté les principes éthiques en vigueur dans les sciences sociales. La confidentialité des propos a été assurée par l'anonymisation des participants, et leur consentement libre et éclairé a été recueilli avant le démarrage des entretiens. Chaque participant a été informé de son droit à se retirer de l'étude à tout moment, sans conséquence, conformément aux recommandations éthiques internationales.

5. Résultats et analyse

5.1. Perceptions de la RSU

Les acteurs interrogés s'accordent globalement sur le fait que la responsabilité sociale universitaire (RSU) constitue une notion pertinente et en phase avec l'évolution des missions contemporaines de l'université. Elle est perçue comme un levier de transformation, capable de renforcer le rôle civique de l'enseignement supérieur, tout en l'inscrivant plus fermement dans une logique de service à la société.

L'un des enseignants interrogés explique ainsi que « *la RSU permet de sortir l'université de sa tour d'ivoire et de la reconnecter avec les besoins réels de la société* » (Interviewé 2). De manière similaire, un cadre administratif affirme que « *c'est un concept porteur de sens, qui peut redonner de la légitimité sociale à nos établissements* » (Interviewé 3).

Cependant, malgré cette vision favorable, plusieurs limites structurelles sont relevées. Les participants soulignent que la RSU reste insuffisamment définie au niveau opérationnel et qu'elle se limite souvent à un discours d'intention, sans ancrage concret dans les stratégies de gouvernance. « *On en parle beaucoup dans les discours, mais sur le terrain, on ne voit pas de vrai changement* » (Interviewé 1).

Ce décalage entre valeurs affichées et pratiques effectives renforce la perception d'une RSU encore théorique, marginale et non institutionnalisée. « *C'est flou, personne ne sait vraiment qui fait quoi ni comment on évalue* » (Interviewé 6). Ces constats soulignent la nécessité d'un cadre clair, partagé, avec des objectifs précis et des moyens dédiés, afin de permettre une réelle appropriation de la RSU à tous les niveaux de l'institution.

5.2. Initiatives existantes

Malgré l'absence d'un cadre institutionnel formalisé de la RSU, plusieurs initiatives ponctuelles ont été relevées par les participants. Ces actions traduisent une certaine volonté d'ouverture à la société et d'engagement pour le bien commun. Il s'agit notamment de conférences sur l'éthique ou la citoyenneté, de campagnes de sensibilisation à l'environnement, ou encore de partenariats locaux avec des associations à visée sociale ou écologique.

Un enseignant témoigne par exemple : « Avec mes collègues, on a organisé une semaine de sensibilisation au recyclage, les étudiants ont beaucoup participé » (Interviewé 4). De même, un autre précise : « On travaille avec une association pour soutenir des enfants défavorisés, mais c'est vraiment une initiative personnelle » (Interviewé 2).

Toutefois, ces initiatives restent dispersées, non coordonnées, et souvent dépendantes de l'engagement personnel d'acteurs isolés. Elles manquent d'inscription dans une stratégie globale, ce qui nuit à leur visibilité, à leur pérennité et à leur impact à moyen terme. « Ce sont des actions intéressantes, mais elles ne sont pas reliées entre elles, il n'y a pas de vision d'ensemble » (Interviewé 5).

Ainsi, bien que les dynamiques locales existent, elles peinent à trouver un ancrage durable dans la culture organisationnelle de l'université, faute de coordination institutionnelle, de ressources dédiées et d'outils d'évaluation.

5.3. Facteurs favorables

Malgré les limites structurelles rencontrées, plusieurs éléments encourageants ressortent des entretiens et laissent entrevoir un potentiel réel pour le développement de la responsabilité sociétale universitaire dans les universités publiques marocaines.

Un premier levier identifié concerne l'intérêt croissant des étudiants pour les questions sociales, environnementales et citoyennes. Cette sensibilité constitue un moteur important, comme l'illustre le témoignage suivant : « Les étudiants sont de plus en plus engagés, ils posent des questions sur le développement durable, l'impact social, ils veulent participer à des projets utiles » (Interviewé 4).

De plus, une partie du corps enseignant manifeste une réelle motivation à intégrer la RSU dans leurs pratiques pédagogiques et scientifiques. Certains mettent en place des projets à portée sociale ou environnementale, même en l'absence d'un cadre institutionnel formel. Comme le souligne un des participants : « J'essaie d'inclure des dimensions sociales dans mes cours et mes projets tutorés, même si ce n'est pas une obligation » (Interviewé 1).

Par ailleurs, la mobilisation ponctuelle de la société civile et des associations locales apparaît comme un appui non négligeable, notamment pour la mise en œuvre d'initiatives sur le terrain. « Nous avons pu organiser une campagne de sensibilisation avec une ONG locale, ça a beaucoup motivé les étudiants et renforcé le lien avec le quartier » (Interviewé 7).

Ces dynamiques humaines, bien que souvent dispersées et non institutionnalisées, constituent un socle prometteur sur lequel les établissements de l'enseignement supérieur pourraient construire une stratégie RSU plus structurée, à condition d'en reconnaître la valeur et de les soutenir durablement. L'énergie des jeunes générations, couplée à l'engagement de certains enseignants et à l'ouverture vers l'extérieur, représente un capital social et relationnel qu'il convient de consolider.

5.4. Obstacles identifiés

Les obstacles à la mise en œuvre effective de la responsabilité sociétale universitaire (RSU) au sein des établissements publics marocains sont multiples et récurrents. L'un des principaux freins identifiés concerne le manque de ressources financières dédiées. Plusieurs participants ont souligné l'impossibilité de concrétiser des projets en l'absence de budget spécifique : « On nous parle d'engagement sociétal, mais il n'y a aucun fonds prévu pour ça. Tout dépend du bénévolat ou de partenariats informels » (Interviewé 3).

A ce manque de financement s'ajoute l'absence d'un cadre stratégique structuré. En effet, les établissements interrogés ne disposent généralement ni d'un plan d'action formalisé ni d'un comité institutionnalisé pour piloter la RSU. Cela donne lieu à des actions ponctuelles, souvent portées par des individus isolés. Comme l'exprime un enseignant interrogé : « Il n'y a pas de

stratégie claire, chacun fait ce qu'il peut, à sa manière. Ce n'est pas intégré dans notre gouvernance » (Interviewé 1).

Un autre obstacle majeur réside dans la culture administrative, qui demeure centrée sur la conformité réglementaire plutôt que sur l'innovation ou l'expérimentation sociale. Certains interviewés ont exprimé un sentiment de lourdeur bureaucratique et de frilosité face aux démarches nouvelles. « La hiérarchie demande toujours des autorisations pour tout. C'est décourageant quand on veut lancer une initiative locale avec les étudiants » (Interviewé 6).

La faible culture d'évaluation constitue un frein transversal. La majorité des acteurs interrogés déclarent ne pas disposer d'outils, d'indicateurs ou de référentiels permettant de suivre et d'évaluer les actions sociétales mises en œuvre. Cela affecte la visibilité et la légitimité de ces actions. « On fait des choses, oui, mais personne ne sait si ça marche vraiment, il n'y a pas d'indicateur, pas de suivi » (Interviewé 2).

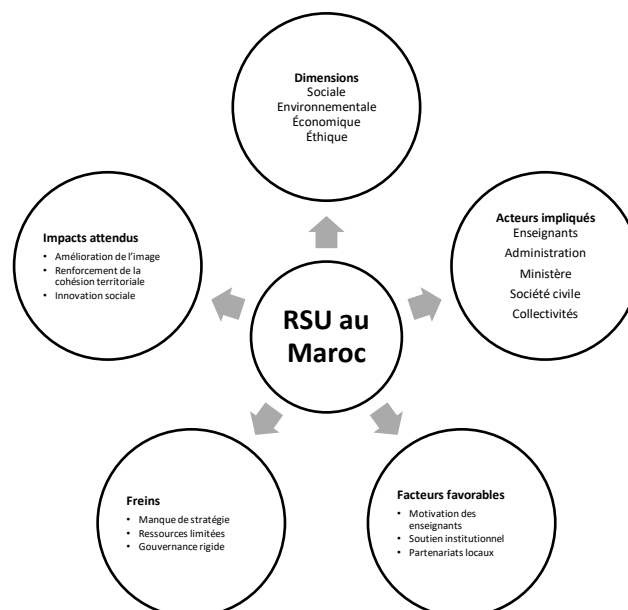
5.5. Recommandations formulées

Les entretiens réalisés font apparaître une convergence nette autour de la nécessité d'intégrer la RSU dans la gouvernance stratégique des universités publiques marocaines. Cette intégration est perçue comme une condition essentielle pour dépasser le caractère marginal et informel actuel des initiatives sociétales.

Plusieurs répondants soulignent la nécessité de créer une structure organisationnelle dédiée, afin d'assurer la coordination et la visibilité des actions. « Il nous faut une cellule RSU clairement identifiée, avec des moyens et des compétences, sinon cela restera de l'improvisation » (Interviewé 6). Cette structure devrait s'appuyer sur un plan stratégique pluriannuel, assorti d'objectifs mesurables et suivis dans le temps, pour permettre un pilotage cohérent. « Il ne suffit pas d'avoir des intentions, il faut un vrai plan d'action avec des indicateurs pour suivre les progrès » (Interviewé 2).

Un autre point récurrent concerne la formation des acteurs universitaires aux enjeux et méthodes de la RSU. Cette montée en compétence est perçue comme un levier incontournable pour passer d'un discours normatif à des pratiques concrètes. « On parle beaucoup de RSU, mais peu de gens savent vraiment ce que ça implique en pratique » (Interviewé 5).

Figure 1: Dynamique de la responsabilité sociétale universitaire dans les universités marocaines



Source : Auteurs

L'implication des parties prenantes locales est également évoquée comme un facteur de

légitimation et d'efficacité. « *Si on veut que nos projets aient un impact réel, il faut travailler avec les associations, les communes, les entreprises...* » (Interviewé 3).

La valorisation des efforts réalisés à travers une communication proactive est jugée essentielle pour susciter l'adhésion, renforcer la reconnaissance institutionnelle et partager les bonnes pratiques. « *Il faut montrer ce qui marche, ce que les universités font déjà, ça motiverait les autres à s'y mettre* » (Interviewé 8). Ce dernier insiste d'ailleurs sur la nécessité d'aller plus loin en élaborant un référentiel national d'indicateurs de la RSU, qui permettrait d'harmoniser l'évaluation entre établissements : « *On a besoin d'un cadre national clair, avec des indicateurs partagés, pour ne pas rester dans le flou* » (Interviewé 8).

Ces recommandations reflètent une volonté commune d'institutionnaliser la RSU au sein des universités marocaines, tout en appelant à un changement culturel et managérial profond, appuyé par l'État et adapté aux spécificités du contexte local.

6. Discussion

Le cas marocain illustre un modèle universitaire encore largement ancré dans des logiques traditionnelles de gestion, marquées par la conformité réglementaire et une approche administrative rigide. Cette réalité freine la mise en place d'une responsabilité sociétale universitaire (RSU) pleinement intégrée et stratégique. Contrairement à ce constat, la littérature internationale montre qu'une politique RSU bien structurée peut avoir des effets positifs majeurs, tant sur l'image et la réputation des universités que sur leur rôle territorial et social. Hazelkorn (2015) et Marginson (2014) soulignent que la RSU peut renforcer la cohésion sociale locale, soutenir l'innovation sociale et économique, et devenir un levier important pour la performance globale de l'institution.

Dans ce contexte, il serait souhaitable que le ministère de l'Enseignement supérieur marocain élabore un cadre national clair, notamment un référentiel d'évaluation standardisé de la RSU, qui permette d'harmoniser les pratiques et d'objectiver les impacts. Par ailleurs, un soutien financier ciblé, sous la forme de projets pilotes innovants, encouragerait les universités à dépasser les initiatives isolées et volontaires portées principalement par des enseignants engagés ou des associations étudiantes. Une telle dynamique favoriserait l'émergence d'une culture institutionnelle durable autour de la RSU.

Cette recherche présente néanmoins des limites importantes. Le faible nombre d'entretiens conduit à une profondeur analytique intéressante mais ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble du paysage universitaire marocain. De plus, la perception des étudiants, acteurs pourtant essentiels dans la communauté universitaire, n'a pas été directement recueillie. Enfin, l'analyse reposant principalement sur des perceptions qualitatives, elle souffre de l'absence d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer précisément les impacts des actions RSU.

Ces limites ouvrent des pistes prometteuses pour des travaux futurs : élargir le panel d'interlocuteurs en incluant d'autres universités, mais aussi les étudiants et les partenaires externes (collectivités, entreprises, associations) ; associer des méthodologies quantitatives afin d'objectiver les résultats et d'évaluer les effets concrets des démarches RSU.

En confrontant ces résultats au contexte international, il apparaît que le Maroc en est encore à une phase exploratoire et expérimentale de la RSU. Là où des pays comme la Suède, la Norvège ou le Royaume-Uni ont institutionnalisé la RSU à travers des labels, agences de notation ou politiques incitatives, le Maroc reste dépendant d'initiatives ponctuelles, portées par des volontaires. Par exemple, les universités scandinaves intègrent la RSU dans leurs contrats de performance et disposent de structures dédiées, tandis que certaines universités britanniques l'associent aux classements internationaux, comme le Times Higher Education Impact Rankings, où la RSU devient un critère de reconnaissance et d'attractivité.

Cette comparaison souligne l'urgence d'un accompagnement institutionnel plus fort au Maroc. Le ministère pourrait jouer un rôle moteur en formalisant un cadre commun, en finançant des projets pilotes et en développant des formations spécifiques pour les cadres universitaires sur la gouvernance responsable et la gestion des impacts sociétaux. Ces mesures contribueraient à faire de la RSU non pas seulement une obligation morale, mais un véritable levier de performance globale, d'innovation et de développement durable.

7. Conclusion

Cette étude qualitative met en lumière la perception largement favorable et l'importance croissante accordée à la responsabilité sociétale universitaire (RSU) par les acteurs clés des universités publiques marocaines. Les participants reconnaissent la RSU comme une orientation stratégique essentielle pour renouveler la mission traditionnelle de l'université, renforcer sa légitimité sociale et répondre de manière proactive aux besoins et attentes de la société contemporaine. La RSU est ainsi envisagée comme un levier de modernisation et de performance globale, capable de positionner l'université comme un acteur engagé du développement durable, de la cohésion sociale et de l'innovation territoriale.

Cependant, malgré cet intérêt manifeste, la mise en œuvre concrète de la RSU reste entravée par plusieurs obstacles majeurs. L'absence d'une stratégie claire et cohérente au niveau institutionnel, le manque de ressources financières et humaines dédiées, ainsi qu'une gouvernance encore centrée sur la conformité administrative, limitent la portée et la durabilité des initiatives sociétales. Ces freins illustrent le décalage existant entre la volonté affichée et la réalité opérationnelle sur le terrain.

En termes de limites, il convient de souligner que cette étude, basée sur un échantillon restreint de huit acteurs clés, adopte une approche qualitative qui privilégie la profondeur d'analyse au détriment de la représentativité statistique. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des universités marocaines sans précaution. Néanmoins, ils fournissent des pistes précieuses pour la réflexion stratégique et l'élaboration de politiques publiques adaptées.

Pour renforcer l'intégration de la RSU dans la gouvernance universitaire, il apparaît indispensable de formaliser un cadre stratégique national, d'assurer un soutien politique affirmé et d'investir dans la formation des acteurs universitaires afin de les sensibiliser aux enjeux et outils de la RSU. Une telle démarche favoriserait une appropriation collective et durable de cette responsabilité, contribuant ainsi à ancrer les universités marocaines comme des piliers du progrès sociétal et environnemental.

Références

- (1). Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach for achieving campus sustainability: Planning and assessment. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777–1785. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.002>
- (2). Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
- (3). Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, 59(5), 567–588. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>
- (4). Benneworth, P., de Boer, H., & Jongbloed, B. (2020). Universities and their regional engagement: The case for a new role in society. *Higher Education Policy*, 33(2), 345–361. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00119-8>

- (5). Bice, S., & Coates, H. (2023). Superficial sustainability? Analyzing the limits of university social responsibility reporting. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(1), 70–88. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2154536>
- (6). Bicudo de Castro, C., Silva, L., & Rodrigues, M. (2023). Transforming universities through social responsibility: Aligning with sustainable development goals. *Journal of Sustainable Education*, 10(1), 101–119.
- (7). Bourdieu, P. (1980). Le capital social: Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2–3.
- (8). Cantor, N. F. (2012). *The American college and university: A history*. University of Chicago Press.
- (9). Charle, C., & Verger, J. (2012). *L'université à l'époque contemporaine*. Presses Universitaires de France.
- (10). Chentouf, M., & Belhcen, T. (2023). Dynamics of social responsibility in Moroccan universities: Emerging challenges and perspectives. *Moroccan Journal of Higher Education*, 7(2), 45–62.
- (11). Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.
- (12). Cortese, A. D. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31(3), 15–22.
- (13). De Meulemeester, J. (2011). *Les universités médiévales en Europe*. Éditions du CNRS.
- (14). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- (15). El Amrani, R., Hamdouch, A., & Kharbach, M. (2022). Responsabilité sociétale universitaire au Maroc : état des lieux et perspectives. *Revue Marocaine des Sciences de l'Éducation*, 15(1), 25–44.
- (16). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- (17). GUNI (Global University Network for Innovation). (2017). *Higher Education in the World 6: Towards a Socially Responsible University*. Palgrave Macmillan.
- (18). Habib, A., & Essop, S. (2021). Barriers to institutional social responsibility in higher education: A comparative study. *Journal of African Higher Education*, 12(3), 234–250.
- (19). Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.
- (20). Khawaja Fawad Latif, M. (2017). Multidimensional approach to university social responsibility. *International Journal of Management and Applied Research*, 4(3), 112–124. <https://doi.org/10.18646/2056.43.17-009>
- (21). Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(4), 441–456. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300168>
- (22). Latif, K. F. (2017). A multidimensional model for university social responsibility. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 230–246. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2017-0022>
- (23). Lo, C. W. H., Chan, E. H. W., & Yung, E. H. K. (2017). University social responsibility: Conceptualization and an assessment framework. *Environmental Science & Policy*, 77, 155–164. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.08.003>
- (24). Lopes, S., Mendes, J., & Oliveira, P. (2022). Embedding social responsibility into university governance: Practices and outcomes. *Journal of Corporate Citizenship*, 89, 59–77.

- (25). Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67–78. <https://doi.org/10.1108/14676371111098311>
- (26). Marginson, S. (2014). University rankings and social justice: A critical analysis. *Studies in Higher Education*, 39(8), 1444–1458.
- (27). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- (28). Morey, A. I. (2004). Responsabilidad social universitaria: Conceptualización y lineamientos para su implementación. *Revista de Educación Superior*, 33(130), 61–70.
- (29). Nguyen, T. T. H., & Tran, T. T. (2024). University social responsibility in developing countries: A case study of Vietnam. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2156789>
- (30). Paletschek, S. (2001). Humboldt and the German university model: The origins and consequences of a conceptual framework. *History of Education*, 30(2), 129–141.
- (31). Parsons, M. (2014). The transformation of higher education governance in Europe and North America: Between the State and the market. *Higher Education Policy*, 27(1), 1–23.
- (32). Piché, J. (2003). *Humboldt and the idea of the university*. McGill-Queen's University Press.
- (33). Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- (34). Scott, P. (2006). The history of higher education. In P. G. Altbach et al. (Eds.), *International handbook of higher education* (pp. 3–22). Springer.
- (35). Sibanda, M., & Mapolisa, T. (2023). Challenges of implementing university social responsibility in Africa. *African Journal of Higher Education Studies*, 12(2), 45–58. <https://doi.org/10.1080/22221555.2023.2156789>
- (36). Singh, M. (2012). The commercialization of higher education: The challenges of neoliberalism. *Journal of Education Policy*, 27(5), 639–652.
- (37). Štimac, I., & Ledić, J. (2023). University social responsibility: A systematic review of the literature. *Sustainability*, 15(4), 1023. <https://doi.org/10.3390/su15041023>
- (38). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- (39). Times Higher Education. (2023). *Impact Rankings*. <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- (40). Times Higher Education. (2024). *Impact Rankings*. Consulté en juin 2025 depuis <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- (41). UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- (42). Vallaey, F. (2014). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente*. McGraw Hill.
- (43). Vasilescu, L. G., Mälkki, M., & Pätäri, S. (2010). Corporate social responsibility and universities: A stakeholder perspective. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(3), 239–254.
- (44). Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing.