

المملكة المغربية  
+ⵛⵎⵏⵏⵉⵔ ⵏ ⵎⵔⵓⵎⵓⵙ  
ROYAUME DU MAROC

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي  
ⵎⵔⵓⵎⵓⵙ ⵏ ⵎⵔⵓⵎⵓⵙ ⵏ ⵎⵔⵓⵎⵓⵙ ⵏ ⵎⵔⵓⵎⵓⵙ  
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique



# Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques

**Rapport N°5/2019**

**Juin  
2019**

المملكة المغربية  
+ⵎⴰⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ  
ROYAUME DU MAROC



المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي  
ⵏⵓⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ  
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

# Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques

**Rapport N°5/2019**

**Juin 2019**

**Ce rapport a été élaboré par la Commission permanente  
de la Recherche Scientifique et Technique et de l'Innovation,  
avec la participation de l'Instance Nationale d'Évaluation**

**Dépôt légal : 2019MO3450**

**ISBN : 978-9920-785-15-0**

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Fondements</b>	<b>13</b>
<b>Approche méthodologique</b>	<b>15</b>
<b>Éléments de diagnostic</b>	<b>19</b>
<b>Leviers de changement</b>	<b>25</b>
<b>Levier 1. Un enseignement supérieur renouvelé et cohérent</b>	<b>26</b>
Préconisation 1. Adopter une architecture nouvelle du système	26
Préconisation 2. Mieux orienter les étudiants et créer des passerelles	28
Préconisation 3. Instaurer le temps-partiel dans les différents cycles de formation	29
Préconisation 4. Adopter le mécanisme des crédits et de la capitalisation des acquis	30
Préconisation 5. Instaurer un cadre de certification national	32
Préconisation 6. Engager les universités dans la différenciation et l'excellence	32
Préconisation 7. Faire de l'université un pôle de développement régional	33
Préconisation 8. S'arrimer aux enjeux de l'économie de la connaissance et promouvoir le capital humain et la société du savoir	34
Préconisation 9. Anticiper l'évolution des métiers et les exigences du futur marché du travail	35
Préconisation 10. Redonner l'espoir à la jeunesse	35
Préconisation 11. Renforcer l'ouverture de l'université à la collaboration internationale	36
<b>Levier 2. Une gouvernance globale stratégique du système</b>	<b>38</b>
Préconisation 1. Garder le cap des réformes dans la gouvernance globale	38
Préconisation 2. Définir un schéma directeur pour la création des campus universitaires	39
Préconisation 3. Assurer une gouvernance efficace de la recherche	39
Préconisation 4. Opter pour un pilotage sur la base d'indicateurs fiables	40
Préconisation 5. Institutionnaliser la structure de coordination entre les universités	41
Préconisation 6. Redresser la situation et instaurer une planification stratégique	41
Préconisation 7. Adopter un modèle de financement équitable	41
Préconisation 8. Diversifier les sources de financement et alléger la fiscalité de certaines activités des universités	42
Préconisation 9. Créer des Fondations par l'université	43

<b>Levier 3. Une université responsable et efficace dans son autonomie</b>	<b>44</b>
Préconisation 1. Instaurer un leadership dynamique, collaboratif et proactif	44
Préconisation 2. Renforcer l'efficacité des organes de décision	45
Préconisation 3. Lier l'autonomie de l'université à la reddition des comptes	45
Préconisation 4. Instituer une organisation et un organigramme rationnels	46
Préconisation 5. Entreprendre une autoévaluation par les sondages et enquêtes auprès des acteurs et des étudiants	46
Préconisation 6. Établir des évaluations et créer des dispositifs de veille éthique	47
Préconisation 7. Impliquer les étudiants dans l'évaluation des enseignements	48
Préconisation 8. Lier la liberté académique à la responsabilité	49
<b>Levier 4. Des formations de qualité affirmée</b>	<b>50</b>
Préconisation 1. Accorder la réforme de la licence à celle du système qualifiant	50
Préconisation 2. Rehausser le niveau d'exigence à l'égard des entrants à l'université	51
Préconisation 3. Donner un contenu au développement personnel des étudiants et aux soft skills	52
Préconisation 4. Concevoir une ingénierie innovante des filières de formation offertes	53
Préconisation 5. Promouvoir des filières de formation en alternance	54
Préconisation 6. Rendre l'organisation pédagogique efficace	55
Préconisation 7. Accroître les effectifs du master, améliorer la qualité de l'offre et la diversifier	55
Préconisation 8. Institutionnaliser l'organisation du master et le consolider comme portail d'accès à la recherche, à la spécialisation et à l'emploi	56
<b>Levier 5 : Donner une impulsion à la recherche et à l'innovation</b>	<b>57</b>
Préconisation 1. Concevoir une stratégie nationale de recherche et instaurer une bonne gouvernance	57
Préconisation 2. Développer l'esprit de la recherche scientifique et de l'innovation de manière précoce	59
Préconisation 3. Développer dans la différenciation des universités de recherche	59
Préconisation 4. Instituer un encadrement efficace de la recherche	60
Préconisation 5. Orienter le cycle doctoral par une politique de recherche scientifique	61
Préconisation 6. Réorganiser le cycle doctoral pour une meilleure efficacité et attractivité	61
Préconisation 7. Recadrer les formations obligatoires en doctorat pour gagner en efficacité	62

Préconisation 8. Mobiliser l'encadrement et les ressources pour garantir la qualité du doctorat	62
Préconisation 9. Renforcer l'encadrement de la recherche en compétences humaines	63
<b>Levier 6. Un environnement universitaire émancipateur des enseignants et des étudiants</b>	<b>64</b>
Préconisation 1. Arrimer la mission d'enseignement aux exigences de la mutation du métier d'enseignant universitaire et à celles de la mobilisation pour la réforme	64
Préconisation 2. Renforcer le développement professionnel et pédagogique des enseignants	65
Préconisation 3. Une stratégie numérique pour surmonter les dysfonctionnements	66
Préconisation 4. Ériger les universités au rang de leaders du projet national de l'e-gouvernement	67
Préconisation 5. Développer le numérique pour une meilleure ingénierie et approche pédagogique	68
Préconisation 6. Développer en parallèle de nouvelles dimensions du numérique	69
Préconisation 7. Créer des campus - espaces de vie des étudiants	69
Préconisation 8. Associer davantage les étudiants au développement d'une vie universitaire	70
Préconisation 9 : Créer des mécanismes pour préserver des liens avec les anciens étudiants	71
Préconisation 10. Pondérer les contraintes liées à la carte universitaire et la mobilité estudiantine	72
<b>Levier 7 : Des conditions favorables pour conduire et réussir le changement</b>	<b>74</b>
Préconisation 1. Accélérer le rythme de la promulgation du dispositif réglementaire	74
Préconisation 2. Associer les acteurs et leur savoir-faire par une approche participative (du bas vers le haut)	74
Préconisation 3. Mobiliser les parties prenantes autour de la qualité du système d'enseignement supérieur	75
<b>Conclusion</b>	<b>77</b>
<b>Annexe : concepts et terminologie</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>85</b>





# Introduction

Le présent rapport intitulé : « Réforme de l'enseignement supérieur : perspectives stratégiques » s'inscrit dans une filiation directe par rapport à la Vision stratégique de la réforme 2015-2030, élaborée à l'issue d'un long et complexe processus d'études et de concertations, menées au sein du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) et unanimement considérée, depuis son adoption, comme la matrice de référence de la réforme des différentes composantes du système éducatif national, allant du préscolaire à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique.

Ce rapport s'inscrit naturellement dans le cadre des principes fondamentaux et des orientations stratégiques de cette Vision stratégique qui a libellé son titre générique dans le format d'une devise déclinée en un triptyque conceptuel : « Pour une école de l'équité et de l'égalité des chances, de la qualité pour tous et de la promotion de l'individu et de la société ».

Un document de référence qui a consacré spécifiquement à l'enseignement supérieur nombre d'orientations à caractère stratégique, notamment dans le levier 5/alinéas 16 et 17, dans lesquels sont déclinées diverses dispositions et préconisations qui devraient encadrer et guider les projets de réforme de ce cycle d'enseignement.

Ainsi, les analyses, les pistes de réflexion et les préconisations contenues dans le présent rapport, s'inscrivent toutes dans l'esprit des orientations stratégiques de la Vision stratégique 2015-2030, dans leur dimension doctrinaire générale, d'abord, et qui concerne l'ensemble du système d'éducation-formation dans notre pays, mais plus particulièrement dans la dimension spécifique relative au système de l'enseignement supérieur, à son organisation, à ses acteurs, à ses bénéficiaires et à son écosystème.

Les principaux objectifs du rapport visent à impulser une dynamique qualitative au développement du système de l'enseignement supérieur dans notre pays. Ce développement est encadré par plusieurs déterminants tant endogènes qu'exogènes.

**Les déterminants endogènes** renvoient d'abord à des facteurs propres au système de l'enseignement supérieur et qui ont un fort impact sur son devenir, sur son organisation, sur ses acteurs, son rendement, ses performances et son image de marque.

Dans cette catégorie de déterminants s'inscrit d'abord le facteur de l'évolution démographique qu'a connue l'enseignement supérieur public, durant les récentes décennies, et qui ont vu les effectifs d'étudiants inscrits notamment dans les filières à accès ouvert (Facultés des Sciences, des Lettres et Sciences humaines et de Droit) multipliés par six voire plus, en moins de quinze ans. Dans les diverses études et analyses consacrées au système de l'enseignement supérieur, les conséquences de cette pression démographique en termes de capacité d'accueil, de niveau et de qualité d'encadrement, de niveau des formations, de rentabilité interne et externe du système, et de divers autres aspects de la vie estudiantine et universitaire en général, sont considérés comme la principale contrainte que vit l'enseignement supérieur, au point de masquer les nombreux autres dysfonctionnements et déficits dont souffre le système.

Parmi ces autres facteurs endogènes déterminants, ont été pointés le manque de cohérence en matière d'organisation de l'enseignement supérieur régi depuis près de deux décennies par la loi 01.00. Plusieurs dispositions de ce cadre législatif n'ont pas été complétées par les textes réglementaires appropriés et pourtant inscrits dans ledit texte législatif. Ceci limite la portée de certaines de ces dispositions et réduit l'effet réformateur de cette loi.

En matière d'organisation pédagogique, l'introduction du système LMD (Licence, Master, Doctorat) a constitué la pierre angulaire du format pédagogique instauré par la Loi 01.00, et motivé par un certain nombre d'objectifs dont le plus important est l'alignement sur les standards internationaux et notamment sur les normes d'organisation pédagogique en vigueur dans les systèmes d'enseignement supérieur des pays européens (Convention de Bologne). Or, si dans l'esprit, cette organisation a effectivement été quasiment généralisée sur l'ensemble du système de l'enseignement supérieur marocain, en matière de contenus, d'approche curriculaire, d'ingénierie pédagogique, de mobilité et de passerelles censées découler de cette organisation, des décisions improvisées, des demi-mesures et des incohérences ont paradoxalement alourdi la machine et limité les retombées positives de cette réforme.

S'inscrivent également dans cette catégorie de déterminants endogènes des problématiques relatives à la qualité des enseignements, à la gouvernance du système, aux ressources humaines mobilisées, tant en termes de quantité que de qualité, ainsi qu'aux problématiques du financement.

**Les déterminants exogènes** concernent en premier lieu le changement de paradigme dans la commande sociale adressée au système éducatif. Le Maroc s'est engagé durant les dernières décennies dans une profonde restructuration de son modèle de développement socio-économique en ouvrant d'innombrables chantiers structurants dans divers secteurs (Industries, Énergie, Agriculture, Technologies, Services, etc...) de son activité économique dans un souci d'arrimage aux dynamiques productives de la valeur et de la croissance de par le monde. Ces orientations et ces choix induisent naturellement de nouvelles exigences et de nouvelles attentes à l'endroit du système de l'enseignement supérieur, considéré comme le principal pourvoyeur du capital humain, des ressources humaines, de l'ingénierie et de l'encadrement des activités socio-économiques du pays.

Paradoxalement, le système de l'enseignement supérieur n'a pas intégré, en quantité et en qualité, les opportunités d'employabilité et de promotion sociale permises par les nouvelles dynamiques de l'activité économique nationale. Ceci s'est négativement répercuté sur le niveau de rendement extérieur du système, en voyant arriver sur le marché des dizaines de milliers de diplômés dont le profil et la formation ne convergent pas avec les besoins et les attentes du marché de l'emploi.

Par ailleurs, l'évolution générale de l'économie mondiale fortement impactée par la révolution numérique en plein essor, n'a pas suffisamment été prise en compte par le système de l'enseignement supérieur national. Il faut dire que la tendance est générale dans les systèmes éducatifs des pays du sud, voire même dans plusieurs systèmes des

pays du nord qui ont tardé à aligner leur développement et leur organisation sur les exigences - qui sont en même temps des opportunités – de la révolution numérique.

Les leviers du changement et les préconisations contenues dans le présent rapport retiennent de ce diagnostic l'ampleur du chantier du changement mais aussi son urgence au regard des défis à relever et des attentes nourries à l'endroit du processus de réforme du système d'éducation-formation-recherche et innovation dans notre pays.

Les pistes de réflexion et les solutions existent, heureusement. Au Maroc même, nombre d'établissements de l'enseignement supérieur, malgré le carcan et les rigidités contraignants des procédures, de la centralisation à outrance, tentent et trouvent des solutions, même si elles sont la plupart du temps partielles et intempestives. Mais des résultats concrets et probants sont réalisés au niveau de diverses entités d'enseignement supérieur, relevant ou non de l'enseignement supérieur public. D'autre part, au-delà des frontières nationales, les « bonnes pratiques » et les pistes novatrices dans la conception, l'organisation et la gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur sont en mesure d'inspirer et d'alimenter la réflexion sur un nouveau modèle de l'enseignement supérieur à construire.

Mais, l'une des conclusions essentielles qui sous-tendent les analyses et les réflexions du présent rapport est celle relative au caractère de plus en plus mondialisé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. La société du savoir, de la connaissance et de l'information, l'économie et la communication numériques, sont quelques-uns des facteurs déterminants de cette homogénéisation de l'enseignement supérieur et sa standardisation. Cette standardisation ne contredit en rien la nécessaire valorisation de la diversité et de l'adaptation des contenus des formations proposées aux contextes territoriaux et socioculturels qui constituent l'écosystème de l'enseignement supérieur concerné. Elle porte davantage sur les relations à la science et aux technologies, les procédures, les règles d'organisation, la gouvernance, les approches et l'ingénierie pédagogique, les relations avec l'écosystème socio-économique et culturel, les relations entre les acteurs, la dimension sociale de l'enseignement supérieur, etc.

L'ensemble de ces segments constitue en quelque sorte la syntaxe du fonctionnement des structures d'enseignement supérieur du futur, quel que soit leur lieu d'implantation. Ces structures sont de plus en plus imprégnées du recours massif aux technologies numériques. Au niveau de l'organisation du système et de sa gouvernance, du renforcement de son potentiel d'employabilité, de la reconfiguration des espaces d'apprentissage, des réaménagements des relations de l'apprenant avec les sources du savoir et avec l'encadrement pédagogique, de l'évaluation du niveau des apprenants et de la certification de leurs acquis, comme des relations avec l'écosystème socio-économique et social en général, la révolution numérique amène des transformations de fond et des changements de paradigme dans l'appréhension des approches stratégiques de la réforme des systèmes d'éducation-formation en général et de l'enseignement supérieur en particulier.

Un peu partout dans le monde, l'enseignement supérieur arrime son développement et sa mue aux transitions numériques et à l'appropriation de l'innovation technologique pour mieux s'adapter aux profondes transformations que la vie économique et sociale est en train de connaître en ces débuts du XXI<sup>ème</sup> siècle. Ces transformations sont d'autant plus déterminantes que leur rythme va en s'accélégrant de manière exponentielle. Dans une démarche qui se veut un préalable à l'élaboration de la feuille de route de la réforme à l'horizon 2030, le Maroc, comme d'autres pays du sud, sont en droit de voir en les transitions numériques une fabuleuse opportunité et un raccourci pour mettre leur système d'enseignement supérieur et leurs dispositifs de recherche-innovation sur les rails du progrès et de la modernité. Faute de quoi, une fracture numérique menaçante viendrait aggraver et amplifier nombre de déficits et de retards accumulés pour des raisons à la fois objectives et subjectives, durant des décennies, ce qui alourdirait davantage la facture !





# Fondements

Ce rapport se base sur les documents de référence suivants :

**La Constitution**, notamment :

- l'article 31 qui dispose « de jouir du droit... à une éducation moderne, accessible et de qualité ... ; à une formation professionnelle et à l'éducation physique et artistique » ;
- l'article 33 qui prévoit : « d'étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays ; d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle ; de faciliter l'accès des jeunes à la culture, à la science, à l'art, au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans tous ces domaines » ;
- l'article 168 qui confie au Conseil la mission « d'émettre son avis sur toutes les politiques publiques et sur toutes les questions d'intérêt national concernant l'éducation, la formation et la recherche scientifique ».

**La loi 105.12** relative au CSEFRS, (notamment les articles 2, 3,4) qui attribue à cette institution la mission de donner des avis et d'évaluer les politiques publiques en matière d'éducation, de formation et de recherche scientifique.

**La Vision stratégique de la réforme 2015-2030. Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion**, que ce rapport vise à approfondir dans ses orientations avec de nouveaux leviers et des préconisations.



# **Approche méthodologique**

Le système national de l'enseignement supérieur est constitué de deux composantes conceptuellement, organiquement et structurellement liées : la formation académique supérieure, d'une part, et la recherche scientifique de l'autre. Cependant, pour des raisons purement méthodologiques liées à la segmentation des chantiers de réflexion au sein des instances de travail et de délibération du CSEFRS ainsi qu'à l'état d'avancement des études et de la réflexion du Conseil sur les diverses problématiques de ce segment de notre système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, il s'est avéré nécessaire, à ce stade de se limiter dans le cadre du présent rapport à des réflexions, des analyses et des recommandations relatives à la composante « enseignement supérieur ». Par conséquent, en considération de la ventilation des travaux de diagnostic, d'évaluation et d'analyse arrivés à maturation au sein des instances du Conseil, la composante « recherche scientifique » est en cours de traitement et devra faire l'objet d'un rapport approfondi spécifique, qui sera réalisé selon l'approche et la chronologie appropriées, dans le cadre des travaux de la Commission permanente en charge de ces thématiques.

Concernant la composante « enseignement supérieur », l'approche méthodologique adoptée dans ce rapport qui lui est dédié s'articule autour des principaux leviers et préconisations qui prennent en compte les dimensions suivantes :

### **a. Se baser sur les acquis de l'évolution de l'enseignement supérieur :**

Ce rapport part fondamentalement des acquis et des réalisations traduits par les résultats positifs du système d'enseignement supérieur, et leur effet sur l'accroissement du savoir, le développement de l'économie et plus largement sur toute la société marocaine. Il importe de mettre en avant quelques indicateurs quantitatifs :

- le taux brut de scolarisation en enseignement supérieur<sup>1</sup> est passé de 10,3% en 1990 à 33,7% en 2017, soit un accroissement de plus de 23 points ;
- le nombre d'établissements universitaires a augmenté de 43 en 1990 à 126 en 2017 ;
- le budget de l'enseignement supérieur a évolué de près de 3,6 milliards de dirhams en 2000 à plus de 10 milliards de dirhams en 2017, soit une progression de 178% ;
- le taux d'étudiants boursiers s'est maintenu à un niveau entre 41 et 42%, malgré la massification ;
- l'enseignement supérieur privé prend place dans tout le système avec près de 4,4% des effectifs de tout l'enseignement supérieur ;
- les filières professionnalisantes se sont développées pour accueillir aujourd'hui à l'université : 2,6% du nombre total des étudiants en accès ouvert et 5,4% du nombre total des étudiants en accès régulé (2017) ;
- le nombre de doctorants est passé de 9645 en 2001 à 29645 en 2017, soit un saut de plus de 207% ;

<sup>1</sup> Le taux brut de scolarisation en enseignement supérieur est un indicateur de l'UNESCO. Il désigne le pourcentage des effectifs des étudiants inscrits en enseignement supérieur sur la population de jeunes en âge théorique de scolarisation, entre 18 et 22 ans.

- le nombre de publications scientifiques indexées à Web of Science a grimpé de 520 en 1990 à 4069 en 2017, soit un accroissement de 682% ;
- le nombre de brevets par les universités ont réalisé un bond en passant de quasiment néant durant les années 90 à 131 en 2016 ;
- le système dispose d'un cadre légal et réglementaire assez étoffé, assurant à la fois visibilité et formalisme d'organisation, de fonctionnement et de reddition des comptes ;
- les 4 réformes et révisions du système d'enseignement supérieur entre 1997 et 2014 ont permis de construire, par les acteurs universitaires, les responsables du Ministère et du Syndicat national de l'enseignement supérieur, une véritable capacité nationale endogène à conduire le changement, selon une approche participative ;
- plusieurs expériences réussies sont recensées dans différentes universités en termes de création d'entreprises, de MOOCs, de partenariats, de formation continue, d'actions sociales, d'animations culturelles et sportives, etc.

Au vu de ce qui précède, l'intérêt de ce rapport consiste ainsi à capitaliser sur ces réalisations du système d'enseignement supérieur à se projeter dans le futur à travers un certain nombre de préconisations.

## **b. Cibler les nœuds du système de l'enseignement supérieur et les dysfonctionnements en se basant sur l'évaluation**

L'approche adoptée dans ce rapport associe la réflexion sur un enseignement supérieur porteur de progrès pour la société marocaine et la conception des leviers et les préconisations stratégiques. Ce rapport se base en premier sur l'évaluation de « *l'Enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* » qui a identifié les acquis et les dysfonctionnements à cibler.

Ce rapport se réfère également à des travaux d'évaluation réalisés récemment, par l'INE, sur quelques dimensions de l'enseignement supérieur, telles que les facultés polydisciplinaires et le cycle doctoral et ses centres d'études<sup>2</sup>, ainsi que l'accès au système régulé qui fait objet d'une évaluation en cours de finalisation par l'INE.

Tous ces travaux d'évaluation combinés à une analyse des textes juridiques et réglementaires ainsi qu'une recherche bibliographique sur les pratiques internationales et les tendances prospectives, ont fourni les éléments d'appréciation et d'analyse du système de l'enseignement supérieur et les voies de son évolution vers la performance.

L'option de rédiger ce rapport en mettant en exergue des leviers et des préconisations a pour visée de concevoir les perspectives stratégiques de l'évolution de l'enseignement supérieur à l'horizon 2030, synthétisées en grandes dimensions stratégiques (leviers) suivies par des préconisations en vue d'opérer les changements et les réformes qui s'imposent.

<sup>2</sup> Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, «Évaluation des Facultés Polydisciplinaires : Quelle politique, quel impact et quelle perspective ?», Rapport thématique, octobre 2017.

Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, « Évaluation du cycle doctoral au Maroc : Pour promouvoir la recherche et le savoir », Rapport thématique, octobre 2017.





# Éléments de diagnostic

Afin d'établir un état des lieux de l'enseignement supérieur au Maroc, le présent rapport s'est basé sur les évaluations<sup>3</sup> menées par l'Instance Nationale d'Évaluation, notamment le rapport d'évaluation intitulé « Enseignement supérieur au Maroc. Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert ».

Il est à signaler que l'INE est actuellement en train de mener une autre étude d'évaluation consacrée au « Système de la recherche scientifique au Maroc » et dont les éléments d'information et d'analyse ne s'inscrivent pas dans le cadre du présent rapport consacré à « l'enseignement supérieur ».

Par ailleurs, divers travaux sont actuellement menés sur plusieurs segments et aspects relatifs à l'enseignement supérieur : enseignement supérieur privé, facultés pluridisciplinaires, etc., au niveau des commissions et de l'INE, et dont les résultats viendront, à terme, compléter, actualiser et renforcer le diagnostic plus exhaustif du système national de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Le rapport d'évaluation de l'enseignement supérieur (notamment les filières à accès ouvert, représentant 88% des effectifs de ce cycle éducatif) met en exergue plusieurs dysfonctionnements liés à la cohérence de l'enseignement supérieur, à la gouvernance, au système LMD, au corps enseignant, à la vie des étudiants, à la stratégie numérique, etc.

Ci-après, sous forme succincte, les principales articulations de ces éléments de diagnostic.

- **Les établissements à accès ouvert** accueillent en 2014-2015 plus de 88% des étudiants de l'université, contre 12% uniquement pour ceux à accès régulé.
- **Cohérence du système de l'enseignement supérieur** : le modèle de l'enseignement supérieur marocain se caractérise par la juxtaposition des universités avec d'autres établissements ne relevant pas de l'université et d'établissements dépendants de la formation professionnelle post-bac. En outre, il est à noter que le taux d'abandon au niveau de l'enseignement supérieur universitaire (accès ouvert) est de 25% lors de la première année d'études, 40,2% après deux années et 20,9% après trois années d'études dans ce système.
- **Inexistence de passerelles** assurant l'équité et l'égalité des chances entrave le renouvellement du modèle de l'enseignement supérieur. En effet, il n'existe pas de texte réglementaire qui instaure les passerelles et en définit les modalités notamment lors du passage entre la formation professionnelle post-bac de Technicien Spécialisé et l'université. Les cas bénéficiaires sont rares, limités à quelques licences professionnelles. Inversement, l'étudiant n'ayant pas achevé ses études à l'université (surtout à accès ouvert) pour diverses raisons n'a aucune possibilité de faire valoir ses acquis et les modules validés à l'université en vue d'intégrer un établissement dispensant une formation professionnelle de technicien spécialisé.
- **Gouvernance globale stratégique du système** : Les fonds publics constituent la principale ressource de l'université publique (entre 70 et 97%), ce qui impacte la

<sup>3</sup> Les travaux d'évaluation réalisés par l'INE relatifs à la thématique, à titre indicatif : « Évaluation des Facultés Polydisciplinaires : Quelle politique, quel impact et quelle perspective ? », Rapport thématique, octobre 2017 ainsi que l'analyse des textes juridiques et réglementaires et une recherche bibliographique sur les pratiques internationales et les tendances prospectives.

capacité de l'université à développer ses ressources matérielles et son capital humain, et par conséquent son autonomie. Depuis la loi 01.00 organisant l'enseignement supérieur, en 2000, l'université publique ne s'est pas encore dotée d'un organigramme administratif qui lui permettrait une définition précise des services, des postes et des métiers, pour atteindre une gestion efficace. De plus, la mise en place du LMD exige une pleine autonomie de l'université sur les plans pédagogique, administratif et financier. L'article 7 de la loi permet à l'université de valoriser son capital et de diversifier ses ressources notamment par la création de sociétés filiales ou des prises de participations, mais ces dispositions demeurent non appliquées.

Il ne reste que les revenus provenant des subventions de recherche et qui ne dépassent guère 10% dans le meilleur des cas.

- **La déperdition dans le premier cycle du supérieur** : le cycle de licence en accès ouvert, connu par une « évolution démographique » des effectifs dans les trois niveaux de licence, a enregistré une baisse continue du taux de diplômation en 3 – 4 ans, à partir de 2007-2008 pour atteindre son niveau le plus bas en 2012-2013, à savoir 19,1%. Quant au redoublement, il a atteint un niveau élevé en première année, ayant été en 2006 de 19%, ce taux a continuellement augmenté pour atteindre 47% en 2016-2017. Cette difficulté de dépasser le cap de la première année favorise le décrochage : plus de ¼ des étudiants abandonnent leurs études après une année d'inscription. Ce taux était de 17.4% en 2007-2008 et a atteint 25.3% en 2012-2013. Globalement, seul un tiers en moyenne des étudiants arrive à obtenir la licence fondamentale. Le taux de diplômation est passé de 32% pour la cohorte 2007-2008 à 27% pour celle de 2012-2013. Pour cette dernière cohorte, il est à noter que près de 1/5 des étudiants sont toujours inscrits en licence fondamentale en 2017-2018, soit plus de 5 ans depuis leur première inscription.
- **Baisse du niveau des postulants à l'enseignement supérieur** : les focus groupes et les ateliers organisés avec les responsables, les enseignants et les étudiants font ressortir la faiblesse du niveau des arrivants du secondaire vers l'université et le Programme National d'Évaluation des Acquis des Élèves du tronc commun<sup>4</sup> confirme ce constat.
- **La professionnalisation des formations** est une exigence forte de la société pour adapter des formations aux besoins spécifiques du marché de travail. Le Programme d'Urgence en a fait une directive pour les universités afin de les développer au niveau des établissements à accès ouvert et de mieux former les jeunes en matière de compétences spécifiques et de savoir-faire : afin d'améliorer le niveau de l'employabilité. Elle a été concrétisée au sein de l'université à travers la licence professionnelle et le mastère spécialisé. Cependant, l'effectif des étudiants en licence professionnelle dans le système ouvert a diminué de 6% entre 2013 et 2016, et a ensuite augmenté d'une manière soutenue en 2017 pour atteindre 14 446 étudiants.

4 Programme National de l'Évaluation des Acquis des Élèves du Tronc Commun. PNEA 2016, Instance Nationale d'Évaluation, Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Février 2017. Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : *Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert*. 2018 P.39

Au sein des universités, 301 filières professionnelles ont été accréditées en 2016-2017. Malgré cette croissance significative en 2017, le nombre d'étudiants en licence professionnelle ne représente que 2,2% du nombre total des étudiants du cycle licence à l'université en 2017 (mis à part les filières régulées telles que les Facultés des Sciences et Techniques) .

- **Déficits linguistiques** : les études menées en 2009 par les pouvoirs publics à l'occasion du plan d'urgence ont souligné la problématique linguistique. Il a été constaté avec force que les nouveaux étudiants à l'université ne maîtrisaient ni la langue ni les techniques de communication et de l'information (la langue d'enseignement est le français dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, alors que la langue d'enseignement au secondaire et au primaire est la langue arabe).
- Le déficit majeur de la mise en œuvre du LMD (Licence, Master, Doctorat) au Maroc est la **non-adoption du mécanisme de crédits** dans son organisation pédagogique. Ce mécanisme consiste à attribuer à un cycle (L, M et D) un nombre déterminé de crédits ; dispositif essentiel pour permettre des passerelles entre les filières, voire les branches académiques, ou encore dans les diverses formes de mobilité des étudiants.
- En comparaison avec le cycle de licence, **le master** est connu par ses effectifs réduits, les étudiants de master ne représentent que 4,9% de l'effectif global des étudiants universitaires en 2016-2017. Ceci découle de l'offre limitée en master. Pour ce qui est du taux d'achèvement, la quasi-totalité des étudiants obtiennent leur diplôme traduisant un taux de rendement interne important. Les facteurs expliquant ce fait résident dans les modes d'accès rigoureux exigés. De plus, l'accès au master est ouvert au niveau national, sans prescription régionale de la carte universitaire requise pour la licence.
- La très **faible fluidité** depuis la licence vers le master pourrait être attribuée à l'augmentation des flux démographiques sur l'université qui mobilise fortement et prioritairement nombre d'enseignants-chercheurs en vue d'encadrer les étudiants de licence. En conséquence, ils sont d'une disponibilité très limitée pour monter des filières de master et y enseigner, d'autant que leur service, en termes de volume horaire, a déjà été épuisé par leur engagement en licence. S'ajoute à cela le fait qu'il n'y a aucune disposition qui contraint un enseignant du grade de professeur de l'enseignement supérieur à encadrer des thèses de doctorat ou à monter des filières de master<sup>5</sup>.
- La **faiblesse de cette articulation** entre licence et master se traduit par un nombre réduit de doctorants. Le pool susceptible d'alimenter le doctorat est très restreint et réduit d'autant l'efficacité du cycle doctoral.
- Selon ces évaluations, les **modes de recrutement des enseignants** ne sont pas toujours en adéquation avec les nouvelles exigences du métier et ne garantissent pas toujours celles de la performance pédagogique. Ce constat appelle à aller au-delà du mode actuel pour avoir des recrues dotées de formations appropriées pour le métier d'enseignement : en pédagogie, en ingénierie pédagogique et en docimologie.

<sup>5</sup> Ibid. 77.

- Le poids de **l'appui social aux étudiants** (ASE) dans le budget de fonctionnement du Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique n'a pas dépassé les 16,2% en moyenne durant la période 2008-2017. Un peu plus des trois quarts du total des moyens ont été affectés aux bourses (12,3%) et le reste aux cités et restaurants universitaires (3,9%). Par ailleurs, des villes aussi importantes que Casablanca et Agadir ne disposent que d'une cité chacune, avec des capacités d'hébergement et de restauration sans commune mesure avec les effectifs d'étudiants universitaires qui dépassent les 100.000 dans chacune des deux villes. En tout, moins de 50.000 étudiants universitaires résident en cités et à peine 47000 repas par jour furent servis en moyenne en 2015-2016, pour un effectif global dépassant 750.000 inscrits dans les universités marocaines.
- Absence d'un **plan numérique structurant pour l'enseignement supérieur** : Ce qui caractérise la situation actuelle du numérique dans l'enseignement supérieur marocain est le caractère disparate des projets et des expérimentations existantes au niveau des universités qui ont développé, avec leurs propres moyens, des applications et des plateformes internes d'environnement numérique. Certaines universités ont conçu et expérimenté quelques MOOC et des pratiques timides de l'enseignement à distance. En Europe, à titre indicatif, la commission européenne prévoit que 800 000 profils des métiers du numérique pourraient manquer d'ici 2020<sup>6</sup>.
- Selon le World Economic Forum<sup>7</sup>, d'ici 2020, plus d'un tiers des compétences de base qui seraient sollicitées pour la plupart des professions ne sont pas encore considérées comme essentielles au travail actuel. Comme les connaissances et les technologies risquent d'être rapidement obsolètes et que les tâches susceptibles d'être automatisées, et les compétences humaines requises par le marché et la société changeront constamment.

6 Institut Montaigne. Enseignement supérieur et numérique ; connectez-vous ? Rapport juin 2017

7 Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, *L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert*. 2018 p.90





# **Leviers de changement**

Les leviers et préconisations proposés dans ce rapport, visent à procéder à des redressements pour créer un cercle vertueux vers un changement de modèle, dont il faut clarifier la philosophie et le cadre conceptuel.

### **Levier 1. Un enseignement supérieur renouvelé et cohérent**

Le rapport d'évaluation de l'INE sur l'enseignement supérieur universitaire à accès ouvert (2018) a souligné la faible cohérence de l'enseignement supérieur, dont les composantes fonctionnent en silos d'une part, et au sein duquel s'est installé, d'autre part, une hiérarchisation entre filières à accès régulé et composantes à accès ouvert. Ces dernières, qui reçoivent pourtant la majorité des étudiants, se trouvent dévalorisées, dans les faits, par les acteurs et par la société.

Ces déséquilibres fortement préjudiciables au système dans son ensemble, appellent à repenser l'architecture de l'enseignement supérieur dans le sens d'une plus grande cohérence d'ensemble et d'une meilleure articulation entre ses diverses composantes. Dans cette perspective, l'effort devrait également porter sur la mobilisation de tous les moyens pour réduire les déficits du système et améliorer sensiblement ses performances.

#### **Préconisation 1. Adopter une architecture nouvelle du système**

La pluralité des composantes du système d'enseignement supérieur nécessite une mise en cohérence. Le modèle de l'université marocaine qui a prédominé pendant des décennies a été orienté vers la formation des cadres de l'administration publique et la recherche, bien que cette dernière soit restée relativement marginale par rapport à la formation. Initialement destinés à former les hauts cadres du pays, les établissements ne relevant pas des universités (au sens de l'article 25 de la Loi 01.00) qui n'accueillent actuellement que 3% des effectifs de l'ensemble du système d'enseignement supérieur, ont vu leur mission évoluer depuis l'indépendance du Maroc. La vocation initiale de ces établissements ayant découlé de la volonté des pouvoirs publics, au lendemain de l'indépendance, de confier des missions de formation à certains départements ministériels (agriculture, équipement, tourisme, éducation nationale, etc.) semble désormais en contradiction avec la volonté d'harmoniser l'ensemble du système de l'enseignement supérieur et d'éviter son émiettement. La taille limitée de ces établissements et leur mode de gouvernance, avec la double tutelle (assurée dans sa dimension curriculaire par le département de l'enseignement supérieur et dans sa dimension administrative et budgétaire par le département de tutelle) risque de laisser ces établissements à l'écart des dynamiques de développement envisagées pour l'ensemble du système de l'enseignement supérieur. Le rattachement de ces établissements aux universités, qui est d'ores déjà le cas pour les structures de formation des personnels de l'Éducation nationale, ou au moins leur association aux universités dans des cadres contractuels appropriés est de nature à leur apporter la taille et la profondeur qui leur permettra de bénéficier notamment des dimensions recherche scientifique et innovation, telle qu'elles sont organisées au regard des textes en vigueur, voire lors des réaménagements futurs de ces activités.

Les universités marocaines, créées après l'indépendance, ont été conçues sur le modèle « Formation-Recherche ». Les universités sont les lieux privilégiés où se réalise et se développe l'innovation et la recherche scientifique (fondamentale et appliquée), les enseignants-

chercheurs se doivent d'incarner ces missions de l'université et d'en faire un moteur pour faire progresser l'enseignement. Aussi, la recherche et l'innovation ont-elles pour finalité non seulement de contribuer à créer, à diffuser et à mieux utiliser les connaissances existantes et à contribuer à en créer d'autres, mais également et surtout de répondre aux besoins de la société par leur utilité, leur pertinence et la traduction de leurs résultats en valeur pour la société.

L'État s'est orienté depuis 2010 vers la diversification des modèles d'universités. Ainsi, à côté de l'université publique et des établissements privés, des établissements d'enseignement supérieur avec statut d'université ont été créés dans un cadre de partenariat public-privé<sup>8</sup>. Ce type d'universités, bénéficiant d'un soutien étatique, de la contribution des étudiants dans le coût de leur formation et jouissant de l'avantage d'être de taille adéquate, devraient travailler dans la complémentarité, développer plus de synergie avec les universités publiques, et exercer un effet d'entraînement sur le secteur. Dans l'immédiat, il convient de mener une étude appropriée et d'évaluer ce modèle d'établissement dans le sens d'une appréciation de sa contribution à l'amélioration de l'enseignement supérieur et son rendement par rapport à l'investissement consenti par l'État et la société.

Les universités européennes entament depuis très récemment un virage par rapport au modèle Humboldtien, fondé au XIX<sup>ème</sup> siècle, pour investir de nouvelles missions autres que la formation et la recherche. On parle aujourd'hui principalement d'une troisième mission des universités<sup>9</sup>, qui a émergé ces dernières décennies et qui les oriente vers « le modèle entrepreneurial »<sup>10</sup>. Dans ce sens, l'université marocaine devrait encourager la création, en son sein, de structures susceptibles d'aider les étudiants chercheurs porteurs de projets de création d'entreprises à les réaliser.

La cohérence du système d'enseignement supérieur, tout en maintenant la diversité des établissements et des parcours qui le composent, requiert une quête volontariste des synergies entre les différents départements ministériels concernés par les questions relatives à la formation supérieure des ressources humaines et des compétences. L'allocation des moyens, la gestion des ressources humaines, la rénovation des cursus, le soutien de la recherche scientifique, l'appui social, les activités extra-universitaires, la mobilisation du foncier, la simplification des procédures, la réduction des délais, sont autant de dimensions qui nécessitent des approches complémentaires dans la mise en œuvre de la politique publique en matière d'enseignement supérieur. Dans cette configuration, le département de tutelle sera amené à coordonner avec les autres

8 Institutionnaliser par la Loi n° 86-12 du 24 décembre 2014, relative aux contrats de partenariat entre le secteur privé et le secteur public. Voir également Décret n° 2.15.183 du 24 juillet 2015, fixant la liste des universités et des établissements ayant une convention de PPP avec l'État dans le domaine de l'enseignement, de la formation et de la recherche scientifique, tel qu'il a été modifié et complété, notamment par le décret n° 2.16.418 du 29 juin 2017.

9 Cette orientation suscite un vif débat qui oppose ceux qui considèrent que le rôle de l'université est la formation académique et la recherche à d'autres qui avancent que la mission entrepreneuriale constitue un moyen efficace pour renforcer les deux autres missions – la formation et la recherche - en les rendant plus dynamiques.

10 Zheng P. (2010), The «Second Academic Revolution»: Interpretations of Academic Entrepreneurship, Canadian Journal of Higher Education, 40(2), pp : 35-50. Voir aussi Chanphirun S., Peter S. (2014) Understand the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models, Journal of Higher Education, 86(6), pp : 891-908

départements ministériels qui interviennent dans le champ de l'enseignement supérieur, voire à en obtenir la délégation de gestion des établissements sous leur tutelle. Ceci injectera davantage de rationalité et de bon sens dans la gouvernance de ce secteur.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas d'opter pour un modèle ou un autre, mais de construire sur les acquis de l'université marocaine, un nouveau modèle qui préserve les missions universelles de l'université tout en la rendant attentive aux enjeux et aux défis des grandes transformations de l'environnement national et international. Ceci exige la réalisation d'un saut qualitatif qui installe une compétition, entre les universités, autour de l'excellence pour rehausser leur statut et leur image dans la société, tout en mobilisant les ressources nécessaires pour faire face à ces défis.

### **Préconisation 2. Mieux orienter les étudiants et créer des passerelles**

Le décrochage universitaire est dû en partie au manque de dispositifs d'orientation des jeunes étudiants. Or, il devient essentiel que l'ensemble du système de l'enseignement supérieur, au même titre que les autres cycles de l'éducation-formation, s'adosse à des dispositifs destinés à aider les étudiants à s'orienter ou à se réorienter durant leur parcours académique afin de les aider à construire leur projet professionnel.

L'orientation des élèves doit intervenir de prime abord au niveau du cycle de l'enseignement secondaire qualifiant. Les évaluations et les études qui ont porté sur les dispositifs existants en la matière, au niveau de l'ensemble du système de l'éducation nationale, ont relevé des dysfonctionnements et des insuffisances, tant au niveau des orientations stratégiques qu'en termes de mise en œuvre opérationnelle. L'une de ces faiblesses les plus préjudiciables est celle du manque de compétences qualifiées, en nombre suffisant, en charge des missions de conseillers en orientation, à divers niveaux des cycles éducatifs. L'orientation progressive est l'une des conditions incontournables pour favoriser la réussite des élèves et leur maintien au sein du système éducatif. Les élèves et leurs parents et tuteurs devraient être initiés et sensibilisés, dès le cycle primaire, à la culture de l'orientation. L'orientation maîtrisée et généralisée est un facteur qui contribue à limiter l'impact des inégalités sociales des élèves devant les choix des filières et des études, dans la mesure où tous les élèves seraient en mesure de bénéficier des services et des conseils d'orientation.

Les détenteurs du diplôme du baccalauréat sont souvent amenés à choisir par défaut de s'inscrire dans des filières universitaires à accès ouvert dès lors qu'ils ne sont pas admis aux concours d'accès aux établissements à accès régulé. Or, l'orientation est un mécanisme important pour le bachelier, le guidant à identifier la formation qui lui est appropriée. Un dispositif d'orientation raisonné devrait, en principe, contribuer à mieux réguler les flux d'étudiants bacheliers qui se présentent à tous les concours disponibles avant de se rabattre en masse sur les filières à accès ouvert, quand ils sont recalés. L'orientation progressive devra être instaurée au vu des opportunités qui s'offrent à l'étudiant lui permettant d'identifier la formation qui lui convient le mieux au regard de son projet académique, de son projet professionnel et de la maturation de son choix. La réorientation sera progressive, durant tout le parcours académique de l'étudiant, afin d'ajuster son parcours et de l'adapter à sa capacité et à ses aptitudes.

Dans la même lignée, il convient de renforcer les opportunités de complémentarité entre le cycle secondaire, la formation professionnelle et le supérieur, afin de faciliter les transitions entre ces niveaux et capitaliser sur les connaissances acquises durant le secondaire en tant que pré-requis en fonction des filières de formation choisies au supérieur.

Des passerelles fortes et formalisées constituent un mécanisme privilégié d'articulation entre les composantes de l'enseignement supérieur. Elles sont indispensables pour permettre aux étudiants de bénéficier, lorsqu'ils le souhaitent, de réelles possibilités de mobilité entre ces composantes. En outre, de telles passerelles seront de véritables vecteurs permettant de capitaliser les acquis des étudiants désireux de se réorienter vers des parcours plus professionnels, en conformité avec la vocation de l'orientation progressive. Cependant, le succès du principe des passerelles demeure tributaire d'un mécanisme de visibilité et de validation des crédits de formation obtenus par les apprenants concernés.

L'instauration de ces passerelles entre les deux systèmes (régulé et ouvert) permettrait de renforcer l'attractivité de l'université avec ses différentes composantes et de valoriser son capital humain. Elle aiderait surtout à redresser l'image « dévalorisante » du système à accès ouvert, qui est considéré comme dernier recours pour les bacheliers dont les résultats sont les plus modestes. Grâce à un mode d'orientation régulé, une bonne planification en termes d'évolution démographique, un projet professionnel et personnel bien définis, les établissements à accès ouvert pourraient répondre aux besoins du secteur économique, et particulièrement aux grands chantiers économiques nationaux<sup>11</sup> tels que l'offshoring, l'émergence industrielle (les Métiers mondiaux du Maroc), Halieutis, Maroc Vert, etc.

Plus généralement, la diversité du système d'enseignement supérieur appelle la mise en place de passerelles entre ses différents établissements, filières et parcours par la consécration des passages entre l'université, les établissements ne relevant pas des universités, la formation professionnelle et l'activité professionnelle.

Les passerelles ne signifient pas la mobilité dans un sens unique. Elle est à considérer plutôt comme une mobilité dans tous les sens possibles. Dans cette logique, des passerelles inédites devraient être envisagées entre l'université et les établissements ne relevant pas des universités afin que les premières puissent étendre leur offre de formation à des domaines qui sont restés jusqu'à présent hors du champ des formations universitaires. C'est le cas de l'agronomie, des sciences vétérinaires, de l'architecture, de la topographie, de l'archéologie, de l'urbanisme, etc. Les passerelles et les modalités de leur mise en œuvre devraient être consacrées par un cadre réglementaire approprié.

### **Préconisation 3. Instaurer le temps-partiel dans les différents cycles de formation**

La formation en temps partiel est une solution qui permet :

- (i) d'offrir aux fonctionnaires et aux employés l'occasion de suivre une formation à l'université selon un rythme plus lent vu qu'ils ont par ailleurs une activité professionnelle ;

<sup>11</sup> L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert, INE, CSEFRS, 2018.

- (ii) de prendre en considération le principe qui veut que l'étudiant soit au centre du processus de la formation et qu'il puisse, grâce aux aménagements du temps, bâtir son parcours académique à son rythme et selon ses capacités (intellectuelles, physiques, et matérielles), tout en exerçant une activité professionnelle, parallèlement aux études.

Compte tenu de sa nature notamment la non limitation de la durée de complétion du diplôme, la formation en temps-partiel exige :

- un volume horaire restreint par semaine ;
- une infrastructure pour dispenser des cours en ligne ;
- un aménagement du temps d'apprentissage (le jour, le soir, le week-end, les vacances d'été, etc.) ;
- un dosage pondéré de travail et de cours de savoir-faire, pour répondre aux besoins des professionnels ;
- la mise en place d'un seuil de crédits à prendre par semestre et par année, pour ne pas laisser la formation en temps-partiel ouverte dans le temps. Un seuil de 20 à 30% de l'équivalent en plein-temps pourrait être exigé.

Avec l'instauration des passerelles, du mécanisme de crédits de formation et d'un cadre de certifications national l'offre de formation peut être dispensée en temps-plein et en temps partiel. Mais au Maroc, force est de constater qu'un système de formation en temps partiel, en bonne et due forme, tarde à voir le jour. Or, il est devenu un impératif dicté par l'évolution des exigences professionnelles et financières auxquelles devront faire face tant les jeunes apprenants que le système d'enseignement supérieur dans son ensemble.

### **Préconisation 4. Adopter le mécanisme des crédits et de la capitalisation des acquis**

La mise en place du système LMD au Maroc a instauré le mécanisme modulaire et semestriel dans l'organisation des cursus mais sans compléter ce dispositif avec l'introduction du mécanisme de crédits. Dans cette logique, tous les modules sont similaires et leur volume horaire se situe entre 45 et 50 heures d'enseignement. Quelle que soit la filière, le parcours ou l'établissement, l'étudiant est tenu de suivre 7 modules par semestre durant les semestres 1 et 2 et 6 modules par semestre durant les semestres 3, 4, 5 et 6 de la Licence. Dans les faits, il s'agit d'une simple transposition de la notion de « matière » de l'ancien système de la licence, devenue un « module » dans le système LMD. Cette « manipulation » terminologique en cours depuis 2003 conduisit le ministère de tutelle à subdiviser le « module » en « éléments » de module. Or, cet artifice technique ne corrigea point la distorsion initiale et fut en définitive abandonné en 2013-2014, en même temps que fut rétabli le schéma de module, lui-même incompatible avec la philosophie LMD, ce qui justifia le passage au système de crédits.

Une des visées du système LMD lors de son instauration était de s'aligner sur les standards européens, en permettant aux étudiants de capitaliser les modules et de

bénéficier d'opportunités de mobilité dans leur parcours. Si la qualité n'a pas suivi, c'est que le système modulaire s'est avéré complexifié par une organisation pédagogique non maîtrisée. Le Maroc a adopté le LMD avec comme objectif de s'aligner sur ces standards internationaux. La convertibilité des diplômes nationaux est tributaire de cet alignement qui se traduit par une équivalence de la valeur des formations grâce au système de sommation des crédits. Ainsi, la capitalisation et la reconnaissance des acquis des étudiants impliquent au préalable le passage d'un système modulaire à un système de crédits.

Ce mécanisme consiste à attribuer à un cycle un nombre déterminé de crédits. Dans ce contexte, l'étudiant a le choix de composer son panier de « cours » ou modules en fonction des crédits qui leur correspondent, jusqu'à ce qu'il atteigne le nombre de crédits requis pour le cycle en question. Ce panier doit, néanmoins, comprendre les cours majeurs (major course) qui constituent le socle des connaissances de sa discipline, les cours mineurs (minor course) qui sont des cours complémentaires ou secondaires à sa discipline, et enfin, les cours optionnels (elective course), qui n'ont pas de caractère académique obligatoire, mais visent le développement personnel, la pluridisciplinarité et la transdisciplinarité.

Le mécanisme de crédits repose sur la charge de travail réelle de l'étudiant vu que les modules et les activités ne s'équivalent pas. À titre d'exemple, en Europe, un (1) crédit équivaut à 20 à 30 heures de travail (activités et enseignement). Aux États-Unis d'Amérique, le crédit équivaut à 37 heures de travail dont impérativement 25 heures d'activités. Dans ce schéma, le module d'enseignement n'a de valeur que si sa correspondance est avérée en crédits équivalents à la charge de travail que l'étudiant supportera (ou fournira) afin d'achever ce module. Ainsi, l'accomplissement d'une Licence par exemple en Europe nécessite 180 à 240 crédits<sup>12</sup> et 120 à 130 crédits aux États-Unis d'Amérique. Tout récemment, le mécanisme de crédits cumule dans plusieurs pays européens charge de travail et résultats d'apprentissage (learning outcomes)<sup>13</sup>.

Le schéma de cours majeurs, mineurs et optionnels focalise certes l'attention sur une formation centrée sur la discipline choisie mais il dote en même temps l'étudiant de connaissances au-delà de sa propre discipline. Cela va dans le sens de l'encouragement d'une formation pluridisciplinaire voire interdisciplinaire, surtout au niveau du cycle de la licence. L'avantage également de ces cours hiérarchisés est d'offrir à l'étudiant le choix de prendre des activités telles que l'art, le théâtre, la musique, l'action sociale, etc. Ce faisant, ce schéma fait valoir la mission émancipatrice de l'université à travers le fait de : (i) fournir à l'étudiant des activités d'épanouissement au même titre que les activités d'apprentissage, (ii) aider l'étudiant à réussir son projet personnel en dehors du seul projet académique, et (iii) cultiver les graines de l'imagination et de la créativité.

Le mécanisme de crédits offre la possibilité systématique de différencier les cours, qui libère les initiatives de l'étudiant et se concrétise à travers le travail personnel, le projet individuel, la recherche bibliographique, l'enseignement à distance, les séminaires, le

<sup>12</sup> La grande plage de crédits en Europe résulte du fait que la Licence dans certains pays s'étale sur 4 ans académiques (Grande Bretagne-Ecosse, Espagne, Turquie, etc) et dans d'autres en 3 ans.

<sup>13</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg : Publications Office of the European Union.

travail de bibliothèque, l'exploitation des bases de données, l'activité citoyenne de volontariat, le projet entrepreneurial, etc. Cette logique est en définitive le corollaire de la responsabilisation de l'étudiant.

La mise en place du système de crédits, son perfectionnement et sa réussite nécessitent certes des moyens, mais essentiellement une organisation efficace et une maîtrise du système d'information, des ressources humaines d'encadrement et une appropriation d'un nouveau mode de travail avec les étudiants, ainsi qu'une souplesse du système pédagogique.

### **Préconisation 5. Instaurer un cadre de certification national**

La mise en place d'un cadre de certification national est un préalable impératif pour la réussite du système pédagogique. En effet, ce cadre permet de disposer d'un référentiel explicite de connaissances, d'aptitudes et de compétences pour chaque niveau de formation<sup>14</sup>. La mise en place d'un tel cadre répond, par ailleurs, au principe fondamental de la formation tout au long de la vie consacré par la Charte d'Éducation et de Formation<sup>15</sup> et par la Vision Stratégique<sup>16</sup>. Ce principe permet de capitaliser les acquis et de les faire valoir dès lors que la personne concernée a décidé de reprendre ses études (c'est le principe de la Validation des Acquis et de l'Expérience mis en place par plusieurs pays).

### **Préconisation 6. Engager les universités dans la différenciation et l'excellence**

Cette politique d'homogénéisation et de diversification du système d'enseignement supérieur, devrait permettre, dans la même logique, un développement spécifique de chaque université, en cultivant ses particularismes et en se constituant en pôle d'excellence dans le (ou les) domaine (s) pour lequel elle a des prédispositions et des atouts à faire valoir. Cette différenciation permettra d'avoir une cartographie des spécialisations et éviter ainsi la duplication des formats qui a caractérisé les créations des universités marocaines durant des décennies. La différenciation et l'autonomie de ces universités ne doivent cependant pas entraver la liberté de l'étudiant de choisir celle où il souhaite faire ses études.

L'université se doit d'anticiper pour créer des établissements d'excellence dédiés à la formation aux sciences de l'éducation, dotés de compétences et de moyens pour accompagner un système éducatif dont les besoins ne feront que croître dans le futur, à la fois dans le public et dans le privé, notamment à la lumière de l'opération de formation en éducation dans les universités au profit du secteur de l'éducation nationale.

L'excellence ne doit pas être l'apanage du système à accès régulé. Elle doit être également instaurée dans le système à accès ouvert à travers l'amélioration de la qualité des formations, l'encouragement de l'innovation et la création de filières d'excellence qui attirent les meilleurs bacheliers, ainsi que par l'ouverture sur l'international.

<sup>14</sup> Une étude a déjà été réalisée par l'ETF (Europe) au profit du Gouvernement marocain dont le rapport s'intitule 'Le Cadre National des Certifications au Maroc (CNC)' et publié en février 2013. Or, il n'existe pas encore de cadre au Maroc à ce stade.

<sup>15</sup> Charte de l'Éducation et la Formation. Première partie : principes fondamentaux (Finalités majeures).

<sup>16</sup> Vision Stratégique 2015-2030 : a. Les références d'orientation et le levier 19 (apprendre tout au long de la vie).

## **Préconisation 7. Faire de l'université un pôle de développement régional**

Un système de gouvernance territoriale du système de l'enseignement supérieur, en concomitance avec la mise en œuvre de la régionalisation avancée, permettrait de préciser la répartition des pouvoirs entre l'État, la région, les universités et les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche. La consécration de l'autonomie de l'université, comme stipulé auparavant, constitue la pierre angulaire du système à même d'assurer une bonne gouvernance et un développement régional durable de l'université. L'État définit les choix stratégiques, les grandes orientations, et les normes nationales, alors que les instances régionales se chargent des orientations locales et régionales. Dans ce sens, l'offre de formation de l'université, ainsi que les diverses prestations et services qu'elle est en mesure de fournir, doivent répondre en priorité aux attentes et besoins de la région d'implantation. Celle-ci est à considérer d'abord en sa qualité de premier donneur d'ordres à l'université, mais aussi en tant que bénéficiaire immédiat de la formation et de la recherche-développement fournies par l'université. Quant aux apports de la région à l'université, ils prennent diverses formes : octroi de terrain, de subventions financières, de transport, d'infrastructures et d'équipements, de bourses et plus généralement, mise en place d'une politique régionale favorable au secteur de la formation et de la recherche. Cela donnera davantage de sens à l'ambition qui vise à édifier des pôles universitaires régionaux intégrés.

Par la formation des lauréats et la production de la recherche, l'université contribue au progrès de la nation, dont l'impact doit être visible au niveau de sa région d'implantation. L'université doit ainsi arrimer son développement à celui de sa région, pour rayonner d'abord au niveau de son territoire.

Les deux institutions sont également appelées à mieux coordonner leurs efforts pour le renforcement des opportunités d'emploi et d'insertion professionnelle et sociale des lauréats de l'université. Les nouvelles dispositions légales relatives à la régionalisation avancée devraient se traduire concrètement par une plus grande implication des collectivités territoriales dans les instances délibératives et consultatives de l'université, dans le cadre de la mise en œuvre des nouvelles prérogatives de la région en matière<sup>17</sup> d'éducation, de formation professionnelle, de recherche-développement et d'innovation. Cette implication devrait par ailleurs se traduire par l'affectation, de la part de la région, de moyens financiers plus importants aux établissements d'enseignement supérieur situés dans son périmètre territorial<sup>18</sup>.

De même, et conformément aux dispositions de la nouvelle Charte de déconcentration administrative<sup>19</sup>, l'université est en mesure de renforcer son ancrage régional grâce aux relations de proximité qu'elle peut désormais établir avec des interlocuteurs-partenaires régionaux (administrations régionales) dotés dorénavant du pouvoir décisionnel leur

17 Selon la Loi n° 111-14 relative aux Régions, ces dernières sont investies de différentes compétences notamment : (i) la formation professionnelle (Art. 82) comme compétence propre, (ii) la recherche-développement (Art. 91) comme compétence partagée et (iii) l'enseignement (Art. 94) comme compétence transférée.

18 Le budget affecté par la Loi de Finances aux Régions est passé progressivement de près de 4,2 Milliards de Dhs en 2016 à plus de 7,6 Milliards de Dhs en 2019 (Fonds spécial relatif au produit des parts d'impôts affectées aux régions).

19 Décret n° 2.17.618 portant Charte nationale de la déconcentration administrative, 26 décembre 2018, BO n° 6738.

permettant, ensemble, de mieux déployer à la fois la politique nationale et régionale en termes de formation et de recherche et de fournir une meilleure qualité de prestations de service public de proximité sur leur territoire.

Cette nouvelle forme de partenariat gagnerait à être formalisée dans le cadre d'un Contrat-programme d'objectifs et de moyens entre l'État, la Région et l'Université, afin de préciser les rôles, les missions et les engagements de chacune des parties contractantes.

### **Préconisation 8. S'arrimer aux enjeux de l'économie de la connaissance et promouvoir le capital humain et la société du savoir**

Plus que jamais auparavant, le savoir et la connaissance sont une source de valeur économique et un critère d'appréciation du capital humain et immatériel des pays<sup>20</sup>. La forte dimension technologique et numérique dont ils sont aujourd'hui porteurs en font des facteurs déterminants de la compétition mondiale en matière d'économie et de développement. Le système éducatif en général et l'enseignement supérieur en particulier sont en première ligne pour concevoir, mettre en œuvre et développer les formations, la recherche scientifique et l'innovation qui permettent de promouvoir les richesses immatérielles du pays et partant, de renforcer le capital humain de la nation. Dans ce contexte, l'université est plus que jamais appelée à jouer le rôle d'un think tank pourvoyeur d'idées et de pistes de réflexion stratégique pour l'économie, la culture et le développement de la société.

Dans un marché du travail en pleine mutation, au sein duquel les processus et modes de production ainsi que les compétences impliquées dans les chaînes de production de la valeur subissent les retombées de transformations technologiques et numériques profondes, le développement du capital humain capable d'intégrer et d'accompagner ces mutations implique une profonde révision et adaptation des modalités et de l'ingénierie de formation des compétences et des ressources humaines acteurs de cette transition socio-économique et culturelle déterminante. Une profonde refonte des curricula et de l'ingénierie pédagogique des formations dispensées est par conséquent devenue nécessaire. Cette réingénierie pédagogique implique le recours à diverses modalités d'acquisition et d'apprentissage et la mise en œuvre de méthodes pédagogiques innovantes et interactives, outre le cours magistral prédominant, telles la pédagogie hybride, les jeux de rôle, l'étude de cas pratiques, les mises en situation, la simulation, etc. D'autre part, il est essentiel d'accorder la priorité à l'initiation aux fondamentaux de la culture numérique, la focalisation sur les approches multidisciplinaires, les apprentissages dits de comportement (soft skills) et l'acquisition des aptitudes à l'adaptation et à l'intégration des nouveautés des exigences du marché de travail.

L'enseignement supérieur doit ainsi jouer ces différents rôles : la production et la dissémination de l'information, la préparation pour l'emploi, la formation des intellectuels et de l'ensemble de la société.

---

<sup>20</sup> Foray, D.,(2003), L'économie fondée sur la connaissance, La Découverte et Syros, Paris.

## **Préconisation 9. Anticiper l'évolution des métiers et les exigences du futur marché du travail**

La démarche prospective, constitue un instrument d'aide à la décision et se veut une réflexion sur l'avenir pour éclairer l'action présente, en anticipant les évolutions des métiers et des compétences, d'où, la nécessité de développer une telle approche dans la politique de l'enseignement supérieur et dans les stratégies de développement des universités.

Conscients de l'apport de cette démarche, plusieurs pays, principalement les pays développés, mettent en place des dispositifs en charge de la prospective des métiers et des compétences, qu'ils confient à des institutions spécialement dédiées à ce genre d'activités. Le Maroc est appelé à s'inspirer de ces pratiques de bonne gouvernance en vue de suivre les évolutions de l'enseignement supérieur à l'échelle nationale et mondiale et organiser la veille prospective sur les métiers et les compétences nécessaires à pourvoir et à mobiliser dans l'avenir. Le projet de création, au niveau de l'ensemble des régions, de Cités des métiers et des Compétences pourrait constituer une piste appropriée pour la mise en place de telles structures.

## **Préconisation 10. Redonner l'espoir à la jeunesse**

Le regard porté par les étudiants eux-mêmes sur le système à accès ouvert<sup>21</sup>, atteste de leur déception et de leur pessimisme envers la qualité des formations de ce système. Les conditions d'apprentissage dans ces filières, le chômage qui touche de nombreux lauréats ont fortement terni l'image de l'université publique dans son ensemble. Cet état d'esprit se traduit également par une forte démotivation des jeunes et une perte de confiance dans le système d'enseignement supérieur en général. Des réalités qu'il est essentiel de prendre en compte dans les processus de valorisation des formations et de restauration de l'image de marque de l'université marocaine. L'université doit réussir sa mission formatrice dans un environnement en pleine mutation :

- en prenant en compte les attentes et aspirations des jeunes en termes de qualité et de pertinence des formations, ainsi qu'en termes de conditions d'apprentissage. La prise en compte de ces attentes est d'autant plus pressante que les nouvelles générations imprégnées de la culture de la communication numérique et de la prise de parole sur les réseaux sociaux n'hésitent pas à exprimer leur avis sur les formations et les perspectives qui leur sont proposées ;
- en renforçant les capacités des étudiants afin qu'ils soient en mesure de s'adapter à des environnements de travail en pleine dynamique de changement et de transformation. La formation acquise à l'université se doit de maintenir sa fonction d'ascenseur social pour redonner espoir à la jeunesse. La qualité des enseignements, la valeur des diplômes, les aptitudes et les compétences acquises à l'université renforcent, pour chaque jeune qui passe par l'université, la confiance en soi, en l'avenir et en la valeur de la formation comme moyen d'épanouissement individuel et d'ascension sociale.

<sup>21</sup> Focus groupes organisés avec les étudiants du système à accès ouvert réalisé pour préparer le rapport d'évaluation

Diverses mesures seraient à même de restaurer la confiance dans le système : dont notamment la révision de la nomenclature et des contenus des différents diplômes, l'intégration des entités dans des ensembles cohérents (départements, établissements, etc.), l'établissement de vraies passerelles et l'organisation de modules communs entre filières et établissements, l'instauration de prérequis (sous forme de compétences) pour chaque filière de licence, le recrutement sur la base des compétences au lieu des diplômes, etc.

L'université est appelée à satisfaire la commande sociale, au niveau national et à s'aligner sur les pratiques à l'international en favorisant les formations en temps partiel comme une contribution à l'effort de l'encouragement des apprentissages tout au long de la vie.

L'université publique assure un service public. Elle doit former les lauréats compétents et contribuer ainsi à l'accumulation du capital humain, développer et produire la recherche pour être à l'écoute des besoins de la société du savoir dans le but de répondre à ses attentes et lui en rendre compte. Par ailleurs, l'université devrait encourager la validation des acquis de l'expérience, qui permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études, de faire valider les acquis de son expérience (un an ou plus) dans le domaine en rapport avec la certification professionnelle souhaitée.

### **Préconisation 11. Renforcer l'ouverture de l'université à la collaboration internationale**

Il existerait trois types d'évolutions<sup>22</sup> qui pourraient impacter le secteur de l'enseignement supérieur, à l'ère de la mondialisation et qui dessinerait, en conséquence, les contours du nouveau modèle de l'université à l'horizon 2030, fondé sur l'adéquation, l'ouverture, et l'innovation. D'abord, un premier type basé sur l'intégration des systèmes nationaux: en s'appropriant les évolutions induites par la mondialisation par l'adaptation des réformes, menées à l'échelle internationale, au contexte national. Ensuite, un second type fondé sur l'évolution convergente des systèmes nationaux : les réseaux et échanges mondiaux génèrent un ensemble d'évolutions communes au sein des systèmes nationaux d'enseignement supérieur, qui tendent vers la convergence. À titre indicatif, l'enseignement des langues étrangères destiné notamment à favoriser les échanges universitaires ou encore la convergence, à la fois thématique et organisationnelle, des études au plus haut niveau (cycle doctoral). Enfin, un troisième type relatif à l'évolution parallèle des systèmes nationaux : les efforts de réforme parallèles menés de façon autonome par chaque pays, qui observe des logiques internes qui lui sont propres, lesquelles instaurent des liens directs entre les différents systèmes nationaux d'enseignement supérieur.

L'internationalisation de l'enseignement supérieur n'est nullement une greffe des modèles des autres expériences internationales sur le modèle marocain, mais un processus d'échanges, de partenariat et de transfert réciproque de connaissances et de bonnes pratiques dans un monde où les standards de qualité des universités, des formations, de la recherche et de l'évaluation sont devenus internationaux.

<sup>22</sup> L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, volume 2, mondialisation, OCDE, 2011, page 27.

Les universités marocaines ont toujours établi des partenariats avec des universités au niveau international. Néanmoins, dans un contexte de mondialisation, ces partenariats doivent servir de levier pour l'amélioration de la qualité de la formation, la production et la valorisation de la recherche scientifique afin de rehausser les universités aux standards internationaux, par :

- l'instauration de la co-diplômation, en offrant la même formation au Maroc et dans un autre pays, avec des séjours de courte ou longue durée durant la formation pour les étudiants marocains et vice versa pour les étudiants étrangers au Maroc ;
- l'exigence d'un niveau moyen d'anglais au master et avancé au doctorat ;
- l'association de l'expertise internationale dans la conception de certaines filières et dans l'ingénierie pédagogique, ainsi que l'implication des enseignants visiteurs étrangers dans certains cours ;
- l'introduction de la cotutelle sur les travaux de niveau doctoral, dans les universités marocaines afin de permettre au doctorant de bénéficier d'un double encadrement (marocain et étranger) ;
- l'encouragement de la mobilité nationale et internationale des étudiants marocains, ainsi que l'accueil des étudiants étrangers dans les établissements marocains, en mettant en place au préalable les dispositifs nécessaires des équivalences des crédits et des diplômes académiques, et en offrant des parcours anglophones pour élargir les possibilités d'attraction de davantage d'étudiants internationaux ;
- l'offre de séjour de courte durée avec des programmes culturels aux étudiants étrangers ;
- la mise en place du statut de Professeur Invité pour des périodes courtes ou longues ;
- la mise en place de projets de recherche communs et de consortiums pour répondre aux appels à projets à l'international. Pour cela, les universités doivent se doter de cellules dédiées à ces activités et développer l'expertise en matière de conception et de montage de projets internationaux.

### Levier 2. Une gouvernance globale stratégique du système

La bonne gouvernance de l'enseignement supérieur devrait se traduire par une politique publique cohérente et des dispositions normatives et opérationnelles lisibles et efficaces. Elle consiste également en la cohérence entre les mesures prises au niveau central et à celui des entités qui constituent l'ensemble du système de l'enseignement supérieur. En se référant aux dispositions de la Loi 01.00, s'inspirant des expériences internationales de référence en la matière, l'université jouit d'une large autonomie qui lui permet de prendre en charge sa propre gouvernance. Toutefois, le Maroc, avec des universités jeunes, où la plus ancienne n'a pas plus de 60 ans, et où le processus de la réforme est toujours en construction, la gouvernance globale et politique, sans être trop centralisatrice et dirigiste, a un rôle important à jouer dans la réussite des réformes.

#### Préconisation 1. Garder le cap des réformes dans la gouvernance globale

L'enseignement supérieur a toujours pâti de la discontinuité des réformes<sup>23</sup>. Or, la politique publique doit intégrer le principe de la continuité dans les grandes orientations pour faire aboutir les réformes, tout en introduisant des innovations de rupture pour remédier aux dysfonctionnements constatés. Cette continuité est d'autant plus impérative qu'elle s'inscrit désormais dans le cadre de la Vision stratégique 2015-2030 et des dispositions du projet de la Loi-cadre.

L'expérience de la mise en œuvre de la loi 01.00, a révélé que 17 ans après sa promulgation, plusieurs décrets d'application n'ont pas encore vu le jour. Tel est le cas des dispositions relatives à la contractualisation, à la création des entreprises, à l'auto-évaluation, aux incitations fiscales... À l'horizon 2030, la réforme préconisée recommande d'œuvrer pour maintenir le cap des orientations stratégiques, et de les prémunir contre les aléas des changements de couleur politique des équipes gouvernantes, tout en prévoyant des mécanismes réglementaires dynamiques à même d'intégrer les nouveautés et de s'y adapter.

La mission de la tutelle est d'élaborer la stratégie nationale et la réglementation et d'exercer le pouvoir de régulation de contrôle et d'évaluation. Il revient à la tutelle d'assurer une politique publique de l'enseignement supérieur, de garantir les appuis et les relais nécessaires au niveau de l'ensemble du gouvernement, en coordonnant la mise en œuvre de cette politique avec les divers départements impliqués (Finances, Fonction Publique, Urbanisme et Secrétariat Général du Gouvernement...). Il importe, par ailleurs, d'assurer une coordination efficace entre les stratégies nationales sectorielles et celles de l'offre de formations supérieures, pour une meilleure synergie entre l'expression des besoins et la planification des formations pertinentes, l'objectif étant de fournir au marché de l'emploi national, autant que faire se peut, les ressources humaines et les compétences dont il a besoin.

<sup>23</sup> Instance Nationale d'Évaluation, Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et de la Recherche Scientifique, Rapport Analytique. *La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : Acquis, déficits et défis*. 2014.

## **Préconisation 2. Définir un schéma directeur pour la création des campus universitaires**

L'implantation d'un établissement d'enseignement supérieur isolé dans telle ou telle région n'est pas en mesure de favoriser un impact socio-économique tangible, d'assurer une formation aux standards reconnus, d'encourager la stabilité du corps enseignant<sup>24</sup> et la qualité des enseignants. Il faudrait plutôt s'orienter vers la création de véritables campus universitaires afin mettre en place un environnement propice à la vie estudiantine et à l'apprentissage académique. Cette politique devra se traduire par l'intégration, en amont, de la composante universitaire dans les schémas directeurs d'aménagement des régions. La politique publique se doit de repenser stratégiquement la réorganisation des campus universitaires existants et la création de nouveaux campus, en tenant compte de deux impératifs :

- la diversification des établissements afin de mieux répondre à l'émergence de nouvelles spécialités et de nouveaux métiers et de ne pas dupliquer les mêmes établissements et les mêmes filières au niveau de chaque université ;
- la création de nouvelles universités-campus non seulement pour permettre la mutualisation et l'optimisation des ressources, mais également, pour remédier à l'isolement, à l'éclatement géographique d'établissements, et sédentariser les ressources humaines sur place. Ce regroupement ne doit cependant pas se limiter à la géographie, il doit aussi être administratif, juridique et pédagogique.

Le Maroc demeure un des pays où les destins scolaires et universitaires<sup>25</sup> sont le plus fortement corrélés aux disparités territoriales et au statut culturel et social des familles. La mixité et la justice sociale paraissent un défi majeur pour l'université et l'enseignement supérieur de manière générale. Ainsi, les campus devraient mieux refléter la diversité sociale, autrement, ils seront fortement contestés et en décalage avec le marché du travail et avec les besoins des régions. Des campus durables et inclusifs à l'horizon de 2030 devraient être en mesure d'atténuer la tendance à l'élitisme, lutter contre l'exclusion sociale ou encore le sexisme, et permettre la formation de compétences diverses et nécessaires au développement local et national.

Enfin, il importe de clarifier la politique menée envers la composante de l'enseignement supérieur privé dans sa diversité : à but lucratif, à but non lucratif, le partenariat public-privé, les établissements étrangers délocalisés, les établissements franchisés. Son rôle dans l'extension géographique de l'offre de formation ainsi que les dispositions de régulation mises en place devront également être précisés.

## **Préconisation 3. Assurer une gouvernance efficace de la recherche**

Bien qu'il existe un Comité Permanent Interministériel de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (CPIRSDT) censé piloter, coordonner et orienter la recherche nationale, les différents départements ministériels développent leurs propres « stratégies » et programmes de recherche, le plus souvent de manière non coordonnée.

<sup>24</sup> Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, «Évaluation des Facultés Polydisciplinaires : Quelle politique, quel impact et quelle perspective ?», Rapport thématique, octobre 2017.

<sup>25</sup> Une école de justice sociale : contribution au nouveau modèle de développement, CSEFRS, page 9, 2018.

Ce déficit dans le pilotage et la coordination se traduit par la dispersion des efforts, l'éparpillement des moyens, et des résultats modestes comparés aux moyens mobilisés. Il est urgent de pallier ce déficit de gouvernance et d'insuffisance dans la coordination entre les acteurs de la recherche par la mise en place d'un système global de gouvernance et de gestion de cette activité .

Dans cette optique, les missions et les actions des diverses instances de gouvernance et de prise de décisions devront obéir à une logique cohérente et lisible. Elles devraient converger vers la rationalisation, l'optimisation et l'assouplissement de la gestion des ressources disponibles dans l'objectif d'augmenter l'efficacité et de favoriser le développement de la productivité et de l'impact de la recherche nationale.

Plusieurs institutions et organismes (le Ministère de l'Enseignement supérieur, le CNRST, l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, le Ministère de l'Industrie, le Ministère de l'Énergie, le Ministère de l'Agriculture, l'IRISEN, etc.) financent la recherche. Néanmoins, l'allocation des moyens est irrégulière et ses effets sont souvent insignifiants compte tenu de l'éparpillement de l'effort. Les pratiques internationales exemplaires en la matière consistent en la création d'agences nationales de la recherche qui organisent régulièrement des appels à projets en lien avec leur stratégie nationale. Ces bonnes pratiques devraient inspirer le mode de gouvernance nationale en ce domaine.

#### **Préconisation 4. Opter pour un pilotage sur la base d'indicateurs fiables**

L'enseignement supérieur doit démontrer de manière concrète les progrès réalisés vis-à-vis de la société. L'autonomie des universités est corollaire de la reddition des comptes ; elle nécessite un accompagnement de la part du département ministériel de tutelle à travers le transfert des compétences et du patrimoine tout en mettant en place les moyens viables et les mécanismes de suivi appropriés.

La contractualisation ainsi que l'accompagnement des universités se concrétisent sous forme d'un contrat-programme pluriannuel. Cette contractualisation couplée avec l'exigence de produire un rapport d'activités annuel et des bilans de l'université (qu'elle soit publique ou bénéficiant de l'aide publique) aura le mérite de renforcer la reddition des comptes à la société et à ses institutions représentatives. Le pilotage de l'enseignement supérieur doit se baser sur une batterie d'indicateurs qui rendent compte de l'état d'avancement et des progrès réalisés. Une expérience menée par le département ministériel de tutelle visant à élaborer une série d'indicateurs de suivi, lors de la mise en place du Programme d'Urgence, pour apprécier le rendement des universités, pourrait être actualisée pour l'harmonisation de la gouvernance des établissements.

Il convient également d'élaborer des indicateurs qui permettent de mesurer l'impact des politiques déployées pour la promotion d'une recherche d'excellence capable de relever les défis sociétaux et économiques pressants.

Le processus de suivi des indicateurs ne peut se réaliser sans un système d'information fiable et homogène qui fait remonter les données des universités à l'administration centrale. Les décisions politiques, les projections, la planification stratégique sont nécessairement tributaires d'un système national d'information harmonisé et fiable qui devrait faire office d'outil de prise de décision.

## **Préconisation 5. Institutionnaliser la structure de coordination entre les universités**

Le contexte du processus des réformes et le développement de l'université marocaine exige une coordination étroite entre les universités pour faire face aux exigences des réformes et pour élaborer de manière collective des solutions aux problématiques transversales des universités en expansion.

La Conférence des Présidents des Universités (CPU) ou une instance similaire devrait être une force de proposition et d'un espace de concertation, de coordination, de partage des bonnes pratiques, de mutualisation des moyens inter-universitaires, etc. Pour cela, la CPU devrait être érigée en structure formelle et officielle dotée, de moyens pour accomplir les missions transversales qu'exige le processus de réforme à l'horizon 2030.

## **Préconisation 6. Redresser la situation et instaurer une planification stratégique**

Le système à accès ouvert connaît des dysfonctionnements qui se traduisent par des déperditions et par un faible rendement du système. Ces déséquilibres sont essentiellement dus à l'absence d'une planification prospective des besoins en formation universitaire et les moyens d'y faire face.

Les déficits en matière de capacité d'accueil et d'encadrement des étudiants inscrits dans les filières à accès ouvert pèsent lourdement sur le processus de mise en œuvre de la réforme. Des mesures urgentes devraient être entreprises afin de combler ces déficits au moyen d'un plan de redressement étalé sur trois ans en mettant à la disposition des universités concernées les moyens budgétaires et humains nécessaires.

Dans les nouvelles créations d'universités ou d'établissements, il faudrait élaborer et adopter des référentiels fixant les taux d'encadrement (enseignants-chercheurs, personnel administratif et technique), les besoins en infrastructures (le nombre de m<sup>2</sup> par étudiant/discipline, etc.), etc. Des standards existent dans ce domaine, et peuvent être adaptés au contexte marocain. Cette mise à niveau est nécessaire pour réussir l'évolution vers l'horizon 2030.

## **Préconisation 7. Adopter un modèle de financement équitable**

Le cloisonnement et la hiérarchisation de l'enseignement supérieur se sont traduits par une inégalité dans l'attribution des financements et une image dépréciée des études dans les établissements à accès ouvert. Or, la Vision stratégique 2015-2030, **fait de l'équité et de l'égalité des chances un des fondements de l'éducation et de la formation.**

Dans un pays comme le Maroc, une réforme en profondeur se doit d'intégrer et de combiner plusieurs impératifs—réalisme, optimisation des ressources, compétitivité des universités marocaines sur la scène internationale, solidarité entre les couches sociales – tout en œuvrant pour relever le niveau de l'accessibilité et de la qualité aux standards des performances escomptées à l'horizon 2030. Ainsi, le mode de financement de la réforme du système marocain, en référence à la Vision stratégique 2030, doit tenir compte de :

- **l'impératif de l'équité et de l'égalité des chances**, destinées à rendre effectif le droit de tout bachelier, selon des critères définis, d'être pleinement pris en compte par le financement du système universitaire essentiellement par l'État. Cependant, la nécessité de diversifier les sources de financement de l'éducation en général et de l'enseignement supérieur, en particulier, est devenue évidente. Les modalités pratiques et les pistes de réflexion demeurent ouvertes sur cette question fondamentale ;
- **l'impératif de qualité** par la formation de compétences en adéquation avec les exigences du développement cognitif, académique, économique et social du pays particulièrement dans un contexte concurrentiel. Cet impératif doit être cependant pleinement corrélé à la mobilisation des financements nécessaires à une telle transformation. Il est entendu que cet effort financier doit être considéré en tant qu'investissement dans la valorisation du capital humain, et dans le développement du pays ;
- **l'impératif d'optimiser les moyens financiers** de manière continue en prenant en compte les augmentations du budget, tout en explorant et en mettant en œuvre les mécanismes nécessaires de partage des coûts et de solidarité pour diversifier les sources de financement, ainsi que l'optimisation des budgets de fonctionnement.

### **Préconisation 8. Diversifier les sources de financement et alléger la fiscalité de certaines activités des universités**

La diversification des ressources financières implique en premier lieu le parachèvement de la mise en œuvre des dispositions prévues dans la loi 01-00, telles que la défiscalisation des universités, le développement de leurs ressources propres (qui représentent un potentiel important), le développement de l'enseignement supérieur d'utilité publique et l'incitation fiscale pour l'infrastructure universitaire. Il s'agit essentiellement des dispositions de la loi 01.00 contenues dans les articles : 83, 84, 85, 86, 87, 88 et 89, qui pourraient constituer une source importante de financement.

Le cadre juridique et fiscal de la formation continue doit être clarifié. Le Ministère de tutelle doit prendre l'initiative d'une loi sur la formation continue pour combler le vide actuel relatif au secteur, qui n'est régi que par une décision conjointe du Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres et du Ministre de l'économie et des finances, datant du 16 janvier 2016.

Des produits et bénéfices provenant des travaux de recherche, et des prestations de services, notamment des travaux d'expertises doivent être développés et leur fiscalité revue. Les textes d'application de la loi 01.00 doivent prendre en compte la nécessité d'encourager les enseignants et les institutions universitaires à développer la consultation et l'expertise institutionnelles et de favoriser la mobilité vers et depuis les entreprises.

Des produits des activités entrepreneuriales de l'université générées par les prises de participations et les créations d'entreprises (article 7) valorisant des produits de leurs activités.

Le développement des ressources, autres que la subvention de l'État, donnerait aux universités l'assise qui leur manque pour développer leurs activités entrepreneuriales et le recours aux emprunts extérieurs prévus par la loi 01-00 parmi les sources de financement des universités.

### **Préconisation 9. Créer des Fondations par l'université**

La création de fondations favorise le drainage et la gestion des fonds au profit du développement, auprès des universités, en prenant en charge un certain nombre d'activités. Le Maroc pourrait s'inspirer des bonnes pratiques dans des universités étrangères pour adapter un modèle spécifique à notre environnement national.

Pour promouvoir la philanthropie, les dons au profit de l'université, doivent bénéficier d'une défiscalisation. Par ailleurs, la contribution à des œuvres philanthropiques nécessite une sensibilisation des donateurs sans pour autant désengager l'État de ses missions d'intérêt général. Des mesures incitatives et une communication ciblée au profit du développement de ce type de fonds alimentés par des mécènes en faveur des universités marocaines sont à envisager et à encourager dans l'avenir.

Ces fondations peuvent générer des ressources financières à travers la gestion des prestations de services, des fonds de recherche, des expertises, et entreprendre au profit de l'université des activités telles que la formation continue réglementée pour assurer à l'institution la possibilité de fournir des prestations de renforcement des capacités et de formation tout au long de la vie aux personnels des entreprises et aux divers publics intéressés. Les associations des anciens lauréats, les « Alumni », constituent également un levier pour mobiliser des compétences et des ressources, et un réseau de contacts que pourrait activer l'université pour renforcer son action de manière générale.

### **Levier 3. Une université responsable et efficace dans son autonomie**

Pour s'acquitter de leurs missions, les universités à travers le monde jouissent d'une large autonomie, administrative, financière et pédagogique, et assument pleinement leurs responsabilités en la matière. Qu'en est-il de l'université publique marocaine ?

Elle est toujours à la recherche de son autonomie, bien que la loi 01-00 la prévoit. Elle rencontre un certain nombre d'obstacles pour développer et gérer ses ressources financières en raison notamment du poids du contrôle a priori, du manque de souplesse dans la gestion des filières de formation (création, adaptation, voire fermeture de filières), de l'impossibilité de gérer et de déployer intra-muros ses propres ressources humaines, etc. Toutes ces difficultés sont un frein indéniable au développement de l'université publique marocaine et à la réussite de la réforme universitaire.

L'autonomie de l'université est une nécessité pour lui donner la capacité de s'adapter, de réagir rapidement à un environnement socio-économique en perpétuelle mutation, et d'affronter un monde de plus en plus ouvert et compétitif. Cette autonomie doit être assortie d'une responsabilité vis-à-vis de la société. Une responsabilité qui devrait se traduire par l'efficacité, la mise en œuvre des processus d'évaluation et par l'implication des acteurs.

#### **Préconisation 1. Instaurer un leadership dynamique, collaboratif et proactif**

Dans un contexte où les universités connaissent une croissance constante des effectifs, les présidents des universités publiques marocaines sont essentiellement mobilisés par des questions opérationnelles et pour gérer les urgences. Or, la mission et la responsabilité d'un président d'université est, en plus du management, un exercice stratégique de déploiement d'une vision, d'orientation et de mobilisation des parties prenantes autour de l'université (networking et lobbying). Ainsi, il est important de revoir les missions du président d'université et les compétences requises pour exercer une telle fonction. Il devient indispensable, pour un président d'université, de disposer de réelles capacités de leadership ainsi que d'une vision et d'un projet de développement qui mobilise les enseignants, et guide l'université vers une amélioration continue de sa performance pédagogique et scientifique. Aussi, les critères de nomination des responsables doivent-ils être exclusivement ceux de la compétence et du leadership, comme le préconise la Vision stratégique.

La gestion des universités exige de renforcer les capacités managériales de l'équipe dirigeante (Vice- présidents, Chefs d'établissements, Secrétaires Généraux). Pour ce faire, des compétences en management universitaire devraient être exigées de toute personne amenée à faire partie de l'équipe dirigeante de l'université. Il est à noter que c'est une pratique qui existe dans certaines universités. De telles formations certifiantes peuvent être dispensées avec le concours de l'expertise internationale. L'exigence de la qualité de professeur de l'enseignement supérieur (PES) comme condition requise par la loi 01-00 pour la candidature au poste de doyen de faculté, est une condition certes nécessaire mais elle n'est pas suffisante. Toutefois, en relevant le niveau d'exigence pour la candidature des doyens et des chefs d'établissement, il faudrait revoir leur statut

et leur rémunération afin de motiver les meilleurs profils et les attirer vers les postes de gouvernance et de gestion des établissements et des universités.

En l'état actuel des choses, il y a une discordance temporelle, et même souvent conceptuelle entre le projet de développement de l'université et les projets des établissements. Or, la cohésion d'une équipe dirigeante de l'université est tributaire d'une conception et d'une vision commune du développement de l'université. La nomination concomitante du président et de son équipe, contribuerait à asseoir l'esprit d'équipe et à fédérer l'équipe dirigeante autour d'un seul projet cohérent, commun et partagé de l'université.

Si les exigences sont instaurées au moment de la sélection du président, à travers notamment son projet de développement de l'université, aucune exigence de résultats ni d'évaluation n'est prévue pour la fin de son mandat. D'où la nécessité de prévoir une disposition qui oblige le président à obtenir le « quitus » de sa fin de mandat. Les règlements intérieurs des universités prévoient une telle mesure qui est l'expression de la reddition des comptes. Il convient de renforcer ces dispositions en prévoyant notamment l'approbation du bilan de fin de mandat par le Conseil d'Université et en imposant sa publication.

### **Préconisation 2. Renforcer l'efficacité des organes de décision**

Le fonctionnement actuel des organes de gouvernance de l'université se trouve limité par la composition pléthorique de ces instances. La composition des conseils des universités et des établissements est à revoir dans le sens de l'efficacité dans la prise de décision. L'option qui garantit l'efficacité est celle de créer un conseil sur le modèle d'un conseil d'administration avec des membres représentants des parties prenantes en nombre réduit. Ce conseil serait doté d'un pouvoir décisionnel au niveau des orientations stratégiques de l'université, de l'allocation et de la répartition des ressources (budgétaires, humaines, etc.), de la validation des budgets et de leur exécution, de l'évaluation des performances de l'université, etc.

Le président de l'université doit être pourvu d'un pouvoir décisionnel de gestion dans le cadre d'un conseil de gestion qui supervise les affaires de l'université avec efficacité et comprend un nombre réduit de membres. Ce pouvoir décisionnel doit être associé à un dispositif de reddition des comptes annuels sur la performance de l'université et sa capacité à mobiliser les ressources humaines et matérielles au profit de l'université.

### **Préconisation 3. Lier l'autonomie de l'université à la reddition des comptes**

Il est évident que toute autonomie a comme corollaire la responsabilisation de l'université qui doit rendre compte, eu égard au contrat préalablement conclu avec l'État.

Il n'est plus concevable de responsabiliser l'université pour une formation de qualité, si elle n'a pas l'autonomie pédagogique et financière et ne dispose pas de son patrimoine immatériel et matériel. Cette autonomie favorisera l'intégration de l'université dans sa région et s'inscrit pleinement dans l'orientation du Maroc pour une décentralisation et une régionalisation avancées.

Les procédures financières doivent être allégées pour répondre aux besoins du développement de l'université, avec un contrôle financier a posteriori. Toute évaluation

des résultats et des performances de l'université est tributaire de l'importance des investissements en ressources humaines et financières consentis ainsi que de la flexibilité réglementaire prévue pour les dépenses, tout en instaurant un dispositif de reddition des comptes.

Bien que l'université privée et celle de type partenariat public privé (3P) soient par essence autonomes, elles devront se plier à des règles de reddition des comptes en tant que composantes indissociables d'un même système d'enseignement supérieur. Comme l'éducation, la formation et la recherche scientifique ont une portée patrimoniale, l'État régulateur, mais aussi bailleur, soumettra les universités, quel que soit leur statut (public, privé, 3P), aux mêmes exigences et aux mêmes obligations de reddition des comptes, telles que prévues dans leurs contrats de développement avec l'État. L'université en 3P et l'université privée doivent également s'ouvrir davantage pour améliorer la participation active des acteurs et des partenaires dans la définition de leurs objectifs, de leur stratégie et des modalités de leur évaluation.

### **Préconisation 4. Instituer une organisation et un organigramme rationnels**

Les universités connaissent un grand déficit en termes de personnel administratif, qui s'est amplifié par la transformation de 2530 postes<sup>26</sup> de cadres administratifs en enseignants-chercheurs de 2016 à 2019. S'il est vrai qu'une telle opération visait à renforcer le corps enseignant, elle a privé l'université de compétences administratives, pourtant indispensables pour son bon fonctionnement.

L'université doit être ainsi pourvue de compétences en termes de capital humain pour entamer le tournant inéluctable de l'efficacité et de la performance.

La question de l'organigramme doit être réglée par le Ministère des Finances et du Département en charge de l'Enseignement Supérieur, car il ne serait pas rationnel de procéder à une évaluation institutionnelle de la gouvernance (interne ou externe) en l'absence d'un tel organigramme qui définit les missions et les tâches de chaque poste de responsabilité.

Afin de favoriser l'optimisation de la ressource humaine, le déploiement et l'affectation du personnel enseignant doit se faire au niveau de l'université en tant qu'entité et cadre de référence. Le rattachement pourra se faire à l'un de ses établissements. Cette mesure est de nature à mutualiser le capital humain en ce sens que le service d'enseignement dû à l'établissement de rattachement, pourra être effectué dans un autre établissement (art. 5 du décret n° 2-96-793 du 19 février 1997). En effet, cette disposition est actuellement contestée par nombre d'enseignants-chercheurs sous prétexte qu'ils ont été recrutés par (et dépendent de) l'établissement d'affectation.

### **Préconisation 5. Entreprendre une autoévaluation par les sondages et enquêtes auprès des acteurs et des étudiants**

Au niveau politique, la doctrine de l'enseignement supérieur devrait être encadrée par deux dimensions : l'apprentissage centré sur l'étudiant et les résultats de l'apprentissage.

<sup>26</sup> Présentation du Ministre de l'Éducation, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique devant l'Assemblée Générale du Conseil le 14 janvier 2019.

Ces deux concepts visent le passage d'une pédagogie fondée sur la transmission des connaissances à sens unique, à une pédagogie qui interpelle davantage l'intelligence de l'étudiant en le faisant participer à la construction de son apprentissage et en l'encourageant à la prise d'initiative et au développement de son autonomie. Par ailleurs, dans cette seconde optique, l'étudiant est considéré comme acteur dans le processus de construction des apprentissages visant le développement de sa propre curiosité intellectuelle, de son esprit critique, de recherche et d'innovation. C'est par ce biais que l'enseignement supérieur contribue à promouvoir l'individu et la société, tel que recommandé par la Vision Stratégique.

Au niveau institutionnel, l'auto-évaluation s'impose avec toujours plus de force dans plusieurs systèmes universitaires. Elle pourrait s'exprimer à travers la collecte et le sondage des opinions des acteurs sur la vie universitaire, sur le fonctionnement et sur l'environnement de l'université.

Considérant l'étudiant comme acteur central et bénéficiaire principal de l'enseignement, l'auto-évaluation requiert d'instaurer des mécanismes tels que les enquêtes auprès des étudiants, afin de mieux répondre à leurs besoins et à leurs attentes et œuvrer, in fine, pour améliorer les enseignements. Ces enquêtes rendent compte des difficultés des concernés et peuvent informer sur des améliorations à apporter aux apprentissages, aux méthodes et au niveau de connaissance à transmettre aux étudiants.

### **Préconisation 6. Établir des évaluations et créer des dispositifs de veille éthique**

Pour accompagner les réformes, l'ANAEQ doit ainsi, outre l'accréditation des filières, des établissements et des universités, orienter ses efforts vers l'évaluation de l'efficacité des formations. Des évaluations à mi-parcours et en fin de parcours des filières doivent être instaurées et réalisées de manière systématique. Les résultats de ces évaluations doivent être accompagnés par des dispositions d'encouragement pour les équipes impliquées dans les formations.

L'évaluation de la qualité, à la fois interne et externe, concerne l'ensemble du système universitaire. De nombreux gouvernements ont instauré « des mécanismes d'assurance qualité visant à appliquer un ensemble de recommandations destinées à améliorer la qualité d'un établissement ou d'un programme donné »<sup>27</sup> et qui ne visent pas forcément le classement ou la hiérarchie entre les établissements.

Par ailleurs, l'instauration de normes de qualité et de performances basées sur des critères d'entrée (input) et de sortie (output), pour assurer le classement des universités marocaines demeure une forme de proximité avec les approches d'assurance qualité utilisées au niveau international.

Pour garantir plus d'impartialité, donner plus de crédibilité aux évaluations et apprendre davantage des expériences internationales en la matière, les évaluations doivent comporter des équipes d'évaluateurs marocains et étrangers comme cela se fait dans d'autres pays.

<sup>27</sup> Michaela Martin, Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, Unesco, 2007, [http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance\\_qualit%C3%A9\\_externe\\_dans\\_lenseignement\\_sup%C3%A9rieur\\_les\\_options\\_1.pdf](http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance_qualit%C3%A9_externe_dans_lenseignement_sup%C3%A9rieur_les_options_1.pdf)

Une auto-évaluation doit être réalisée sur la base d'indicateurs clairs et objectifs et les résultats doivent être annoncés avec la proposition de pistes de solutions dont l'université devrait s'inspirer pour améliorer le rendement.

Sachant que l'auto-évaluation est le premier maillon dans la chaîne des évaluations externes institutionnelles et nationales, il est évident qu'une telle auto-évaluation requiert un système d'information fiable, uniforme au niveau national et qui permettrait de faire des analyses évaluatives et comparatives (Voir préconisations du Levier sur le numérique).

Étant entendu que le LMD est un vecteur d'ouverture et d'internationalisation, il est requis de disposer d'une nomenclature de classification des domaines d'études et des disciplines. L'objectif est double : mieux renseigner sur la vocation scientifique d'une filière ou d'un programme de formation et normaliser la production et la classification des données statistiques. Cette nomenclature est d'autant plus impérative que l'on assiste de plus en plus à l'émergence de nouvelles disciplines enseignées dont la classification selon les grandes disciplines classiques est malaisée ; ce qui engendre des écarts et des divergences dans les données. De plus, l'inexistence de cette nomenclature conformément aux normes internationales peut biaiser toute comparaison internationale. À titre indicatif, la CITE promue par l'UNESCO<sup>28</sup> constitue une typologie intéressante à cet égard.

### **Préconisation 7. Impliquer les étudiants dans l'évaluation des enseignements**

À l'échelle de beaucoup de pays, notamment européens, qui commencent à adopter certains aspects du modèle anglo-saxon, la tendance consiste à impliquer les étudiants dans l'évaluation des enseignements, d'autant plus que ce droit leur est reconnu par les règlements intérieurs des conseils d'université.<sup>29</sup>

L'évaluation par les étudiants est devenue un indicateur de performance qui joue un rôle dans les classements des universités. Ainsi, le point de vue des étudiants et leurs perceptions sont importants pour l'amélioration des enseignements et pour la bonne marche de l'université. Chaque établissement doit instaurer une appréciation des étudiants sur les enseignements. Partant du principe que l'étudiant est un acteur central et principal bénéficiaire de l'enseignement, son évaluation des enseignements devient indispensable pour adapter régulièrement les programmes de formation et répondre efficacement à ses besoins. Ce procédé consacre ainsi l'approche de la formation centrée sur l'étudiant.

28 Institut de Statistiques de l'UNESCO, Classification Internationale Type de l'Éducation (CITE) : Domaines d'études et de formation de la CITE 2013 (CITE-F), <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-fields-of-education-and-training-2013-fr.pdf>

29 Il existe plusieurs approches dans les universités anglo-saxonnes en fonction de la finalité : « *Student Opinion of Teaching (SOT)*, *Student Evaluation of Teaching*, *Student Perception of Teaching* ou *Teacher-Course Evaluation* » dont l'objectif est d'évaluer la performance d'enseigner ; « *Student Survey of Instruction (SSI)*, *Student Response to Instruction (SRI)* ou *Student Evaluation of Instruction (SEI)* » dont l'objectif majeur est d'évaluer l'enseignant et de manière sous-jacente son cours ; *Student Course Evaluation (SCE)*, *Evaluation System for Courses and Instruction* ou *Course Evaluation (CE)* dont l'objectif est d'évaluer le cours, les moyens utilisés et subsidiairement l'enseignant.

## **Préconisation 8. Lier la liberté académique à la responsabilité**

L'université, partout dans le monde, est fondée sur la créativité et l'innovation et sur la liberté académique. Cette liberté est essentielle pour que l'université assure ses missions de transmission des savoirs, de formation de génération d'étudiants, de production de la recherche et du savoir.

Mais cette dernière n'a de sens que si elle sert l'université et l'ensemble de son écosystème, dans le respect des règles de déontologie. Or dans certains cas, qui demeurent isolés et limités, il existe des pratiques transgressant les règles de bonnes pratiques ou éthiques. Elles se manifestent à travers le non-respect des descriptifs des cours, des enseignements en groupes dispensés en cours magistraux, des contenus des cours non actualisés ni mis à jour, des examens et des évaluations qui ne sont pas transparents, le plagiat de thèses et de mémoires, la triche des étudiants dans les examens, etc. La sanctuarisation de l'université contre ce type de pratiques, aussi limitées soient-elles, sert la noble mission de l'université et surtout, préserve l'image honorable de la majorité des enseignants engagés dans la vie universitaire.

Dans ce contexte, l'éthique universitaire et scientifique doit être instaurée dans les universités, qu'elles soient publiques ou privées. C'est le gage d'un climat de travail universitaire sain et d'un fonctionnement académique intègre et partagé par tous les acteurs. Or, l'éthique n'aura sa place qu'à travers la mise en place d'instances et de dispositifs formels au niveau de l'université et au niveau national où « des comités d'éthique » seraient à même de promouvoir des règles déontologiques au sein de la communauté académique, de servir de veille et de recours.

### Levier 4. Des formations de qualité affirmée

L'évaluation du rendement interne du cycle de licence en accès ouvert dans trois universités publiques<sup>30</sup> révèle que la déperdition est de près de 54%. Ce taux de déperdition affecte la performance des universités et a un coût important pour la société et les finances publiques. Les raisons de ce faible rendement sont multiples : le faible niveau linguistique des étudiants, le manque de méthodologie de travail, l'inadaptation des contenus de formation, le manque de diversité de l'offre de formations notamment professionnelles, le déficit de l'usage du numérique et de l'accompagnement des étudiants dans leur orientation et la construction de leur projet académique et professionnel. À cela s'ajoutent, l'inexistence de passerelles entre les formations et le principe de capitalisation (système de crédits) favorisant la mobilité horizontale, le manque de moyens humains et financiers, ainsi que l'insuffisance, si ce n'est l'absence, de formations en soft skills.

De son côté, le master subit aujourd'hui les déficits du cycle licence et constitue visiblement le parent pauvre du système car il n'accueille que près de 5% seulement des étudiants de tous les niveaux LMD à l'université, contre 91% en Licence et juste 4% en Doctorat. Nombreuses sont les raisons mises en avant pour expliquer cette situation<sup>31</sup> qui ne permet ni d'alimenter le pool du Doctorat ni d'offrir l'opportunité à plus de lauréats de la licence de continuer leur formation pour des qualifications supérieures.

Tout en capitalisant sur les nombreux acquis, les préconisations ci-dessous ont pour objectif d'améliorer le rendement et les performances des formations de licence et par conséquent de l'Université.

#### **Préconisation 1. Accorder la réforme de la licence à celle du système qualifiant**

L'insatisfaction des enseignants concernant le niveau des étudiants qui intègrent le système d'enseignement supérieur, particulièrement non régulé, fait que le niveau de la licence reflète les limites de la formation du secondaire qualifiant et des bacheliers. Les déficits linguistiques et cognitifs des bacheliers se transposent au niveau du supérieur. On ne pourrait donc approcher et entreprendre les réformes au niveau du supérieur sans une approche des réformes du cycle qualifiant dans le cadre d'un continuum pédagogique cohérent.

La problématique linguistique devrait être traitée auprès des élèves du Baccalauréat (toutes disciplines confondues). Ce déficit ne fait que s'accumuler tout au long de la progression dans les niveaux de formation du secondaire et du supérieur. Ces lacunes linguistiques ne pourront être résorbées que par un renforcement et un rehaussement du niveau d'acquisition des langues au niveau du cycle qualifiant pour garantir au baccalauréat sa valeur certificative, et aux bacheliers des compétences linguistiques appropriées pour leur entrée à l'université.

<sup>30</sup> Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, *L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert*. 2018.

<sup>31</sup> Idem.

L'amélioration de la qualité des formations du supérieur est tributaire du niveau de formation des bacheliers. Pour des raisons de logique administrative, on a toujours conçu des réformes de l'enseignement supérieur et de l'éducation nationale de manière compartimentée. Il en résulte une rupture entre les actions des deux départements. Or, cette barrière ne pourrait être rompue que si on considère les formations « au niveau moins 3 et au niveau plus 3 » : les trois années de lycée et les trois années de licence, qu'il faudrait approcher comme un continuum et avec un système robuste d'orientation progressive. L'accès du bachelier à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle post baccalauréat doit prendre en compte sa formation lors du cycle qualifiant. Le regroupement actuel de tous les départements ministériels en charge des secteurs de l'éducation-formation-recherche pourrait favoriser cette orientation.

## **Préconisation 2. Rehausser le niveau d'exigence à l'égard des entrants à l'université**

Les étudiants qui s'inscrivent dans le système à accès ouvert le font pour l'écrasante majorité à défaut de pouvoir intégrer le système régulé qui est sélectif. Ainsi, l'effort pour améliorer la qualité des formations universitaires passe impérativement par le ciblage de la licence du système à accès ouvert qui reçoit la majorité des étudiants pour opérer la transformation et en faire un maillon fort qui valorise la formation de l'université.

Afin de ne pas sacrifier des générations de sortants de l'université sans qualifications avérées, entravées par un niveau linguistique faible, essentiellement dans le système à accès ouvert, et de limiter les déperditions, des tests de positionnement en langues : arabe, français et anglais doivent être instaurés. Il faudrait considérer que la maîtrise de deux langues : arabe et français au niveau de la licence est une exigence pour suivre une formation à l'université. Vu l'inefficacité manifestement du module « Langues et terminologie » enseigné en S1 et S2 de la licence, ces tests de positionnement doivent permettre d'identifier les étudiants qui ont besoin d'un renforcement en langues. Un programme de mise à niveau linguistique des étudiants est à concevoir pour ceux qui intègrent l'université.

Pour remédier aux déficits linguistiques, une formation intensive et une mise à niveau devraient être accordées aux nouveaux entrants à l'université qui n'ont pas le niveau linguistique requis. Ce type de formation en langues doit être valorisé par des incitations certificatives et être converti obligatoirement en un certain nombre de crédits, pour encourager les nouveaux étudiants à se perfectionner en langues.

Il s'avère nécessaire de créer des centres de langues dans chaque université, en définissant, par une réglementation appropriée, leurs missions et en les dotant d'une organisation administrative et pédagogique spécifiques, ainsi que de moyens humains qualifiés et de ressources financières et matérielles suffisantes. Ces centres doivent être dotés de plateformes numériques et des contenus destinés au renforcement linguistique des étudiants. Ils permettront de contribuer à leur mise à niveau linguistique.

Toutes ces dispositions qui ont une portée structurante pour rehausser le niveau des entrants à l'université, doivent être planifiées dans le temps et dotées de l'infrastructure

nécessaire, de dispositifs de l'appareillage des tests, des moyens, des plateformes numériques nécessaires ainsi que des enseignants spécialisés dédiés à l'encadrement des étudiants.

### **Préconisation 3. Donner un contenu au développement personnel des étudiants et aux soft skills**

Pour intégrer le monde professionnel et pour participer au développement économique du pays, les compétences techniques à elles seules ne suffisent plus. C'est pourquoi, les soft skills, ou compétences transversales, compétences douces ou encore savoir-être, des appellations utilisées pour traduire ce concept anglophone, suscitent de plus en plus l'intérêt à la fois des entreprises et des établissements d'éducation et de formation.

Il est attesté par des études que les lauréats pour lesquels le développement personnel et l'intelligence émotionnelle font défaut, auront des difficultés à s'adapter dans un environnement économique changeant et dans un marché de travail qui exige de plus en plus la flexibilité et une continuelle adaptation. Il est donc nécessaire pour les étudiants de suivre des formations qui les préparent à la vie active et citoyenne. Comme mentionné, plus haut, la maîtrise des langues est la première clé pour l'intégration universitaire, cognitive et académique, professionnelle et sociale.

Les autres compétences que doit acquérir l'étudiant se réduisent généralement à ce qui est communément appelé les « soft skills » et le développement personnel. Autrement dit, l'acquisition des aptitudes qui lui permettent de s'intégrer socialement et professionnellement. Toutefois dans le contexte des contraintes et des déficits qui sont multiples de l'université marocaine, il faudrait accorder un contenu multidimensionnel aux soft skills :

- il est avéré que, dans le système à accès ouvert, le cours magistral est de mise dans la pratique des enseignements où l'enseignant dicte le cours aux étudiants. Or, l'acquisition des connaissances doit intégrer la dimension d'« apprendre à apprendre » et de développer les méthodologies de recherche d'information pour accéder aux sources de la connaissance. À l'ère du numérique, les savoirs et les connaissances sont disponibles, mais l'étudiant doit être initié à chercher avec discernement dans le flux incommensurable de l'information tout en opérant des choix avec un esprit critique. C'est ainsi qu'une des dimensions de ces soft skills est la méthodologie de travail qui responsabilise l'étudiant. Ce dernier est incité à disposer d'un projet personnel qui doit occuper une place dans la formation, tout en s'initiant au travail d'équipe, aux valeurs et à la déontologie du travail de recherche ;
- quelle que soit la discipline de formation, celle-ci doit être couplée à une offre de cours d'initiation à la prise de parole en public pour développer sa capacité à organiser ses idées pour les présenter aux autres et les adapter en fonction de l'audience. L'initiation à la culture artistique, les activités culturelles, tels que le théâtre, musique, les arts... doivent être intégrés optionnellement dans les curricula et les évaluations pour assurer une implication des étudiants à grande échelle et garantir un impact positif sur le développement personnel ;

- la formation à l'entrepreneuriat doit être développée auprès des étudiants. Ceci leur permettra d'acquérir les compétences pour mener leur projet personnel, avoir l'esprit d'entreprendre et agir selon cet esprit, prendre l'initiative et innover. Cette éducation doit être intégrée au niveau de l'enseignement scolaire et être consolidée au niveau du supérieur ;
- ces formations, comme d'autres, peuvent être des modules majeurs, mineurs ou optionnels selon la filière.
- le développement des soft skills nécessiterait trois grandes étapes : (i) le diagnostic des compétences des étudiants/lauréats de l'université en administrant des tests, des questionnaires et en organisant des entretiens appropriés, en vue de dresser un profil des compétences non académiques des étudiants ; (ii) une exploration fine de l'offre de formation académique et professionnelle en la croisant avec les métiers existants, les secteurs en croissance, les différents parcours de carrière, ainsi qu'avec l'organisation pédagogique des établissements de formation afin d'identifier les compétences exigées dans les différents domaines ; (iii) la mise en œuvre de programmes et de compléments de formation à même d'accompagner les apprenants et les lauréats à l'entrée dans la vie active en diversifiant les modalités de ces interventions : formations initiales ou continues, coaching, team building, etc.

#### **Préconisation 4. Concevoir une ingénierie innovante des filières de formation offertes**

On a souvent expliqué le chômage par une certaine inadéquation formation-emploi. Ceci met en cause, en partie, les formations à l'université et appelle à des réformes. Le chômage des jeunes diplômés au Maroc trouve son explication dans plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'économie marocaine, caractérisée par un tissu économique formé à plus de 80% de petites et moyennes entreprises, n'offre pas suffisamment d'emplois aux jeunes diplômés ; ensuite, la portée des programmes publics de promotion de l'emploi (Idmaj, Taehil et Moukawalati) s'avère limitée<sup>32</sup>, ainsi qu'un très faible engagement de l'entreprise dans l'encadrement en amont de l'étudiant dans le cadre de stages, et enfin, le système d'éducation et de formation gagnerait à être plus en phase avec les dynamiques économiques et technologiques. C'est en mettant en cohérence les réponses à ces différents facteurs qu'on pourrait surmonter la question du chômage.

Dans tous les systèmes d'enseignement supérieur qui ont fait preuve de performance, l'ancrage disciplinaire et méthodologique pour chaque formation demeure primordial. L'enseignement des disciplines doit s'accompagner d'une actualisation des connaissances et des paradigmes théoriques dans chaque discipline. Mais si la dimension de « savoir » demeure l'essence de l'université, elle doit être reliée à une dimension pratique qui dote les étudiants d'atouts tel que le « savoir-faire » très utile sur le marché de l'emploi et qui prend en compte les besoins en compétences.

Il est donc nécessaire, dans la conception de l'ingénierie des licences fondamentales, de faire un alliage entre la dimension académique qui offre les connaissances, et la dimension pratique opérationnelle de ces connaissances.

<sup>32</sup> Observatoire National du Marché du Travail, Évaluation des programmes actifs de l'emploi : État de l'art et perspectives, 2015, page 3.

L'interdisciplinarité est un atout dans la formation des étudiants, surtout au niveau de la licence. Il faudrait concevoir les formations de manière à introduire dans les formations des sciences et technologies un dosage des disciplines des humanités et sciences sociales, comme la philosophie, l'histoire des sciences. Dans l'autre sens, il serait également opportun d'introduire dans le cursus purement scientifique des humanités et des fondamentaux des sciences sociales, les sciences numériques, les fondements de l'esprit scientifique. Par ailleurs, dans toutes les formations offertes aux étudiants, l'initiation aux valeurs éthiques est primordiale.

### **Préconisation 5. Promouvoir des filières de formation en alternance**

L'évaluation du système à accès ouvert a montré que les formations professionnelles demeurent limitées en nombre et en lauréats, sans pour autant avoir un effet notoire sur le système à accès ouvert. La dispense de formations professionnelles a certes démarré avec la réforme LMD en 2003-2004, mais son apogée fut en 2009-2010 avec le lancement des plans sectoriels, la révision pédagogique opérée à partir de cette date et enfin la contractualisation sur cet aspect avec les universités dans le cadre du Programme d'Urgence. Cependant, cette expérience des licences professionnelles, moins encadrée, montre qu'elle demeure limitée et n'a pas concerné un nombre important d'étudiants : seulement 2,2% du nombre total des étudiants en accès ouvert et 5,4% du nombre total des étudiants en accès régulé.

Il y a ainsi, un besoin et une nécessité de développer ces filières dont le contenu offre un mix bien réussi entre formation académique avec un dosage important de formation pratique, et formation professionnelle. Il s'agit de développer et de renforcer ces licences comme des voies et des parcours professionnels accordant plus de chances d'emploi aux lauréats et offrant plus de profils intermédiaires (bac+3) plébiscités par les entreprises et les acteurs du secteur économique. Il s'agit aussi et surtout de prendre en considération la feuille de route relative au développement de la formation professionnelle et à la création des « Cités des Métiers et des Compétences »<sup>33</sup>.

Préalablement, la professionnalisation des filières requiert un cadre réglementaire clair et incitatif. Elle se doit d'être inscrite dans la politique de l'université et de ce fait, être bien encadrée en définissant les conditions d'accès, les contenus pédagogiques et professionnels, les priorités thématiques, les partenaires, le suivi des lauréats, des stages, etc.

La formation en alternance doit être l'aiguillon de l'offre de formation professionnelle universitaire, dans la mesure où elle :

- forge la technicité des lauréats à travers une architecture pédagogique qui fait sortir l'étudiant de son université vers le milieu économique. L'objectif est de mieux le préparer au marché du travail en étant « professionnellement opérationnel » ;
- accueille également les techniciens issus notamment des établissements de formation professionnelle, ayant les conditions requises d'accès et surtout justifiant d'une expérience professionnelle à faire valoir en tant qu'acquis pour poursuivre une telle formation professionnelle universitaire ;

<sup>33</sup> Feuille de route présentée devant sa Majesté le Roi Mohammed VI le 4 avril 2019.

- offre aux professionnels en exercice une formation aménagée, adaptée à leurs activités professionnelles et prenant en compte leurs contraintes de disponibilité ;
- garantit la préservation et la comptabilisation des acquis professionnels (activité, stage, projet technique, séjour, etc.) ainsi que des modules de formation pour les faire valoir à tout moment de la reprise de sa formation<sup>34</sup>.

Ce principe d'alternance exige ainsi de repenser la philosophie des formations professionnelles mais appelle simultanément une organisation administrative appropriée pour sa gestion interne au sein de l'université. S'il y a un enseignement majeur à tirer de l'expérience de la professionnalisation en 2009-2010, c'est de dépasser le caractère moins formel qui a conduit à des déboires, sans véritable capitalisation sur ses points forts et ses réussites.

Cette organisation (vice-décanat, département, service, etc.) sera de facto en charge de la veille, du suivi et du marketing de l'offre de formation professionnelle. Autant de missions indispensables pour garantir à l'université une très grande capacité d'anticipation et d'adaptation aux perpétuels changements qui caractérisent le marché de l'emploi.

Il faudrait, par ailleurs, un engagement soutenu du secteur économique, en communiquant les besoins aux universités, en recevant les étudiants en alternance, en les encadrant pour concrétiser le principe d'alternance, et en leur accordant un statut.

La professionnalisation requiert également l'implication massive des établissements concernés (à accès régulé).

### **Préconisation 6. Rendre l'organisation pédagogique efficace**

Actuellement, bien qu'il y ait un cahier des normes pédagogiques nationales, aucune procédure ne définit clairement le rôle de chaque acteur intervenant dans le fonctionnement de la filière de formation, ce qui crée des tensions, par exemple, entre le chef de département et le responsable de la filière, et limite l'efficacité. Ceci ne se passe pas sans effet négatif sur la qualité.

Dans la gestion de la filière de la licence, les rôles doivent être clarifiés par des procédures répartissant et définissant les tâches. Plusieurs acteurs et instances sont impliqués dans le processus dans lequel s'inscrit une filière ; un processus qui va des orientations de la politique pédagogique du Conseil de l'Université à l'enseignement qu'assure l'enseignant, en passant par la conception de son ingénierie, son administration où intervient le vice-doyen des affaires pédagogiques, le chef de département, le responsable de la filière et celui du module.

### **Préconisation 7. Accroître les effectifs du master, améliorer la qualité de l'offre et la diversifier**

Il est impératif de rétablir un équilibre durable particulièrement au niveau Master pour accroître à la fois son efficacité de celle du cycle doctorat. Le passage de la Licence au Master doit être peu verrouillé et plus accessible aux étudiants en raison de l'amélioration

<sup>34</sup> La reconnaissance et la validation des acquis et des modules supposent préalablement l'existence d'un système de crédits et un cadre de certifications national de qualifications et de compétences.

de la qualité de la Licence. C'est ce gain en qualité pour la licence qui rendra l'accès au Master plus ouvert.

Les deux types de master (spécialisé et fondamental) doivent être fusionnés. Le caractère professionnalisant du diplôme provient surtout de sa spécialité et de son contenu. Le master lui-même doit être fusionné avec les diplômes similaires ; sauf lorsqu'une distinction est nécessaire et justifiée.

### **Préconisation 8. Institutionnaliser l'organisation du master et le consolider comme portail d'accès à la recherche, à la spécialisation et à l'emploi**

L'offre de master devra être bien encadrée et coordonnée au sein de l'université pour ne pas faire des formations de chaque master l'œuvre d'un enseignant<sup>35</sup>. Les initiatives prises par les enseignants sont louables, méritoires et même nécessaires à concevoir et développer des filières en master qu'il convient absolument de préserver. Cependant, cette offre de formation doit être l'œuvre commune et cohérente de l'université. Elle se doit de s'inscrire dans les orientations de l'université concernée et tenir compte des capacités académiques et logistiques disponibles et des partenariats susceptibles d'être mobilisés pour cette formation, qui devrait, en tout cas, être portée par une équipe. Il y va du succès de cette offre mais surtout de la visibilité et de la pérennisation de celle-ci.

Il est important de mettre en place une gouvernance coordonnée des masters afin de permettre la mutualisation des ressources et de tirer le meilleur profit du potentiel académique. Dans ce sens, le Conseil de l'Université doit remplir ce rôle qui fait partie de son périmètre de compétence, et veiller à la mise en place de mécanismes de coordination et de bonne gouvernance de l'offre de formation.

Le rattachement administratif du master à l'établissement devrait être concrètement avéré et traduit dans son mode de gestion. Cependant, les enseignements du master transcenderont les frontières des départements et des structures de recherche. Le panier des modules – sous le mécanisme de crédits toujours – proposés à l'étudiant sera constitué des différents modules, enseignements et activités, mis en place par les unes et les autres des entités de l'université. Ces modules communs et partagés constitueront a minima un tronc commun de master. Cette approche a le mérite d'éviter la démultiplication inefficace, voire la redondance, de modules confinés au sein de la seule unité qui les dispense.

Les masters identifiés comme étant des masters-recherche devraient être liés à la recherche doctorale dans le cadre d'un programme de recherche des Centres d'Études Doctorales.

---

<sup>35</sup> Ne dit-on pas dans le langage courant dans les universités « Le master de tel » ?

### Levier 5 : Donner une impulsion à la recherche et à l'innovation

Ces deux dernières décennies, le Maroc a accordé un intérêt particulier à la promotion de la recherche scientifique et technologique, en mettant en place diverses dispositions à cet effet. Au niveau institutionnel, l'instauration du Comité Interministériel Permanent de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (2001), la révision de la loi relative au CNRST (2001), la création de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques (2006), la réforme du cycle doctoral et des Centres d'Études Doctorales (2008), l'élaboration de la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025 (2006), marquent la volonté de l'État d'accorder une importance à la recherche. Au niveau de l'allocation des ressources, l'augmentation de la part du PIB consacrée à la recherche qui est passée de 0,3% en 1998 à environ 0,8% actuellement et des programmes d'Appui à la Recherche vont également dans le même sens.

Ces différents programmes et autres initiatives n'ont cependant pas impacté la recherche nationale à la hauteur des efforts déployés et appellent en conséquence à repenser le système national de recherche et d'innovation afin qu'il soit plus cohérent et efficient et jouer pleinement son rôle de moteur de l'économie.

L'une des imperfections de l'arsenal d'initiatives et d'actions en matière de recherche et d'innovation de ces deux dernières décennies est l'insuffisance constatée dans la gouvernance et le manque de coordination tant au niveau central (départements ministériels) qu'au niveau des opérateurs de la recherche. Ceci impacte négativement le fonctionnement des structures et la production de la recherche.

De plus, l'évaluation conduite par l'INE du cycle doctoral au Maroc<sup>36</sup>, à l'aune notamment d'une analyse comparative internationale, a relevé que malgré de nombreux atouts capitalisés notamment suite à la restructuration après la réforme LMD, quelques dysfonctionnements limitent encore sa portée en tant que cycle de transition d'un état «d'acquisition» du savoir vers un état de «production».

#### **Préconisation 1. Concevoir une stratégie nationale de recherche et instaurer une bonne gouvernance**

La production de la recherche est une mission importante de l'enseignement supérieur. Elle génère la connaissance, qui contribue au savoir et guide le développement du pays vers le progrès. Le Maroc dispose de quelques atouts qui se traduisent par un cadre institutionnel, des structures de recherches au sein des universités, une communauté importante de chercheurs, par le statut d'enseignant-chercheur, un cycle doctoral au sein des universités et un financement non négligeable de la recherche. Toutefois, les données sur la production scientifique du Maroc ces dernières années ont fait apparaître, son recul<sup>37</sup> impactant fortement la qualité et le rendement du système d'enseignement supérieur.

36 Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (2017), Évaluation du cycle doctoral : pour promouvoir la recherche et le savoir.

37 À titre d'exemple, le Maroc produisait plus de deux fois et demi le nombre de publications scientifiques faites par l'Algérie en 2000 alors que cette dernière affiche presque une fois et demi la production scientifique du Maroc en 2017. De même, la production scientifique de la Tunisie ne représentait qu'un peu plus de la moitié de celle du Maroc en 2000, pourtant sa production scientifique en 2017 est une fois et demi celle du Maroc.

Ceci appelle des ajustements pour optimiser le potentiel de recherche dont dispose l'enseignement supérieur.

L'élaboration au niveau national d'une véritable stratégie de recherche et d'innovation est incontournable pour un pays. Il s'agit d'élaborer une politique et une stratégie de recherche scientifique qui définit les grandes orientations de la politique nationale et les financements à pourvoir. Le développement de la recherche est de la responsabilité de l'État et une de ses priorités. De là découle la nécessité de revisiter la stratégie nationale de recherche et d'innovation et de l'inscrire dans la stratégie globale du développement du pays.

C'est ainsi que dans un contexte de plus en plus mondialisé, l'élaboration d'une stratégie nationale appelle à une réflexion profonde sur les tendances mondiales en matière de recherche-développement et Innovation (RDI) et sur les enjeux nationaux et les opportunités pour le Maroc. Son ouverture sur le monde permettra à terme à tous les secteurs de l'économie nationale de tirer profit des retombées de la recherche et de l'innovation.

La recherche et l'innovation (en sciences dures, technologie, sciences humaines et sociales) permettent en effet de relever les défis sociétaux, économiques, technologiques, de la connaissance, de la culture, de la croissance et de la mondialisation. Elles sont la clef de voûte du développement économique, de la création d'emplois, de la vitalité et de la compétitivité des entreprises et des secteurs sociaux et de l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des citoyens. Ce sont également les ciments de la cohésion sociale et culturelle de la société.

Une telle stratégie devrait permettre aux opérateurs de la recherche d'être à la pointe des évolutions technologiques et de les maîtriser, de baigner dans les réseaux mondiaux de la recherche et de l'innovation à même d'impacter les plans nationaux de développement sectoriel (plan accélération industriel, plan énergie, plan Maroc vert, etc.) et de contribuer aux enjeux mondialisés de la recherche et aux Objectifs du Développement Durable (ODD).

Sachant que la recherche scientifique est un levier pour faire progresser les compétences, les savoirs, les actifs immatériels et les ressources financières de l'université, on ne devrait pas omettre de doter les structures de recherche d'une bonne gouvernance afin de bénéficier à leur tour de l'autonomie et de la flexibilité d'action. L'innovation et la R&D sont indispensables pour développer les activités de l'université à fort potentiel de rentabilité pour l'université et pour le pays dans sa quête à intégrer la société du savoir. Les fonds alloués à la recherche doivent être accompagnés par une flexibilité dans la gestion financière qui tienne compte de la particularité de la recherche dans les différents domaines : sciences et sciences appliquées, technologie et sciences humaines et sociales, arts et littérature. Des dispositions particulières doivent être conçues et mises en œuvre.

Au niveau national, cette politique de recherche doit être renforcée par une coordination entre les parties prenantes impliquées dans la recherche scientifique.

L'évaluation de la recherche<sup>38</sup> devrait être liée à « la nouvelle gestion publique» (new public management), considérée actuellement comme un principe de bonne gouvernance qui accompagnerait le fonctionnement de l'État et de ses institutions. Avoir des données précises sur l'état des lieux de la recherche par l'évaluation permettra l'optimisation des investissements dans ce secteur. Certains pays développés délèguent cette mission d'évaluation au secteur de l'éducation afin de garantir le meilleur choix du produit de l'université. Cela n'est possible qu'à travers un cadre institutionnel structurant les productions scientifiques à l'intérieur des universités et favorisant les échanges entre université et tissu économique. L'évaluation devrait se faire via des méthodes qui assurent l'efficacité de manière intégrée, normalisée et notamment transposable à tout cycle doctoral et qui reposerait, bien évidemment, sur une batterie d'indicateurs.

### **Préconisation 2. Développer l'esprit de la recherche scientifique et de l'innovation de manière précoce**

En général, ce n'est qu'au moment du doctorat que l'initiation à la recherche est faite aux étudiants. Or, l'esprit de recherche, la culture de l'innovation et de la curiosité scientifique, doivent être développés de manière précoce dès l'école primaire. Au niveau des cycles du collège et du qualifiant, quels que soient les parcours : sciences, technologie et sciences humaines et sociales, arts et littérature, les élèves doivent être initiés aux méthodes de recherche à travers des projets personnels. Ainsi, le lien entre la formation et la recherche doit accompagner l'étudiant dès son entrée à l'université et durant toute sa formation. La recherche est une affaire de méthode qu'il faudrait acquérir tout le long des études.

L'État se doit d'approcher la science des élèves et des étudiants en ce sens que sa stratégie de recherche doit prévoir des instruments et des mécanismes pour développer le goût à la science et la technologie à tous les échelons. La Semaine des Sciences est un bon relais qu'il convient de faire revivre tout en l'évaluant. De même, les mesures incitatives tels que les prix, les compétitions, les récompenses, les médailles sont tout aussi efficaces pour à la fois intéresser les jeunes à la science et à la technologie et récompenser les efforts, les créations scientifiques et technologiques et les projets innovants<sup>39</sup>.

Les liens organiques entre les enseignements et l'esprit de recherche supposent la révision et la mise à jour régulière des contenus des enseignements durant les étapes de la formation supérieure à partir des progrès réalisés par la recherche et étayés par les résultats obtenus et les expériences réalisées. Ce faisant, les contenus d'enseignement, mis à jour, ont une valeur scientifique.

### **Préconisation 3. Développer dans la différenciation des universités de recherche**

L'expérience des pays avancés montre que les universités les plus réputées à l'échelle internationale, ont parfois plus d'un siècle d'histoire. Ceci démontre que pour avoir le capital recherche scientifique, il faudrait l'accumuler à travers le temps et disposer

38 Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (2017), L'évaluation de la recherche scientifique : enjeux, méthodes et instruments, actes du colloque international, 6 et 7 décembre 2017

39 Il existe déjà un Grand Prix pour l'invention et la recherche en science et technologie et une Médaille de la science et la technologie (décret n° 2-06-109 du 3 chaoual 1427 - 26 octobre 2006), cependant suspendus après 2012.

d'une stratégie pour cette accumulation. C'est ainsi que l'imbrication et l'articulation, bénéfiques entre enseignement supérieur et recherche ne peuvent être généralisées à toutes les universités. Il appartient alors à l'État avec les universités et à travers une contractualisation de fixer des choix, au niveau institutionnel, quant à la vocation pour chaque université : université généraliste, université spécialisée, université technologique, université de recherche, etc.

Ces choix de différenciation et de « profilage », reflétés à travers une politique claire, auront le mérite d'orienter et de cibler l'action publique en fonction de la vocation de l'université et parier sur un panel d'universités orientées en recherche.<sup>40</sup> Il n'est guère question ici de discriminer mais plutôt d'avantager en sus des universités distinctives en recherche. Il s'agit aussi de faire émerger une catégorie d'universités servant de modèle pour tirer vers le haut les autres universités et par ricochet tout le système universitaire.

### **Préconisation 4. Instituer un encadrement efficace de la recherche**

Les enseignants universitaires expriment un fort attachement à l'identité d'« enseignant-chercheur » et la défendent vigoureusement. L'articulation entre enseignement et recherche est un principe structurant sur lequel se basent l'identité de l'enseignant du supérieur et son appartenance à la profession. Il faudrait faire de cet attachement un moteur de la qualité des enseignements et de l'intégration dans la société du savoir.

La réussite des activités de recherche exige la mobilisation d'une variété de profils pour les encadrer : enseignant-chercheur, doctorant, ingénieur, technicien, administratif. Actuellement, plusieurs tâches incombent, à l'enseignant-chercheur. Cependant, les autres profils sont tout autant indispensables, particulièrement pour les activités de recherche conduites pour les besoins de l'initiation à la recherche (master) ou même celles de recherche expérimentale pour les besoins d'enseignement (licence). Or, aujourd'hui les profils de techniciens, d'ingénieurs et autres sont de plus en plus rares dans l'université marocaine. Sans eux, il est illusoire de préparer convenablement des protocoles de recherche expérimentale, de mener des travaux pratiques, d'assurer une maintenance et une préparation du matériel et des instruments scientifiques et techniques, de gérer les projets de recherche et d'innovation et enfin, d'animer les nouvelles Cités d'Innovation au sein des universités.

Parallèlement, l'action publique devra œuvrer à rétablir la pyramide des grades au sein de la communauté académique universitaire où l'on assiste à une dominance des grades élevés (PES) avec plus de 41% du total des enseignants-chercheurs (en 2016).

Concernant la recherche, les ressources humaines et les compétences constituent sans doute la pierre angulaire du système de recherche et d'innovation. Cette composante, le plus souvent négligée dans l'élaboration des politiques et de la stratégie nationale de développement de recherche et innovation, est déterminante pour la réussite de l'écosystème dans sa globalité. À cet effet, l'université pourrait recourir à la diversification des modes de recrutement, notamment à la contractualisation avec des doctorants, des

<sup>40</sup> C'est le cas par exemple en Allemagne avec l'*Initiative d'Excellence* subsidiant davantage, après sélection, les universités avec un grand potentiel d'excellence.

professeurs étrangers, des enseignants-chercheurs marocains travaillant à l'étranger (diaspora scientifique) ou des professeurs visiteurs ou associés.

### **Préconisation 5. Orienter le cycle doctoral par une politique de recherche scientifique**

Le cycle doctoral doit être orienté et encadré par une politique nationale de la recherche scientifique pour répondre aux besoins de l'enseignement supérieur en enseignants-chercheurs et pour le développement de recherche et innovation. L'intégration du cycle doctoral dans la politique de recherche, définit le cap et les besoins en doctorants dans les domaines des sciences, des technologies, des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines et sociales.

Le modèle du cycle doctoral dans le contexte marocain doit être celui qui le fait contribuer au développement du pays tout en participant au progrès du savoir. Les Centres d'Études Doctorales des universités doivent refléter pour chaque université sa différenciation en matière de politique de recherche scientifique dans le cadre de la politique nationale, l'affichage de ses pôles d'excellence, et ses particularités en rapport avec les besoins spécifiques de la région.

S'il existe un milieu et un environnement propices à générer de l'innovation, créer de la richesse humaine et cultiver une société de savoir c'est bien le cycle doctoral. Ce dernier doit offrir les conditions et les incitatifs au profit des doctorants pour innover, inventer et faire de l'entrepreneuriat. Pour cela, les CEDocs sont appelés à établir des partenariats forts et basés sur la confiance avec les entreprises mais surtout avec les sociétés de capital-risque, tout en s'ouvrant sur l'international pour exposer les doctorants-chercheurs des universités marocaines aux avancées et travaux de recherche à travers le monde.

### **Préconisation 6. Réorganiser le cycle doctoral pour une meilleure efficacité et attractivité**

Pour un fonctionnement efficace, il est impératif de réajuster l'organisation du cycle doctoral et clarifier sa position dans la myriade des structures administratives de l'université. Le cycle doctoral, organisé en CEDoc par université, a besoin d'autonomie de ressources pour s'acquitter pleinement de ses missions, dans le cadre d'une organisation qui lui sert de cadre adéquat à sa fonction. L'évaluation conduite par l'INE sur le cycle doctoral propose pour cela un schéma cible du CEDoc qui de surcroît doit être érigé en Centre Doctoral ou École Doctorale.

Le cycle doctoral doit attirer les talents et leur assurer un ancrage dans la recherche scientifique. Outre les incitatifs à mettre en place tels que la bourse de recherche dans le cadre d'un programme, la bourse en entreprise, l'actuelle bourse d'excellence devra être augmentée significativement et le nombre de ses bénéficiaires développé.

La diversification du parcours en doctorat serait un atout pour attirer davantage de talents qui seraient intéressés par des formations 'moins classiques'. En effet, le doctorat professionnel est une opportunité pour attirer des étudiants qui souhaitent effectuer une recherche basée sur le savoir-faire professionnel. Enfin, il s'agit d'accroître la visibilité au profit des doctorants en ce qui concerne le marché de recrutement potentiel, d'autant

que presque 90% des doctorants visent un emploi dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.<sup>41</sup>

La mobilité des doctorants doit être une priorité. En effet, elle doit être inscrite dans une politique de l'université qui favorise son ouverture internationale en usant notamment des mécanismes cités plus haut (Levier 1). Elle se traduit également par la possibilité d'établir des cotutelles de thèses avec d'autres établissements sur le plan international. Ainsi, l'étudiant(e) doctorant(e) développerait des partenariats internationaux et des collaborations dans le domaine de la recherche scientifique avec des chercheurs étrangers. Par ailleurs, la cotutelle de thèses permettrait de bénéficier d'une double diplomation qui aiderait le lauréat à renforcer son employabilité et sa mobilité en tant que chercheur.

### **Préconisation 7. Recadrer les formations obligatoires en doctorat pour gagner en efficacité**

Depuis leur mise en place en 2008, les formations obligatoires et séminaires imposés pour le doctorant, d'un volume horaire forfaitaire de 200 heures, ont au fil du temps dévié de leur objectif. On y accepte les formations transversales (où la présence n'est pas obligatoire), les séminaires et conférences dont certains ne sont même pas validés par l'encadrant du doctorant et qui ne concernent ni de près ni de loin son sujet de thèse ou son domaine de recherche.

Cette composante qui équivaldrait à plus de 4 modules d'enseignements, n'est ni évaluée ni ciblée pour servir à accroître les compétences de recherche du doctorant.

Sachant que cette formation est essentielle pour réussir le doctorat et les travaux de recherche, il est nécessaire de recadrer cette composante de formations obligatoires en exigeant dans ce volume de 200 heures (ou même plus) des modules avancés de formations obligatoires comportant ceux qui sont transversaux, nécessaires à la formation à la recherche du doctorant et ceux spécifiques exigés par un champ disciplinaire ou une spécialité donnée.

Il convient, en spécifiant le nombre de crédits qui leur correspondent, d'étendre ces modules sur les deux semestres de la première année et de les sanctionner par un examen final, comme pré requis à la poursuite de la thèse et ce, à l'instar des pratiques dans plusieurs pays.

### **Préconisation 8. Mobiliser l'encadrement et les ressources pour garantir la qualité du doctorat**

Un cycle doctoral de qualité est tributaire de la mobilisation, de la motivation, et de l'engagement de l'enseignant-chercheur pour l'encadrement de thèses. Actuellement aucune disposition n'oblige l'enseignant-chercheur habilité ou PES à encadrer les thèses. Des obligations sont à prescrire telles que l'encadrement de thèses de doctorat pour chaque Professeur de l'Enseignement Supérieur (PES) et Professeur Habilité (PH), dans les

<sup>41</sup> Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Évaluation du cycle doctoral : pour promouvoir la recherche et le savoir, Questionnaire adressé aux doctorants lors de l'évaluation du cycle doctoral, (2017).

universités et les centres et instituts de recherche<sup>42</sup>. Les missions de l'enseignant-chercheur doivent être revues pour valoriser et dynamiser un encadrement soutenu des doctorants, et ses effets positifs sur la recherche, l'innovation, le transfert et l'actualisation des savoirs et des technologies.

Le fonctionnement du cycle doctoral, ainsi que plusieurs activités nécessaires à un encadrement de qualité, la co-supervision par des enseignants n'appartenant pas à l'université, la participation des enseignants marocains et étrangers dans des jurys sont nécessaires. Il faudrait également favoriser la mobilité des doctorants pour des stages au Maroc ou à l'étranger et prévoir des ressources financières, pour inviter des professeurs visiteurs à animer le cycle doctoral. L'université doit faire du CEDoc, un espace de formation à la recherche et par la recherche, de veille scientifique et une véritable pépinière de la recherche et de l'innovation scientifique.

### **Préconisation 9. Renforcer l'encadrement de la recherche en compétences humaines**

Les ressources et les compétences humaines notamment en science et technologie appellent une attention particulière des pouvoirs publics et des instances en charge de la recherche et de l'innovation pour une formation de haut niveau de ces compétences, leur amélioration continue et leur motivation et pour attirer les talents nationaux et étrangers. C'est de cette ressource que dépendent la maîtrise, l'assimilation et l'essor du savoir et de la technologie et leur transfert vers le développement de la société. Dès lors, il n'est pas surprenant de voir la compétition mondiale, notamment dans le domaine de la recherche et de l'innovation se jouer d'abord sur l'attractivité des talents.

---

<sup>42</sup> L'évaluation dans le cadre du Programme d'Urgence 2009-2012 montrait que les instituts de recherche, pourtant ayant la mission de recherche, sont nettement moins productifs que les autres établissements universitaires, ayant vocation de formation et de recherche.

### **Levier 6. Un environnement universitaire émancipateur des enseignants et des étudiants**

#### **Préconisation 1. Arrimer la mission d'enseignement aux exigences de la mutation du métier d'enseignant universitaire et à celles de la mobilisation pour la réforme**

La Vision Stratégique 2015-2030<sup>43</sup> a fait du corps enseignant un facteur-clé de la qualité de l'enseignement tout en prenant en compte les transformations qui sont en train de s'opérer au sein de ces métiers. C'est ainsi que cette Vision a consacré tout un levier à la «Rénovation des métiers de l'enseignement, de la formation et de la gestion », considérée comme « premier préalable pour l'amélioration de la qualité<sup>44</sup> ».

Comme l'a illustré le rapport d'évaluation de l'INE sur le système universitaire à accès ouvert, l'analyse des textes réglementaires montre que les missions assignées aux enseignants-chercheurs demeurent générales, sans clarification de leur mode d'emploi et de mise en pratique à part la concrétisation par la charge horaire de chaque enseignant selon son grade. Par exemple, il n'y a aucune disposition qui exige d'un enseignant de perfectionner ses méthodes pédagogiques et de proposer des activités aux étudiants en dehors des seuls enseignements. Il n'y a pas non plus de disposition qui contraint les professeurs de l'enseignement supérieur à encadrer des thèses de doctorat, à préparer et gérer des projets de recherche-développement.

L'enseignement supérieur doit mettre l'excellence et le mérite au cœur du développement de son corps professoral. Il faudrait instaurer des mécanismes et des procédures de sélection qui garantissent un renouvellement du corps enseignant ayant les capacités de relever le défi de la qualité et de la réussite des réformes. La qualité de la recherche, les compétences pédagogiques, la maîtrise des langues, les aptitudes à travailler en équipe et à innover, l'ouverture sur l'international, sont autant d'attributs à considérer pour la nouvelle recrue dans le métier. Un recrutement basé sur l'excellence avec l'ouverture de certains postes à l'international est à envisager. Il faudrait également que la rémunération et l'évolution dans la carrière soient basées sur la performance dont les critères sont définis par les nouvelles missions de l'enseignant (projet pédagogique réussi, activités et productions scientifiques, innovation, valorisation...).

Il ressort de ces exigences du métier un décalage entre les missions assignées aux enseignants-chercheurs dans les textes réglementaires et la réalité des conditions d'exercice de ces missions. Le clivage administration-recherche-enseignement commence à s'estomper au profit d'un fonctionnement en projets qui font partie du projet de l'université ou de l'établissement. Cette diversité des fonctions et des tâches incite à intégrer une redéfinition du métier et à instaurer de nouveaux critères d'évaluation du parcours de l'enseignant-chercheur.

Une diversification des tâches et des fonctions est générée par la réforme. Ceci se concrétise par l'enseignement à de grands effectifs en usant des technologies éducatives

<sup>43</sup> Ainsi que le rapport publié par le CSEFRS sur les métiers des enseignants. 2018

<sup>44</sup> Vision Stratégique 2015-2030, Levier 9.

et des salles multimédias pour optimiser et desservir plusieurs groupes lors des cours magistraux, par l'utilisation de nouveaux moyens numériques pour parer aux déficits de laboratoires d'expérimentation, et par l'enseignement à distance aux étudiants et la conception de cours en ligne (MOOCs)<sup>45</sup>. En outre, l'adoption d'un système de crédits va entraîner un changement dans les modes d'encadrement et de gestion pédagogique : tel que le tutorat, le travail en petits groupes, le contrôle continu, la supervision du travail personnel et les stages.

Afin d'encourager les enseignants à adopter des nouvelles approches, il est nécessaire de prévoir des formations pour les accompagner dans les exigences et les compétences qu'ils doivent acquérir (ex. conception, développement et implémentation de cours en ligne, tutorat en ligne, ...).

Il s'agit de valoriser les tâches à responsabilité en motivant ceux qui en sont responsables tout en mettant en place un dispositif de reddition des comptes : rapports d'activité et, en amont, des descriptifs techniques (syllabus) élaborés pour les enseignements et les modules, etc.

Il faudrait une reconnaissance institutionnelle des tâches et des horaires engagés par certains responsables impliqués dans la réforme. La qualité de leurs performances et l'amélioration de leurs compétences en la matière dépendent de cette reconnaissance. Les responsabilités telles que celles du département, de la filière, du Centre des études doctorales, doivent être consignées dans des textes définissant leurs missions, leurs tâches, leur charge de travail, en plus des enseignements ainsi que leurs rémunérations.

## **Préconisation 2. Renforcer le développement professionnel et pédagogique des enseignants**

Le développement des méthodes pédagogiques et des approches, les processus de réformes continues et les changements des curricula exigent des compétences qui vont au-delà de la maîtrise d'une discipline scientifique. Instaurer des formations en ingénierie pédagogique renforcera par conséquent les capacités des enseignants responsables des départements et des filières en la matière.

Le passage en revue des réformes et révisions depuis celle de 1997 à celle de 2014 permet de relever le manque d'expertise en ingénierie pédagogique, pourtant indispensable pour réformer l'architecture pédagogique et concevoir un programme de formation intégré, complémentaire et ouvert selon une logique de parcours, avec une progression cohérente d'apprentissage, d'aptitudes et de compétences.

---

<sup>45</sup> En France, par exemple, les missions et le rôle de l'enseignant-chercheur dans le contexte de l'évolution démographique de l'université a donné lieu à une série de rapports commandés par l'État. L'un d'eux insiste sur la variété des missions des enseignants-chercheurs, la difficulté à exercer avec talent et sur la durée ces activités, le manque de reconnaissance des enseignants-chercheurs pour la réalisation de certaines d'entre elles. Un rapport propose de classer en trois catégories les tâches qui peuvent être demandées statutairement aux enseignants-chercheurs : des activités formelles d'enseignement sans distinguo entre formation en présence d'étudiants ou à distance, initiale ou continue; des activités d'animation et de responsabilités collectives qui correspondent à des activités de responsables d'équipes pédagogiques, d'accueil de nouveaux publics, de tâches d'ingénierie pédagogique, de valorisation de la recherche, de montage de programmes internationaux; des activités de recherche, y compris les directions de thèses. Mission confiée à Bernard Belloc, le 11 avril 2003 : Propositions pour une modification du décret 84-431 portant statut des enseignants chercheurs.

Par ailleurs, bien qu'il existe quelques équipes et centres qui organisent des séminaires et des recherches en didactique et en pédagogie universitaire<sup>46</sup>, les formations dans ces domaines demeurent en marge des pratiques universitaires et ne sont pas considérées comme indispensables à la réussite de la réforme pédagogique et au développement des compétences des enseignants-chercheurs. Des études soulignent que l'histoire de la pédagogie universitaire est récente (trois à quatre décennies tout au plus)<sup>47</sup>. Cette discipline s'inscrit dans une démarche qui vise à la fois le renforcement des compétences pédagogiques des enseignants et l'amélioration de la qualité des enseignements.

En plus de l'excellence disciplinaire, les nouveaux enseignants doivent justifier de compétences pédagogiques. Un des leviers pourrait être la mise en place d'un monitorat pour garantir un transfert intergénérationnel du savoir et du savoir-faire.

En effet, la professionnalisation<sup>48</sup> est considérée comme une condition indispensable pour garantir la qualification des acteurs éducatifs, sur la base de caractéristiques, de missions et de valeurs répondant aux impératifs de la qualité et aux attentes de la société. Cela nécessiterait à la fois la révision des textes qui organisent le secteur de la formation continue et initiale dans le sens réduire la dispersion, d'unifier les critères de qualification, de dégager clairement les conditions de formation et de mieux encourager l'effort de recherche et d'innovation. D'où l'impératif d'institutionnaliser la formation professionnelle pédagogique notamment pour les nouveaux enseignants assistants qui intègrent l'université, pendant les deux premières années.

Afin d'assurer la viabilité à ce chantier, indispensable à la qualité de l'enseignement et sa durabilité selon l'esprit de la Vision, la formation en pédagogie peut se concrétiser à travers le plan de création de nouveaux établissements de formation pédagogique (sur le modèle des ENS et ENSET) en y disposant d'une structure spécialisée en ingénierie pédagogique et en formation pédagogique (initiale et continue) au profit des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur.

### **Préconisation 3. Une stratégie numérique pour surmonter les dysfonctionnements**

Depuis la mise en œuvre de la loi 01-00, et celle de la réforme pédagogique en 2003, plusieurs initiatives ont été entreprises par les universités, pour développer un environnement numérique surtout au niveau de l'enseignement et des services de scolarité. Malgré ces initiatives, une stratégie globale nationale pour l'enseignement supérieur<sup>49</sup>, impulsée par une politique de développement du numérique et de son usage au niveau national qui se déclinerait au niveau des universités, peine à émerger. Comme ces initiatives sont isolées et parfois menées par un établissement ou une entité, leur impact s'avère limité et varie d'une université à une autre.

46 Il existe quelques équipes et enseignants universitaires qui cultivent l'intérêt pour la pédagogie universitaire.

47 Jean-Marie De Ketele « La pédagogie universitaire : un courant en plein développement ». Revue Française de pédagogie, 172, Juillet –Août –Septembre, 2010, pp 5-13.

48 La promotion des métiers de l'éducation, de la formation, de la gestion et de la recherche, CSEFRS, 2018, page 42

49 Par exemple l'idée de l'université virtuelle a été annoncée depuis le milieu des années 2000 et portée à l'époque par un président d'université, mais ne s'est jamais réalisée.

Une stratégie numérique au niveau de l'enseignement supérieur n'est pas une finalité en soi, mais un moyen pour faire face aux problèmes qui limitent son développement et pour créer de la valeur. L'enseignement supérieur doit ainsi se positionner à l'avant-garde du développement des technologies numériques pour améliorer les problèmes de gouvernance et de transparence, pour transformer le mode d'organisation et de fonctionnement et pour innover en matière de pédagogie.

Une feuille de route politique en matière de développement du numérique est une nécessité. Elle doit afficher clairement une politique nationale du développement numérique, un plan de mise en œuvre et sa déclinaison au niveau des universités, les moyens à allouer, les parties prenantes à mobiliser, l'organisation à instaurer et la réglementation à pourvoir. Cette feuille de route vise à mettre le numérique au service de la grande transformation des universités pour résorber leurs déficits et les rendre plus attractives en terme de qualité de leur formation, d'innovation, de gouvernance et de transparence.

Le numérique vise aussi l'intégration dans la société du savoir et des technologies et l'accompagnement des progrès de la recherche scientifique, du monde de l'économie et des domaines du développement humain, environnemental et culturel. En effet, l'université devrait être en mesure de favoriser le passage d'une société de consommation du savoir à une société qui le produit et le diffuse, grâce à la maîtrise des technologies numériques et au développement de la recherche scientifique et de la culture de l'innovation et de l'excellence.

Afin d'impulser le numérique au niveau de l'enseignement supérieur, il faudrait, comme l'ont fait d'autres pays, consigner cette politique dans une loi. L'enseignement à distance, les procédures de validation des MOOCs, l'enseignement hybride, la formation continue en ligne, l'e-gouvernance...nécessitent de promulguer une réglementation, pour que le numérique soit un moyen pour accélérer le processus de transformation des universités. La mise en œuvre réussie d'une telle politique peut se faire via le concours du Fonds du Service Universel des télécommunications (FSUT)<sup>50</sup>.

#### **Préconisation 4. Ériger les universités au rang de leaders du projet national de l'e-gouvernement**

L'enseignement supérieur doit nécessairement garder de l'avance par rapport aux autres secteurs, pour que l'université, tout en plaçant le numérique au service de la réforme, encadre la transformation numérique des autres secteurs et de la société et contribue à la souveraineté numérique du pays.

L'université par son potentiel de formation, de recherche et d'innovation, doit se positionner à l'avant-garde de l'e-gouvernement. Un système d'information intégré, généralisé, fiable et partagé par toutes les universités qui permet la remontée des

---

<sup>50</sup> Le SUT est institué par la loi 24-96 relative à la poste et aux télécommunications. Son objectif est de contribuer à réduire les écarts dans le domaine des télécommunications. Les activités du service universel sont depuis 2005 par un compte d'affectation spéciale : Fonds du service universel des télécommunications (FSUT). Il est alimenté par un prélèvement de 2% du chiffre d'affaires hors taxes, net des frais d'interconnexion des Exploitants des réseaux publics des télécommunications (ERPT).

données au niveau central et valorise cette donnée et la communique, est un impératif de la gestion de la donnée et de la planification stratégique et prospective, ainsi que la prise de décision et la transparence.

Il faudrait ainsi développer l'environnement numérique de l'université, à travers des solutions uniformes généralisées à tous les établissements universitaires. Le numérique doit être mis au service de la gouvernance (pour maîtriser la scolarité, la délivrance des diplômes, la gestion des cours, des groupes, des emplois du temps des enseignants). L'absence de solutions uniformisées et intégrées et la non maîtrise de la scolarité, le non affichage des cours aux étudiants et aux enseignants, ouvrent la voie aux dérives et à l'irresponsabilité dans l'assurance de l'accomplissement des tâches assignées aux acteurs. C'est ainsi que tout passage au système de crédits exige d'être accompagné d'un système de gestion fiable et transparent.

### **Préconisation 5. Développer le numérique pour une meilleure ingénierie et approche pédagogique**

Nous assistons à une montée en puissance des technologies de l'information et de la communication qui occupent une place croissante et omniprésente au sein de notre société. Grâce à leurs différentes applications dans l'organisation du travail, elles sont souvent créatrices d'emplois dans tous les secteurs et participent de manière non négligeable à la croissance économique. En particulier, l'intelligence artificielle, les plateformes en ligne, la cyber-sécurité, le big-data, ainsi que l'apparition de nouveaux outils technologiques, font que la révolution du numérique aura changé radicalement les perspectives d'emploi et des métiers au cours des prochaines décennies.

L'enseignement supérieur aura à faire face à cette transformation digitale. Les étudiants, futurs lauréats, vont entrer dans un marché compétitif de plus en plus fortement numérisé où ils doivent justifier d'une formation de qualité, doublée de la capacité d'innovation. Par ailleurs, le numérique devient de plus en plus intégré dans toutes les disciplines, d'où la nécessité d'innover en matière de conception de l'ingénierie des filières. Il faudrait, par exemple, valoriser les filières des établissements à accès ouvert par l'intégration du numérique, par la mise en relation des disciplines et du numérique (par exemple des filières des humanités numériques).

Le numérique doit contribuer, sur le plan pédagogique, à concilier la démocratisation de l'enseignement supérieur et l'évolution démographique avec la qualité, en offrant des formations hybrides (en présentiel et en ligne) et en mettant en place des procédures de validation des cours ou des contenus pédagogiques à travers un service pédagogique que l'établissement offre à l'apprenant. Les nouveaux modes d'adaptation doivent être conçus entre le cours en présentiel, en ligne et le travail personnel de l'étudiant pour créer une nouvelle configuration innovante de la formation.

L'usage efficace des technologies numériques ne dépend pas uniquement d'une politique nationale dans ce sens. Encore faut-il que les acteurs, essentiellement les enseignants-chercheurs, s'approprient ces technologies dans leur mode d'enseignement et d'apprentissage.

## **Préconisation 6. Développer en parallèle de nouvelles dimensions du numérique**

Le projet de faire du numérique un outil pour transformer les universités et instaurer une gouvernance transparente, un enseignement de qualité et une formation innovante, exige de développer de manière concomitante : les infrastructures et les solutions informatiques, la formation des enseignants et des équipes pédagogiques, du personnel technique et les ressources et services avec des procédures, une réglementation.

Pour que le projet numérique soit un véhicule de transformation, il faudrait un leadership qui s'approprie le projet et l'oriente vers la solution des problèmes. Chaque président d'université, en conformité avec la préconisation 1 du Levier 3, doit être un animateur et mobilisateur des enseignants et des équipes techniques pour un numérique qui cible la solution des problèmes entravant le processus de qualité. Aussi, doit-il fixer comme objectif stratégique de faire évoluer le potentiel des enseignants-chercheurs et des étudiants d'un statut de consommateur du numérique vers un statut de producteur des solutions, des techniques et des usages numériques au profit de la qualité de la gouvernance et des formations.

## **Préconisation 7. Créer des campus - espaces de vie des étudiants**

Plusieurs constats plaident pour des stratégies favorisant l'attractivité de l'université auprès des étudiants qui doivent bénéficier d'un environnement adéquat pour la vie universitaire. Il s'agit essentiellement du décrochage des études par les étudiants<sup>51</sup>, la violence qui sévit dans certains campus universitaires, ainsi que les tensions et les conflits entre les quelques factions politiques d'étudiants.

Le concept de campus est préconisé par la Vision (Lever 5, mesure 17). Il est aussi explicitement mis en avant par l'évaluation des facultés polydisciplinaires à l'aune d'une analyse qualitative et d'une analyse quantitative multidimensionnelle. Pour l'étudiant, le passage du cycle qualifiant à l'université doit être vécu comme une véritable promotion sociale. Or, l'évolution démographique, la raréfaction des cités universitaires et leur encombrement quand elles existent et la non disponibilité des logements en nombre suffisants, entraînent de plus en plus une paupérisation des étudiants qui souvent se logent dans des quartiers de pauvreté. Les difficultés de la vie estudiantine favorisent l'absentéisme, le décrochage universitaire et les déperditions.

Le développement de campus universitaires viables ainsi que le « bien vivre » des étudiants au sein de l'université, doivent être pris en compte dans la planification et l'extension du système universitaire et dans les schémas directeurs de l'enseignement supérieur et les plans d'aménagement urbanistiques. De ce fait, le campus restera certes l'affaire de l'université mais exige une implication synergique des différents services administratifs locaux : Wilaya, Région, Urbanisme, Finances, Jeunesse et Sports, Culture, etc. Outre son

---

<sup>51</sup> Résultats illustrés par les cas des universités étudiées par le rapport d'évaluation de l'accès ouvert et par les données du département de l'enseignement supérieur présentées lors de la rencontre de Marrakech en 2018.

effet socio-économique indéniable sur son environnement<sup>52</sup>, le campus a le mérite de sédentariser les ressources sur place, offrir des cités et des internats sur le site, contribuer à l'animation sportive et socio-culturelle, garantir des moyens de transport, etc..

### **Préconisation 8. Associer davantage les étudiants au développement d'une vie universitaire**

Au-delà de l'appui social et son corollaire, son financement et son coût, une autre approche de l'appui aux étudiants doit être développée au sein des universités pour en faire des espaces de vie qui favorisent leurs apprentissages et leur épanouissement.

- *Par les activités sociales culturelles et sportives*

Conscients de l'effet positif de la culture sur l'épanouissement des étudiants, les responsables des universités marocaines ont développé, autant que faire se peut, des activités sociales et culturelles, en organisant par exemple des campagnes de santé, des ateliers orientés vers la culture et les arts ainsi que des rendez-vous annuels pour la tenue de festivals : de théâtre, de poésie, de musique... Il y a lieu de se baser sur ces acquis pour passer d'une approche qui consiste à ranger ces activités dans le para-académique, vers un levier pour l'attractivité de l'université auprès des étudiants, leur épanouissement et leur performance universitaire.

Nombreuses sont les recherches<sup>53</sup> qui ont montré qu'il y a une corrélation forte entre ces activités et la performance académique de l'étudiant. En effet, au-delà de leur apport indéniable sur la santé physique et mentale de l'étudiant, ainsi que sur son ouverture d'esprit, ces activités permettent d'accroître notablement ses capacités d'apprendre, de performer et de réussir ses apprentissages. Il est effectivement légitime de se demander qu'est-ce qui différencie réellement les étudiants ayant reçu les mêmes enseignements, passé les mêmes qualifications et obtenu les mêmes diplômes ? Dès lors qu'il s'agit des mêmes étudiants, ces activités culturelles et sportives préparent mieux ceux qui en bénéficient au monde du travail et leur confèrent manifestement plus d'expérience du monde réel. Afin de garantir une implication des étudiants à grande échelle, il est nécessaire d'opérer pour ces activités un passage du statut de l'extra-académique et de l'extracurriculaire à leur valorisation et leur intégration dans les curricula, selon le mécanisme de crédits.

Les recherches montrent que l'engagement de l'étudiant dans ces activités est même un atout apprécié par les employeurs. Dans pratiquement tous les entretiens de recrutement, le candidat est questionné sur ses compétences notamment à travailler en groupe et bien communiquer avec les autres. Des qualités et des atouts qu'on acquiert grâce, certes à une formation de qualité en langues et communication, mais également aux activités sociales, culturelles et sportives : participation aux ateliers culturels et artistiques, sportifs, au bénévolat ou aux services rendus à la communauté. L'intégration

---

52 Plusieurs études à travers le monde sur l'impact social et économique de l'université sur sa région font état notamment d'un effet générateur de richesse et d'emplois. Voir Gardner Pinfold Consulting Economics Ltd (2011), *Economic Impact Analysis: Dalhousie University*. Canada.

53 Child A., Hodsdon L., Young D., (2009), *What can extra-curricular activities do for you?*, The Higher Education Academy([www.heacademy.ac.uk](http://www.heacademy.ac.uk)).

de ces activités doit se faire conformément à un principe directeur majeur, à savoir les prendre en considération dans la notion de « la charge de travail » de l'étudiant, dans l'esprit et la philosophie du système des crédits à adopter.

Le développement des activités culturelles et sportives, appelle à concevoir toute l'infrastructure et l'encadrement nécessaires, appropriés aux campus universitaires, pour faire de l'université un espace d'apprentissage et de vie.

- **Par une tâche rémunérée au sein de l'université**

La participation des étudiants à la gestion de l'université, réglementée par la loi 01-00, est limitée par l'absence d'une représentation organisée nationale ou régionale des étudiants. Il faudrait renforcer leur participation dans le fonctionnement de l'université par une implication plus effective dans la bonne marche de l'université.

Des postes à temps partiel (pour une année universitaire ou semestre) avec rémunération, doivent être prévus au profit des étudiants à partir d'une certaine année d'étude, selon des critères établis (exemple pour ceux qui n'ont pas de bourse), pour effectuer des tâches au sein de l'université. À titre d'exemple : responsabilité d'animation d'ateliers culturels, assistance au personnel de la bibliothèque, assistance aux laboratoires scientifiques, assistance dans la gestion de la scolarité, service social, accueil et parrainage des nouveaux inscrits, ...

Si le travail à temps partiel rémunéré des étudiants leur offre l'occasion de se procurer un revenu et répond à un besoin financier nécessaire à la poursuite des études, il permet essentiellement de développer le sens des responsabilités, d'acquérir une expérience de la transition vers la vie active, de se préparer à l'insertion professionnelle et de s'initier à l'autonomie, d'encourager la mobilité des étudiants et des chercheurs. Préalablement, l'université peut développer dans le cadre de son ouverture et son partenariat, une liste prédéfinie d'institutions dans lesquelles l'étudiant, par exemple de fin de cycle de Licence ou Master, peut effectuer une activité à la fois rémunérée et comptabilisée en tant que charge de travail dans les crédits à prendre.

### **Préconisation 9 : Créer des mécanismes pour préserver des liens avec les anciens étudiants**

Pour garder le contact avec les anciens étudiants de l'université, les associations des anciens lauréats de l'université (Alumni) devraient être promues et soutenues au niveau de chaque université. Ces associations s'avèrent un très bon relais d'engagement de l'étudiant, de son parrainage mais surtout un moyen d'affirmation personnelle et de réseautage pour s'offrir davantage d'opportunités durant son cursus ou après.

Les anciens lauréats, devenus après des recruteurs professionnels<sup>54</sup>, plaident en faveur du renforcement des activités extra-académiques au regard du rôle qu'elles ont joué dans leur vie.

---

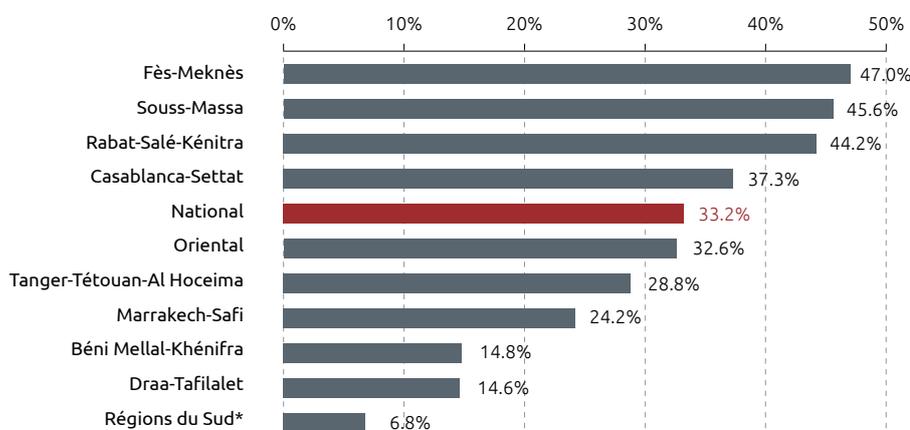
<sup>54</sup> Clark G., Marsden R., Whyatt J. D., Thompson L., Walker M. (2015), 'It's everything else you do...': Alumni views on extracurricular activities and employability, *Active Learning in Higher Education* 16(2), 133-147

## Préconisation 10. Pondérer les contraintes liées à la carte universitaire et la mobilité estudiantine

Est-il nécessaire de maintenir la carte universitaire qui oblige l'étudiant de s'inscrire dans un des établissements à accès ouvert qui lui sont prescrits au niveau de sa région ou même de sa ville ? Alors que cette obligation n'est pas retenue quand ce même étudiant réussit dans un établissement à accès régulé. Le droit de l'étudiant à une place au sein de l'université s'est, au fil du temps, restreint à cause de certaines contraintes de la carte universitaire.

Cette carte ne limite-elle pas la mobilité de l'étudiant et ne nourrit-elle pas une forme de cloisonnement entre les universités et les régions ? D'autant plus que cette mobilité pourrait a contrario lui être favorable en termes de conditions de vie, familiale ou professionnelle dans une autre localité (région) que celle que la carte universitaire lui imposerait. L'évaluation en cours d'élaboration sur les établissements à accès régulé montre qu'environ la moitié (46%) des étudiants poursuivant leurs études en 2016-2017 dans des établissements à accès régulé le font dans des régions autres que celles dans lesquelles ils ont obtenu leur baccalauréat. Ce taux n'est que de 20% pour l'accès ouvert régi par la carte universitaire.

Taux Brut de Scolarisation en enseignement supérieur 2017



\* Les Régions du Sud désignent à la fois la Région de Guelmim-Oued Noun, la Région de Laayoune-Sakia El Hamra et la Région de Edakhla-Oued Eddahad

Le taux brut de scolarisation en enseignement supérieur est un indicateur qui renseigne sur la capacité de chaque région à scolariser les jeunes en âge théorique de 18 à 22 ans et sur son implication dans le développement de l'enseignement supérieur. Au regard de cet indicateur, la situation actuelle de l'enseignement supérieur reflète encore une disparité inter-régionale en ce qui concerne l'offre. Or, le système devra servir de vecteur pour réduire cette disparité, renforcer équitablement l'offre de formation supérieure dans toutes les régions et augmenter la participation et l'engagement de la jeunesse dans des études supérieures. In-fine, le système contribuera à réussir la régionalisation avancée.

Au-delà de l'accès à tel ou tel établissement supérieur de formation, cette mobilité permet un « équilibrage » inter-régional, si bien qu'une région comme le Grand Casablanca-Settat ou encore Rabat-Kénitra, pouvant attirer encore plusieurs étudiants en accès régulé, l'on

---

assiste à une mobilité sortante appréciable de celle-ci vers des régions comme Marrakech-Safi, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Meknès-Fès ainsi que vers d'autres universités du centre du pays.

De plus, le fait en soi de restreindre l'étudiant dans le choix de son établissement universitaire ou de le lui changer, pourrait avoir un effet pervers sur sa mobilisation, son rendement et son épanouissement. Cette restriction, imputée au seul fait que l'État a failli à gérer convenablement et de manière novatrice les flux des nouveaux étudiants, pourrait être contre-productive vis-à-vis de l'étudiant.

Il est entendu que cette levée des prescriptions de la carte universitaire n'est possible que si les flux d'étudiants sont régulés territorialement. Cet « équilibrage » est tributaire de : (i) un système d'information global et fiable et (ii) une préinscription en ligne à la fin de l'année universitaire où l'étudiant exprime des choix hiérarchisés (iii) une pré-sélection selon les choix du parcours et les capacités de l'étudiant.

### **Levier 7 : Des conditions favorables pour conduire et réussir le changement**

Toute réforme exige la mise en place d'une pédagogie de conduite du changement. En effet, ce dernier n'est accepté par les acteurs que si on prend en considération les difficultés qui limitent sa portée positive, pour les atténuer et les surmonter. La leçon que l'on pourrait tirer du processus de mise en œuvre de la loi 01-00 et de celle du LMD, est que devant des contraintes, comme l'évolution démographique, le manque d'infrastructure et la démobilisation des acteurs, la tendance penche vers la solution de facilité qui est le retour progressif à l'ancien système.

#### **Préconisation 1. Accélérer le rythme de la promulgation du dispositif réglementaire**

L'efficacité de la politique publique peut être jugée à l'aune du rythme auquel la réglementation qui doit accompagner la mise en œuvre de la réforme est mise en place. Plusieurs dispositions dans la loi 01-00 sont restées sans décrets d'application ; ce qui retarde le processus de réforme ; la formation continue, le transfert du patrimoine, la fiscalité, la valorisation de l'actif immatériel en sont quelques exemples. C'était également le cas du Programme d'Urgence où la révision de l'arsenal réglementaire fut le parent pauvre. Par ailleurs, le développement numérique doit faire objet de réglementation pour en faire un levier de transformation de l'enseignement supérieur, comme souligné plus haut.

La loi 01-00 doit être révisée pour la mettre en cohérence avec la Constitution de 2011 et au diapason des évolutions et des changements intervenus ces dernières décennies au niveau de l'enseignement supérieur, des standards de qualité, de la recherche et de l'innovation.

Il faudrait, par ailleurs, accorder, avant l'annonce des réformes, une importance à leur préparation et à la mise en place du dispositif, des procédures et des échéanciers de leur mise en œuvre.

#### **Préconisation 2. Associer les acteurs et leur savoir-faire par une approche participative (du bas vers le haut)**

L'accélération de la production du savoir, de l'information et de leur circulation entraîne des changements aux niveaux national et international, dont les effets affectent l'enseignement supérieur ; d'où la nécessité d'adopter des stratégies pour s'adapter et réformer en continue, tout en assurant une mobilisation des acteurs autour de ces réformes.

La conduite du changement implique une double logique :

- une logique de pilotage, sans qu'elle soit une verticalité des décisions du centre vers les universités, elle fixe le cap des priorités nationales et établit une planification avec une approche incrémentale mobilisatrice ;
- une logique et une approche participatives qui doivent accompagner les réformes et permettre l'émergence des acteurs au niveau des universités. Les présidents,

vice-présidents, les membres des conseils, les doyens, directeurs, chefs de départements, chefs de filières jouent ainsi le rôle d'animateur avec les enseignants, le corps administratif et les étudiants ;

- ces deux logiques doivent converger, en prenant en compte les deux processus stratégiques en cours ; la décentralisation (régionalisation avancée) et la déconcentration de l'administration (Charte).

### **Préconisation 3. Mobiliser les parties prenantes autour de la qualité du système d'enseignement supérieur**

La réforme est une affaire de société qui engage, au-delà des acteurs internes de l'université ou de la tutelle, plusieurs parties prenantes :

- les syndicats, représentants des enseignants et du personnel, doivent fonctionner comme des acteurs dont le rôle ne se réduit pas à des revendications corporatistes. Ils doivent être une force de proposition pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur ;
- les entreprises du secteur économique sont parties prenantes et doivent contribuer à renforcer la qualité des formations et à valoriser un bien commun : l'université. Leur implication dans l'ingénierie de la conception des filières et dans les formations et les stages, sont primordiales pour à la fois traduire et anticiper les besoins du secteur et contribuer à l'encadrement de la jeunesse ;
- les sociétés savantes, bien que leur voix soit aujourd'hui inaudible, voire inexistante, sont des parties prenantes dans le développement de l'université. Ces sociétés témoignent de l'existence d'une véritable « communauté » scientifique dans la discipline. Elles traduisent aussi une organisation collective ayant pour atout la veille scientifique induisant le changement ;
- la Région et les collectivités locales doivent traduire leurs besoins en termes de formation et de recherche-développement et œuvrer pour que l'université rayonne dans les territoires concernés ;
- les médias relaient l'information sur l'université. Souvent, ils font écho aux réseaux sociaux et ne font état que des dérives, pourtant sporadiques, qui peuvent survenir dans les universités telles la corruption ou la triche. Or, les médias sont partie prenante dans cette marche vers la qualité. En pointant les forces et les faiblesses du processus de réforme, mais aussi à travers notamment des débats, la communication autour des expériences réussies et des initiatives novatrices ainsi que des compétitions et des concours scientifiques et culturels au profit des étudiants, ils contribuent à la mobilisation autour de l'université. Cette dernière doit à son tour améliorer son image dans les médias par la réussite des réformes et par la déontologie.

C'est aux responsables des universités de mobiliser ces parties prenantes autour du projet de l'université. Des rencontres régulières au niveau de chaque université entre toutes ces parties prenantes consolident la mobilisation et la conduite du processus de réforme.





# Conclusion

Le rapport du CSEFRS relatif au système de l'enseignement supérieur national, qui s'inscrit dans les objectifs de la réforme du système d'éducation, de formation et de recherche scientifique fixés par la Vision stratégique 2015-2030, constitue une contribution à l'approfondissement des orientations stratégiques de ladite vision en ce qui concerne spécifiquement le segment de l'enseignement supérieur dans son ensemble.

L'inscription de la réflexion sur la réforme de l'enseignement supérieur dans l'agenda prioritaire des travaux du Conseil, sans nullement établir une quelconque hiérarchie entre les cycles éducatifs, répond à de nombreuses considérations pertinentes, dont les plus saillantes sont :

- l'importance de l'enseignement supérieur en tant que cycle qui vient couronner le parcours éducatif des apprenants et sanctionner l'ensemble de leurs acquis par des diplômes nationaux leur permettant l'accès à la vie professionnelle et l'inclusion sociale ;
- l'arrimage organique de l'enseignement supérieur à la recherche scientifique et à l'innovation qui constituent actuellement et plus que jamais des enjeux déterminants de la compétition internationale autour des thématiques de la production du savoir, des richesses immatérielles et de l'investissement dans le capital humain ;
- la situation actuelle de l'enseignement supérieur national, dans son ensemble, caractérisée par un certain nombre de dysfonctionnements et de problèmes objectifs relatifs notamment au déséquilibre entre l'évolution démographique des inscrits, laquelle est appelée à s'intensifier davantage dans les prochaines années, d'une part, et de l'autre la lente progression de la capacité d'accueil des établissements, la stagnation des effectifs de l'encadrement pédagogique et administratif et l'insuffisance des ressources financières accordées aux diverses entités de l'enseignement supérieur, notamment les filières à accès ouvert qui accueillent près de 90 % des étudiants inscrits dans ce cycle ;
- les nombreuses imperfections et insuffisances qui ont caractérisé la mise en œuvre du système LMD, épine dorsale de l'organisation du système de l'enseignement supérieur national depuis la promulgation de la Loi 01.00 ;
- le faible rendement interne et externe de ce cycle éducatif et l'inadéquation des profils formés avec les besoins et les mutations en cours du marché du travail.

Se fondant sur les études d'évaluation du système d'enseignement supérieur national et en particulier le rapport réalisé par l'INE sur le système à accès ouvert, la Commission permanente de la recherche scientifique et technique et de l'innovation a identifié 7 leviers et formulé 58 préconisations, destinés à agir sur les principaux dispositifs et articulations du système en vue de remédier à ses dysfonctionnements, de le moderniser et de le qualifier pour assumer les rôles et les missions qui lui reviennent dans le développement de notre pays engagé dans une compétition régionale et internationale de plus en plus exacerbée.

Pour emprunter réellement dans cette voie et s'inscrire dans le cadre de la réforme globale du système national d'éducation, de formation et de recherche scientifique, telle qu'encadrée par la Vision stratégique de la réforme 2015-2030, le système de l'enseignement supérieur est appelé à s'affranchir de la posture réactive qui consiste à agir par à coups en réponse aux défis ponctuels qui lui sont lancés. A cet effet, il se doit de mener une réflexion de fond pour laquelle le présent rapport constitue une trame structurante qu'il convient d'enrichir par les apports des instances qualifiées et des acteurs concernés en vue de déboucher sur une feuille de route stratégique et sur des modalités de mise en œuvre opérationnelles qui tiennent compte des principaux facteurs déterminants et pressants suivants :

- l'impératif de s'inscrire dans le nouveau modèle de développement socio-économique du Maroc en fournissant une offre de formation en phase avec les attentes et ambitions du projet sociétal marocain, les besoins du marché du travail et les objectifs de l'inclusion sociale des diverses catégories du public concerné ;
- l'obligation d'intégrer dans l'offre pédagogique, dans l'organisation et dans la gouvernance des entités de l'enseignement supérieur les profonds changements et les mutations que la révolution numérique est en train de disséminer dans tous les compartiments et segments de fonctionnement de ces composantes du système : avancées des savoirs académiques et technologiques, innovations en termes de modes d'acquisition, d'apprentissage et d'enseignement, modes de gestion et de gouvernance des institutions et organisations, relations entre les acteurs, renforcement des compétences de l'encadrement, amélioration des conditions d'accueil, d'hébergement et d'animation dans les espaces dédiés aux étudiants, etc... ;
- la nécessité de revisiter les modalités de l'ancrage des établissements d'enseignement supérieur dans leur environnement territorial, à la lumière des évolutions de la gouvernance territoriale sur fonds de régionalisation avancée et qui appelle de nouvelles modalités de contractualisation entre les universités, d'une part, l'État et la Région de l'autre, ainsi qu'avec les acteurs économiques, le monde de l'entreprise, la société civile et l'ensemble de l'écosystème des établissements d'enseignement supérieur.





# **Annexe : concepts et terminologie**

Le présent rapport utilise quelques concepts-clés se rapportant au paysage de l'enseignement supérieur national. Il n'est pas inutile de rappeler ci-après les définitions des principaux termes récurrents dans le document en se basant notamment sur deux sources référentielles : (i) le cadre juridique de l'enseignement supérieur incarné par la Loi 01.00, et (ii) la Vision stratégique de la réforme 2015-2030.

### Enseignement supérieur

- **Selon la loi 01.00** : fondé sur les principes de respect, d'ouverture, l'enseignement supérieur relève de la responsabilité de l'État. Il ne comprend que les secteurs public et privé. Il est organisé en cycles, filières et modules et sanctionné par des diplômes nationaux.
- **Selon la Vision stratégique** : une des composantes du système éducatif désigné par le concept « l'École ». Étape d'enseignement après le baccalauréat, caractérisée par son autonomie administrative, financière et académique et régie par le système LMD. Cet enseignement est décloisonné par rapport à la formation professionnelle et aux établissements de recherche.

Il est soit public, privé ou traditionnel.

### Université

- **Selon la loi 01.00** : établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière, les universités ont vocation normale à dispenser tous enseignements et formations initiales et à préparer et délivrer les diplômes y afférents. Elles organisent des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs tout en jouissant de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle. Elles peuvent être soit pluridisciplinaires ou spécialisées.

En plus des formations, initiale et continue, les universités peuvent assurer par voie de convention, des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités.

- **Selon la Vision stratégique** : espace d'exercice de la liberté intellectuelle et académique appelé à établir des programmes de recherche en partenariat avec les régions et les collectivités territoriales et aussi avec des instances internationales, dans le cadre de la complémentarité entre la politique nationale de la recherche scientifique et les choix scientifiques des universités, d'où la nécessité de créer un observatoire d'adéquation des métiers et des nouvelles formations aux besoins du marché du travail, dont les travaux serviront à la définition de la stratégie de formation des établissements d'enseignement supérieur, de formation des cadres et de formation professionnelle.

## Enseignant-chercheur

- **Selon la loi 01.00** : faisant partie des personnels des universités, les enseignants-chercheurs sont nommés par le président de l'université. Les décisions concernant leur titularisation, avancement et discipline sont prises après avis des commissions paritaires, sur proposition des commissions scientifiques des établissements universitaires concernés.

Trois représentants élus par et parmi les enseignants-chercheurs de chaque établissement universitaire font partie du conseil de l'université. Ils peuvent aussi siéger au conseil de coordination des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités.

- **Selon la Vision stratégique** : les enseignants-chercheurs et les cadres œuvrant dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur constituent un corps capital de l'École, d'où la nécessité de définir leurs missions, en tenant compte de la complémentarité entre les activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement et celles orientées vers la recherche ou centrées sur la gestion et prescrire dans les textes (...) une définition exhaustive et unifiée du métier de l'enseignant-chercheur, en précisant ses missions et ses rôles actuels et ceux d'avenir tout en consacrant la liberté d'initiative dans les domaines de la pédagogie, de la recherche et de l'innovation.

**N.B.** : à titre indicatif, le statut d'enseignant-chercheur (comme celui des établissements d'enseignement supérieur plus généralement), dans la conception nationale comme dans l'acceptation internationale, a pour corollaire les notions de « libre expression » et d'indépendance ». Voir à ce propos, la décision du 29/7/93 du Conseil constitutionnel français qui rappelle que : « que par leur nature, les fonctions d'enseignants-chercheurs exigent dans l'intérêt même du service, que la libre expression et l'indépendance des enseignants-chercheurs soit garantie ».

## Autonomie de l'université

- **Selon la loi 01.00** : dans le cadre de l'exercice des missions qui leur sont imparties, les universités jouissent de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle. Certaines activités de formation et de recherche peuvent faire l'objet de contrats d'établissement pluriannuels passés par les universités avec l'État.

Cependant, le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe, et touchant tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche. Cette évaluation se basera, en plus des audits pédagogiques, financiers et administratifs, sur l'auto-évaluation de chaque établissement d'éducation et de formation et le sondage périodique des avis des acteurs éducatifs et de leurs partenaires.

- **Selon la Vision stratégique** : dans le cadre du domaine et des limites et du respect des rôles et des tâches attribués et qui devrait être accompagnée par une obligation plus rigoureuse de reddition des comptes, il s'agit d'un des acquis de la gouvernance décentralisée, il y est question d'une autonomie administrative, financière et académique.

Pourtant, l'université ne jouit pas de cette autonomie pour le recrutement qui reste déterminé par le nombre de postes budgétaires attribués par le ministère de tutelle.

Cette autonomie se concrétise par l'ouverture de filières nouvelles suivant des besoins en formation et recherche liés à la régionalisation.

### **Établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités**

- **Selon la loi 01.00** : les établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités sont créés sous forme d'écoles, d'instituts ou de centres. Ils peuvent être organisés en départements correspondant à des disciplines et des champs d'étude et de recherche.

À l'instar des universités, les enseignements dispensés dans ces établissements sont organisés en cycles, filières et modules et sanctionnés par des diplômes nationaux.

Ils exercent leurs missions dans le cadre de la politique nationale de l'enseignement supérieur (formation initiale/continue, recherche scientifique, etc.) et contribuent au développement des complémentarités et à la mise en place de passerelles avec les établissements universitaires.

Le secteur des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités (EESNRPU) compte actuellement 71 établissements sous diverses tutelles et assujettis à des statuts juridiques distincts. Ils se répartissent en quatre pôles de formation comme suit :

- établissements scientifiques et techniques ;
- établissements de formations administratives, économiques, juridiques et sociales ;
- établissements pédagogiques ;
- établissements de formation militaires et paramilitaires.

Pour sa part la Vision stratégique ne consacre pas de développement spécifique à ces établissements.



# Bibliographie

1. Australian Industry and Skills Committee, AISC. (2017). *Future skills and training: A practical resource to help identify future skills and training*.
2. Beaud, O. (2010). Les libertés universitaires (II). *Commentaire*, 130(2), 469-476. doi : 10.3917/comm.130.0469.
3. Centre International d'Études Pédagogiques, CIEP. (2014). *Éducation et entrepreneuriat*.
4. Conseil économique, social et environnemental, CESE. (2016). *Richesse Globale du Maroc entre 1999 et 2013*.
5. Conseil Supérieur de l'Enseignement, CSE. (2008). *État et perspectives du système d'éducation et de formation. Volume 4 : Métier de l'enseignant*.
6. Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2017). *Évaluation des Facultés Polydisciplinaires : Quelle politique, quel impact et quelle perspective ? Rapport thématique*.
7. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2017). *Évaluation du cycle doctoral au Maroc : Pour promouvoir la recherche et le savoir, Rapport thématique*.
8. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2018). *Une école de justice sociale : contribution au nouveau modèle de développement*.
9. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2018). *La promotion des métiers de l'éducation, de la formation, de la gestion et de la recherche*.
10. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2017, décembre). *L'évaluation de la recherche scientifique, enjeux, méthodes et instruments, Actes du colloque international*.
11. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2018). *L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert, Rapport sectoriel*.
12. Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2014). *Rapport analytique sur la mise en œuvre de la Charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : acquis, déficits et défis*.
13. Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et de la Recherche Scientifique, CSEFRS. (2015). *Vision Stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion*.
14. Debbarh, A. (2013, juin). *Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire. Situation actuelle et perspectives à l'horizon 2020 : Cas du Maroc*. Communication présentée au Séminaire régional Tempus sur la gestion des

ressources humaines dans l'enseignement supérieur dans les pays du sud de la méditerranée, Nicosie, Chypre. Consultée sur : <https://docplayer.fr/4241736-Personnel-enseignant-de-l-enseignement-superieur-universitaire-situation-actuelle-et-perspectives-a-l-horizon-2020-cas-du-maroc.html>

15. Gingras, Y. (2003). Idées d'universités : enseignement, recherche et innovation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 148, 3-7. Entreprises académiques. doi: <https://doi.org/10.3406/arss.2003.3317>.
16. Michaela, M. & Antony, S. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*. (UNESCO : Institut international de planification de l'éducation). Paris, France. [http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance\\_qualit%C3%A9\\_externe\\_dans\\_l'enseignement\\_sup%C3%A9rieur\\_les\\_options\\_1.pdf](http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance_qualit%C3%A9_externe_dans_l'enseignement_sup%C3%A9rieur_les_options_1.pdf)
17. Observatoire National du Marché du Travail. *Évaluation des programmes actifs de l'emploi : État de l'art et perspectives*.
18. Organisation de Coopération et de Développement Économiques, OCDE. (2011). L'enseignement supérieur à l'horizon 2030. Volume 2, Mondialisation.
19. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, UNESCO. (2014). *Domaines d'études et de formation de la CITE 2013 : Manuel accompagnant la Classification Internationale Type de l'Éducation (CITE)*. Consulté sur <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-fields-of-education-and-training-2013-fr.pdf>
20. Stuart, M., Lido, C., Morgan, J., Solomon, L., & May, S. (2011). The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations. *Active Learning in Higher Education*, 12(3), 203-215. doi : 10.1177/1469787411415081.
21. United Nations Development Programme, UNDP. (2016). Human development for everyone, Human Development Report.
22. Vorley, T. & Nelles, J. (2008). (Re)conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la « Troisième mission ». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 20(3), 145-165. <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2008-3-page-145.htm>.
23. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*





---

ملتقى شارع علال الفاسي وشارع الميليا

ص.ب 6535، الرباط – المعاهد

Angle avenues AL MELIA et ALLAL EL FASSI

BP 6535, Rabat - Instituts

---

Tél. : + (212) (0) 537 77 44 25

Fax : + (212) (0) 537 77 46 12

[www.csefrs.ma](http://www.csefrs.ma)

