

## **Enseignement supérieur au Maroc : L'université à l'épreuve du développement économique de la société**

*M. Talbi*

Au Maroc et dans le monde, l'université a longtemps été conçue comme une institution autonome de son contexte socio-économique.

La place donnée à l'université dans la société a évolué dans les pays développés et notamment les pays de l'OCDE et d'Asie (Chine, Corée du Sud, Japon, Singapour, ...etc.), aujourd'hui, des liens étroits existent entre le politique, l'économique et la science. En effet les politiques de ces pays lient les activités de recherche aux activités économiques et attendent de la recherche universitaire qu'elle produise des bénéfices économiques et sociaux. L'université a démontré dans ces pays, sa légitimité sociale et économique, et a connu en plus de ses missions traditionnelles, soit la recherche, l'enseignement et le service à la collectivité, l'émergence d'une université entrepreneuriale, c'est-à-dire qui participe à l'innovation régionale ou nationale.

Au Maroc, l'accumulation des problèmes structurels tout au long de ces dernières années a conduit le pays à l'impasse. Les politiques poursuivies jusqu'à aujourd'hui, ne sont plus conformes au schéma général de l'évolution du pays. Il faut établir une rupture radicale avec l'ancien modèle, qui selon S.M le Roi Mohammed VI, ne permet plus «de répondre aux demandes et aux besoins croissants des citoyens ni de réduire les inégalités sociales et les disparités spatiales » ; SM le Roi a mis en place la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD). Conformément aux Orientations Royales, la Commission devra s'atteler à examiner avec franchise, audace et objectivité l'état des lieux au vu des réalisations du Royaume, des réformes engagées, des attentes des citoyens, du contexte international actuel et de ses évolutions à venir. Elle devrait soumettre au Souverain, d'ici l'été prochain, les grandes inflexions souhaitables et les initiatives concrètes à même d'adapter le modèle de développement. L'enseignement supérieur et principalement l'université marocaine doit être au cœur de la réflexion de ladite commission, en effet le nouveau modèle économique doit se baser sur la nécessité d'une politique de l'Etat basée sur les liens étroits qu'il faudra mettre en place entre le politique, l'économique et la science. En effet seule une politique du pays liant les activités de recherche et de la formation aux activités économiques produiront des bénéfices économiques et sociaux dont a besoin le Maroc.

L'Université connaît une mutation profonde dans le cadre de son autonomie sur le plan de la gestion administrative, financière et pédagogique. Cette autonomie fera de l'Université d'aujourd'hui, plus que par le passé, une locomotive de développement culturel, économique et social. Le développement du partenariat public-public national et international en matière de formation et de recherche scientifique (*promotion et valorisation de la recherche scientifique*), etc., confirme la nouvelle politique nationale en matière d'enseignement supérieur au Maroc. La recherche scientifique est un outil d'actualisation et de développement du savoir et du savoir-faire, nécessaire

à la croissance et à la modernisation du pays. La réforme de l'université devrait offrir aux responsables universitaires, l'opportunité de penser public, agir-privé, et faire participer concrètement l'ensemble des acteurs dans la politique de l'Université. Cette réforme est devenue un enjeu politique majeur, compte tenu de la crise que nous vivons, pour qu'elle puisse jouer son rôle, sa mission et sa place dans le contexte de la mondialisation. La coopération internationale, essentiellement européenne se trouve quant à elle confrontée à de nouveaux paramètres. De plus en plus exigeante elle suppose une université marocaine transparente, démocratique et travailleuse. Une raison supplémentaire pour accorder à l'existant l'intérêt qui lui revient et se convaincre de l'idée que le développement est engendré par les forces internes.

Au Maroc, comme ailleurs, l'université est confrontée à plusieurs défis de nature politique, économique (*impulsion du développement*) et sociologique (*ascenseur social*). L'université a besoin d'une réforme profonde et d'un appui politique et budgétaire de l'état, si on veut qu'il joue son vrai rôle et assurer la pérennité de la fonction motrice du progrès et de développement économique du pays.

La réforme universitaire est un renouvellement continu du travail académique et scientifique, et que cette réforme ne doit se limiter à la forme, mais est plutôt une réforme de l'essence et de la qualité du contenu des enseignements et de la recherche. On peut résumer la philosophie d'une bonne réforme sur les points suivants :

- *L'intérêt public prime sur le privé ;*
- *Le principe de consultation et de partage prévaut ;*
- *Adhérer aux valeurs de renouvellement et de formation continue ;*
- *Créer un style horizontal entre les gens et les pistes ;*
- *Préserver la généralité de l'Université publique marocaine ;*

Gérer la réforme dans un esprit d'engagement pour accéder à la qualité de vie et au développement socioéconomique, ceci nécessite une correction quotidienne et continue ; L'université doit s'engager dans la réforme pour ses aspects pédagogiques et de recherche scientifiques dès le départ, et doit structurer sa recherche scientifique, ce qui lui permettra de faire des progrès importants dans la réforme et répondre aux besoins du Maroc en matière de soutien à notre secteur socioéconomique.

Pour que la recherche et la formation puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement du pays, le politique doit réfléchir et répondre à ces questionnements :

1. *Orientation de la recherche et la formation ;*
2. *Relation qu'on doit avoir entre la formation et la recherche ;*
3. *Réforme pédagogique ;*
4. *Organisation de la recherche ;*
5. *Ressources financières ;*
6. *Gestion de la carrière du chercheur ;*

Malgré la mise en œuvre de plusieurs réformes (1975, 1997 et 2000) ; les universités marocaines affrontent depuis de nombreuses années, des systèmes de contrôle de gestion à priori. La réglementation financière représente un facteur contraignant. Cependant, la spécificité des activités

d'enseignement et de recherche, la diversité des représentations des acteurs concernant le contrôle des dépenses budgétaires et les difficultés de mise en œuvre peuvent conduire à beaucoup de difficulté dans la gestion financière des universités. D'où la nécessité d'examiner les conditions de développement d'un système de contrôle global de gestion financière au sein de l'université. Nous devons mettre l'accent sur la gestion des établissements universitaires et la nécessité de les gérer comme une entreprise en cherchant efficacité et performance. L'université marocaine doit pouvoir rentrer dans l'ère de la compétitivité.

Les ressources consacrées à l'éducation se sont accrues dans tous les pays industrialisés au cours des dernières décennies. L'éducation est considérée à la fois comme un enrichissement personnel et une contribution à la cohésion sociale, à l'insertion sociale et à la solution des problèmes d'emploi. En Europe, la promotion des pratiques pédagogiques innovantes d'enseignement et le développement de l'inclusion de nouveaux publics est devenu une priorité. La nouvelle feuille de route des 47 ministres de l'Enseignement supérieur réunis à Paris lors de la Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur les 24 et 25 mai 2018 :

- *Développer des approches nouvelles et inclusives pour l'amélioration des formations ;*
- *Ériger la coopération dans les pratiques innovantes pour apprendre et enseigner ;*
- *S'adapter à la diversité des publics ;*
- *Le potentiel du numérique pour transformer la façon dont l'enseignement supérieur est dispensé ;*
- *Les établissements doivent préparer leurs étudiants et encourager leurs enseignants à agir de façon créative dans un environnement digitalisé*
- *Les étudiants et les diplômés doivent refléter mieux la diversité des populations.*

L'apprentissage tout au long de la vie est un moyen important pour gérer son avenir professionnel et personnel. Une formation de qualité est essentielle parce qu'elle répond aux besoins et politiques du marché du travail, et à la reconnaissance des diplômes et des qualifications pédagogiques dans un monde où la mobilité des étudiants et enseignants est facteur décisif dans la réussite et la qualité. Dans ce cadre l'enseignement supérieur s'adapte à la mondialisation de l'économie en accélérant ses échanges avec les institutions et ses acteurs en ce qui concerne la formation, la recherche et les services à la collectivité.

Au Maroc, malgré les efforts consentis par l'État en matière d'éducation et de formation de l'Indépendance à la fin de la dernière décennie, le système éducatif marocain accusait encore un retard tant sur le plan quantitatif que qualitatif :

- *Faible niveau des indicateurs scolaires ;*
- *Système de gouvernance encore fortement centralisé malgré la régionalisation avancée ;*
- *L'obligation de l'insertion de l'économie marocaine, par les échanges extérieurs, dans la mondialisation à travers ses nombreuses ouvertures, dont le partenariat euro méditerranéen en est la forme la plus achevée.*
- *Le plan d'urgence signé à Agadir entre le gouvernement et les universités en 2009 ;*

- *Le Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) signé à Fès en février 2009 pour la période 2009-2015, a concerné un ensemble de mesures permettant la création de 220.000 emplois et a favorisé une nouvelle culture de partenariat, celle de l'implication des professionnels dans le volet formation ;*
- *Signature le 7 avril 2010 d'une convention entre la CGEM et le ministère du Commerce et de l'industrie avec les ministres des Ministères de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et de l'Emploi pour faciliter la mise en place d'un partenariat permettant de faciliter aux étudiants de l'enseignement supérieur l'accès à des stages au sein des entreprises marocaines ;*
- *Le «Forum pour une initiative tricontinentale atlantique» réuni sous le haut patronage de Sa Majesté le Roi à Skhirat, les 29 et 30 mai 2009, a mené une réflexion prospective sur le Maroc 2030 et a appelé les universités et les centres de recherche à se constituer en réseaux (mobilisation et partage des connaissances) permettant de constituer une base de données d'informations et d'enseignements qui seront mis à profit pour l'élaboration du futur plan de développement économique et social de notre pays ;*
- *En mars 2012, le plan d'action proposé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Les universités ont préparé et soumis le nouveau contrat de développement 2013-2016, projet qui répondant aux directives de la note de cadrage pour la mise en œuvre des orientations de la déclaration gouvernementale (février 2012) ;*
- *La vision stratégique 2015-2030 ;*
- *Le plan d'action du ministère de tutelle ;*
- *Programmes Structurants Nationaux ;*
- *Le contexte politique de la réforme : Discours et Messages de SM le Roi Mohammed VI (orientations)*

Casablanca Finance City, s'inscrit dans cette logique, lancée en 2010 avec pour ambition de devenir une place de référence, Casablanca Finance City (CFC) se veut un hub économique et financier, une plateforme globale de services et d'acteurs tirant leur activité principale des marchés financiers. Aujourd'hui, CFC est la première place financière africaine et 33ème mondiale (Classement GFCI) s'imposant dans le paysage financier continental et mondial. On notera donc parmi les groupes ayant obtenu le statut CFC, les américains Ford et AIG, la chinoise Bank Of China, BNP Paribas, Abraaj, ou encore le Boston Consulting Group.

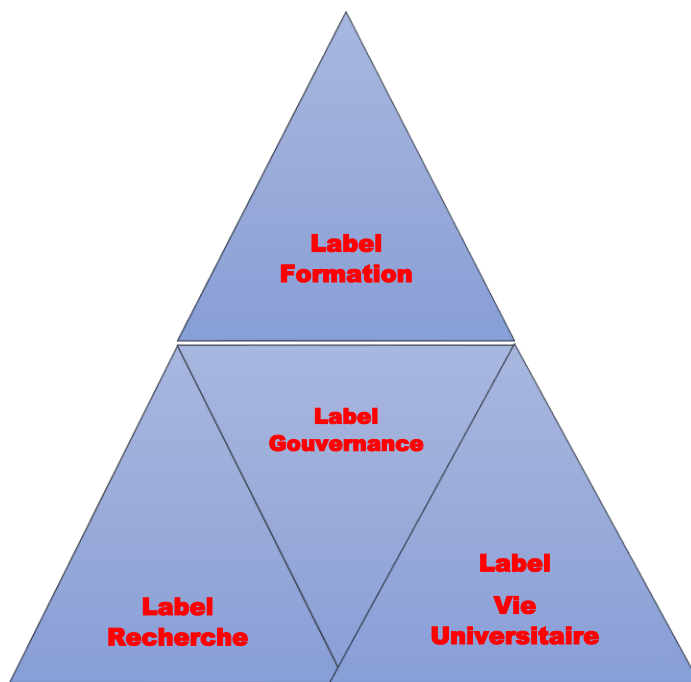
L'université marocaine, se veut donc être partie prenante de la construction de l'avenir qu'offre au pays l'évolution de son environnement régional, national et international. La réorganisation et la réforme de l'enseignement supérieur, consacrées par la loi 00-01, dont le lancement officiel a été fait le 28 Février 2001, constitue une des dimensions essentielle de l'adaptation des structures, des ressources et des méthodes de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, aux exigences du développement économique, culturel et social au Maroc, dans une société et une

économie, de plus en plus ouvertes et articulées aux autres régions du monde et à la mondialisation des échanges.

### **Une nouvelle université avec de nouvelles missions**

Le rôle de l'établissement universitaire est l'accueil et l'encadrement des jeunes/étudiants venant du lycée, l'enseignement des différentes disciplinaires, la recherche scientifique, l'ouverture sur son entourage, la formation de citoyens, l'organisation de rencontres et de manifestations scientifiques et culturelles, la participation au développement du pays.

La mission fondamentale de l'Université consiste, sur la base d'une éthique de responsabilité et de solidarité, à accroître, à transmettre et à diffuser le savoir à travers des activités équilibrées d'enseignement, de création, de recherche et de services à la collectivité, et cela, dans un cadre de rigueur, d'intégrité et de libertés académiques.



L'Université n'est plus cette institution formelle, qui coordonne en aval, quelques procédures à caractère réglementaire et administratif, pour faire le lien entre un grand nombre d'Institutions. En effet, les différents établissements qui composent une Université n'ont pas conscience d'appartenir à une même entité. A l'intérieur d'un même établissement, les départements et les enseignants chercheurs n'ont ni activités communes, ni projets en commun. Les conseils des établissements sont des coquilles vides...etc. avec la loi 00-01, l'Université est devenu le cadre pédagogique, universitaire, scientifique, administratif et humain dans lequel s'inscrivent, s'organisent et s'articulent les missions et les activités des différents établissements d'enseignement supérieur qui la composent. A travers les filières et les modules qui associent plusieurs établissements, les enseignants doivent créer des réseaux pédagogiques et de recherche dont l'interactivité associera les composantes essentielles de tout projet d'Education- Formation :

- *Les enseignants chercheurs sont porteurs de projets pédagogiques, de recherche et d'innovation,*

- *Le système d'enseignement supérieur devra mettre les étudiants en situation de pouvoir construire leurs compétences dans des contextes variés,*
- *Associer les étudiants sans lesquels rien ne peut se faire : Bénéficiaires de toute pédagogie, ils en sont les porteurs, les récipiendaires et les relais.*
- *Le personnel administratif et d'encadrement est le maillon par lequel un projet peut réussir ou échouer.*
- *Les partenaires extérieurs et notamment ceux de l'entreprise, vont devoir jouer un rôle déterminant, tant par leur diversité, que par leurs relations en aval avec l'output du système d'éducation- formation,*
- *L'entreprise et le système productif sont concernés en premier lieu par la qualité, le profil et l'adaptation des ressources humaines dont ils ont besoin et qui proviennent du système Universitaire.*

L'Entreprise à travers des personnes, mais surtout à travers des partenariats entre **l'Université** et les associations professionnelles nationales et régionales des entrepreneurs, sera directement concernée et de façon continue et cumulative par le fonctionnement et l'organisation des formations, des filières et des modules d'enseignement à l'Université.

Le partenariat devra concerner trois aspects essentiels :

- *La contribution aux financements des actions de formation.*
- *Les demandes d'expertises adressées aux groupes et centres de recherche et la proposition des stages aux étudiants.*
- *La participation à la conception et à l'organisation partielle ou totale des modules.*
- *La constitution, considère la Région comme collectivité territoriale et lui accorde de larges prérogatives, en matière de gouvernance locale et régionale et en matière de développement, d'Investissement et de création d'Emploi.*

L'existence de centres régionaux d'Investissement « **CRI** » dans les 16 régions du pays, constitue une avancée dans le renforcement de la région comme acteur de développement local et régional. Avec les municipalités et les communes rurales, la Région est un partenaire essentiel de l'ouverture de l'Université sur son environnement à travers, des commandes, des actions communes et des entreprises conjointes.

Le politique, l'associatif et l'universitaire devront investir l'espace et le cadre régional, comme base de toute dynamique de développement. Les partenaires extérieurs sont incontournables pour la jeune université marocaine dont la connaissance des expériences des autres est indispensable pour toute autonomie et toute avancée.

Cela concerne ensuite les régions, les collectivités et les entreprises des autres pays, ayant des projets qui impliquent les acteurs locaux, en association avec l'Université. Ce qui pourra faire bénéficier l'université marocaine d'ingénieries performantes et faire profiter les chercheurs, les étudiants et la région des avancées réalisées et testées, dans d'autres espaces qui ont fait leurs preuves.

Conscient des nouvelles missions à accomplir pour le développement de la région et de la nation, l'Université doit s'engager à poursuivre les réformes nécessaires sur les plans de la formation pédagogique, de la recherche scientifique et de la gestion administrative et financière. La

modernisation des structures administratives, un budget conséquent et un financement de niveau de recherche, ainsi que la restructuration et l'organisation de la recherche scientifique, l'informatisation des services universitaire et le renforcement des activités culturelles et sportives au profit des étudiants.

Le développement de l'université est nécessaire et conditionné par une nouvelle vision de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Huit mots d'ordre accompagnent le devenir de l'université marocaine vers des finalités de bonnes valeurs de notre système d'enseignement supérieur à savoir : l'accessibilité, l'égalité et équité, la réussite, le dialogue, la participation, l'évaluation et la motivation, ainsi cette université doit :

- *Identifier et analyser quelques-unes des modalités avec lesquelles l'université et/ou une institution de l'enseignement supérieur membre, peut contribuer à jouer un rôle actif dans la gestion de la qualité de son enseignement et sa recherche scientifique,*
- *Créer le débat chez les enseignants chercheurs et prendre connaissance de leur opinion sur le sujet,*
- *Contribuer à l'éducation et à la formation du citoyen,*
- *Participer à l'économie du pays par la formation de personne ressource performante capable de s'intégrer dans un monde économique changeant et de plus en plus compétitif, et par là contribuer à la production de la richesse dans notre pays,*
- *Débouche sur une belle aventure qui éveille la curiosité intellectuelle de l'étudiant, une aventure qui lui fasse aimer l'université en s'ouvrant au monde et aux autres cultures,*
- *Être un lieu de libertés académiques et d'échange du savoir et une source de production scientifique qui soit valorisable, opérationnelle et utilisable aussi bien dans le processus de la production économique que dans celui de l'émancipation culturelle et de la pérennisation des valeurs nationales,*
- *Répondre aux attentes des apprenants et des différents partenaires (État, collectivités locales, entreprises), facteur de progrès et de confiance, les démarches qualité, basées sur un référentiel, apportent une réponse pertinente aux acteurs de la formation,*
- *Non seulement prendre forme autour de valeurs académiques essentielles mais aussi répondre aux attentes des différentes parties prenantes en faisant preuve de la qualité de ses prestations,*
- *Participer dans la compétitivité internationale aussi bien sur les plans de l'éducation, de la formation de compétences de haut niveau, que sur les plans de la production scientifique et technologique et sa diffusion.*

Il faudra encourager l'autonomie de l'université, la responsabilité du leadership pour qu'ils puissent traduire la politique de l'université en stratégies et en mesures opérationnelles, et orienter -dans la concertation- le processus de mise en œuvre de la réforme vers l'innovation et la compétition, tout en optimisant les ressources humaines et matérielles existantes.

### ***Deux problèmes prioritaires de l'Université marocaine aujourd'hui : le pédagogique et le managérial***

Deux grands ensembles de problèmes sont en cause ici : ceux de nature pédagogique d'une part, et ceux impliquant les aspects de gestion d'autre part. (Ceci ne réduit pas l'importance d'autres types de problèmes, mais en termes de hiérarchie, ils se trouvent dans un statut subordonné).

## Les problèmes pédagogiques et académiques

Comment ne pas mettre l'accent sur ce domaine précis, qui implique étudiants, enseignants, administratifs et technique, il s'agit de problèmes qui sont fondamentalement le résultat de contraintes institutionnelles accumulées lors des deux dernières décennies, qui ont abouti à faire en sorte que l'Université marocaine aujourd'hui comprend de fait deux types d'établissements qui fonctionnent à deux vitesses.

**a. D'une part, on y trouve des établissements à accès ouvert à accès ouvert** (il s'agit du triptyque Lettres, sciences humaines, Sciences économiques, juridiques et sociales, Sciences). C'est dans ces trois types d'établissements que l'écrasante majorité des étudiants (75%) s'inscrit aujourd'hui (naturellement par défaut). La gestion de cette problématique du surpeuplement pose problème, le nombre d'étudiants inscrits dans ces établissements, a posé beaucoup de difficulté et a permis que l'on sente, au plan qualitatif, la différence dans le système universitaire dans sa globalité ; comparé aux établissements à accès réduit fait que ce type de formation, en général, n'améliore pas l'image de l'Université marocaine.

Le diagnostic ici est très sévère : on note que les cursus offerts sont marqués par leur obsolescence, leur rigidité (absence de réelles passerelles entre formations offertes). Sur le plan pédagogique, la mise en place de filières de formation est une opération ardue au plan de la procédure. Malgré la sortie de plusieurs promotions de licenciés (système LMD), les méthodes d'enseignement n'ont pas beaucoup évolué : y prévalent la passivité de l'étudiant, la relation unidirectionnelle enseignant-étudiants, le cours magistral, l'absence d'interaction entre enseignants et étudiants en dehors des salles de cours, le peu d'accent mis sur les aspects de la méthode, sur les savoir-faire, sur la culture des habiletés, la promotion des compétences individuelle. L'organisation semestrielle des cours, un système d'enseignement modulaire et d'évaluation innovant (contrôle contenu, capitalisation, ...etc.) ont permis d'améliorer légèrement le rendement du système ...

La réalité pédagogique qui prévaut aujourd'hui dans les établissements à accès ouvert implique une profonde mise en cause des types de filières dispensées dans ces établissements par le besoin de mettre en place les structures nécessaires (Salle de TP, ateliers techniques...) et embauche d'enseignants chercheurs et agents techniques spécialisés....

**b. D'autre part, les établissements à accès réduit,** sont en très faible nombre : il s'agit d'établissements qui ont plus ou moins correctement réglé les problèmes de l'accès (par la sélection des étudiants et la fixation du nombre des admis), donc pas de surpeuplement. Mais le faible nombre des étudiants inscrits dans ces établissements, n'a pas permis que l'on sente, au plan qualitatif, la différence dans le système universitaire dans sa globalité ; aussi, l'inefficacité, la performance réduite, et la prédominance du chômage parmi les lauréats des établissements à accès réduit fait que ce type de formation collent, en général, à l'image de l'Université marocaine. Ce constat implique une profonde mise en cause du mode d'enseignement et des types de filières dispensées dans ces établissements.

**c. il y a lieu de consolider la mise en place de la réforme pédagogique,** tel le mode d'apprentissage, de gestion des filières, les examens, les délibérations, les emplois de temps et innover en matière de nouvelles filières professionnalisantes ou non.



## **Au plan du management administratif**

Avant 2002, l'université se présentait plutôt comme la somme arithmétique d'un ensemble d'établissements plus ou moins autonomes au plan de la structure d'organisation et où la notion d'appartenance à une seule structure n'est pas présente fonctionnellement, d'où un problème dans la chaîne de gestion et du gaspillage et l'absence d'économies d'échelles (en raison des redondances). L'un des apports essentiels de la loi 001-00 est de consacrer un changement radical sur ce plan en normalisant l'Université et en intégrant fonctionnellement ses composantes. Aujourd'hui, l'université possède un organigramme nouveau et un appareil administratif central (c'est-à-dire à base de services communs), avec ce que cette opération implique en terme d'identification de fonctions précises, cependant il est impératif d'établir une bonne description du poste de travail et une bonne répartition des tâches; l'établissement de manuels de procédures écrites et respectées; la mise en place d'un système d'incitations pour attirer des cadres techniques (moyens et supérieurs) capables de conduire des services centraux (par exemple: la maintenance, le réseau informatique, etc.); la mise à niveau du système de communication interne pour en faire un service efficient et permettant de promouvoir le travail de groupe, motive le personnel, et le responsabilise; la mise sur pied d'un système d'évaluation rigoureux et motivant; ...etc.

La bonne gouvernance consiste à concevoir, construire, et mettre en place un système de gestion moderne, de type entreprise, qui cultive l'efficacité et consacre la performance, dote l'Université d'instruments technologiques nouveaux (par exemple, la digitalisation de l'ensemble des process de l'université) et de nouvelles méthodes de management, allant de pair avec un système de mise à niveau et de formation permanente des ressources humaines (en langues, et dans l'usage de l'informatique notamment).

Au niveau de la formation des enseignants : il faudrait organiser, dans le cadre en concertation avec les structures des universités, des ateliers pédagogiques portant sur :

- L'ingénierie de la formation
- L'évaluation
- Les méthodes didactiques
- Les technologies de l'information et de communication, etc.

## **Au niveau des contenus de filières de formation :**

Le système d'enseignement supérieur doit viser l'amélioration de la qualité des formations, en améliorant les modes d'enseignement, en diversifiant les filières, en multipliant les diplômes professionnalisés, en renforçant les liens avec le monde économique et social et en affirmant la synergie entre la formation, la recherche et l'innovation.

Cette politique se caractérise par la volonté d'associer dans une démarche coordonnée et cohérente les dimensions : recherche, formation et développement économique selon le schéma suivant.

## Diagnostic :

Le diagnostic est représenté dans la matrice stratégique SWOT présentée ci-dessous :

<b>SWOT</b>	
<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité des enseignants chercheurs et du personnel administratif et techniques</li><li>• Large spectre de spécialités et variété de l'offre de formation</li><li>• Système pédagogique moderne et modulaire</li><li>• Activités de recherche de bon niveau scientifique</li><li>• Plusieurs universités sont présente dans une région de forte potentialité économique.</li></ul>	<b>Faiblesse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instance fonctionnelle de gestion, de stratégie et de gouvernance</li><li>• Grande saturation de la capacité d'accueil due à la massification</li><li>• Manque de ressources financières y compris l'étatique</li><li>• Environnement socio-économique offrant de faibles opportunités de collaboration et d'insertion</li><li>• Offre de formation continue limitée</li><li>• Implémentation dans le tissu économique</li><li>• Systèmes d'information</li><li>• Développement des technologies éducatives et EAD</li><li>• Absence de la gestion des emplois et des compétences</li><li>• Faible financement de la recherche scientifique</li><li>• Production scientifique dispersée et mal orientée</li><li>• Faible rendement des filières</li><li>• Mode d'enseignement</li></ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation stratégique gouvernementale</li><li>• Projet de la régionalisation avancée</li><li>• Marché intéressant de la formation continue</li><li>• Besoin d'expertise et de conseil au niveau de l'entreprise</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre insuffisant et vieillissant du personnel enseignants chercheurs, administratifs et agents techniques</li><li>• Lourdeur des procédures actuelles de gestion administrative et financière</li><li>• Moyens financiers insuffisants pour atteindre les objectifs définis</li><li>• Faible financement de la recherche scientifique de l'université</li><li>• Concurrence par des établissements d'autres départements ministériels</li><li>• Démotivation des enseignants chercheurs du personnel administratif et technique</li></ul>

A partir des données disponibles, une analyse SWOT nous révèle que les atouts de l'université marocaine, lui confère des forces et des opportunités considérables qui doivent être exploitées et consolidées pour atténuer les effets des faiblesses et des menaces et améliorer ainsi la visibilité, l'attractivité et le positionnement des meilleures universités marocaines.

<b>Contraintes</b>	
<b>Financière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retards dans les paiements.</li> <li>• Qualité et procédures compliquées pour le lancement des appels d'offres et l'exécution des marchés et le paiement des engagements.</li> <li>• Lenteur d'exécution des différents programmes (ex. Programme d'urgence, ...)</li> </ul>	<b>Capital humain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de personnel administratif et technique.</li> <li>• Manque de techniciens pour les ateliers et laboratoires (entretien et TP)</li> <li>• Manque d'enseignant chercheur</li> <li>• Formation du personnel dans leur spécialité.</li> </ul>
<b>Infrastructure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet pour les étudiants.</li> <li>• Restaurant universitaire.</li> <li>• Locaux pour l'archivage.</li> <li>• Logiciel de gestion administrative.</li> <li>• Extension des bâtiments pour l'enseignement et la recherche.</li> <li>• Plats formes technologiques regroupant les équipements lourds.</li> </ul>	<b>Equipement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux TP pour les nouvelles filières</li> <li>• Dédoublment des TP existants.</li> <li>• Fonctionnement des bâtiments pédagogique (Mobilier, PC, connexion)</li> <li>• Système d'information.</li> <li>• Interconnexion Marwan</li> </ul>

On constate en plus d'un niveau de langue très faible qu'il faut améliorer, un manque de projet professionnel et de vie qui nécessite l'orientation et l'assistance, une culture générale très limitée qu'il faut enrichir, des compétences sportives, culturelles et artistiques qu'il faut développer, besoin en développement personnel qui nécessite l'encadrement.

Si ce diagnostic montre plus des contraintes, de points de faiblesse que de force, il n'en demeure pas moins que les opportunités sont nombreuses. Ceci veut dire qu'en rassemblant les moyens humains, financiers et les compétences des universités derrière une stratégie bien développée et bien expliquée accompagnée d'un financement à la hauteur de l'attente, il y a moyen de faire que l'université marocaine fasse un grand saut qualitatif.

A ce niveau, le développement de l'université marocaine, comporte plusieurs actions pour :

- *Améliorer le pédagogique et l'administratif y compris les structures ;*
- *Renforcer en réorganisant la question des langues au sein des au travers des partenariats,*
- *Innover en améliorant le mode d'enseignement et en diversifiant les filières, en multipliant les diplômes professionnalisés et d'ingénierie, en affirmant la synergie entre l'enseignement et la recherche,*
- *Orienter et encadrer les étudiants dans le choix des formations et du projet professionnel,*
- *Enrichir leur culture générale par la facilitation des procédures d'emprunt et de lecture dans les bibliothèques, et en démultipliant des cercles et ateliers favorisant l'échange et l'ouverture sur les cultures locales et internationales,*

- *Développer les compétences sportives, culturelles, artistiques des étudiants en donnant de l'importance aux ateliers de formation et à leur implication dans les manifestations sportives, culturelles et artistiques (festivals, forums ...).*
- *Inciter à la mise en place d'ateliers de développement personnel en lien avec les licences et master professionnalisante en attendant de les généraliser.*

## **Innovation pédagogique et promotion de la formation**

La consolidation de la réforme pédagogique est une première priorité, elle passe par l'innovation dans les contenus des filières et les modes d'enseignement. Cela, vise à promouvoir la formation, accompagner et renforcer et capitaliser la mise en œuvre des réformes universitaire. Toutefois, quelques mesures s'imposent pour garantir la qualité de l'enseignement supérieur, consolider l'existant et corriger les reproductions de l'ancien système notamment en se conformant à celles menées dans le cadre national et en plaçant l'étudiant au centre du dispositif pédagogique dont la qualité sera fondée sur des programmes de formation spécifiques et diversifiés, un mode d'enseignement moderne et de qualité dispensés par des enseignants motivés et impliqués.

Les objectifs :

- *Faire face à la massification de l'enseignement supérieur,*
- *Amélioration du rendement interne du cycle licence (Lutter contre le redoublement et le décrochage),*
- *Le développement de l'offre de formation (Diversification et amélioration),*
- *Adéquation formation-emploi et amélioration de l'employabilité des diplômés.*

Le développement de l'offre de formation doit permettre d'accueillir, dans de bonnes conditions, une population estudiantine croissante, garantir la réussite des étudiants et assurer l'insertion des lauréats dans le marché du travail.

Le problème de la capacité d'accueil de l'université doit être traité dans la perspective d'un rééquilibrage vers les filières porteuses en adéquation avec le marché de l'emploi et non pas d'une augmentation systématique en fonction de la demande des étudiants.

Dans l'élaboration des filières et des modules d'enseignement, veiller à innover tout en capitalisant les acquis et en utilisant le potentiel existant. D'où la mise en place des mesures dont la mobilisation des enseignants est un facteur important dans la consolidation de la réforme. Elle devrait être entreprise selon une stratégie en plusieurs actions :

- *Aider à la révision de la carte universitaire dans le cadre de la régionalisation avancée ;*
- *Augmenter l'offre d'enseignement ;*
- *Structurer le système d'information et d'orientation au profil des étudiants ;*
- *Insertion des lauréats dans le milieu du travail ;*
- *Agir pour un doctorat, nouvelle génération ;*
- *Mise en place d'une politique qualité ;*
- *Ouvrir pour une visibilité régionale, nationale et internationale ;*
- *Mettre en place une organisation et des structures (commissions) qui garantissent l'adhésion des enseignants ;*

- *Créer un Centre de Ressources Pédagogiques par université ayant pour tâches : la conception des programmes de formation, la recherche en formation et la formation en ingénierie pédagogique ;*
- *Développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à tous les niveaux du cursus de formation ;*
- *Promouvoir la production pédagogique sous tous les supports (papiers et numérique, multimédia, EAD, MOOC, SPOOC) ;*
- *Au niveau de la formation des enseignants : il faudrait organiser en concertation avec les structures des établissements d'enseignement et de l'université, des ateliers pédagogiques portant sur :*
  - *L'ingénierie de la formation,*
  - *La pédagogie de projet,*
  - *L'évaluation,*
  - *Les méthodes didactiques, la didactique professionnelle,*
  - *L'innovation pédagogique,*
  - *Les technologies de l'information et de communication, etc.*
  - *La digitalisation de la formation et services y afférant.*

### **L'amélioration de l'employabilité des lauréats passe par les actions suivantes :**

- *Développer le dispositif de suivi de l'insertion des diplômés,*
- *Développer les services de la coopération et des stages,*
- *Développer des solutions pour l'information et l'orientation des étudiants (web, bornes, guides)*
- *Mise en place de la Maison de l'entrepreneuriat pour le soutien à la création d'entreprise*
- *Orientation des profils des diplômés sortants (Entrepreneur, Commercial, R&D)*

### **Mise en place d'une politique de l'évaluation**

L'objectif est de mesurer l'adéquation entre les résultats obtenus par les étudiants et les objectifs pédagogiques fixés et d'élaborer des indicateurs de l'efficacité interne des formations universitaires. L'évaluation des cursus de formation a également pour objectif l'émergence des filières d'excellence.

### **Vision stratégique en matière de formation et métiers**

Les défis que doit relever l'université pour répondre de façon efficace aux attentes en formation des grands programmes nationaux et régionaux de développement font rentrer l'université marocaine dans l'ère de la compétitivité. Les attentes en ce qui concerne l'offre de formation initiale et continue de plusieurs natures et différentes selon les « clients » de cette offre.

***La mise en place d'un dispositif de suivi de l'insertion des diplômés est une nécessité,*** il permettra le suivi systématique des de l'insertion des diplômés. Le renforcement -dans un premier temps- de la cellule d'interface Université–Entreprise, créerait une réelle synergie entre partenaires potentiels (CRI, ANAPEC, ANPME, OFPPT, Délégation de l'agriculture et des pêches maritimes, Délégation du commerce et de l'industrie, Fédérations, ONG) et aura un rôle indiscutable à jouer dans l'insertion des lauréats de l'université.

Pour le développement de ces aspects de formation, on a besoin de mesures d'accompagnement et d'organisation, la création au sein des universités d'une cellule de Formations Continue. Cette cellule aura comme tâches :

1. *Recenser les besoins du marché et en constituer une banque de données ;*
2. *Identifier le potentiel des universités à même de répondre aux sollicitations du marché par l'offre de formations adaptées ;*
3. *Organiser des rencontres de sensibilisation avec la participation des spécialistes locaux, nationaux et internationaux et des partenaires potentiels ;*
4. *Conseiller et accompagner les formateurs pour le montage et la gestion des projets de formation ;*
5. *Assurer la logistique nécessaire à la réussite de ces formations.*

### **La Formation à distance**

La formation à distance est l'un des enjeux importants pour les universités dans un futur proche, elles sont tenues d'améliorer leurs offres dans ce domaine et de renforcer leurs capacités pour disposer rapidement des compétences nécessaires leur permettant d'assurer une évolution rapide de ce type d'offre.

Mesures prioritaires en formation à distance :

*Renforcement des capacités et développement des compétences, pour pouvoir disposer rapidement d'équipes pédagogiques en mesure de soutenir et d'accompagner le développement du e-learning à l'université ;*

- *Faciliter l'accès aux outils informatiques pour les étudiants ;*
- *Favoriser les formations continues s'appuyant sur l'enseignement hybride couplant « présentiel » et « e-learning » ;*
- *Assurer la disponibilité des équipements nécessaires au sein des universités ;*
- *Encourager le développement de la coopération régionale, nationale et internationale autour des thématiques liées au « e-learning ».*

### **Vision et stratégie en termes de recherche scientifique et d'innovation**

La recherche scientifique est un outil d'actualisation et de développement du savoir et du savoir-faire, nécessaire à la croissance et à la modernisation du pays. Elle constitue un investissement sûr pour l'avenir et pour un développement durable du pays. Elle génère des connaissances et des disciplines nouvelles. Elle alimente, de ce fait, le cursus de formation de nouveaux champs disciplinaires et de nouvelles technologies. Ainsi, la recherche scientifique a un impact sur la qualité de la formation. La mise en œuvre d'une politique de recherche, en large concertation avec la communauté scientifique de l'université et en harmonie avec les potentialités socio-économiques du pays est nécessaire. De nombreux programmes de recherche sont contractés avec les organismes de recherche nationaux et internationaux et également avec les opérateurs socio-économiques ; ce qui témoigne du dynamisme des chercheurs de l'université marocaine. Cette activité de recherche devra fortement être soutenue et accompagnée en termes d'offre de moyens matériels et de logistique.

Le personnel de soutien représente 1%. Il faut augmenter cette composante afin d'améliorer

l'encadrement et la productivité. Le nombre des doctorants et des étudiants en masters représente la grande part, c'est donc la plaque tournante de la structure. Cette analyse montre que malgré l'insuffisance du budget alloué et les difficultés pour le dépenser, la production scientifique des différents laboratoires est de bon niveau et peut être largement améliorée.

Le rapport sur l'état des lieux de la recherche nécessite une finalisation et une étude approfondie. En effet une lecture rapide de rapports établis par plusieurs études, montre que la recherche scientifique au Maroc a toujours été guidée par la volonté des enseignants - chercheurs. Et si des laboratoires existent maintenant et acquièrent une renommée à la fois nationale et internationale, c'est essentiellement grâce au dévouement de ces enseignants chercheurs.

Au début et faute de subvention financière, les chercheurs de l'université et grâce à leur débrouillardise ont réussi à établir des relations et des échanges avec l'étranger notamment avec la France, la Belgique etc. Par la suite des contrats avec des privés ou avec des collectivités locales commençaient à s'établir et c'est avec l'argent de ces projets que beaucoup de matériels ont été achetés et maintenus.

Ce n'est que depuis quelques années que les programmes P.A.R.S et PROTARS I, II, et III, ont commencé à renforcer la recherche scientifique.

Aujourd'hui, le fait de relever la question de la recherche scientifique est devenu une obligation. La réorganisation de cette activité dans l'objectif d'optimiser et de mettre en valeur les efforts des chercheurs, est devenue une nécessité.

Le patrimoine humain, les capacités intellectuelles et techniques ne manquent pas puisque plusieurs dizaines de laboratoires et d'unité de recherche existent et produisent.

## **Recherche et Innovation : deux champs interdépendants**

Le Maroc a adopté ces dernières années des stratégies sectorielles de développement économique et social qui se basent sur le recentrage de l'économie vers les secteurs à fort potentiel ou dans lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs. Cette vision s'inscrit dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Il s'agit, notamment du :

- *Pacte National pour l'Emergence Industrielle qui a identifié six Métiers Mondiaux du Maroc : l'Automobile, l'Aéronautique, l'Electronique, l'Offshoring, le Textile et Cuir, et l'Agroalimentaire.*
- *Plan Maroc Vert pour l'Agriculture.*
- *Plan Halieutis pour la Pêche.*
- *Plan RAWAJ pour le développement du secteur Commerce/Distribution.*
- *Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique.*
- *Stratégie Energétique Nationale.*
- *Stratégie Maroc Export Plus pour le développement et la promotion des exportations marocaines et Stratégie « Maroc innovation »*

L'Évolution récente de l'économie mondiale vers une économie basée sur le savoir, implique la mise en place d'instruments pour mesurer et encourager l'effort consenti en matière de R&D et d'innovation. Conscient des enjeux que représentent la recherche développement et l'innovation face aux défis liés au développement, le Maroc a entrepris, depuis quelques années, un ensemble de mesures en vue de :

- *Faire de l'innovation un facteur clé de compétitivité ;*
- *Faire du Maroc un pays producteur de technologies ;*

- *Exploiter les capacités de R&D des universités marocaines ;*
- *Faire du Maroc une place attractive pour les talents et les projets de R&D ;*
- *Diffuser une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat.*

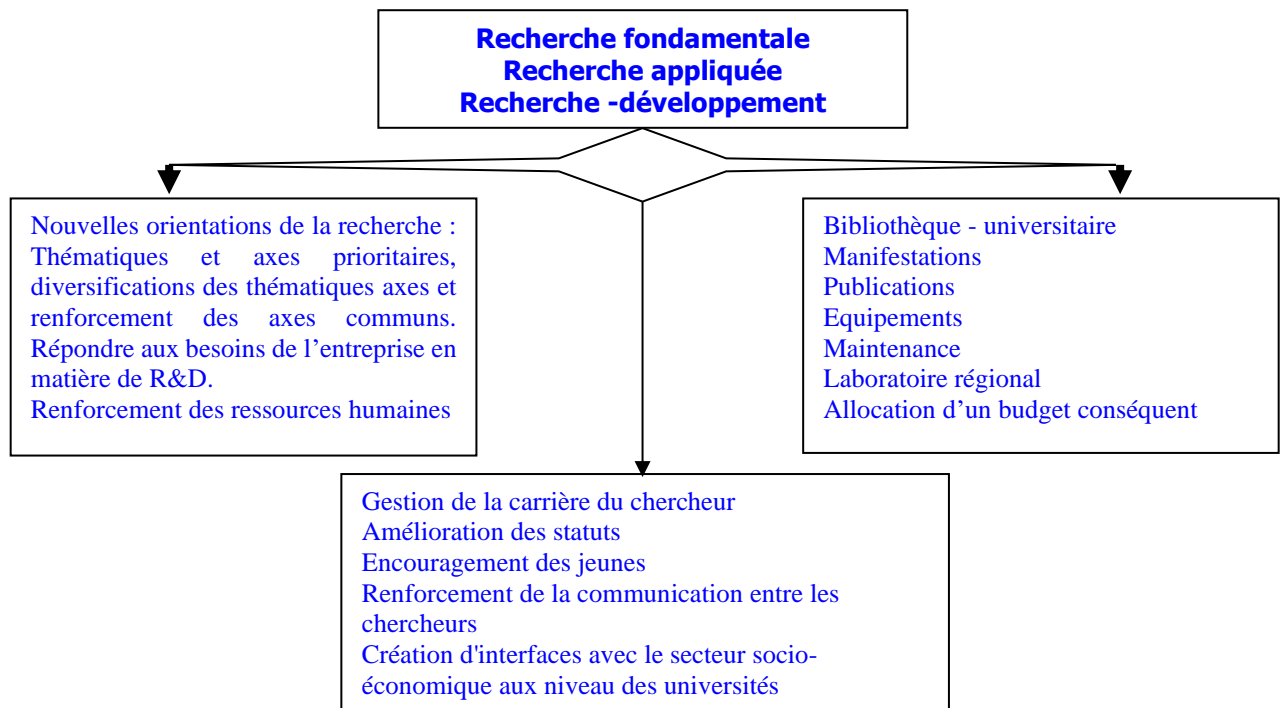
La valorisation des résultats de la recherche est l'une des nouvelles missions que l'université se doit de réaliser pour :

- *réduire la durée entre l'obtention des résultats de la recherche et leurs applications,*
- *rapprocher les opérateurs académiques et les opérateurs socio- économiques.*

Les cellules de valorisation de la recherche, les pépinières d'entreprises, les incubateurs, les parcs scientifiques, les technopoles sont autant de réalisations dans les pays développés de ce processus de valorisation et sont des exemples à mettre en place au Maroc.

Pour que la recherche puisse jouer pleinement son rôle dans le développement du pays le politique doit réfléchir et répondre à ces questionnements :

7. *Orientation de la recherche ;*
8. *Relation qu'on doit avoir entre la formation et la recherche ;*
9. *Ressources financières ;*
10. *Organisation de la recherche ;*
11. *Gestion de la carrière du chercheur ;*





## **La Recherche – Développement (R&D) dans la loi 01-00**

La loi 01-00 portant organisation de l'Enseignement Supérieur conçoit l'université comme un moteur de développement économique et social, (art.1) :

- *La contribution au progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel de la Nation, en tenant compte des besoins du développement économique et social,*
- *La maîtrise et le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire, par la recherche et l'innovation,*
- *La contribution au développement global du pays (art. 3)*

### **Les faiblesses de la composante R&D**

- *Un manque de l'infrastructure de recherche des établissements de l'enseignement supérieur ;*
- *Difficulté de pérenniser les structures ;*
- *Une faiblesse des dotations financières affectées dans le cadre des (URAC) n'ont pas joué leur rôle structurant : Elles n'ont servi qu'à l'acquisition de petits matériels, outillages et de matières premières de première urgence ;*
- *Le vieillissement de la population des enseignants- chercheurs, et absence d'une politique de relève.*
- *La massification que subit l'université qui déséquilibre les parts de la recherche et de l'enseignement.*
- *Un faible taux d'encadrement et un encouragement insuffisant à l'innovation ;*
- *Absence de structure d'accompagnement à l'échelle de l'Université et des établissements.*
- *Une faiblesse des budgets consacrés à la R&D et l'innovation (0,12% du PIB) ;*
- *Une insuffisante interaction entre la recherche à l'université et le monde socio- économique.*
- *Un manque de culture de la reconnaissance du travail accompli par les chercheurs (Absence de motivation)*
- *Une lourdeur des procédures de gestion financière des budgets de recherche qui inhibe la réalisation des projets de recherche et d'innovation ;*
- *Une insuffisance des moyens financiers alloués à la recherche et l'innovation.*

### **Quelques Atouts de la composante R&D**

- *La nouvelle structuration répondant aux normes nationales avec la création des centres permettant de dégager des thématiques en commun entre les laboratoires ;*
- *Evaluation selon les normes internationales (impact factor, innovation, collaborations...);*
- *Adoption de l'approche projet pour le financement de la recherche ;*
- *Amorce des mesures d'accompagnement ;*
- *Amorce d'une dynamique de production scientifique : augmentation en quantité et en qualité des publications.*

### **Activités en relation avec le développement des régions ?**

- *Les thématiques de recherche liées à la région sont encore peu explorées*
- *Nécessité d'une dynamisation et de mise en place de l'observatoire régional de l'environnement et de développement durable.*

### **Thématiques de recherche fondamentale et appliquée**

- *Sciences exactes et naturelles*
- *Sciences sociales et économiques*

- *Sciences humaines*
- *Sciences de l'ingénieur et technologie*
- *Eau et Environnement*
- *Énergie renouvelable*
- *Qualité*
- *Matériaux*
- *Polymère*
- *Matériaux*
- *Phosphate*
- *Nucléaire*
- *Biotechnologie*
- *Application médicale*
- *Électrochimie, corrosion, et chimie analytique*
- *Matière condensée*
- *Technologie de l'information*
- *Pharmacochimie*
- *Science et Technique de la Mer*
- *Hautes énergies*
- *Mécanique*
- *Génétique*
- *Numérique*
- *Modélisation*
- *Plantes médicinales et aromatiques.*
- *Sciences médicales*
- *Sciences pharmaceutiques*
- *Sciences juridiques et économiques*
- *Sciences sociales*
- *Lettres et langues*
- *Sciences de l'éducation*
- *... etc.*

### **Actions prioritaires :**

1. *Amélioration du statut de l'enseignant chercheur et de ses conditions du travail.*
2. *Préserver et encourager la recherche fondamentale, qui est indispensable pour le maintien du bon niveau de culture et de pensée. En fait, tout problème qui se pose à l'industrie nécessite d'abord une recherche fondamentale, donc une culture scientifique.*
3. *Le besoin d'avoir une bibliothèque universitaire riche et diverse, et une facilité d'accès à la documentation scientifique en ligne via Internet.*
4. *Création d'une banque de données : profil des enseignants chercheurs, laboratoires et groupes de recherche, formation dispensée et recensement des entreprises.*
5. *Création d'interface à l'intérieur de l'université et avec les secteurs industriels, économique et social.*
6. *Recrutement de techniciens et d'ingénieurs pour assurer le fonctionnement et la maintenance du matériel.*

7. Regroupement de gros matériel et le mettre au service de l'université.
8. Augmentation du budget alloué à la recherche scientifique.
9. Diversifier les thèmes de recherche en préservant l'initiative individuelle.
10. Octroyer davantage de bourses de recherche aux jeunes chercheurs méritants.
11. Création d'un laboratoire régional en impliquant la Région.
12. Multiplier les rencontres entre les différents chercheurs de l'université en vue de mieux se connaître et de faire connaître leur production scientifique.
13. Développer d'autres thèmes de recherche existant déjà dans l'université, à savoir : Matériaux et Bio - matériaux, Espaces Littoraux, sociologie, philosophie, sciences médicales, etc.
14. Impliquer les Sociétés Savantes.
15. Instaurer une recherche qui préserve non seulement notre environnement mais qui aide à la production des richesses.
16. Dépister et encourager les jeunes talents, en s'appuyant sur les structures en place (équipes, laboratoires et groupes de recherche) ;
17. Renforcer le partenariat avec les entreprises de la région sur la base de conventions définissant des axes communs et des modalités de coopération ;
18. Faire émerger une vision stratégique commune permettant de mobiliser un ensemble de moyens, y compris humains, sur les objectifs partagés dans le but de mettre en place de grandes infrastructures de recherche, investissements lourds et mi-lourds, valorisation et diffusion de l'information scientifique et technique ;
19. Coordonner les efforts dans le but d'élaborer des thèmes de recherche en vue de créer des unités mixtes favorisant le lien entre le monde de la recherche et l'industrie ;
20. Encourager la recherche interdisciplinaire et en pédagogie universitaire et principalement dans le domaine de la pédagogie de projet et la didactique professionnelle et être actif au colloque annuel « Pédagogie et formation » organisé par les réseaux INSA de France et ENSA Maroc ;
21. Créer une vie scientifique de haut niveau par le biais d'appels à projet et d'études doctorales, par la qualité des professeurs invités, par l'organisation de congrès internationaux ;
22. Favoriser l'interdisciplinarité par la mobilisation de compétences complémentaires.
23. Encourager les projets de recherche appliquée et la recherche développement ;
24. Recenser les résultats de recherche ayant abouti à la création d'entreprises et les encourager ;
25. Connaître les besoins en recherche et développement des entreprises ;
26. Encourager la publication internationale est un moyen pour la recherche et le rayonnement
27. Encourager la publication internationale en sciences sociales, lettres, langues, ... ;
28. Equiper les bibliothèques recherche par des sources bibliographiques variées et d'actualité (ouvrages, revues...) ;
29. Renforcer l'organisation des structures de recherche ;
30. Accréditer et labéliser les structures de recherche dont les laboratoires au niveau national avec un financement conséquent de plusieurs millions de dirhams l'année ;
31. Mutualisation de l'infrastructure de tous les laboratoires par établissement universitaire (matériel scientifique spécifique, salle de travail.....) ;
32. Utiliser les mécanismes d'appui au développement des projets R&D ;
33. Encourager la création de pôle d'excellences par région universitaire ;
34. Améliorer les procédures de dépenses des budgets alloués aux laboratoires ;

35. *Aider pour la réalisation des sorties aux terrains de recherche des doctorants ;*
36. *Renforcer de la gouvernance et du suivi de la recherche ;*
37. *Augmenter, diversifier et pérenniser les sources de la recherche ;*
38. *Créer un Centre de Transfert de Technologies et d'Incubation d'Entreprises par université.*

Il va de soi qu'une telle stratégie s'inscrit dans le cadre de partenariats régionaux, nationaux et internationaux. Au niveau national, on créera des synergies, dans le but de développer une complémentarité et de mettre en commun des compétences différentes.

La coopération internationale, essentiellement européenne se trouve quant à elle confrontée à de nouveaux paramètres. De plus en plus exigeante elle suppose une université marocaine transparente, démocratique et travailleuse. Une raison supplémentaire pour accorder à l'existant l'intérêt qui lui revient et se convaincre de l'idée que le développement est engendré par les forces internes.

Les actions préconisées ci-dessus, ont pour objectifs :

- *L'investissement dans la recherche scientifique relative à tous les domaines tant elle est porteuse et d'intérêt certain pour le savoir et le savoir-faire, la formation par la recherche, le transfert de technologie, la diffusion de la culture scientifique et le développement socio-économique du pays ;*
- *Le soutien d'une manière convenable et continu des projets dont les thèmes sont liés à la recherche – développement, sans toutefois en délaissier d'autres d'actualité scientifique et dont l'université possède les compétences requises pour leur réalisation. La quête de la qualité, de l'efficacité et de la rentabilité (académique et/ou économique) doit prévaloir dans le choix de tout projet à soutenir ;*
- *Le renforcement de l'organisation des structures de recherche, l'optimisation et la rentabilisation des infrastructures de recherche et le soutien matériel conséquent et logistique adéquat ;*
- *Renforcement de la gouvernance et du suivi de la recherche ;*
- *Renforcement du service de gestion et de suivi de la recherche scientifique ;*
- *Augmentation, diversification et pérennisation des sources de la recherche ;*
- *La création d'entreprises innovantes avec le transfert de technologie ;*
- *La croissance, le développement économique et à la modernisation du pays.*

Ces actions sont à capitaliser et renforcer par d'autres, notamment celles qui permettent une participation forte à la dynamique des universités au service du développement du Maroc.