

Royaume du Maroc



Conseil Supérieur de l'Enseignement

Études

du Conseil Supérieur de l'Enseignement

Février 2008

L'université marocaine en processus d'autonomisation

Mina Kleiche-Dray et Saïd Belcadi

L'université marocaine en processus d'autonomisation

Mina Kleiche-Dray et Saïd Belcadi

Février 2008

Cette étude a été réalisée par Mme. Mina Kleiche-Dray et M. Saïd Belcadi, sous la supervision de l'Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education et de Formation auprès du Conseil Supérieur de l'Enseignement, dans la cadre des travaux de préparation du premier rapport du Conseil sur l'état et les perspectives du système national d'éducation-formation pour l'année 2008.

LES AUTEURS

Mina KLEICHE DRAY :

Biochimiste, historienne des sciences, chargée de recherches à l'IRD, Mina Kleiche a résidé au Maroc de 1995 à 2004. Elle y a conduit plusieurs enquêtes sur l'histoire de l'agronomie (théories et doctrines) et sur celle des agronomes (choix d'action, controverses et rôle social). Elle a également étudié, dans l'actualité, la population des diplômés chômeurs, et l'activité des sciences sociales francophones. Elle a écrit sur ces thèmes articles et ouvrages. Mina Kleiche a dirigé sur le terrain le Projet européen d'évaluation du système marocain de recherche. Elle a contribué de façon décisive à sa réalisation (accompagnement des experts, histoire et description du dispositif de recherche, observation et analyse institutionnelle). Elle est l'auteur d'articles sur ces thèmes, et (avec S. Belcadi) d'une contribution importante à l'Initiative Développement Humain du Cinquantenaire. Elle poursuit actuellement sa carrière au Mexique, avec des travaux sur l'histoire de la Chimie.

Mail : Mina.Kleiche@ird.fr

Said BELCADI :

Docteur en sciences physiques (Université de Grenoble). Professeur (Université Mohammed V, Rabat). Directeur de l'Ecole des Mines de Rabat (1990-1994), puis Directeur de la Recherche et de la Coopération au Ministère de l'enseignement supérieur. Il est actuellement directeur du CNRST (Centre national de la recherche scientifique et technique). **Mail : Belcadi@cnrst.ma**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
METHODOLOGIE	9
PARTIE I. PRESENTATION INTEGRALE DES RESULTATS DE L'ETUDE	11
I. L'AUTONOMIE DE L'UNIVERSITE PAR LA GOUVERNANCE	13
I.1. Recomposition des rapports à la Tutelle	13
I.1.1. Redéfinition de l'Université	13
I.1.2. La coordination de l'autorité gouvernementale s'exerce par des organes formels	13
I.1.3. Appréciations.	14
I.1.4. Recommandations	15
I.2. L'autonomie de la direction de l'Université	16
I.2.1. Réorganisation de l'Université pour un pilotage autonome	16
I.2.2. Stratégie, décisions et mesures prises par la présidence pour un pilotage autonome	19
I.2.3. Appréciation	20
I.2.4. Recommandations	24
II. LA REFORME PEDAGOGIQUE PAR L'AUTONOMIE	26
II.1. Une offre de formation autonome en concertation avec la Tutelle	26
II.1.1. La loi redéfinit les rapports entre la tutelle et l'Université dans l'offre de formation	26
II.1.2. Processus de mise en place de la Réforme MLD	27
II.2. Appréciations	30
II.3. Recommandations	35
III. L'AUTONOMIE DANS LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE	37
III.1. Offres de la recherche	37
III.1.1. Contractualisation pluriannuel avec l'Etat	37
III.1.2. L'accréditation des collectifs de recherche	38
III.1.3. La Formation à la Recherche : Les CED	39
III.1.4. Valorisation de la Recherche	39
III.2. Appréciations	40
III.3. Recommandations	43
IV. UNE AUTONOMIE DE LA GESTION DES RH ET ADMINISTRATIVE ENCORE TRES ATTENDUE	44
IV.1. Gestion des emplois	44

IV.2. La gestion des RH et la gestion administrative autonomes en pratique	45
IV.3. Appréciations	47
IV.4. Recommandations	49
V. LE DIFFICILE PASSAGE DE LA GESTION FINANCIERE A L'UNIVERSITE	53
V.1. Pour une gestion financière autonome à l'université	53
V.2. Appréciation	53
V.3. Recommandations	57
PARTIE II. SYNTHESE DES APPRECIATIONS ET RECOMMANDATIONS	59
I. AU NIVEAU DES ORGANES DE GOUVERNANCE	61
II. AU NIVEAU DE LA REFORME PEDAGOGIQUE	65
III. AU NIVEAU DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE	67
IV. AU NIVEAU DE LA GESTION DES RH ET ADMINISTRATIVE	68
V. AU NIVEAU DE LA GESTION FINANCIERE	69
CONCLUSION	70
LISTE DES TABLEAUX	72
LISTE DES GRAPHES	73
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	74
ANNEXES	77

INTRODUCTION

Le présent rapport répond à la volonté du Conseil Supérieur de l'Enseignement de faire le point sur la Réforme mise en pratique depuis 2003 dans les Universités marocaines. Conformément à loi 00-01, portant organisation de l'enseignement supérieur et promulguée par le dahir n°1.00.199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000), cette réforme a pour objectif d'améliorer l'employabilité des diplômés et de produire un savoir scientifique utile au développement économique et social du pays. Elle transforme ainsi le cursus, règle l'autonomie des universités et fait sa place à la recherche. Cette disposition entraîne une forte responsabilisation des établissements en matière de formation et de recherche. Elle a pour autre conséquence de ralentir les effets de l'impulsion que peut donner un Ministère, dont les propositions ne sont plus des injonctions mais nécessitent d'être discutées ; et dont la mise en œuvre dépend des priorités que choisit chaque université. Aussi la loi prévoit une série de mesures pour conduire les universités dans la voie de « l'autonomisation », considérée dès lors comme l'instrument à même de pouvoir atteindre les objectifs visés.

Dans les termes de référence qui nous ont été soumis, à Mr. Saïd Belcadi et à moi-même, par le CSE, il nous a été demandé de mesurer l'avancement de ce processus d'autonomie en identifiant les forces et les faiblesses, en proposant des pistes pour approfondir efficacement la décentralisation et développer des instruments performants à travers plusieurs points (**Annexe 1. Termes de références**).

L'objectif n'est donc pas de présenter ici une évaluation exhaustive de la réforme de l'enseignement supérieur mais plutôt de comprendre comment les universités se sont réapproprié le concept de l'autonomie défini par la loi. Ainsi en nous appuyant sur quelques points fondamentaux et quelques étapes clés de ce processus, nous mesurerons la dynamique enclenchée pour réformer l'enseignement supérieur universitaire.

A la suite, le rapport qui en résulte présente d'abord la méthodologie mise au point, puis l'analyse du processus d'autonomisation dans :

- La recomposition des rapports entre Tutelle et Universités à travers la mise en place des organes de gouvernance,
- La réforme du cursus universitaire,
- La structuration et l'organisation de la recherche scientifique et technique,
- La gestion des Ressources Humaines et la gestion administrative,
- La gestion financière.

A chaque étape, nous nous appuyons sur les apports de la loi 01/00 pour restituer le concept d'autonomie, puis nous décrivons comment en pratique, ont été appliquées les principales décisions et les mesures prises aussi bien par les Tuteurs que par les Universités en faveur de l'autonomie. Au regard de l'ensemble des informations fournies aussi bien par la tutelle que les Universités, nous montrons comment celle-ci se sont réapproprié ce concept « d'autonomie » en pratique. Ceci nous amène ensuite à souligner les succès et les difficultés rencontrés dans la

mise en place de l'application des termes prévus par la loi. Enfin nous proposons un ensemble de recommandations et des outils de performance/instruments pour atteindre plus efficacement les objectifs visés par la réforme.

Pour une lecture plus aisée des résultats obtenus, le rapport offre deux lectures possibles :

- en détail et sous forme rédigée dans la partie I,
- de manière synthétique sous forme de tableaux dans la partie II.

METHODOLOGIE

Aussi pour répondre à cette demande j'ai mis en place une méthodologie particulière croisant analyse documentaire et enquête approfondie de terrain. La construction des données a commencé tout d'abord par la collecte de documents, en collaboration avec Mr. Saïd Belcadi.

J'ai pris connaissance des documents sur les actions entreprises au niveau juridique, administratif, académique et financier par les Tutelles et par les Universités (Annexe 2. Listes de documents analysés)

L'analyse des termes de références confrontée à l'analyse de ces documents m'ont permis de mettre au point un guide d'entretien à trois niveaux : Tutelles, Universités, Utilisateurs de l'Autonomie (Enseignants-chercheurs, cadres administratifs, partenaires socio-économiques, étudiants) (Annexe 3. Guide d'entretien). Deuxièmement, elles m'ont amené à construire des fiches synthétiques pour recueillir des données quantitatives significatives mesurant le degré d'engagement des Universités dans la Réforme identifiant des indicateurs clés pour mesurer l'autonomie (Annexe 4. Fiches synthétiques sur les Universités).

Puis en concertation avec Mr Saïd Belcadi, un échantillon significatif d'Universités à visiter a été établi. Il est basé sur les critères suivants : petites et grandes universités; ancienneté ; production scientifique importante, partenariat socio-économique relativement développé (Annexe 5. Echantillon représentatif des universités marocaines).

Les guides d'entretien leur ont été envoyés quelques semaines avant notre visite sur site afin que nos interlocuteurs puissent organiser au mieux la rencontre.

Durant les deux premières semaines de novembre (du 05/11 au 16/11), Mr. Saïd Belcadi et moi-même avons mené une enquête approfondie à la fois auprès des Universités et de la Tutelle recueillant témoignages et documents complémentaires.

Les entretiens menés auprès de la Tutelle permettent de décrire :

1. le degré d'engagement de la tutelle par rapport aux textes juridiques définissant l'autonomie telle qu'elle doit être mise en place dans les Universités marocaines/ telles qu'elle a été stipulée dans les textes de loi ;
2. les principales mesures d'accompagnement de la mise en place de la réforme afin de comprendre comment se recomposent aujourd'hui les rapports de la tutelle avec les universités.

Les entretiens menés auprès des universités interrogent les principales opérations menées par la présidence et le personnel de l'université pour :

1. réformer les pratiques pédagogiques, augmenter et diversifier l'offre de formation,
2. s'ouvrir sur leur environnement,
3. transformer/ adapter/ améliorer la gestion des ressources humaines, de l'administration,
4. se réapproprier la gestion financière.

PARTIE I.
PRESENTATION INTEGRALE DES
RESULTATS DE L'ETUDE

I. L'AUTONOMIE DE L'UNIVERSITE PAR LA GOUVERNANCE

I.1. Recomposition des rapports à la Tutelle

I.1.1. Redéfinition de l'Université

Il faut tout d'abord rappeler que le principe d'autonomie ne remet pas en cause le statut d'établissement public de l'Université marocaine. Elle demeure sous la tutelle du Ministère de l'Education, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, du Ministère des Finances et des Investissements et du Ministère de la Fonction Publique. Mais désormais, L'Université jouit de l'autonomie pédagogique, scientifique, culturelle, administrative et financière (Art.4 et Art.5 de la loi 01-00). L'autorité gouvernementale s'exerce alors de façon moins directe à travers des instances de régulation prévues au niveau des tutelles et de l'Université de manière à :

- rendre l'Université responsable,
- à ce qu'elle ait des objectifs et des obligations de résultats,
- à être comptable des deniers publics.

Il s'agit en quelque sorte de faire passer l'Université d'une définition d'administration publique à une entreprise publique.

Dans ce contexte, la recomposition des rapports entre la Tutelle et l'Université prévue par la loi et mise en pratique traduit dans les faits la conception de l'autonomie contenue dans la loi et sa réappropriation par l'Université.

I.1.2. La coordination de l'autorité gouvernementale s'exerce par des organes formels

L'autorité gouvernementale a pris des mesures et mis en place un ensemble d'instruments, d'instances de régulation pour mener, initier, structurer, organiser, et suivre la mise en place de la réforme :

- Les organes initiant la réforme : contrôles extra-gouvernementaux (la Commission Spéciale pour l'Education et la Formation (la COSEF)¹ et le Conseil Supérieur de l'enseignement (CSE)) ;
- Les organes structurant et organisant la réforme : le Comité Régional d'Animation et de Suivi de la Réforme (CREASUR)² ;
- Organes accompagnant la réforme : les Conseils et Commissions nationaux sectoriels : Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNCES)³, la Commission Nationale d'Accréditation de l'Enseignement Supérieur (CNACES), la Commis-

¹ La COSEF a été dissoute.

² Les « CREASUR » ont été supprimés lorsque le LMD a été mis en place. Ils ont souvent été remplacés dans les universités par des comités de suivi de la réforme.

³ Pour sa composition voir MENESF CRS, l'Université marocaine en mutation. Le système National de l'enseignement supérieur en interaction avec le monde socio-économique, Conférence de Presse, Casablanca, 01/11/2006, p.2.

sion Nationale d'Evaluation, la Commission de Coordination des Universités, la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et les Commissions ad hoc issues de la CPU.

- Jusqu'en 2007 la CNACES s'est surtout consacré à l'accréditation des filières.
- Depuis, elle a aussi entrepris un travail d'évaluation des filières arrivées au terme de leur accréditation de 4 ans. (1er rapport d'évaluation remis en juin 2006 aux Universités).
- La CPU a proposé entre autres une méthodologie commune pour la planification des actions mettant en place la réforme pédagogique et scientifique et la gestion des ressources humaines⁴.
- la loi prévoit aussi la création
- « d'instances spécialisées de Régulation bénéficiant de l'autonomie et de l'indépendance nécessaires, notamment une instance nationale d'évaluation et un observatoire pour l'adéquation des enseignements supérieurs à l'environnement économique et professionnel » (art.79).
- d'une Instance National d'Evaluation (art. 79 de la loi 01-00) dont la mission serait de procéder à une évaluation du « système de l'enseignement supérieur ..., dans sa globalité....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, dans les milieux du travail, de la science, de la culture et des arts. A l'occasion de l'examen de la loi de finances de l'année, le gouvernement présente un rapport sur l'état, les bilans et les perspectives qui se dégagent des évaluations précitées, et ce devant les deux chambres du parlement. »

I.1.3. Appréciations

Apports :

- La création d'organes de préparation de la mise en place de la réforme dans les Universités a permis une meilleure sensibilisation du personnel universitaire (surtout le corps enseignant, car le personnel administratif et technique et les étudiants ne semblent pas avoir fait l'objet de campagnes de sensibilisation particulières⁵).
- l'accréditation a permis la mise en place et le fonctionnement des filières d'enseignement dès la rentrée 2003.
- La CNACES a remis le rapport d'évaluation des premières filières de Licences d'Enseignement Fondamental (LEF) en juin 2006, date qui constituait aussi leur arrivée à terme de leur 4 ans d'accréditation.

⁵ Voir le rapport Royaume du Maroc. Conférence des Présidents d'Université, Mise en oeuvre de l'Autonomie Universitaire, juin 2005.

⁶ D'après l'enquête réalisée en mars 2004 par la Commission des Affaires Pédagogiques de l'Université Cadi Ayyad sur 10% de l'effectif global inscrit en S1, plus de la moitié déclare n'avoir pas été informée de la réforme avant son inscription et seul 9% des étudiants ont eu des informations au lycée, voir Université Cadi Ayyad, Evaluation Pédagogique réalisée auprès des étudiants de première année inscrits dans le cadre du nouveau système d'enseignement, Mars 2004.

Difficultés

- Le travail d'évaluation a pris du retard ce qui a posé un problème de calendrier pour le renouvellement des filières. Les Universités n'ont reçu le rapport d'évaluation des filières de la CNACES qu'en juillet 2007 pour préparer la rentrée de septembre 2007, ce qui leur a laissé peu de temps pour tenir compte des critères d'évaluation de la Commission dans le renouvellement des filières.
- Il n'existe pas actuellement d'instance globale d'évaluation de l'enseignement supérieur universitaire qui fonctionne⁶.

I.1.4. Recommandations

Il est urgent de rendre opérationnelle l'Instance Nationale d'Evaluation prévue par la loi pour mettre en place des normes et des critères d'évaluation à un niveau national et des procédures systématiques pour que l'université puissent mettre en place des auto-évaluations régulières combinant indicateurs locaux, indicateurs nationaux et internationaux. Il paraît tout à fait envisageable de coordonner le travail de celle-ci avec l'Instance Nationale d'Evaluation créée en 2005, au sein du Conseil Supérieur de l'Enseignement⁷ avec pour mission de procéder à « des évaluations globales, sectorielles ou thématiques du système d'éducation et de formation, en appréciant ses performances pédagogiques et financières par rapport aux objectifs qui lui sont assignés et en se référant aux normes internationales reconnues en la matière »⁸. Ainsi la construction des indicateurs utilisables par les deux instances devra tenir compte des usagers multiples qu'ils prétendent éclairer, des missions multiples de l'université⁹. Par exemple la référence devra être le monde en matière de recherche d'excellence, le pays en matière de formation des professionnels de haut niveau, le bassin d'emploi pour la formation initiale¹⁰

- Pour préparer efficacement l'évaluation, il faudrait mettre en place des normes nationales pour permettre aux universités une auto-évaluation de leurs filières à mi-parcours.
- Le gouvernement pourrait ainsi tirer profit :
 - de la participation active aux expertises des filières proposées par d'autres universités et de projets de recherche proposés dans le cadre de programmes de financements nationaux ;
 - De l'expertise qu'ont acquise plusieurs universités impliquées dans plusieurs projets internationaux dans le domaine de l'évaluation assurance qualité soit au niveau de l'évaluation interne et externe des programmes soit de l'évaluation institutionnelle ;

⁶ La Grande-Bretagne a été la première à se doter d'un tel organisme, le Research Assessment Exercise (RAE) en 1986. 10 ans plus tard, la France créa le sien : l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES)

⁷ Voir l'article 13 du Dahir 1-05-152 du 10 février 2005 portant réorganisation du Conseil Supérieur de l'Enseignement qui fixe des missions de l'Instance Nationale d'Evaluation au sein du CSE.

⁸ Voir art.13 du dahir n°1-05-152 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006) portant réorganisation du Conseil Supérieur de l'Enseignement.

⁹ Notons que les 11 et 12 février 2008 se tiendra au Ministère une rencontre sur le développement d'un système national d'évaluation et d'accréditation.

¹⁰ Voir P. Laredo, Du classement au profil : un choix stratégique pour les universités françaises, in Latts.doc, n°6, 2007

- Des projets de guide d'évaluation élaborés à leur propre initiative aussi bien pour l'évaluation des programmes de formation (ex Universités Cadi Ayyad de Marrakech, et Mohamed V Rabat-Agdal) que pour l'auto évaluation institutionnelle (Université Mohamed V Rabat-Agdal).
- le rapport d'évaluation des filières devrait être reçu par les Universités dans un délai raisonnable pour leur laisser le temps de préparer (au moins 6 mois avant la fin de l'accréditation) la rentrée suivante.
- Continuer à accompagner la réforme.

Pour une synthèse des appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau de la Tutelle voir le Tableau 1.a. de la Partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations. I. Au niveau des organes de gouvernance, p.50

I.2.L'autonomie de la direction de l'Université

De son côté l'Université a mis au point un pilotage autonome.

I.2.1. Réorganisation de l'Université pour un pilotage autonome

Redéfinition du rôle de la Direction de l'Université et du Conseil de l'Université (CU) Ce que prévoit la loi 01-00

Un nouveau mode de candidature et d'éligibilité de la direction de l'Université.

Avant 2003, l'Université était dirigée par un recteur choisi parmi les professeurs de l'Université, proposé par l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur et nommé par dahir.

- Désormais après appel à candidature et présentation d'un Projet de développement de l'Université, le président est choisi parmi les trois candidats proposés par la Commission d'Etude des Candidatures¹¹, puis nommé par SM le Roi (par dahir) pour un mandat de 4 ans renouvelable une fois. Le président est assisté par deux vice-présidents (le premier chargé des affaires pédagogiques et le second pour la recherche et la coopération) et d'un secrétaire général ; tous nommés par le ministère de tutelle sur proposition du président.

Le Président et le CU dirigent l'Université :

Le recteur était chargé d'exécuter les décisions de l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur en matière d'enseignement et de recherche scientifique et de coordonner en liaison avec le CU les activités des établissements universitaires.

- Aujourd'hui, le président prépare et exécute les délibérations du CU et reçoit ses propositions et avis; Il conclut les accords et les conventions et assure toujours la coordination entre les établissements universitaires composant l'université. Il nomme et affecte le personnel, et est l'ordonnateur des dépenses et des recettes de l'Université.

¹¹ Le décret relatif à la commission d'étude des candidatures (du 21 septembre 2001) fixe la composition de ces commissions : 2 Personnalités du monde socioéconomique, 2 Professeurs d'Université dont au moins un appartient au CU, tous désignées par le Ministre.

Le CU était uniquement composé du recteur, des dirigeants des établissements universitaires, de représentants des corps enseignants, d'étudiants élus, de membres désignés par l'autorité gouvernementale s'intéressant à l'enseignement supérieur et de représentants de l'autorité gouvernementale.

- Désormais le mode de composition, d'organisation et de fonctionnement du CU en fait le véritable CA de l'Université. Il continue à compter parmi ses membres, les chefs d'établissements, les représentants du personnel enseignant, des étudiants mais ne contient plus de représentant de l'autorité gouvernementale (article 9) et la présence de personnalités extérieures n'est plus laissée à l'appréciation du dirigeant de l'université. La loi stipule la présence des élus locaux et régionaux, des directeurs des Académies régionales d'éducation et de formation, de représentants du milieu socio-économique et de représentants de personnel administratif et technique.
- La loi prévoit aussi la mise en place d'un Conseil de Gestion chargé des questions administratives et financières composé des membres du CU sur la base de parité entre membres désignés et les membres élus.

Le CU avait un rôle exclusivement consultatif aussi bien dans le domaine pédagogique, de recherche, budgétaire, ainsi que dans le recrutement et l'avancement du personnel.

Aujourd'hui, il prend des mesures, il a désormais un rôle exécutif dans la gestion de l'Université, dans l'offre de formation, approuve les projets de création des filières de formation et de recherche, répartit les crédits entre les différents établissements composant l'université, fixe les régimes d'indemnités complémentaires désormais possibles pour le personnel de l'université, peut créer en son sein des commissions permanentes et des commissions ad hoc.

En principe, le CU organise au moins deux sessions par an, où sont soumis à approbation :

- le plan d'action de l'Université pour 4 ans,
- les modalités de ventilation du budget,
- les principales réformes introduites ou en projet,
- les procédures d'avis sur les demandes d'accréditation (critères mis en place),
- les procédures d'approbation,
- les projets de création de filières de formation et de structure de recherche,
- les procédures de mise en place d'allocation d'indemnités complémentaires existantes ou à venir.
- La présidence devient la véritable interface par laquelle toutes les correspondances transitent et où elles sont traitées avant d'être transférées vers leurs destinations finales.

Repositionnement des établissements universitaires à l'intérieur de l'Université

Chaque établissement était dirigé par un doyen ou directeur et constituait une entité autonome à l'intérieur de l'Université.

- Dans la loi 01-00, l'article 21 qui précise les attributions des chefs d'établissements (doyens et directeurs) et l'article 22 qui fixe les prérogatives du CE mon-

trent que désormais les établissements universitaires constituent des structures d'enseignement supérieur et de recherche de l'Université et que par conséquent toute décision stratégique concernant les fonctionnements des établissements doit être soumise à l'approbation du CU.

- Les établissements étaient constitués uniquement de départements, désormais ils peuvent aussi créer des centres d'enseignement, de formation, d'étude et/ou de recherche après accord du CU.
- Les structures d'enseignement, de recherche, les structures administratives de chaque établissement universitaire, leur organisation et les conditions de nomination aux différentes structures administratives sont fixées par le Conseil de l'Université sur proposition du Conseil d'établissement.

Le chef d'établissement était nommé par dahir choisi par les professeurs de l'enseignement supérieur, sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur.

- Aujourd'hui, le chef d'établissement est nommé après un appel ouvert à candidature parmi les professeurs d'enseignement supérieur pour une durée de 4 ans renouvelable une fois. Les candidats présentent notamment un projet de développement de l'établissement universitaire concerné à un Comité (désigné par l'autorité gouvernementale sur proposition du Président de l'Université) ; le projet est ensuite soumis à examen du CU qui présente la liste de trois candidatures à la tutelle.
- Il assure le fonctionnement de l'établissement et coordonne les activités :
 - préside le CE,
 - gère le personnel affecté à l'établissement,
 - veille au bon déroulement des enseignements,
 - négocie les accords et conventions de coopération soumise à l'approbation du CU.

Il était secondé par un vice-doyen ou directeur-adjoint nommé par la tutelle sur proposition du Recteur.

- Aujourd'hui la loi prévoit 4 vice-doyens ou directeur adjoints (dont trois doivent obligatoirement être choisis parmi des professeurs d'enseignement supérieur habilités ou agrégés) et d'un secrétaire général (diplômé de 2nd cycle de l'enseignement supérieur au minimum et avec une expérience dans la gestion administrative) pour l'assister ;
- et peut s'y ajouter selon le cas un vice-doyen ou un directeur de recherche par centre d'enseignement, de formation, d'étude et/ou de recherche, nommé par le Président de l'Université sur proposition des doyens ou des directeurs des établissements universitaires.

Ainsi l'équipe dirigeante de l'Université est renforcée au sein de chaque établissement par le Conseil d'Établissement. Autrefois celui-ci était composé de membres de droit (du chef de l'Etablissement, du vice-doyen ou directeur-adjoint, des professeurs de l'enseignement supérieur, des chefs de départements), de membres élus (des représentants des autres corps d'enseignants chercheurs, des représentants

des étudiants), de membres proposés par le chef d'établissement et désignés par le recteur.

- Désormais le CE comprend aussi des représentants des personnels administratifs et techniques, des membres désignés parmi des personnalités extérieures.

Le CE avait un rôle consultatif sur les programmes, l'organisation des enseignements et de la pédagogie et sur le fonctionnement de l'établissement.

- Désormais il assure la gestion de l'établissement et peut formuler des propositions au CU.

Ainsi le CE :

- adopte les projets de création de laboratoires,
- élaboré les régimes des études, des examens et des contrôles de connaissance qu'il soumet à l'approbation du CU,
- propose au CU les mesures propres à améliorer l'insertion professionnelle des diplômés,
- Crée en son sein des commissions permanentes dont une commission recherche, une commission pédagogique, une commission de suivi budgétaire et une commission scientifique et le cas échéant des commissions ad hoc.
- Ce qui signifie que les différentes commissions du CE et le Conseil de Gestion préparent des projets de décisions, chacun selon ses prérogatives, pour les dossiers soumis au CU. Ces décisions sont mises en oeuvre par la Présidence en les répercutant dans toutes les parties concernées, internes et externes de l'Université.

I.2.2. Stratégie, décisions et mesures prises par la présidence pour un pilotage autonome

Le premier objectif de la présidence a été de transformer ce qui était un « conglomérat », un ensemble d'établissements jouissant d'une certaine autonomie en un « bloc unique ». Dans l'ancien système, les établissements étaient au centre du système. Il a donc fallu déplacer la centralité des décisions du Conseil d'Etablissement au Conseil de l'Université. Pour cela plusieurs actions ont été entreprises par la Présidence de l'Université :

- Tout d'abord les chefs d'établissement ayant été nommés après le président, il a été demandé à la Commission évaluant les candidatures des chefs d'établissement de tenir compte de la cohérence du projet du candidat avec celui du président.
- Une fois nommé, le projet de développement du président tenant compte des projets des chefs d'établissement a été soit validé par le CU (ex Université Mohamed V, Rabat Agdal) soit traduit en un plan d'action de 4 ans soumis à l'approbation du CU (ex. Université Ibn Tofail, Kénitra). Ce plan ou projet constitue dans la majorité des Universités le schéma directeur de la structuration, de l'organisation et du fonctionnement de la vie universitaire.
- Certaines universités ont demandé à leurs établissements d'élaborer un rapport d'activité annuel selon des normes afin de suivre les différentes activités

de recherche, les opérations financières, de servir de base pour la répartition du budget annuel.

- La plupart des Universités ont construit ou réaménagé un édifice abritant la direction de l'Université et certaines Universités sont allées même jusqu'à détruire les murs qui séparaient physiquement les différents établissements, symbolisant l'Université comme un tout unique (ex : Université Ibn Tofail, Kénitra).
- Elles ont organisé une campagne de sensibilisation pour le personnel de l'Université, en faveur de l'autonomie afin de créer un esprit universitaire, et ont tenté de renforcer leurs ressources humaines (vacations, formations continues etc.) dans l'esprit de la nouvelle loi.

I.2.3. Appréciation

Apports

- Toutes les instances de gouvernance de l'Université et de ses établissements ont été mises en place selon la loi en vigueur et fonctionnent. **Voir les Tableaux 1 à 4**
- La nomination de plusieurs vice-présidents permet une délégation des pouvoirs du président par secteur.
- Le Conseil de gestion a permis de fédérer un certain nombre de services au niveau de l'université afin d'aboutir à un bénéfice économique partagé. Beaucoup d'universités ont mis en commun leurs services bibliothécaires afin de créer une bibliothèque universitaire, l'entretien des espaces verts, la sous-traitance des travaux d'entretiens, etc.

Difficultés

- Le système d'éligibilité du président et des chefs des Etablissements est vécu difficilement de part et d'autre car rend difficile l'adhésion à un projet commun à l'Université (parfois blocage d'adoption de l'organigramme par les Conseil des Etablissements).
- La durée de la procédure jusqu'à la délibération du comité pour l'envoi de la liste des 3 candidats proposés à un poste dure environ 6 mois¹².
- La nature même de la composition du CU pose problème dans la mesure où les élus régionaux sont peu présents et les partenaires économiques peu représentés. La présence de ces membres étant un facteur clé dans l'intégration de l'Université dans son environnement socioéconomique, leur implication effective à la vie de l'Université passe par leur présence et leur implication dans le CU. Or aujourd'hui soit parce qu'ils sont peu présents (le cas des élus) soit parce qu'ils sont peu représentés, leur impact dans les décisions du CU est mineur (voir absent^o). Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette situation : des CU trop long (d'une demijournée à une journée au début, quoiqu'il y a eu un effort notable où l'on est passé de 3h30 à 2h), une méconnaissance de la part des élus du monde universitaire (qui devrait s'améliorer cependant avec le temps) et le fait que le président de l'Université n'a pas de degré de liberté dans le choix des partenaires extérieurs siégeant au CU.

¹² Voir Candidature à la Présidence et Candidature aux Postes de Chefs d'Etablissements Universitaires (Doyens et Directeurs), Notes transmises par le Secrétariat Général du MENESFCRS

- Historiquement la faible dépendance des établissements vis à vis du Rectorat est responsable de la lenteur de la transition ce qui rend la coordination entre les services de la Présidence et ceux des établissements encore faible. Et parfois on observe : Soit une implication plus qu'il ne le faut de la Présidence dans l'accompagnement des établissements (certaines rencontres spécialisées ont été prises en charge par la Présidence alors que les établissements concernés auraient été plus à même de le faire; c'est aussi le cas de la mobilité des étudiants dans le cadre de coopération bilatérale)¹³.
- Soit la persistance d'une certaine autonomie des facultés. En effet alors que l'unité de base de la formation pédagogique est la filière et le laboratoire pour la recherche, la loi ne dissout pas le département mais ne le fixe pas par décret. Le Conseil de département continue alors à fonctionner, ce qui peut poser parfois un problème de reconnaissance des fonctions de chaque entité pour la prise de décision ¹⁴
- Contrairement aux autres établissements publics l'Université comprenant plusieurs secrétaires généraux, la gestion administrative reste éclatée entre les établissements ce qui ne permet pas de mutualiser les coûts et les bénéfices¹⁵.
- Il n'y a que deux vice-doyens ou directeur-adjoints nommés au lieu des 4 prévus par la loi.
- L'instance d'évaluation nationale prévue par la loi n'a pas été créée.

13 Voir Université Mohamed V-Agdal, Evaluation institutionnelle interne de l'Université Mohamed V-Agdal, juin 2007

14 Cependant certaines Universités, comme l'Université de Mohammadia juge indispensable le maintien du département (et des secrétariats généraux des établissements) , de faire apparaître le chef de département dans un organigramme et de clarifier son rôle.

15 Ce n'est pas l'avis de l'université de Mohammadia voir ci-dessus.

Tableau 1. Exemples de composition et de fonctionnement de quelques CU

Univ.	Date de mise en place du CU	Nb de membres	Nb d'ens	Nb d'étudiants	Nb d'adm.	Nb d'élus locaux	Nb de partenaires éco	Nb. CU réunis depuis 2003	Durée en moyenne de chaque CU	Nb d'ens présents en moyenne dans le CU	Nb d'élus présents en moyenne dans le CU	Nb de partenaires éco. présents
Tanger	47	30	3	3	2	9	20	4h30 mn	26	0	4	
Casa-Ain Chok	Janvier 2003	47	28	03	03	2	10	21	3h30mn	24	25	2

Tableau 2. Exemples de composition et de fonctionnement de quelques CE

Etabliss. des univ.de	Nb de membres	Nb d'ens	Nb d'étudiants	Nb d'adm.	Nb d'élus locaux	Nb de partenaires éco	Nb.CE réunis depuis 2003	Durée en moyenne de chaque CE	Nb d'ens présents en moy/session	Nb d'élus locaux présents en moy/session	Nb de partenaires éco
Tanger	10-28	3-25	3	2-3	0-1	2-4	16-20	3h à 4h30	3-19	0-1	0-1
Casa	23-34	12	1-3	3	0-3	20-45	2h à 5h	12-17	1-3	0-2	
Kénitra	30	12	03	03	04	30	3 ans	10	3	2	

Tableaux 3. Commissions permanentes et commissions ad hoc créées par le Conseil de l'Université

	CG	Bud.	Peda. Et/ou Acad.	Rech. Sc., et/ou Coop	Aff. Soc.Cult. &Sp	Prép.&Suivi Regl. Int	Par.	Aff. Adm &RH	Comm.	Aff.Jur.	Auto- Eva.	Suivi Ref.	Cons.doyens	Sec. Gén.
Tanger	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Non	X	X		
Kénitra	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Rabat- Souissi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Rabat-Aggad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Marrakech	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Casa-Aïn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Chok														
Oujda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Mohammedia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

Legende : CG = Conseil de gestion ; bud.=Commission de suivi du budget ; Peda. Et/ou Acad. = Commission des Affaires Pédagogiques et/ou Académiques ; Rech.Sc. et/ou Coop. = Commission de Recherche Scientifique et de Coopération ; Aff.Soc., Cult.&Sp.=Commissions des Affaires Sociales culturelles et sportives ; Prép.&Suivi Regl. Int.= Commission de préparation et de suivis de règlements intérieurs ; Par.= Commissions Paritaires ; Aff. Adm & RH = Commissions des Affaires Administratives et des Ressources Humaines ; Comm. = Commission de Communication; Aff. Jur = Commission des Affaires Juridiques ; Auto-Eva. = Commission d'Auto-Evaluation ; Suivi Ref.= Commission de Suivi de réforme ; Conseil des doyens = Cons. Doyens ; Sec. Gen. = Commissions des Secrétaires Généraux.

Tableau 4. Exemples de composition et fonctionnement de Conseils de Gestion

Univ.	Nb de mbrs	Nb d'ens	Nb d'étud.	Nb d'adm.	Nb d'élus locaux	Nb de part éco	Nb. réunions depuis 2003	Durée des réunions	Nb d'ens présents en moy./session	Nb d'élus et part eco présents en moy./session
Tanger	10	6	1	1	2	0	24	3h 04mn	6	0
Kénitra	10	03	01	01	02	0	31	3h	3	0
Casa-Aïn Chok	10	5	1	1	2	0 à 1	45	2h	4	0 à 1

I.2.4. Recommandations

Une contractualisation pluriannuelle avec échéancier permettrait à l'université de se positionner sur son territoire et aux regards de ses diverses missions, de se construire une véritable identité.

- Devant la complexité des procédures de la gestion financière un vice-doyen ou un directeur-adjoint dans les établissements et/ou un vice-président chargé des affaires administratives et financières qui coordonne et examine l'action des S.G. serait très bénéfique pour l'améliorer¹⁶.
- Présence plus significative des partenaires socio-économiques au CU tant en terme d'effectif qu'en terme de qualité d'écoute, et rééquilibrage de la présence des élus.
- Adoption rapide d'un organigramme administratif officiel au niveau de l'Université et des établissements¹⁷.
- Organisation en réseau des services administratifs pour enclencher ou améliorer la dynamique de cohésion universitaire.
- Instaurer une politique et des outils d'évaluation internes et externes.
- Instaurer une véritable communication dans l'université pour une meilleure articulation entre la Présidence et les établissements.
- Impulser des formations pluridisciplinaires faisant intervenir plusieurs établissements afin d'aider à la cristallisation d'un « esprit universitaire »
- Mutualiser les coûts et les bénéfices au niveau de la Présidence.
- Le nombre de vice-doyens et de directeur-adjoints devrait être en fonction de la taille de l'établissement.
- Redéfinir la position du département dans les organes de gouvernance.

Pour une synthèse des appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau de l'Université et des Etablissements Universitaires, voir respectivement les Tableaux 1.b, 1.c. et 1.d dans la Partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations. I. Au niveau des organes de gouvernance, p.51-53.

Conclusion :

La loi 01-00 a engagé l'Université marocaine dans le processus d'autonomie en la définissant comme une entreprise publique. Désormais l'autorité de la Tutelle s'exerce grâce à des organes de gouvernance existant au niveau de la Direction de l'Enseignement Supérieur et des Universités elles-mêmes. Cela a entraîné une recomposition des rapports de l'Université avec la Tutelle, un repositionnement des établissements à l'intérieur de l'Université, la mise en place d'une stratégie, de décisions et de mesures par la présidence pour organiser un pilotage autonome.

¹⁶ C'est le cas des Universités des USA.

¹⁷ Il faudrait conclure cette discussion qui dure depuis 5 ans !!

Aujourd’hui toutes les instances de gouvernance ont été mises en place et fonctionnent.

Cependant l’absence de contractualisation pluriannuelle avec l’Etat, la faible dépendance des établissements vis-à-vis de la direction de l’Université ralentit la coordination entre les services de la Présidence et ceux des établissements. Ajoutée à cela, la faible implication des personnalités extérieures rend difficiles le pilotage autonome de l’université et son intégration dans son environnement.

Cependant, au cas où tous les termes de la loi seraient appliqués, faudrait-il craindre un pouvoir excessif des présidents d’Université ? En France où la loi sur l’autonomie a abouti depuis 1988 à une contractualisation avec l’Etat et qui donne au président le pouvoir de nomination et de recrutement en particulier, on se demande si ce pouvoir n’est pas insuffisamment encadré ? Les conseils qui représentent la communauté universitaire pourraient jouer ce rôle de garde fou sans que ce soit pour pourtant contradictoire avec le pouvoir exécutif efficace. Ainsi on regrette aujourd’hui que dans la réforme française, le principe de séparation des pouvoirs n’ait pas impliqué le renforcement corrélatif des instances proprement universitaires de délibération jouant le rôle de contre-pouvoir. On craint que l’équilibre institutionnel soit défait au profit d’une présidence certes élue et de ce fait comptable de son action mais peu contrôlée ?¹⁸

¹⁸ Voir le texte de la Loi Pécresse ou Loi LRU du 11/08/2008 et Yves Lichtenberg, Emmanuel Marcon et Marc-

II. LA REFORME PEDAGOGIQUE PAR L'AUTONOMIE

II.1. Une offre de formation autonome en concertation avec la Tutelle

Si la réforme concerne tous les niveaux de formation à l'Université, l'impact de l'autonomie sur la réforme pédagogique universitaire peut être apprécié aujourd'hui, avant tout dans les établissements à accès ouvert (les seuls concernés par la réforme jusqu'en 2005) au niveau de la Licence mise en place en 2003 et dont la première promotion est sortie en 2006. Par conséquent dans le cadre de cette étude, l'impact de l'autonomie sur :

- Les licences professionnelles et
- la réforme dans les établissements à accès régulés,

pour lesquels la réforme n'a été lancée qu'en 2005¹⁹, l'autonomie ne sera appréciée qu'au niveau de leur initiation, de leur structuration, de leur organisation, en mentionnant brièvement leur fonctionnement. Quant aux Masters ayant démarré en 2006-2007, et aux CED qui débutent cette année 2007-2008 avec quelques expériences pilotes, je ne m'intéresserai qu'à leur mise en place.

II.1.1. La loi redéfinit les rapports entre la tutelle et l'Université dans l'offre de formation

Avant 2003, il n'existe pas d'autonomie pédagogique :

- Les programmes d'enseignement et les régimes des études étaient fixés par décret.
- Tous les diplômes existants (DUT, licences ès lettres, licences ès Sciences, Ingénieur d'Etat, DESS, DESA, Doctorat (avec l'équivalent pour les formations médicales, pharmaceutiques, dentaires) étaient nationaux avec un contenu identique dans toutes les universités.

Depuis 2003, il existe une autonomie pédagogique basée sur l'accréditation et l'évaluation.

- Les universités ont tous les pouvoirs pour concevoir et proposer les programmes d'enseignement conformément aux documents établis par la Tutelle après concertation avec le milieu universitaire, qui sont :
 - Le Cahier des Normes Pédagogiques National (CNPN) qui fixe un canevas type et des normes pédagogiques nationales,
 - Un descriptif-type de demande d'accréditation,
 - Des modalités d'accréditation des diplômes.
- Désormais la tutelle a mis en place une nouvelle architecture (LMD) et les diplômes nationaux décernés par les Universités sont organisés en cycle, filières et modules. Les licences sont des formations à caractère fondamental organisées

¹⁹ Mis à part les facultés de Médecine et Pharmacies et de Médecine Dentaire pour lesquelles la réforme ne sera mise en place à partir de la rentrée 2008.

en 6 semestres. Cependant si les 4 premiers semestres consacrés aux formations de base ont des contenus nationaux, les contenus des deux derniers semestres sont spécifiques à chaque université répondant aux besoins de formation au niveau national et régional. Chaque filière est composée par des modules obligatoires constituant un tronc commun à toutes les universités et des modules optionnels proposés par les universités. Le Master a pour objectif la formation des cadres supérieurs et la préparation aux études doctorales en 4 semestres. A tous les niveaux, le suivi des étudiants est prévu par des évaluations régulières (contrôle continu, stages obligatoires pour validation des diplômes).

- Les projets de filières de formation nationale sont proposés par les universités une fois adoptés par leurs conseils Universitaires. La demande d'accréditation est présentée selon un 19 Mis à part les facultés de Médecine et Pharmacies et de Médecine Dentaire pour lesquelles la réforme ne sera mise en place à partir de la rentrée 2008.

descriptif-type (cahier de charges) et soumise à l'avis de la CNACES, qui évalue les propositions de formation initiale, donne son avis sur les conditions d'accès aux cycles et filières, les régimes des études, les modalités d'évaluation et les conditions d'obtention des diplômes proposés par les Universités.

- Les filières de formation sont accréditées pour une durée déterminée, 4 ans, renouvelable.
- Durant la période d'accréditation, et après avis de la CNACES, les universités peuvent apporter des aménagements jugés nécessaires et appropriés.
- Au terme de l'accréditation, les filières de formation font l'objet d'une évaluation par la CNACES afin de convenir des modalités de renouvellement de l'accréditation (reconduction des filières, aménagement ou reformulation). Cette évaluation implique au préalable une autoévaluation au niveau des universités.

La loi impulse la diversification de l'offre de formation

- En dehors de la formation initiale classique, l'université en concertation avec le secteur socio-économique et les donneurs d'ordre, peut diversifier son offre de formation en proposant des filières de formation adaptées, dont certaines ont fait l'objet de contrats spécifiques (offshoring, plan 10 000 ingénieurs, par exemple), organiser des formations continues destinées à des professionnels ou non pour répondre à des besoins collectifs ou individuels.
- L'Université peut décerner des diplômes universitaires dans le domaine de la formation initiale et des diplômes de l'université dans celui de la formation continue qui peuvent sur la demande des Universités faire l'objet d'une accréditation par la CNACES pour devenir des diplômes nationaux.

II.1.2. Processus de mise en place de la Réforme MLD

L'Université a mis en place des organes de gouvernance prévus par la loi pour permettre l'adoption, le suivi et l'évaluation de la nouvelle architecture (LMD) afin d'inscrire l'enseignement supérieur marocain dans la mouvance générale des réformes des systèmes de formation supérieur à l'échelle internationale.

a) Construction de l'initiative

La préparation de la réforme pédagogique a démarré en 2001 en collaboration avec les Commissions locales du CREASUR. La mise en place prévue à l'origine en 2002 a été reportée à septembre 2003, ce qui a permis une meilleure préparation des enseignants chercheurs (sensibilisation et implication dans la préparation des filières selon le CNPN validé en janvier 2003).

Au niveau de chaque département, le corps enseignant a révisé le contenu des programmes des filières classiques pour les mettre à jour et introduire de nouveaux modules d'enseignement visant le développement de compétences transversales des étudiants (introduction de nouvelles matières comme dans le module Langues, Informatique et Communication ; mise en place du système d'enseignement modulaire par semestre et de pratiques pédagogiques innovantes (introduction de stages obligatoires, mini-projet d'étude, travail en petit groupes.....) ;

réorganisation de l'architecture pédagogique et des cursus selon les nouvelles normes du nouveau système d'évaluation des étudiants (contrôle continu, introduction d'un système de gestion informatique des dossiers des étudiants grâce au logiciel, Apogée).

En collaboration avec les partenaires économiques, les enseignants ont monté des filières professionnelles et proposé des formations continues décernant un diplôme de l'université.

b) Organisation du Processus de soumission à l'accréditation

Les demandes d'accréditation des filières, formulées selon le canevas préétabli proposé par l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur, suivent en principe une procédure de bottom-up par un mécanisme s'appuyant sur des organes de gouvernance mis en place dans les Universités. Ainsi les départements soumettent les demandes à la commission pédagogique du Conseil d'Etablissement, qui après examen et approbation par le CE, les propose au CU. Au niveau de chaque CU, a été mise en place une Commission pédagogique présidée par le Vice-président des Affaires Académiques ou Vice-président des Affaires Pédagogiques selon les Universités qui, après évaluation, les soumet au CU pour les approuver s'il s'agit de formations professionnelles ou de formations continues ou de décider de les envoyer à la CNACES s'il s'agit de formations initiales.

Cas des Licences Fondamentales : Le MEFCRS a élaboré dans le cahier des charges un socle commun équivalent à 70% du contenu des programmes de la licence afin que les diplômes restent nationaux, laissant cependant la liberté aux Universités de mettre en place des Licences Professionnelles et des formations continues.

Cas des Licences Professionnelles : les premières licences professionnelles ont été lancées en 2005, le contenu des programmes est entièrement sous la responsabilité des Universités, avec pour seule exigence que la formation soit montée en partenariat avec le milieu socioéconomique.

Sur cette base, chaque université a élaboré et demandé l'accréditation d'un certain nombre de filières pour 4 ans au ministère.

Cas des Masters : Le programme du cycle Master a pour objectif la formation de cadres supérieurs et la préparation à la poursuite des études et recherches doctorales. La formation dure 4 semestres (2 années après la Licence). Les Masters « recherche » et « spécialisés » sont essentiellement basés sur les activités de recherche des départements et des UFR. Les programmes sont élaborés par les enseignants pour les Masters « recherche ». Pour les Masters « spécialisés », les partenaires socio-économiques sont plus que sollicités : leur engagement est obligatoire pour l'accréditation et l'encadrement des stages.

Cas des CED : Le Centre d'Etudes Doctorales (CED) a pour mission d'accueillir des doctorants. Adossé à des structures de recherche reconnues par l'Université autour d'un projet qui s'inscrit dans la politique scientifique de l'Université et des établissements associés et qui répond aux priorités nationales, il assure l'encadrement scientifique des doctorants. Le CED a, par ailleurs, pour objectif d'offrir aux doctorants des formations complémentaires utiles à l'élaboration de leurs projets professionnels et à leur insertion dans la vie active.

En attendant la mise en place des CED, une circulaire du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et Technique (juillet 2007) demande aux universités de suspendre les inscriptions des étudiants au doctorat, jusqu'à la promulgation du texte du cahier des Normes Pédagogiques Nationales du Cycle de Doctorat organisé au sein du Centre d'Etudes Doctorales (CED). Cependant, à la mijanvier 2008 la discussion est encore en cours avec le Secrétariat Général du Gouvernement pour son adoption.

Cas des Formations Continues : En réalité, les enseignants chercheurs marocains ont commencé à s'impliquer dans la formation continue bien avant la réforme, mais jusque là ils le faisaient à titre individuel et de façon illégale. Ces initiatives et ce fonctionnement individuels posaient trois problèmes majeurs concernant toutes les parties impliquées :

- Les enseignants chercheurs devenaient de plus en plus absents de l'Université, ce qui posait un problème dans l'encadrement des étudiants.
- Ils étaient reconnus à titre individuel et non pas comme membre d'une Université ayant cette compétence, ce qui ne valorisait pas l'Université à titre institutionnel la formation n'était pas valorisée par un diplôme décerné par l'Université.
- Ces formations continues bénéficiaient peu à l'université.

Aujourd'hui, l'Université offre des formations à la carte, qualifiant, certifiant ou conduisant à des diplômes de l'université.

c) Fonctionnement des filières

- Introduction de modules transversaux-outils (langues, communication, NTIC, gestion, ..) et de modules complémentaires (optionnel ou d'ouverture) adaptés à la nature de la filière.
- Introduction de formations innovantes non dispensées dans l'ancien système (des disciplines en sciences sociales, travail social dans la cadre du programme IDH, arts et culture, tourisme, cinéma, audio-visuel, accompagnement du Plan

de Lancement « Offshoring Maroc 2010 en participant à la formation des 5 800 lauréats nécessaires au total,).

- Introduction de filières techniques et professionnalisant telles que les Licences-Professionnelles et les Masters spécialisés dans l'ensemble des champs disciplinaires.
- Les filières de formation répondent à des besoins nationaux et peuvent comporter des modules de formations spécifiques répondant à un besoin régional. Par ailleurs, des modules optionnels peuvent être proposés pour répondre à des besoins spécifiques.

d) Evaluation

Pour le moment, la première promotion de licence a terminé son cursus en 2006, il est difficile d'évaluer efficacement le progrès et les réussites des étudiants à partir d'une promotion unique.

Pour la même raison, il est difficile aussi d'évaluer la réaction du secteur socioéconomique concernant les lauréats de la Licence (la première promotion de licence dans le système MLD date de juillet 2006) et de plus la quasi totalité de ces diplômés ont opté pour la poursuite des études (Master).

II.2.Appréciations

Diversification et professionnalisation de l'offre de formation

- L'autonomie a permis l'expression d'initiatives par les enseignants-chercheurs eux-mêmes (élaboration des projets de filières par les universités (initiative, créativité), elle est alors vécue comme une véritable démocratisation de la vie universitaire.
 - En novembre 2006, on comptait
 - 453 filières du cycle licence accréditées dont 298 filières de Licences d'Etudes Fondamentales (LEF), 107 licences Professionnelles et 48 Licences en Sciences et Techniques. Soit au total 34% des filières du cycle de licence à caractère professionnel.
 - 307 filières du cycle Master dont 218 Masters ; 67 Masters Spécialisés, 22 Masters Science et Technique²⁰
 - La réforme a permis une véritable innovation pédagogique :
 - par la transformation des contenus,
 - l'introduction de disciplines nouvelles,
 - de modules spécifiques,
 - De méthodes pédagogiques et didactiques innovantes : moyens didactiques adaptés aux filières, nature des enseignements adaptés à chaque modules (Cours, TD, TP, stage, travail personnel, conférences, séminaires, études de cas,.....),

²⁰ Voir MENESF CRS, l'Université marocaine en mutation. Le système National de l'enseignement supérieur en interaction avec le monde socio-économique, Conférence de Presse, Casablanca, 01/11/2006.

- de nouvelles modalités de contrôles des connaissances : contrôles continus adaptés.
- Le processus d'accréditation permet plus de lisibilité dans l'offre de formation (avis du Conseil de l'Université sur tous les projets de formation).
- La réforme pédagogique a ouvert de riches voies de partenariat avec le secteur socioéconomique. Ainsi des professionnels ont été appelés à participer à la conception de certaines filières, à leur encadrement pédagogique, l'évaluation des connaissances, parfois même dans le suivi et la validation des diplômes ce qui permet une meilleure réponse à leur demande.
- S'inscrivant dans la mouvance des réformes pédagogiques de part le monde, le nouveau système pédagogique national a constitué une opportunité de renforcement et de développement du partenariat avec des institutions étrangères. De nombreux projets ont été mis en place et soutenus dans le cadre de la coopération internationale, notamment avec la France et dans le cadre de projets européens. Le nouveau système pédagogique a facilité la mise en place des projets de formations et une mobilité internationale des étudiants et des enseignants. L'adoption en cours par des pays africains et arabes du système LMD est de nature à développer davantage des programmes de formations en partenariat et de renforcer les échanges interuniversitaires avec ces pays²¹
- L'apparition croissante de nouveaux cycles professionnels. Ainsi l'Université de Mohammedia compte 49% de licences professionnelles et 39% de Masters spécialisés. Ce qui a permis :
 - Un développement important de l'offre de formation,
 - Une diversification de l'offre,
 - Une professionnalisation de l'offre universitaire de formation (voir Tableau 2)

Tableau 2. Diversité de l'offre de formation à L'Université en 2002 et 2006 dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia.

	Nb. de Filières Innovantes		Nb. de Cycles Spécialisés		Nb. de filières développées en Partenariat au niveau :					
	En 2002	2006	En 2002	En 2006	Régional		National		National	
					En 2002	En 2006	En 2002	En 2006	En 2002	En 2006
Sc. Hum.	3	21	18	14	0	10	0	7	0	8
Sc. So, eco, Ju	3	55	2	25	0	12	0	13	0	14
Sc de l'educ	0	9	4	4	0	0	0	6	0	2
Sc. Exactes	24	87	3	20	0	29	0	33	0	16
Sc. Ingénieur	0	49	4	12	0	4	0	15	0	2
Sc. ed.P&D.	0	0	0	27	0	0	0	0	0	2
Pluri Prof	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	30	267	31	102	0	55	0	82	0	46

²¹ Voir Université Mohamed V-Agdal, Evaluation institutionnelle interne de l'Université Mohamed V-Agdal, juin 2007

Tableau 3. Nombre de formations continues accordées par les Universités en 2002 et 2006

Domaines	Nb. de Form.	continues	
		Année 2002	Année 2006
« « Domaines scientifiques »	0	7	
	Sc. So,ec,jur	0	22
	Sc de l'educ	0	3
	Sc. Exactes	0	33
	Sc. Ing	4	19
	Sc. Med&P&D	6	35
Pluridisciplinaires	0	1	
Professionnelles	0	7	
Total	10	82	

- Selon les témoignages recueillis, l'impact sur l'assiduité et sur la transformation des rapports plus positifs entre enseignants et étudiants est dans certaines universités significatives²².

Difficultés de l'autonomie

- Remise en cause dans certains cas des critères, des modalités et des résultats d'accréditation et d'évaluation par le corps enseignant. Par exemple :
 - Difficultés dans certains cas pour les universités de refuser des projets qui leur sont proposés par des équipes pédagogiques.
 - Dans certains cas, des projets sont soumis au ministère avec des réserves de la part des universités.
- Absence de projet d'établissement construit pour répondre à des objectifs spécifiques au niveau de la région, ce qui se traduit par une difficulté à répondre à la demande des partenaires sociaux économiques en termes de formation adéquate.
- Difficulté du partage des tâches entre le coordonnateur des filières et le chef de Département dans la mise en place et le fonctionnement des filières.
- Difficulté dans certains cas d'une bonne mise en œuvre des filières en fonction des moyens disponibles.
- Les filières professionnelles sont peu nombreuses (voir Tableau 1, ci-dessus).
- Elles concernent encore peu d'étudiants : 10% des effectifs de la Licence parfois moins (voir les exemples données dans le tableau 3 ci-dessous) ²³
- Les filières fondamentales restent surchargées ; elles reçoivent 80 à 90% des étudiants.

²² Cependant sans les chiffres, il est difficile pour l'instant de confirmer ces témoignages.

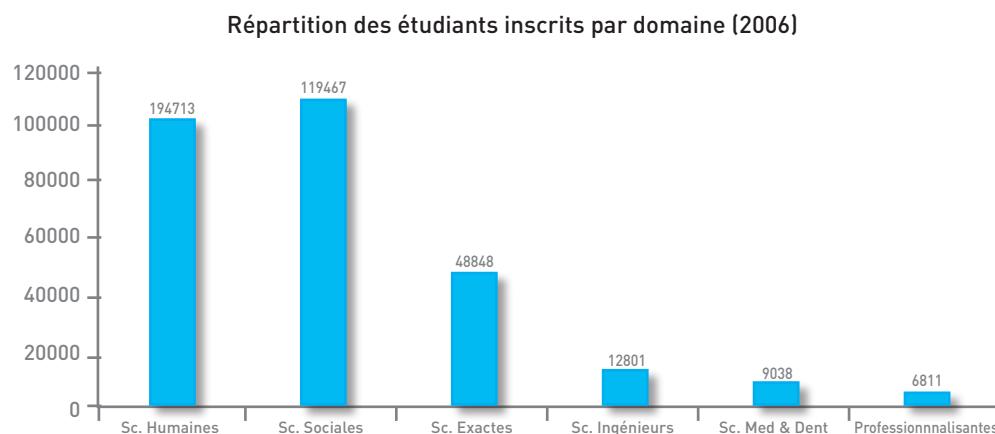
²³ Ceci n'est pas toujours le cas, l'Université de Mohammedia compte 20% d'étudiants du cycle Licence qui suivent une filière de licence professionnelle. Aussi une étude plus approfondie systématique dans toutes les Universités permettrait une évaluation plus précise.

Tableau 4. Nombre d'étudiants en licences fondamentales et en licences professionnelles dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia.

Nb d'étudiants inscrits avant et après la Réforme.	2002		2006	
	Fond.	Prof.	Fond	Prof
Sc. Humaines	25 143	0	22 889	38
Sc. Sociales	37 864	0	24 844	188
Sc. Exactes	11 116	0	12 299	404
Sc. Ingénieur	2 253	0	0	1 938
Sc. Med. et Dent.	3 505	0	0	370
Pluridisciplinaires	0	0	0	0
Professionnalisant	0	0	1 300	
Total	79881	0	60 032 / 93,4%	4 238/ 6,6%

Dans les filières à accès ouvert (S1 à S4), surtout dans les Facultés des Lettres et les Facultés de Droit, l'effectif nombreux des étudiants, par groupe de TD (60 à 70 étudiants) empêche l'organisation des contrôles continus dans de bonnes conditions (alors que le taux d'encadrement est en moyenne de 41 étudiants/enseignant, il est de 96 étudiants/enseignant en Sciences Juridiques, Economiques et Sociales). Voir ci-dessous Graphes 1 et 2

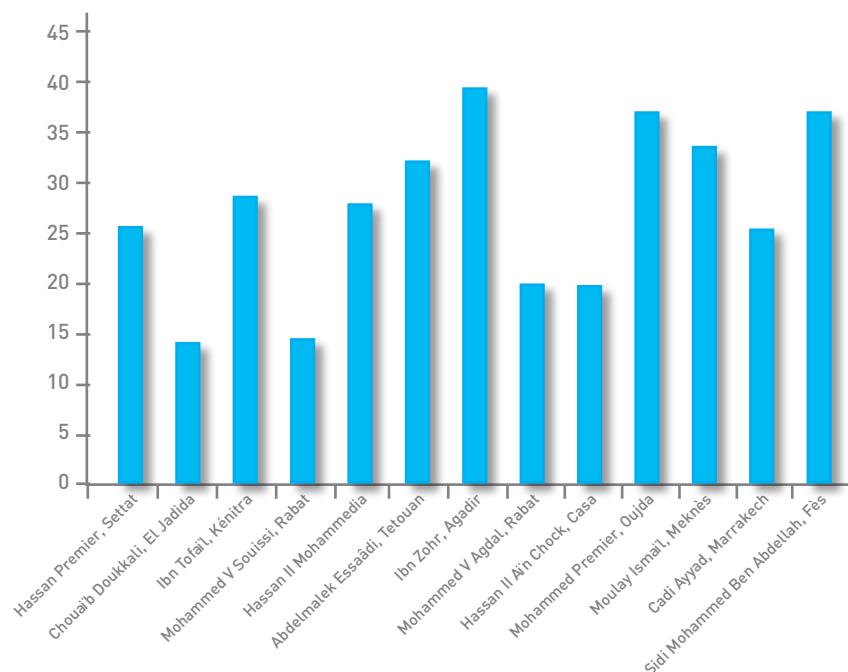
Graphe 1. Nombre d'étudiants par domaine en 2006²⁴



²⁴ Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Statistiques Universitaires, 2006-2007.

Graphe 2. Taux d'encadrement dans les Universités marocaines en 2006²⁵

Taux d'Encadrement dans les Universités (2006)



- Cette carence d'encadrement a des conséquences sur l'introduction de nouvelles matières obligatoires et de nouvelles pratiques pédagogiques.
 - Par exemple la généralisation des modules Langues, Informatique et Communication (LIC) a été confrontée au manque de formation des enseignants. Et la difficulté de recruter des profils précis pour sa mise en place a poussé l'Université à faire appel aux vacataires sans que les moyens aient pu combler tous les besoins. Cela est particulièrement notable dans les filières de droit (où parfois le module LIC n'a pas pu être mis en place et où les TD ont été abandonnés).
 - Il en est de même de la pluridisciplinarité. La carence des RH et les difficultés pour une collaboration durable des enseignants d'autres établissements réduisent considérablement le champ d'interdisciplinarité aux seules disciplines enseignées au sein de chaque établissement.
 - Il est souvent fait appel à plusieurs vacataires dans un même module dans des spécialités où les formateurs sont peu disponibles, peu formés ou peu motivés par l'indemnisation prévue dans le cadre des vacations.
 - La carence en RH compétentes dans les enseignements spécifiques nouveaux à l'Université a rendu difficile la mise en place des modules prévus
- Sans que l'on puisse donner de chiffres exacts, mais selon les témoignages, L'absentéisme n'a pas été enrayer ni même réduit dans les filières à accès ouvert.

²⁵ Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Statistiques Universitaires, 2006-2007.

- Par exemple, l'enclavement de certaines régions posant des difficultés de transport pour les étudiants n'ayant pas les moyens de résider près de l'Université, n'a pas toujours permis la mise en place du contrôle continu (Cas de l'Université de Oujda).
- Dans les filières classiques, les taux de déperdition de S1 à S4 reste le même qu'avant 2003.
- Le taux de réussite aux examens dans les filières fondamentales est loin d'avoir atteint les objectifs escomptés.
- En ce qui concerne les CED, la suspension des inscriptions aux UFR à la demande du Ministère depuis septembre 2007 risque de se traduire par une année blanche (2007-2008) pour l'inscription aux doctorats.
- L'absence d'organisation systématique dans les universités de structures d'accompagnement des étudiants comme le tutorat, des structures les informant sur les débouchés possibles de leur cursus et sur les possibilités d'emplois que pourraient offrir les formations dispensées, dans la recherche des stages et des diplômés dans la recherche d'emploi est loin d'être généralisée à toutes les Universités.
 - Jusque là, seuls les établissements à accès sélectif le faisaient par tradition. Aujourd'hui, l'Université Mohammed V de Rabat-Souissi a mis en place, en étroite collaboration avec l'ANAPEC, une procédure de suivi de l'employabilité de ses lauréats.

II.3. Recommandations

- Structurer les procédures d'évaluation des filières avant de les soumettre à l'accréditation par le Ministère.
- Redéfinir les rôles du Conseil de Département dans la procédure de construction des filières.
- Nécessité de mettre en place des évaluations internes à mi-parcours des filières. Profiter des différentes expériences réalisées par plusieurs universités²⁶
- Améliorer l'articulation entre l'enseignement secondaire et l'université permettant d'améliorer la connaissance de l'Université par les lycéens. Plusieurs activités pourraient être proposées telles :
 - assurer la formation continue des enseignants du secondaires et les aider à mieux orienter les futurs bacheliers en fonction de leur niveau et de leur formation. Par la mise en place d'un accord entre les Académies régionales et les Universités pour
 - Rédaction de manuels en collaboration entre les enseignants du secondaire et les universitaires pour préparer les lycéens à l'enseignement des disciplines scientifiques en langues étrangères à l'Université.
 - Créer des Clubs Jeunes Chercheurs à partir de projets permettant aux lycéens une meilleure connaissance du mode de la recherche. Les doctorants boursiers pourraient se charger d'y animer des activités scientifiques spécifiques.

²⁶ Par exemple les Université de Casa Ain Chock, de Mohamed V-Agdal, de Mohamed V-Souissi ont procédé à des auto-évaluations ainsi que certaines disciplines comme la physique, la géologie, la géographie, au niveau de plusieurs universités.

- Mettre en place un système de formation continue des formateurs pour assurer le fonctionnement de certains enseignements spécialisés comme le module LIC du tronc commun.
- Valoriser la formation professionnalisant à l'intérieur de l'Université ; celle-ci devrait pouvoir bénéficier au même titre que le secteur de la formation professionnelle des 1,6% de la source patronale.
- Permettre aux Universités d'utiliser leurs ressources propres pour recruter un personnel compétent pour la mise en place de modules ou d'enseignements spécifiques (ex : cas de la mise en place du socle commun LIC).

Pour une synthèse des appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau de l'Université et des Etablissements Universitaires, voir respectivement les Tableaux 4.a et 4.b .dans la Partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations. II. Au niveau de la Réforme Pédagogique p.54-55.

Conclusion

La réforme pédagogique par l'autonomie a permis de diversifier, de professionnaliser et d'augmenter l'offre de formation des Universités en concertation avec la Tutelle. L'étape suivante devrait être le recrutement de RH compétentes dans les enseignements spécifiques et le tronc commun Informatique, Langue et Communication et le suivi des Lauréats dans leur insertion professionnelle. En effet, le fait d'inscrire dans la loi, à l'occasion de cette réforme, l'insertion professionnelle des étudiants parmi les missions de l'université apparaît cohérent pour peu que toutes les Universités s'attèlent à mettre en place les structures adéquates.

Cependant l'absence de projet d'établissement construit en concertation avec la région ne permet pas aux universités de fixer une stratégie en tenant compte d'abord de la population étudiante qu'elles peuvent drainer et du territoire dans lequel elles s'inscrivent. C'est ce qui peut favoriser la mobilité des étudiants et les placer dans une trajectoire positive d'échanges et d'apprentissages et, peut-être au-delà, ouvrir les formations d'excellence régionales.

III. L'AUTONOMIE DANS LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

III.1. Offres de la recherche

La promulgation de la loi 01-00 s'est articulée avec le mouvement de construction d'une politique scientifique et de structuration de l'activité recherche à l'échelle nationale. Rappelons brièvement les moments forts de ce mouvement²⁷ :

- Les premiers lancements de soutien à la Recherche avec les PARS en 1997 puis les PROTARS en 1999
- La création d'une autorité Recherche 1998,
- Evaluation externe en 2002-2003,
- Début de programmation et de contractualisation avec l'Etat,
- « Journée nationale de réflexion sur la structuration de la recherche dans les Universités et les établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des Universités » en 2004.

Ainsi la structuration et l'organisation de la recherche scientifique marocaine étaient déjà bien avancées quand plusieurs décisions ont été prises conformément à la loi 01-00. La commission nationale de structuration de la recherche créée en 2003, les journées de structuration de la recherche en 2004²⁸, la mise en place d'axes prioritaires de recherche par le Comité Interministériel, le projet de vision et des stratégies nationales à l'horizon 2025 ainsi que le plan d'action 2006-2010 ont permis de continuer dans cette voie. Plusieurs actions susceptibles de répondre aux exigences de la loi en cohérence avec les recommandations des assises de la recherche (pallier les principaux handicaps de la recherche scientifique marocaine : absence d'unités de recherche reconnues officiellement, existence d'équipes dispersées travaillant sur des thématiques loin des préoccupations du pays, absence de reconnaissance et de valorisation et conditions de travail souvent difficile) ont permis aux Universités de définir une stratégie de recherche²⁹.

La structuration de la recherche s'est terminée fin 2006.

III.1.1. Contractualisation pluriannuel avec l'Etat

La politique de la recherche universitaire se traduit par la construction d'un projet d'établissement pluriannuel en matière de recherche pour chaque université. C'est un plan d'action englobant l'ensemble des activités prévues sur une période de 4 ans.

Les Universités ont bénéficié d'un soutien de 62 Millions de DH en 2004 et de 30,3 millions de DH en 2005³⁰.

27 Pour une vision détaillée des principales étapes de la structuration de la recherche marocaine, voir l'ouvrage M. Kleiche Dray et R. Waast, Pour une méthodologie d'évaluation de la science : Cas du Maroc au début du XXI^e siècle, Paris, Publisud, 300 pages (sous presse)

28 MENESFCRS, Journée Nationale de Réflexion sur la structuration de la recherche dans les Universités et les établissements d'enseignement supérieur. Actes de la Journée, Rabat, 24 mai 2004.

29 Voir le rapport KLEICHE-DRAY, M., La Science au Maroc, Rapport Estime, juin 2007, IRD/UE, 55 pages.

30 Voir MENESFCRS, L'Université marocaine en mutation. Le système National de l'enseignement supérieur en interaction avec le monde socio-économique, Conférence de Presse, Casablanca, 01/11/2006.

III.1.2. L'accréditation des collectifs de recherche.

a) Processus de mise en place des laboratoires

La gouvernance de la recherche se situe à l'Université

- Mise en place d'une structure de gestion de la recherche au niveau de l'université dirigée par un Vice-président qui coordonne les activités de recherche et élabore la stratégie de la recherche de l'Université ;
- Création d'une Commission Recherche de l'Université qui prépare avec le Vice-président un plan d'action qui est soumis aux établissements pour leur permettre de proposer des projets recherche à un financement par l'Université ;
- Au niveau de chaque établissement a été mis en place une structure de coordination de la recherche et des cellules ont été créées issues du Conseil d'Etablissement pour s'occuper de diverses activités en relation avec la recherche (projets et actions de recherche, manifestations scientifiques, structuration des équipes de recherche etc....)

b) Structuration, organisation des collectifs de recherche

L'université a restructuré ses collectifs de recherche selon les normes définies dans le projet national. Ainsi pour harmoniser les différents types d'Unités de Recherche et encourager l'émergence de structures plus étoffées, l'Université a procédé au niveau des établissements à la structuration des unités de recherche en 4 types d'unités :

- L'équipe de recherche constituée autour d'une thématique ;
- Le laboratoire de recherche constitué de 3 équipes de recherche de l'Université au moins en relation avec un même domaine d'activité ;
- Le centre d'étude et de recherche constitué d'un ensemble de laboratoires et/ou équipes de recherche pour développer une activité de recherche de grande envergure ;
- Le réseau de recherche interuniversitaire résultant de l'association de laboratoires de recherche en réseaux à l'échelle nationale. Ces entités doivent être validées par la commission de recherche de l'Université concernée

Processus de soumission à l'accréditation

Chaque année les équipes de recherche doivent rendre un rapport d'activité afin d'assurer le maintien de leur accréditation.

Depuis 2004 la production scientifique apparaît comme une activité qui entre en compte dans l'évaluation dans la promotion des enseignants chercheurs selon les critères d'avancement de grade des enseignants chercheurs fixés par l'article 14 du décret n°2-96-793 portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs et de son arrêté d'application n°954-03 du 29 mai 2003. Reste le problème d'indicateurs pour classer les publications et la place de la production scientifique par rapport aux autres indicateurs de la grille.

c) Fonctionnement des Unités de recherche

Les équipes de recherche peuvent recevoir des financements de l'Université. Pour cela elles doivent soumettre leur projet à la Commission d'Evaluation de la Recher-

che de l'établissement, qui après validation le soumet à la Commission d'Evaluation de la Recherche de l'Université qui est l'instance qui décide.

L'université et l'établissement font aussi le suivi de l'état d'avancement des travaux de recherche des projets en cours à travers des rapports scientifiques et financiers annuels.

Désormais avec la disparition du Compte Hors Budget, les financements alloués aux équipes dans le cadre du budget de l'Université ou dans le cadre d'un financement extérieur transitent par les établissements et 20% du financement revient à l'Université.

III.1.3. La Formation à la Recherche : Les CED

Depuis 1997, le système des études doctorales fonctionne sur la base des UFR soumises à accréditation auprès de la CNAE pour la préparation de DESA, de DESS et de Doctorat.

Conformément à la nouvelle loi, quelques universités sont prêtes à lancer les premiers Centres d'Etudes Doctorales (voir chap II. La Réforme Pédagogique par l'autonomie)

III.1.4. Valorisation de la Recherche

- Les universités ont créé des cellules de valorisation de la recherche. Elles ont pour mission d'aider à une meilleure ouverture de l'Université sur son environnement socio-économique, de promouvoir le partenariat avec le monde socio-éco, de valoriser et développer la recherche scientifique. Leurs activités portent sur la formation à l'esprit entrepreneurial, la formation continue, les recherches contractuelles et les prestations de service ou même l'accompagnement de projets de création d'entreprise. Et elles fonctionnent selon des mécanismes d'interface, d'incubation, de pépinières d'entreprises innovantes.
- Par exemple L'Université de Mohamed V de Rabat-Soussi a choisi de disséminer son interface au niveau de tous ses établissements et de ne garder au niveau de la présidence qu'une structure de coordination légère. Elle possède aussi un incubateur de jeunes entreprises qui abritent pour l'instant trois projets viables. Depuis 2007, l'Université organise aussi une journée annuelle de la Recherche.
- L'université de Marrakech a mis en place un incubateur doté de deux missions principales : valoriser économiquement les résultats scientifiques de l'Université et sensibiliser sa communauté à la culture entrepreneuriale. Elle est ainsi, d'une part, partie prenante dans les réseaux d'incubation et d'essaimage national et stimule le dépôt de brevet en collaboration avec l'OMPIC. D'autre part l'Université organise des séminaires d'entreprenariat (tous les 2 à 3 mois en collaboration avec les partenaires économiques à destination des licences professionnelles, Masters, DESA et DESS) et les doctoriales du Maroc chaque année.
- L'université Mohamed V-Agdal est allée plus loin. S'appuyant sur une structure de valorisation créée dans un des ses établissements, le Centre d'Innovation Technologique, CIT, créé en 2000 à l'Ecole Mohammed des Ingénieurs, elle en

a dans un premier temps extrapolé l'expérience à l'échelle de toute l'Université en octobre 2005 par la création d'une structure de valorisation de la recherche de l'Université Mohamed V-Agdal (SVU) composée d'une structure de valorisation au niveau de la Présidence (SVP) et une autre au niveau des établissements (SVE) ; le tout coordonné par un Comité de pilotage et supervisé par un Conseil d'orientation. Puis l'Université a créé fin 2007, une société anonyme comme filiale de l'Université chargée de la gestion de valorisation de la recherche. L'université apporte plus de 60% du capital (prélevé sur les fonds propre de l'Université) et le personnel de l'Université avec les membres de l'Association des amis de l'Université apportent la partie restante.

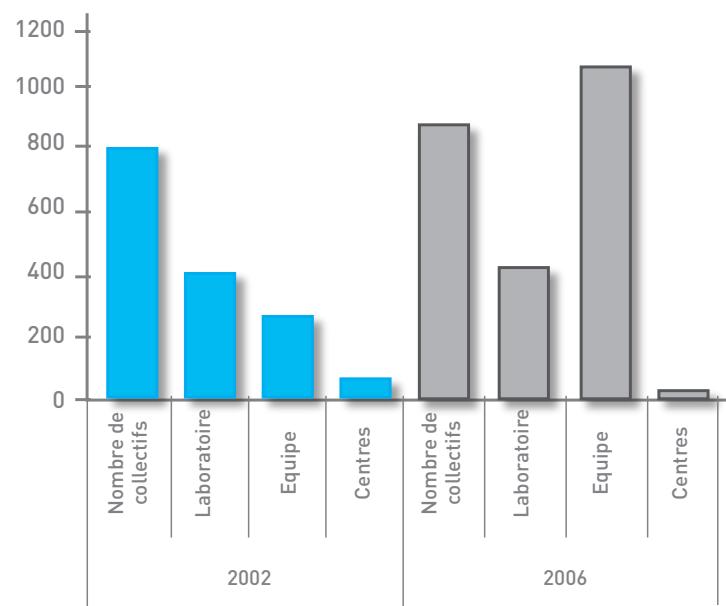
III.2. Appréciations

Apports de l'autonomie

- Pour la première fois dans l'histoire de la recherche marocaine, l'université possède des structures de recherche reconnues, officielles : collectifs de recherche et structure de gestion propre à la recherche. Graphe 3

Graphe 3. Nombre de collectifs de Recherche dans les Universités marocaines en 2002 et en 2006

Evolution de la structure de la recherche 2002-2006



- L'exigence de critères précis pour pouvoir constituer un laboratoire de recherche a permis une concentration des compétences autour de thèmes. Voir tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5. Nombre de collectifs de recherche par catégorie et par Université

Université	Année 2002				Année 2006			
	Nombre de collectifs	Laboratoires	Equipes	Centres	Nombre de collectifs	Laboratoires	Equipes	Centres
Mohammed V Agdal, Rabat	322	105	92	8	258	33	64	5
Ibn Zohr, Agadir		28	16	4		28	34	
Mohammed V Souissi, Rabat	95	13	20	18	109	9	94	6
Hassan II Aïn Chock, Casa		54	18	6		22	100	1
Ibn Tofaïl, Kénitra		57	12			30	3	
Cadi Ayyad, Marrakech						62	75	
Abdelmalek Essaâdi, Tétouan			71		107	21	78	4
Hassan II Mohammedia		92				75	225	5
Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès	360	59	16	18	383	46	176	
Hassan Premier Settat		10	5			13	31	2
Chouaïb Doukkali, El Jadida	9				39	25	89	
Moulay Ismaïl, Meknès			55			12	17	
Mohammed Premier, Oujda		32	25	3		41	125	6
TOTAL	786	450	330	57	896	417	1111	29

- Une augmentation et une diversification des partenariats. On voit apparaître des structures et des projets de recherche montés en partenariat avec les régions et croître le nombre de partenariats au niveau national et international. Voir les Tableaux 6 et 7 ci-dessous.
- Définition d'une stratégie de recherche propre à chaque université sur la base d'une contractualisation pluriannuelle avec l'Etat.

Tableau 6: Structuration de la Recherche dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca et Mohammedia en 2002 et 2006.

Offres	Nb de collectifs*	Collectifs de recherche développés en Partenariat							
		région		Nation		2002		2006	
Années	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006	
SHS	142	314	0	12	26	44	0	25	
Sc. Ex	241	450	0	0	37	13	1	2	
Sc. Ing.	71	76	0	1	0	13	0	1	
Sc.MPD	75	139	0	8	0	39	0	5	
Pluridisc	0	1	0	0	0	0	0	0	
Total	529	980	0	21	63	109	1	33	

* Il s'agit des groupes, équipes, laboratoires de recherche

Tableau 7 : Types et Nombre de collaborations scientifiques dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia en 2002 et 2006.

Offres de recherche dans les Universités Marocaines.	Nombre de projet en partenariat avec le secteur productif								Nombre de projets développés en Partenariat avec des organismes publics					
	Région		National		Interna.		Régional		National		National			
	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006
« champs » / « « Domaines scientifiques »	SHS	5	9	5	5	6	4	8	6	85	16	93	20	
	Sc. Ex.	12	45	6	37	7	13		1		14		65	
	Sc. Ing.	3	9	3	8	1	3	4	0	4	6	9	21	
	Sc. PMD	0	6	0	17	0	1	1	4	2	6	14	27	
Pluridisciplinaires		0	5	0	4	0	3	0	2	0	1	8	25	
Total		11	74	14	71	14	24	15		91	56	126	278	

Difficultés de l'autonomie

- Or la nouvelle réforme a introduit de nouvelles responsabilités pédagogiques et administratives pour les enseignants chercheurs. Et leur participation active à la mise en place des filières, à la gestion des modules, au contrôle continu, aux délibérations semestrielles des examens a largement empiété sur le temps dédié habituellement à la recherche.
- Au cours des entretiens, il a été noté aussi une perte d'enthousiasme de la communauté devant d'une part le financement pluriannuel qui n'a été significatif que la première année et d'autre part la lourdeur des procédures de dépenses budgétaires. En effet, depuis la disparition du Compte Hors Budget, l'acquisition du matériel scientifique est désormais sous le contrôle du Ministère des Finances. Ceci entraîne des procédures longues et laborieuses ne permettant pas de répondre rapidement à la demande. Et équipement et documentation arrivent

bien souvent avec beaucoup de retard ce qui peut avoir des conséquences néfastes dans la mise en oeuvre d'un projet (voir ANNEXE 7. Fiche synthétique sur les problèmes de gestion des fonds de recherche et chap.5)

III.3. Recommandations

- Mobiliser le personnel de l'Université en :
 - Donnant plus de place à l'activité de recherche dans l'avancement de carrière,
 - Fournissant des indemnités de stimulation,
 - Recrutant du personnel contractuel (aussi bien enseignant chercheur que technicien) sur fonds propres pour des projets de recherche spécifiques,
 - Recrutant sur des critères scientifiques le corps d'enseignants permanents,
 - Recrutant des cadres techniques compétents (absents jusqu'à aujourd'hui !!) pour soutenir la recherche
 - Allégeant les procédures administratives et financières d'utilisation du budget dédié à la recherche.
 - Créant des espaces spécifiques de recherche,
 - Inciter l'Université à valoriser la recherche :
 - En professionnalisant et en fédérant les cellules de d'interface (RH compétentes et spécifiquement dédiées), et
 - En développant une stratégie d'offre de ses compétences, produits et services.
 - Renforcer l'évaluation externe de la qualité des résultats de l'université. Si la règle de subventionnement calculé sur le nombre d'étudiants reste largement dominante partout dans le monde, elle tend à se modifier en Europe, faisant place aux dotations publiques hors projet et tenant compte des performances des établissements.
 - Par exemple en Grande-Bretagne comme aux Pays-Bas, en Norvège ou en Italie les allocations budgétaires des départements dépendent de formules complexes associant explicitement inputs et performance de recherche et de formation. Les budgets de départements universitaires italiens (qui associent recherche et formation) reposent par exemple pour 30% sur le nombre d'étudiants, pour 30% sur des mesures de performance des formations comme le nombre de diplômes délivrés, pour 30% sur l'évaluation de la recherche et pour 10% sur des incitations spécifiques³¹.
- Pour une synthèse des appréciations et recommandations de l'autonomisation de l'offre de formation, voir le Tableau 8 dans la Partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations. III. Au niveau de la recherche universitaire, p. 56.

³¹ Catherine Paradeise, Défis mondiaux et traditions universitaires. Comparaisons européennes, in Esprit, dec. 2007, p.92-93

Conclusion

La structuration et l'organisation de la recherche scientifique marocaine était déjà bien avancée quand plusieurs décisions ont été prises conformément à la Loi 01-00. Le ministère, dont c'était un chantier prioritaire, a d'abord dû élaborer, en concertation, un cahier de charges définissant ce qu'on pouvait qualifier à minima de « équipe », « groupe » ou « laboratoire ». Sur cette base, chaque université a (plus ou moins vite) organisé la répartition des enseignants chercheurs volontaires, et agréé un certain nombre d'unités. L'autonomie s'est traduite par la possibilité pour chaque Université de définir sa stratégie de recherche d'une contractualisation pluriannuelle avec l'Etat. Cependant la réforme pédagogique, le non suivi du financement prévu sur 4 ans (avant nouvelle évaluation), et l'absence de label national prévue à l'origine a entraîné une démotivation des chercheurs. Aujourd'hui encore le nouveau moteur pour redynamiser la recherche marocaine n'a pas encore été trouvé.

IV. UNE AUTONOMIE DE LA GESTION DES RH ET ADMINISTRATIVE ENCORE TRES ATTENDUE

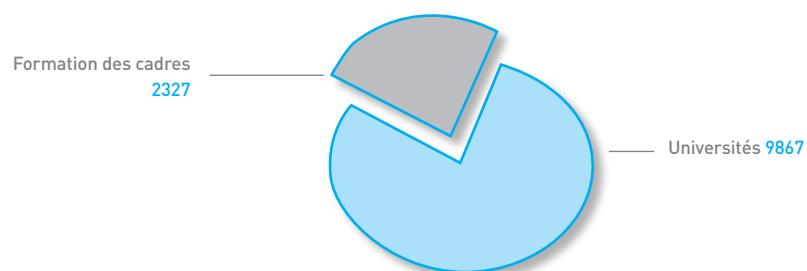
IV.1. Gestion des emplois

Le recrutement des enseignants et personnel administratif et technique permanents Le recrutement des enseignants et du personnel administratif continu à être conditionné par le nombre de postes budgétaires que le Ministère octroie à l'université ;

- Le statut du personnel enseignant-chercheur et du personnel administratif et technique est fixé par décret ;
- Le corps des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur comprend des professeurs de l'enseignement supérieur, des professeurs habilités, des professeurs assistants ; voir Graphe 4.

Graphe 4. Nombre total des enseignants chercheurs au Maroc

Répartition des enseignants du Supérieur entre la Formation des Cadres et l'Université Universités;



*Ces effectifs ne tiennent pas compte des enseignants permanents des établissements de Formation Professionnelle (Instituts de Technologie Appliquée, [Bac + 2 ou plus])

Sources : MENESF CRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire, 2001-2002 et Statistiques Universitaires, 2006-2007.

Voir aussi Annexe 8. Répartition des enseignants et des étudiants par université

- Il est clairement énoncé dans la nouvelle loi que les Universités sont dotées de l'autonomie administrative. Dans l'article 16 de la nouvelle Loi, il est mentionné que le « Président nomme l'ensemble du personnel de l'Université » et « affecte dans les établissements universitaires, dans les services d'université et dans les services communs, le personnel enseignant et le personnel administratif et technique ». Or ceci n'est toujours pas appliqué par le gouvernement.
- Avant la réforme, il existait une Commission Scientifique au niveau de chaque établissement. Elle était composée du chef d'établissement, de deux professeurs d'enseignement supérieur désignés par le recteur, du chef du département concerné, du vice-doyen ou directeur-adjoint. Elle avait pour rôle de donner son avis sur l'avancement du personnel et l'autorité gouvernementale décidait.
- Désormais les décisions concernant la titularisation, l'avancement et la discipline sont prises après avis des commissions paritaires sur proposition des commissions scientifiques des établissements universitaires concernés. Les commissions scientifiques (Art. 23) proposent toutes les mesures concernant la titularisation, l'avancement et la discipline du personnel enseignant.
- Auparavant, le personnel enseignant recevait en dehors du traitement afférent à son grade et échelon, une allocation de recherche et une allocation d'encadrement, payables mensuellement et à terme échu et exclusives de toutes autres indemnités, primes et avantages de quelque nature que ce soit.
 - Désormais les universités sont habilitées à servir, en plus de ce qui était prévu, à partir de leurs recettes propres provenant des travaux de recherche et des prestations de service, des indemnités complémentaires à leurs personnels à titre d'encouragement et d'émulation.

Le recrutement du personnel contractuel et du personnel vacataire

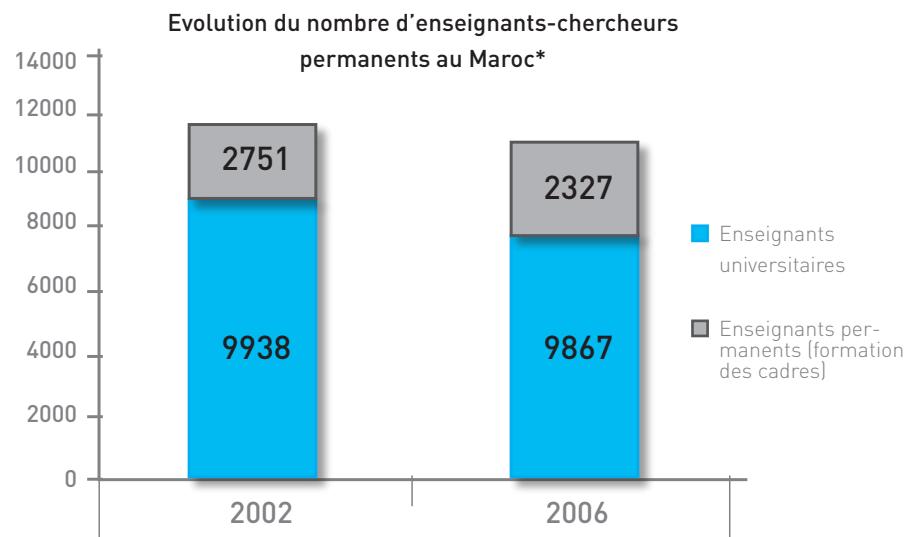
Les universités peuvent faire appel à des enseignants chercheurs associés et à des enseignants vacataires dans les conditions suivantes : un an renouvelable ; les vacataires par heure; seuls peuvent être recrutés par contrat les enseignants chercheurs, experts, professionnels pour assurer des enseignements spécifiques, selon le même taux que l'enseignant chercheur à même niveau d'expérience. Jusqu'à aujourd'hui seuls les étrangers ont pu bénéficier de ce type de contrat.

IV.2. La gestion des RH et la gestion administrative autonomes en pratique

Contexte

La mise en place de la réforme a nécessité un personnel compétent pour mettre en place les organes de gouvernance, les filières, les structures de recherche, pour gérer les ressources humaines et mettre en place une gestion administrative nouvelle. Or la réforme s'est déroulée dans un contexte de diminution et de manque de compétence des ressources humaines de l'Université. En effet, des effectifs de plus en plus importants de départ en retraite ces dernières années, ajouté au départ volontaire lancé par le gouvernement en 2005 ont provoqué une chute de l'effectif des enseignants chercheurs. Voir Graphe 5.

Graphe 5. Nombre d'enseignants chercheurs au Maroc en 2002 et en 2006



* Ces effectifs ne tiennent pas compte des enseignants permanents des établissements de Formation Professionnelle (Instituts de Technologie Appliquée, [Bac + 2 ou plus])

Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire, 2001-2002 et Statistiques Universitaires, 2006-2007.

De plus, à l'origine, chaque établissement à l'intérieur de l'Université possédait son administration en propre. La direction de l'Université a tenté de réorganiser les services multiples et parfois redondants pour les coordonner à son niveau. L'objectif de mutualiser le personnel de gestion et les services pour rendre la gestion administrative plus efficace nécessite de nouvelles compétences que le personnel administratif possède rarement.

Organisation et Fonctionnement de la gestion des RH

Pour pallier cette difficulté :

- En 2001, le Ministère de Tutelle a effectué une opération de recrutement collectif au profit de toutes les Universités Marocaines. Au total 150 « docteurs » (diplômés de l'enseignement supérieur titulaires du DESA ou d'un doctorat) ont suivi, après leur recrutement, une formation complémentaire en matière de gestion administrative. Ils ont ensuite rejoint les services de gestion de la Présidence ou des services administratifs des établissements.
- Mise à jour du personnel universitaire pour la réforme : gestion des compétences (formation continue des enseignants et du personnel administratif) :
 - l'Université a bénéficié d'un budget qui lui a permis de faire appel à des consultants extérieurs pour pallier le manque de compétence de son corps enseignant en ingénierie pédagogique (ex mise en place de certains modules LIC). Voir tableau 9

Tableau 9. Budget accordé par l'administration centrale pour renforcer les RH de 2002 à 2006 exemple des Universités de Casa, Rabat-Souissi, Marrakech, Kénitra, Tanger et Oujda

	Type d'opérations faisant appel à des intervenants Extérieurs	Budget consacré	Type d'opérations faisant appel au personnel (enseignants-chercheurs)	Budget consacré
2002	Professionnels	5 036 876	Heures supplémentaires	991 201
2003	Professionnels	6 764 115	Heures supplémentaires	1 081 759
2004	Professionnels	7 595 640	Heures supplémentaires	991 516
2005	Professionnels	7 730 022	Heures supplémentaires	1 004 740

- Réorganisation des services administratifs pour les adapter à la réforme par la mise à jour de la formation du personnel.
- Mise en place d'un nouvel organigramme.
- Informatisation de la gestion du personnel : Dans les établissements à accès ouvert, la gestion des étudiants est aujourd'hui maîtrisée et informatisée depuis l'inscription première jusqu'au suivi des inscriptions pédagogiques par module et par semestre. Le système Apogée mis en place permet d'une part aux étudiants d'avoir un accès total à leur dossier et ce via internet ou Intranet selon la confidentialité des informations souhaitées. le logiciel Apogée constitue ainsi pour beaucoup d'universités une première étape dans cette informatisation.

IV.3. Appréciations

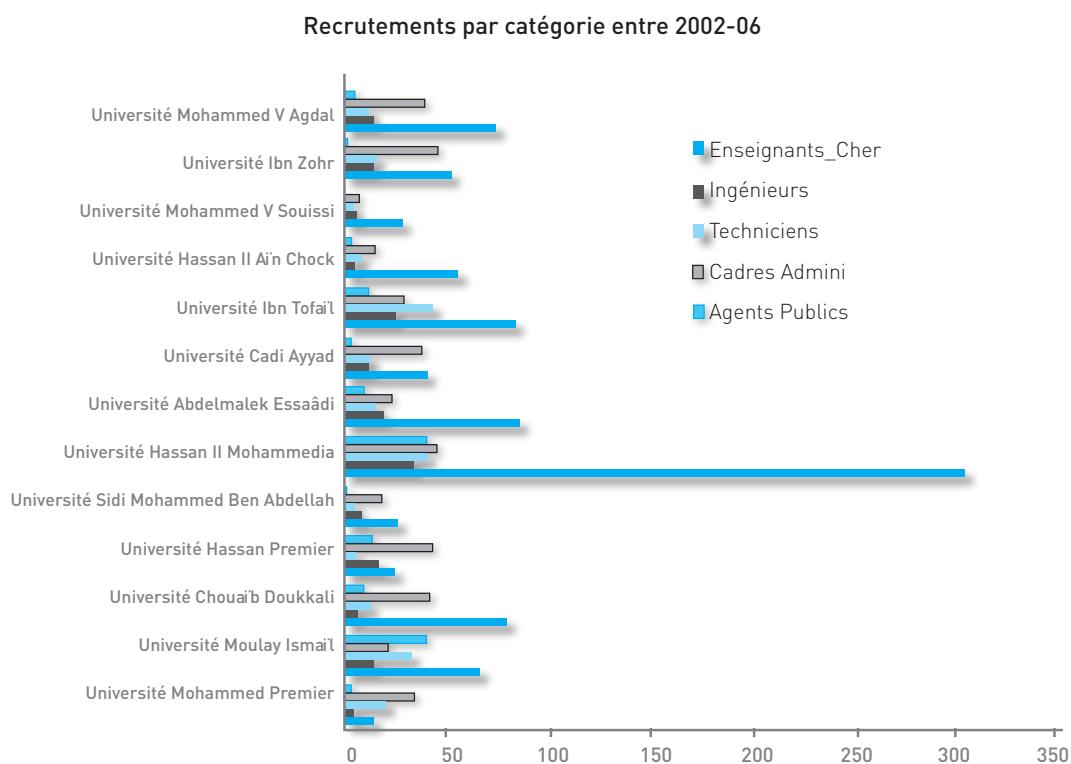
Apports de l'autonomie

- La loi 01-00 accorde l'autonomie administrative à l'Université ;
- L'Université définit ses propres critères de recrutement des enseignants et leur promotion ;
- Les commissions de recrutement des enseignants sont désignées par les établissements et la promotion des enseignants relève de la décision de la commission scientifique de l'établissement ;
- De plus l'Université a pu bénéficier de programmes de formation pour la mise en place de nouveaux modules et de nouvelles pratiques pédagogiques, de programmes de formation à la formation continue (ex le programme Tempus en partenariat avec l'Université de Lille I, de Tétouan et Casablanca) ;
- L'Université utilise ses ressources propres pour recruter des vacataires et/ou payer des heures supplémentaires à son personnel enseignant ;
- La fédération des services administratifs des établissements au niveau de la direction de certaines universités a permis de mutualiser les coûts et les moyens ;

Difficultés de l'autonomie

- L'octroi des postes budgétaires à l'Université est loin de combler les départs en retraite, les départs volontaires et les besoins nouveaux. Ci-dessous le Graphe 6 fait apparaître l'évolution des recrutements de 2002 à 2006

Graphe 6. Nombre de recrutements par catégorie de personnel entre 2002 et 2006



Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire, 2001-2002 et Statistiques Universitaires, 2006-2007.

- L'université ne jouit pas encore d'autonomie en matière de recrutement. Le système de recrutement du personnel universitaire (enseignants-chercheurs et administratifs) ne permet pas à l'Université de recruter rapidement ni d'exiger des profils en fonction de ses besoins immédiats.
- Le délai pour le recrutement dans les universités est très long. En moyenne, il faut 2 ans pour recruter un enseignant chercheur ou un administratif : une année pour avoir le poste budgétaire après la demande et une année de procédures entre l'université, la tutelle et les autres départements ministériels concernés³².

³² Par ailleurs, depuis un an des difficultés sont apparues pour le recrutement de techniciens spécialisés. Pour les résoudre un rectificatif de décret d'application de leur statut est en cours de publication.

- Les enseignants chercheurs et le personnel administratif et technique reste fonctionnaire de l'Etat. L'université possède alors relativement peu d'autonomie pour la gestion de son personnel propre, notamment au niveau du recrutement du personnel enseignant et administratif et de la gestion des emplois.
- Pas d'application de l'Art.17 : Pas de modification dans les procédures de recrutement du personnel de l'Université ce qui pose un véritable problème dans la gestion des RH par l'Université.
- Les mesures prises par l'administration centrale pour la formation continue et pour la création de postes (trop peu hélas / ...) pour former le personnel administratif, n'ont pas été suffisantes. Ainsi le manque de professionnalisme des RH administrative est à l'origine des difficultés dans le fonctionnement des organes de gouvernance, dans la gestion administrative. Ce problème de manque de ressource en nombre et en compétence est encore plus aigu au niveau du personnel administratif qui a été peu ou pas préparé au nouveau mode de gestion exigé par la réforme.
- La présence d'effectifs très nombreux dans certaines filières ne permettant pas le travail en petits groupes et la réalisation de TD montre que les efforts de formation et/ou de recrutement de vacataires est loin d'avoir satisfait les besoins pour mettre en place la réforme pédagogique.
- Il est difficile pour l'Université de résoudre ce problème dans la mesure où il lui est encore impossible d'utiliser ses ressources propres dont une partie pourrait lui permettre de stimuler sous forme de prime l'implication de son propre personnel enseignant et/ou de recruter du personnel contractuel pour assurer certains enseignements spécifiques.
- La non existence d'un organigramme officielle ne permet pas aux universités de réorganiser leurs services administratifs de façon officielle.

IV.4. Recommandations

- Il faudrait que les tutelles ouvrent le débat avec le personnel universitaire et les principaux syndicats les représentant sur l'élaboration d'un nouveau statut du personnel afin que l'Université puisse promouvoir, valoriser son personnel.
- Les mesures d'accompagnement pour la professionnalisation des cadres administratifs de l'Université devraient se poursuivre.
- Pallier le problème de sous-effectif chronique de l'Université en ouvrant des recrutements sur ses fonds propres. Il faudrait engager un processus de contractualisation d'enseignants chercheurs et de chercheurs dans les universités.

En effet, le développement et le rayonnement des universités dans le Monde deviennent de plus en plus tributaire de leur réactivité à répondre ou à anticiper les besoins exprimés par le monde du travail et par la société d'une façon plus générale. Aussi une partie importante de leurs activités est menée à travers la réalisation de projets. Ces derniers peuvent concerner :

- des formations nécessitant des compétences spécifiques
- des recherches ou des services pour le compte des entreprises, des pouvoirs publics ou de coopération internationale (exemple : les appels d'offres de l'Union Européenne). La réalisation de ces projets dans les délais exigés

par les bailleurs de fonds nécessite souvent des compétences nouvelles à recruter pour la durée des projets.

La contractualisation d'une partie du corps d'enseignants chercheurs et de chercheurs s'avère également nécessaire pour :

- Permettre à des compétences marocaines expatriées d'apporter leur concours au développement de l'université marocaine,
- Pallier à des insuffisances temporaires en effectifs d'enseignants ou de chercheurs,
- Permettre une mobilité de cadres entre le monde du travail et le monde universitaire.

A titre d'exemple, l'Enseignement Supérieur Tunisien emploie en 2007 : 3823 enseignants chercheurs contractuels sur un effectif total de 18117 ; parmi eux 75 compétences tunisiennes expatriées et 385 compétences étrangères³³.

Tableau 10: Nombre d'enseignants chercheurs en Tunisie et au Maroc en 2002 et en 2006.

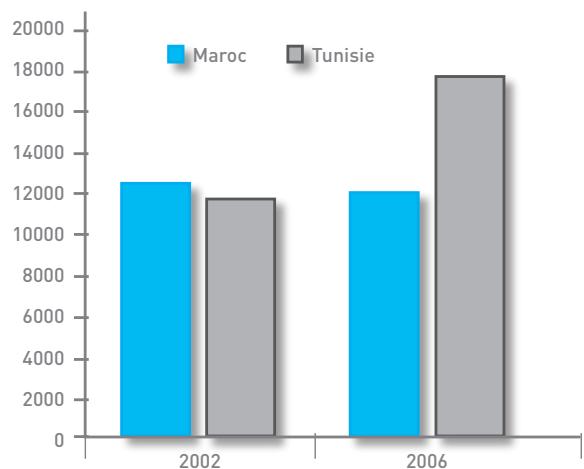
	2002	2006
Maroc	12689	12194
Tunisie	11412	18117

Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire, 2001-2002, Statistiques Universitaires, 2006-2007, Universités tunisiennes, www.universites.tn/ et site du Ministère de l'Enseignement Supérieur www.mes.tn/francais/index.htm

³³ Ces chiffres concernent tout l'enseignement supérieur. Pour pouvoir comparer ces chiffres avec ceux du Maroc, il faut ajouter les effectifs des enseignants et des étudiants présents dans les établissements de la formation des cadres et ceux qui opèrent dans les établissements (Bac + 2 ou plus) comme les ITA qui eux relèvent de la formation professionnelle.

Graphe 7. Comparaison du nombre d'enseignants chercheurs au Maroc et en Tunisie en 2002 et 2006.

Comparaison de l'évolution du nombre d'enseignants au Maroc et en Tunisie**



**Décomposé comme suit : Universités 301 638, Formation des cadres 16 549 et Formation professionnelle : Techniciens spécialisés : 9 545

Sources : MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire 2001-2002, Statistiques Universitaires, 2006-2007, Universités tunisiennes, www.universites.tn/ et site du Ministère de l'Enseignement Supérieur www.mes.tn/francais/index.htm

En 2002 l'effectif du corps enseignant du supérieur était plus important au Maroc (12.689) qu'en Tunisie (11.412).

Cependant, au cours de ces 5 dernières années on a constaté des recrutements massifs en Tunisie (en moyenne 1000 par an) tandis qu'au Maroc les recrutements étaient en nombre beaucoup plus réduits (100 à 200) et un départ important d'enseignants en retraite anticipée (postes non renouvelés)

Aussi en 2006 la situation a changé. Le nombre d'enseignants chercheurs a régressé au Maroc : 12194 (enseignement supérieur et formation des cadres). Même si on leur ajoute les quelques 600 enseignants permanents qui encadrent dans les formations de techniciens spécialisés (bac+2) de la formation professionnelle et les 200 enseignants permanents des établissements de l'enseignement supérieur privé, on arrive à un total de 13 000 soit cinq mille de moins qu'en Tunisie (18.117).

Vu qu'en 2006 le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur en Tunisie (326 185 dans le secteur public) et au Maroc (327 732 est sensiblement le même, on en conclut que le taux d'encadrement en Tunisie est nettement supérieur à celui que l'on trouve dans l'université marocaine³⁴.

³⁴ Voir MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire 2001-2002, Statistiques Universitaires, 2006-2007, Universités tunisiennes, www.universites.tn/ et site du Ministère de l'Enseignement Supérieur www.mes.tn/francais/index.htm

- Il faudrait amplifier l'informatisation à d'autres volets : la gestion financière, la gestion des RH
- Faire adopter un organigramme commun à toutes les Universités.
- Renforcer la structure administrative par la création de services financiers, des affaires générales et juridiques, de communication, d'informatique et techniques et la structuration du service de coopération et recherche.

Pour une synthèse des appréciations et recommandations de l'autonomisation de l'offre de formation, voir le Tableau 11. dans la partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations, IV. Au niveau de la gestion des RH et administrative, p.57.

Conclusion

Le recrutement des enseignants et du personnel administratif et techniques permanents continuent d'être conditionné par le nombre de poste budgétaire que le Ministère octroie à l'Université et celui-ci est loin combler tous les besoins. Contrairement à ce qui est prévu par la Loi 01-00, l'Université ne peut toujours pas recruter de personnel contractuel sur ses ressources propres. Il faudrait d'une part que les tutelles ouvrent le débat avec le personnel universitaire et les principaux syndicaux pour engager l'élaboration d'un nouveau statut du personnel et d'autre part permettre au plus vite aux universités d'utiliser leur fonds propres.

V. LE DIFFICILE PASSAGE DE LA GESTION FINANCIÈRE A L'UNIVERSITÉ

V.1. Pour une gestion financière autonome à l'université

Avant la réforme

- la responsabilité de la gestion financière était diluée entre
 - Le Ministre des Finances qui était ordonnateur du budget d'investissement,
 - Le doyen qui était ordonnateur du budget de son établissement,
 - Le recteur qui était ordonnateur des services communs.
- Les recettes et les dépenses occasionnées par les contrats de recherche, de service et les formations payantes étaient gérées, depuis le milieu des années 1980, dans des comptes hors budget domiciliés dans les établissements d'enseignement supérieur. Leur ordonnateur était le doyen. Il était possible d'identifier les recettes et les dépenses pour chaque contrat, convention ou formation payante.
- Les universités étaient soumises à un contrôle préalable exercé par le Ministre chargé des Finances, le Contrôleur Financier et l'Agent comptable.

Après la réforme

- la responsabilité de la gestion financière est attribuée à l'université :
 - Le président de l'université est ordonnateur de l'ensemble des recettes et des dépenses de l'université (loi 01-00 art. 15).
 - Le conseil de l'université adopte le projet de budget de l'université et répartit les crédits (loi 01-00 art. 12).
 - L'université dispose d'un compte unique.
 - Le compte hors budget est supprimé. Les recettes et les dépenses afférentes aux contrats, conventions, formations payantes sont intégrées dans ce compte unique avec la possibilité d'identifier les recettes et les dépenses pour chaque contrat ou convention.
 - L'article 18 de la loi 01-00 donne la possibilité aux universités de diversifier l'origine de leurs recettes.

V.2. Appréciation

Apport de l'autonomie

- nouvelle procédure de gestion financière permet plus de transparence du fait que toute opération doit transiter par les services concernés de la présidence.
- Dans la plupart des Universités les doyens et directeurs des établissements ont été nommés sous ordonnateur chacun pour l'établissement qu'il dirige.

- L'université s'est aussi fixé comme objectifs :
 - La définition de données fiables au stade du suivi du budget,
 - La définition d'objectifs planifiés dans le temps,
 - La traduction budgétaire des objectifs fixés par le Conseil de l'Université,
 - La prise en considération des postes sensibles, notamment vacations et ceux qui concernent la recherche.
- La réforme a permis de diversifier l'origine des recettes :

1er exemple :

- la formation continue est devenue une source importante de revenus. Cette activité qui était présente presque exclusivement dans les écoles d'ingénieurs et dans les établissements à caractère professionnalisant, est en cours de généralisation dans l'ensemble des établissements universitaires.
- Contrats importants pour la réalisation de formations dans l'offshoring, opération 10.000 ingénieurs, les travailleurs sociaux,... Voir les Tableaux 12 et 13 ci-dessous

2ème exemple :

- Les universités commencent à bénéficier de dons importants. Ils ont pour origine des mécènes, les régions, la coopération internationale,...et sont mis à la disposition des universités pour la réalisation d'infrastructures ou des programmes de développement de l'université.

Exemples :

Grâce à l'implication de mécènes et à l'appui des collectivités locales, l'Université de Casablanca a pu disposer d'un financement de 43 M de Dirhams hors ressources de l'Université pour la construction et l'équipement de la bibliothèque de l'université.

L'université d'Oujda a reçu une dotation de 30 millions de dirhams de la coopération belge pour le développement de ses activités.

Les programmes Tempus (15 millions d'Euros) avec l'Union Européenne et les fonds de solidarité prioritaires avec la France : FSP valorisation de la recherche (4 M d'Euros) et FSP appui à la réforme de l'enseignement supérieur (4,75 M d'Euros) ont été des sources de financement importantes ces 4 dernières années.

Tableau 12 : Exemple de recettes propres à l'Université Mohamed V-Souissi

	2002	2006
Contrat formation avec l'Etat	149.500	1.800.000
Formation continue	914.600	13.700.000

Tableau 13 : Exemple de recettes propres à Université Abdelmalek Es-saadi – Tanger

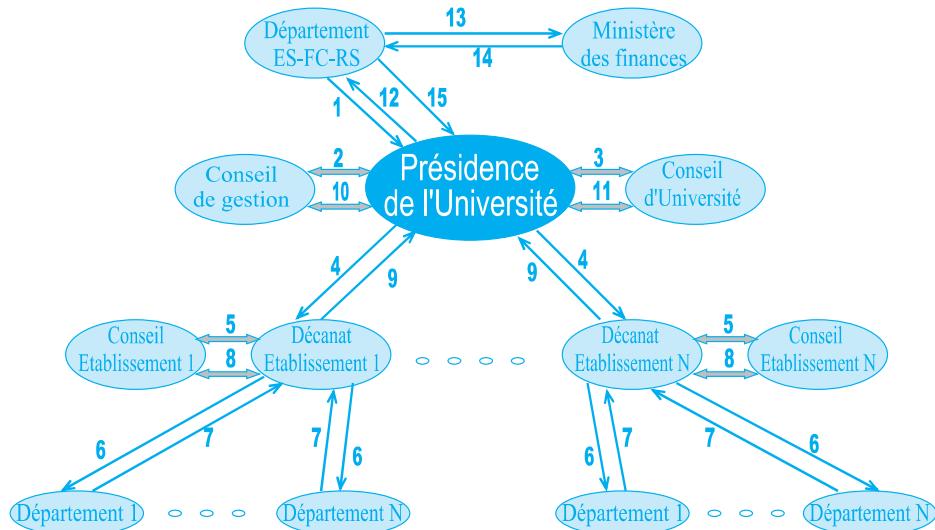
	2002	2006
Contrat formation avec l'Etat	0	3.600.000
Formation continue	0	1.820.000

Difficultés

- Selon la réforme le Ministère des Finances joue désormais le rôle de régulateur et d'agent contractualisation, ce qui suppose une planification, la définition d'objectifs par la tutelle, or ce n'est pas encore le cas.
- Cependant la subvention de l'état reste prépondérante dans les budgets des universités³⁵. Elle est composée :
 - De la subvention destinée aux activités de formation qui :
 - Est arrêtée directement par la tutelle sur la base de critères définis par cette dernière (Annexe 8 Critères de la répartition des dotations normales),
 - Ne fait pas l'objet de discussion ou de négociation entre l'université et les départements de l'enseignement supérieur et des finances,
 - Est en partie fléchée : cela concerne en particulier les enveloppes consacrées aux nouvelles réalisations (nouveaux établissements,...),
 - Comprend la masse salariale (environ 70% du budget de fonctionnement continue à être gérée par la tutelle).
 - Des subventions pour soutenir les activités de recherche
 - Un projet d'établissement sur 4 ans dans le domaine de la recherche, a été demandé à chaque université en 2003 par la tutelle. Ces projets ont fait l'objet d'une présentation et de discussions avec la tutelle. Cependant, il n'y a pas de véritable lien entre le projet présenté et le financement accordé.
 - La notification de la dotation à l'université par la tutelle est faite en janvier ou février de l'année, ce n'est qu'en mai ou en juin que le budget est approuvé, laissant peu de temps pour la réalisation d'une grande partie des projets.
 - Les procédures pour établir un budget sont longues. Elles ne nécessitent pas moins de 15 étapes représentées sur Graphe 7, ci-dessous :

³⁵ En Europe, on note aussi une augmentation très lente des ressources propres : 10% des budgets hors salaires en France, 6% des budgets globaux aux Pays-Bas, 20% en Norvège, entre 7% et 24% en Suisse selon les établissements, voir Catherine Paradeise, Défis mondiaux et traditions universitaires. Comparaisons européennes, in Esprit, dec. 2007, p.89-90

Graphe 7. L'exercice de l'autonomie au niveau de la préparation du budget



1. Notification du budget.
 2. Proposition de répartition entre institutions et services communs.
 3. Validation de la proposition.
 4. Notification du projet de répartition aux établissements.
 5. Proposition de répartition entre départements.
 6. Notification des budgets de départements.
 7. Proposition de répartition au sein du département.
 8. Validation d'une proposition de budget de l'établissement.
 9. Notification de la proposition de budget de l'établissement.
 10. Examen de la proposition des budgets des établissements.
 11. Validation des répartitions des budgets des établissements.
 12. Soumission d'une morasse alimentée au Ministère de l'Education Nationale.
 13. Soumission de la morasse alimentée au Ministère des Finances pour visa.
 14. et 15. Retour de la morasse visée à l'université pour l'exécution du budget.

- Chez les enseignants chercheurs, la réforme provoque cependant un sentiment de diminution d'autonomie financière de leur établissement dû essentiellement au non respect des délais.
 - La loi prévoit que l'Université peut définir des indemnités complémentaires pour le personnel, or l'Université n'est toujours pas autorisée à dépenser ses ressources propres.
 - Toute embauche des RH extérieures ou internes pour des tâches spécifiques est payée sous forme de vacations. Les textes permettant le recrutement du personnel universitaire par voie contractuel n'ont pas encore été adoptés.
 - Le contrôle financier reste un contrôle à priori, car pour la mise en place d'un contrôle d'accompagnement et/ou a posteriori, la Tutelle des finances exige un certain nombre de préalables qui sont :

- la contractualisation avec le Ministère de Tutelle ;
 - la mise en place d'un statut propre, c'est à dire adaptation de l'organigramme ;
 - la mise en place d'un plan comptable unique pour toutes les Universités ;
 - l'existence d'un code des marchés ;
 - la mise en place d'un SIG pour les dépenses en temps réel ;
 - la mise à disposition de l'Université de son propre patrimoine.
- Or ces préalables ne sont pas requis par l'Université. Par exemple, L'Université ne dispose pas encore de son patrimoine, car La tutelle n'ayant pas encore identifié tout son patrimoine attend les résultats du plan cadastral qu'elle a lancé.

V.3. Recommandations

- Pour l'immédiat, certaines contraintes peuvent être levées par un dialogue plus soutenu avec les deux tutelles et par un audit de la gestion financière.

Le dialogue permettra de lever des difficultés telles que :

- Le manque de lien entre les subventions accordées et certains projets des universités,
- La durée des délais d'établissement des budgets,
- La durée des délais de recrutement du personnel,
- L'indemnisation des enseignants chercheurs à partir des recettes propres (article 17),
- La possibilité d'engager un personnel contractuel,
- La possibilité de rémunérer le personnel dans les conditions du marché ,
- L'acquisition dans des délais courts de certains consommables et matériels nécessaires à l'exécution de contrats de recherche ou de service

L'audit de la gestion financière permettra :

- D'Identifier les faiblesses et les disfonctionnements,
- De proposer des solutions à ces problèmes,
- De proposer un organigramme pour la gouvernance de cette activité,
- De proposer les ressources humaines à recruter (avec leur profil);

- Cela permettra de construire un échéancier incluant toutes les conditions nécessaires à la présentation d'une demande de contrôle d'accompagnement, à savoir :

- La contractualisation pluriannuelle avec l'Etat sur la base du projet de développement du Président de l'Université,
- L'adoption d'un statut propre et d'un organigramme ;
- La mise en place d'un plan comptable unique pour toutes les Universités ;
- La mise en place d'un code des marchés ;

- La mise en place d'un SIG pour les dépenses en temps réel ;
- La cession à l'Université de son patrimoine immobilier.
- Une implication des deux autorités de tutelle est nécessaire pour atteindre cet objectif, ce qui demandera plusieurs années.

Par exemple, la loi sur l'autonomie adopté en France en 2007 a prévu a cet égard un mouvement en deux étapes échelonné dans le temps.

- Dans un premier temps, obligatoire, échelonné sur cinq ans, il s'agit de déléguer le budget global et la gestion des ressources humaines. Actuellement 30 universités (sur les 80) ont demandé à prendre leurs responsabilités dès janvier 2009. d'ici là elles doivent montrer que leur système d'information leur permet de prendre en charge les affectations de budget (beaucoup d'entre elles ne sont pas encore capables de connaître et compter leur personnel !).
- La seconde étape concerne la gestion du patrimoine et interviendra dans cinq ans et suppose aussi un préalable : un état de lieux.

Cet étalement vise à laisser la possibilité à divers types d'établissements de se joindre au mouvement. Dans le meilleur des cas, il s'agit donc d'encourager les universités à améliorer leurs avantages et leurs points forts de manière plus ouverte et plus transparente.

Pour une synthèse des appréciations et recommandations de l'autonomisation de l'offre de formation, voir le Tableau 14. dans la partie II. Synthèse des Appréciations et recommandations, V. Au niveau de la gestion financière, p.58.

Conclusion

Les difficultés liées à la gestion financière constituent l'handicap majeur pour l'accès à l'autonomie des universités. Ces derniers :

- ne défendent pas leur budget auprès des deux tutelles finances et enseignement supérieur,
- ne contrôlent pas la masse salariale (environ 70% du budget),
- ne disposent pas de leur patrimoine,
- ne disposent pas de ressources humaines compétentes et/ou suffisantes pour gérer leurs finances,
- ne se retrouvent pas dans certaines procédures de gestion qui leur sont appliquées.

Ces contraintes les empêchent souvent d'avoir des objectifs de développement clairs qui peuvent être réalisés dans des délais maîtrisés.

Afin de lever ces contraintes, les universités devraient oeuvrer pour avoir à moyen terme un contrôle d'accompagnement.

Entre temps, certaines contraintes peuvent être levées par un dialogue plus soutenu avec les deux tutelles.

PARTIE II.

SYNTHESE DES APPRECIATIONS ET RECOMMANDATIONS

I. AU NIVEAU DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Tableau 1.a. Propositions pour la mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la Tutelle

La gouvernance					
1. Tutelle					
Objet de l'action	Recommandations/ Action à mener	Objectif de l'action	Responsable de l'action	Cible de l'action	Moyens nécessaires
Les Universités	Campagne de sensibilisation à la réforme	Accompagner la réforme	Les Universités La Direction de l'Ens Sup	le personnel des Universités et les étudiants	Engagement de la Tutelle et de la Direction de l'Université
Commission Nationale d'Evaluation (Instance Nationale d'Evaluation)	Mise en place D'une instance nationale d'évaluation	Mettre en place des normes et des critères d'évaluation selon des indicateurs locaux, nationaux et internationaux	La Direction de l'Enseignement Sup.	Rendre effectif l'art.77 de la loi « Mettre en place des instances de régulation »	Engagement de la Tutelle
Evaluation interne	Auto-évaluation des universités	Adopter des critères standards communs aux autres universités, régularité temporelle	Les Universités accompagnées par l'Instance Nationale d'Evaluation	L'Université	Engagement de la Tutelle et de l'Univ.
Evaluation externe	A mettre en place	Régularité Adoption de critères pertinents et communs	La Dir. De l'Ens. Sup.	L'Université	Engagement de la Tutelle

Tableau 1.b. Appréciation et recommandations des organes de gouvernance au niveau de l'Université

Niveau	Sujet	Points Forts	Points Faible	Recommandation
Président	Candidature et nomination	Participation de la communauté	Même légitimité que les chefs d'établissement	Contractualisation pluriannuelle avec l'Etat
	Projet de Développement et Plan d'Action	Adoption du projet de développement et plan d'Action par le CU	Articulation avec le plan de développement de la région	
Vice-président	Nombre	Un Vice-président pour les Affaires pédagogiques et/ou Académique et Un Vice-président Recherche et Coopération	Difficulté de la gestion administrative et financière	Nommer un Vice-président chargé des Affaires administratives et Financières
Conseil Universitaire	Composition	Présence de personnalités extérieures. de droit; pas de représentant du gouvernement	Présence pas toujours significative des personnalités extérieures Membres trop nombreux	Augmenter le nombre de partenaires socio-éco ; tenir compte de l'avis du Président dans leur nomination.
	Fonctionnement	Au moins deux sessions par an	Durée	Réduire la durée des sessions du CU Redéfinir le rôle préparatoire des décisions du CU par rapport aux Commissions et aux CE
		Décide	Coordination avec les CE	
		Commissions	Tenues régulières Travail accompli important	
Coordination des services de la Présidence avec ceux des établissements	Coordination	Existe	Faible coordination	Faire adopter un organigramme administratif officiel de l'Université Organisation en réseau les services administratifs
Mécanismes de contrôle et d'évaluation	Création des commissions Initiation de l'auto-évaluation	Les commissions existent et fonctionnent	Manque de critères standards d'évaluation	Instaurer une politique et des outils d'évaluation interne et externe

1.c. Appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau des Etablissements Universitaires

Niveau	Sujet	Points Forts	Points Faible	Recommandation
Projet de développement du doyen	Même commentaire que pour le Président de l'Univ.	Participation de la communauté	Problème de cohésion avec le projet du président	Articulation avec le projet du Président
Conseil d'Etablissement	Force de propositions pour le CU	Existe et fonctionne	Transition lente de pouvoir de décisions en pouvoir de propositions	Plus de communication pour une meilleure articulation Présidence/Etablissements
Secrétaire général	Seconde le doyen	Connaissance de l'établissement au niveau administrative	Gestion administrative reste éclatée entre les établissements	Mutualiser les coûts et les bénéfices au niveau de la Présidence
Vice-doyens et directeur-adjoints	Secondent le doyen	2 vice-doyens ou directeur-adjoints par établissement	Peut s'avérer insuffisant	Le nombre de vice-doyens fonction de la taille de l'établissement
Département et Conseil de Département	Le Dpt n'est pas fixé par la nouvelle loi	Unité de base de l'organisation de l'établissement universitaire; centralise les propositions et transmet les décisions du CU	Transition lente de son rôle de décideur en matière pédagogique à son rôle consultatif	Réaffirmer le rôle du CU par rapport au Département (= Force de proposition des filières et non décideur)

Tableau 1.d. Propositions pour la mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la Direction de l'Université

La gouvernance						
2. Direction						
Objet de l'action	Action à mener	Objectif de l'action	Responsable de l'action	Cible de l'action	Moyens nécessaires	Echéance
L'Univ	Contractualisation pluriannuelle avec l'Etat	Continuer dans la voie de la responsabilisation de l'Université	L'Etat	L'Université	Engagement de la direction de l'ens sup	Lors de la prochaine nomination des Présidents
Services administratifs	Organisation en réseau	Enclencher et/ou améliorer la cohésion de la gestion admin de l'Univ	La Présidence de l'Université et la Direction des Etablissement	Services administratifs	Décision de la Présidence	Lors de la prochaine nomination des Présidents
Organigramme Officielle	Adoption	Spécifier les tâches du personnel universitaire	Le Ministère des finances, direction ?	Projet d'Organigramme commun proposé par la Conf des Présidents d'Université	Répondre aux demandes récurrentes des Universités	Avant l'adoption du budget 2009 (avant avril 2008)
Département	Définir le rôle du département	Clarifier sa position, sa mission, son rôle dans les instances de gouvernance	La Direction de l'enseignement supérieur	Modification de la loi	Engagement de la direction de l'ens sup	Avant la prochaine dde d'accréditation des filières
Conseil d'université	Revoir/modifier la composition (+ De partenaires eco-socio	Dynamiser le CU pour améliorer sa légitimité	Le législateur/la Dir de l'ens sup	Composition du CU	Engagement de la direction de l'ens sup	Lors de la prochaine nomination des Présidents
Direction de l'Etablissement	Nomination d'un Vice-doyen chargé des affaires financières et de la comptabilité	Prendre en charge les procédures de gestion financière complexe dans les étab.	Les Tutelles	Les Directions des Etablissements	Ouverture de postes budgétaires	Lors de la prochaine nomination des Présidents
Conseil d'établissement	Préciser son rôle	Repositionner le rôle du Cons d'établissement dans les procédures	La direction de l'Université	Le Conseil d'établissement	Préciser le rôle de proposition du Conseil d'établissement dans les règlements intérieurs	Lors de la prochaine nomination des chefs d'Etablissement

II. AU NIVEAU DE LA REFORME PEDAGOGIQUE

Tableau 4.a. Exemples de Mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau du rôle de la Tutelle et de la Direction de l'Université dans la réforme pédagogique

Objet de l'action	Action à mener	Objectif de l'action	Responsable de l'action	Cible de l'action	Moyens nécessaires
Suivi de la réforme pédagogique	Construire des indicateurs standards à l'échelle nationale	Evaluer l'évolution de la réforme pédagogique	La Tutelle	Les Universités	Mise en place d'un Observatoire
Evaluation externe des filières	Construire des indicateurs standards à l'échelle internationale	Evaluer l'évolution de la réforme pédagogique	La Tutelle	Les Universités	Mise en place d'un Observatoire
Les procédures d'accréditation	Structurer les procédures d'évaluation des filières avant de les soumettre au Ministère	Mettre en place un système de procédures standards	Les Universités dans leur ensemble	L'accréditation Les filières	Echanges, partage et évaluation des expériences dans toutes les Universités
Filières	Auto-évaluation à mi-parcours	Evaluer les filières	Les établissements	Les filières	Définition des critères, d'indicateurs standards à l'échelle nationale (internationale)
Renforcer la formation professionnalisant dans les filières à accès ouvert	Bénéficier des 1,6 de la source patronale versée à la Formation prof.				
Structure d'accompagnement des étudiants	Tutorat	Accompagner l'étudiant au cours de sa formation à l'Université	L'établissement	Les étudiants	Effectif d'ens plus nombreux
	Cellules d'information	Informier sur les débouchés des filières Informier sur les possibilités d'emploi	L'Université	Les étudiants	Personnel spécialisé
	Bourse de stages	Connaître le monde socio-éco Validation des diplômés	L'établissement	Les étudiants Les partenaires socio-économiques	Personnel spécialisé
	Cellule d'aide à l'insertion professionnelle	Aide à l'insertion professionnelle des lauréats	L'Université	Les étudiants Les partenaires	Personnel spécialisé
	Gestion	Contrôles continus	Univ	Etudiants	Insuffisance de RH et Ress.mat.

Tableau 4.b. Exemples de Mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la mise

Offre de Formation					
2. Mise en œuvre de filières					
Action à mener	Objectif de l'action	Responsable de l'action	Cible de l'action	Moyens nécessaires	Echéance
Organisation et structuration	Réformer la pédagogie	La Tutelle	Le corps enseignant	Former les formateurs	
	Généraliser le socle commun	La Tutelle et/ou l'Univ	Les filières	Recruter des ens spécialisés	
	Enseignement des matières nouvelles			Former et Recruter des ens.	
	Pratiques pédagogiques innovantes			Combler la carence en RH	
Gestion	Contrôles continus	Univ	Etudiants	Insuffisance de RH et Ress.mat.	
Structurer l'accompagnement des étudiants	Informations, conseils, orientations	Univ	Etudiants		
	Tutorat	Accompagner l'étudiant au cours de sa formation à l'Université	L'établissement	Les étudiants	Effectif d'ens plus nombreux
	Cellules d'information	Informer sur les débouchés des filières	L'Université	Les étudiants	Personnel spécialisé +Guides de l'étudiant, brochures, sites Web, journées d'info
		Bourse de stages	Connaître le monde socio-éco Validation des diplômés	L'établissement	Les étudiants Les partenaires socio-économiques
		Cellule d'aide à l'insertion professionnelle	Aide à l'insertion professionnelle des lauréats	L'Université	Les étudiants Les partenaires

III. AU NIVEAU DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Tableau 8. Recommandations pour une recherche universitaire plus autonome

Niveau de l'action Action menée Points forts Points Faibles Recommandations

Elaboration d'un contrat pluriannuel

Niveau de l'action	Action menée	Points forts	Points Faibles	Recommandations
Politique scientifique de l'Université	Elaboration d'un contrat pluriannuel	Vision et stratégie	Les axes prioritaires sont-il en lien avec la Région ?	Mettre en place une politique de communication
	Appui aux structures de recherche	Reconnaissance de l'activité recherche. Appui institutionnel de l'Université	Pas de reconnaissance nationale	Labéliser les structures au niveau national
	Programme de recherche	Appui financier aux programmes	Pas toujours de lien avec la Politique scientifique de l'Univ.	Plus d'articulation entre la Politique scientifique et les programmes de recherche
	Elaboration d'un plan d'action	Vision et stratégie	Les axes prioritaires sont-il en lien avec la Région ?	Articulation des axes avec la région
	politique de communication Cellule de valorisation	Existence de liens historiques avec les partenaires économiques	Pas de cellule d'interface à l'échelle de l'Université	Mise en place d'une cellule d'interface
Structuration de la recherche	Etat de la structuration de la recherche	Terminée depuis 2006	Corps enseignant accaparé par la réforme pédagogique pas d'espaces spécifiques pour la recherche, labos insuffisants	Créer des espaces dédiés spécifiquement à la recherche
	Visibilité des structures à l'échelle nationale & internationale	Existence de Réseaux Nationaux Collaboration nationale & inter	Partenariat avec le secteur socio-économique limité	Développer les partenariats économiques
	Instance de réflexion et de décision	Commission de Recherche	Lenteur des procédures	Articulation des Commissions Recherche des établissements avec les Com Rech Univ
	Articulation avec la formation initiale	Doit exister en principe	Cloisonnement	Travaux de recherche doivent contribuer au développement de la formation initiale
Moyens financiers et matériels	Part du budget réservé à la recherche	Existe	Faible	Financer sur ressources propres + coopération Instaurer un règlement pour une utilisation collective du gros matériel des Universités
	Procédures de gestion financières et administrative de la rech	Financement sur projet	Lourdeur administrative, gène la conduite des projets	Alléger les procédures administratives et financières
RH	Nombre et qualité des RH	Encadrement suffisant dans certaines disciplines	Globalement taux d'encadrement scientifique et technique Insuffisant	Recrutement sur fond propre selon les besoins ponctuels et précis, sur postes budgétaires Indemnités pour stimulation.

IV. AU NIVEAU DE LA GESTION DES RH ET ADMINISTRATIVE

Tableau 11. Recommandations pour améliorer l'autonomie de la gestion des RH et de la gestion administrative

Niveau de l'action	Action menée	Points forts	Points Faibles	Recommandations
Gestion des emplois	Nomination et affectation du personnel de l'Univ.	Art.16 et Art.17	Le personnel fonctionnaire de l'Etat	Application de la loi
	Statut des personnels			
	Recrutement de personnel contractuel et/ou vacataires	Art.16 et Art.17	Fort départ (DV + retraité) ; L'univ. n'est pas autorisée à recruter du personnel contractuel	
Suivi du personnel	Organigramme	Réorganisation des services administratifs	Pas officiel	Adoption d'un organigramme officielle.
	Indemnités complémentaires aux personnels	Art.16 et Art.17	L'univ. n'est pas autorisée à utiliser ses ressources propres.	Appliquer la loi
	Préparation au nouveau mode de gestion	Formation continue Recrutement des « docteurs »	Carence et manque de professionnalisme	Poursuivre les mesures d'accompagnement des cadres administratifs
	Encadrement de certaines filières	Vacations Heures supplémentaires	Effort insuffisant	Recrutement de compétences spécifiques

V. AU NIVEAU DE LA GESTION FINANCIERE

Tableau 14. Recommandations pour améliorer l'autonomie de la gestion financière

Niveau de l'action	Action menée	Points forts	Points Faibles	Recommandations
Responsabilité financière	Le Prsdt est l'ordonnateur des dépenses et des recettes	Traduction budgétaire de la programmation	Pas de planification et de définition d'objectifs par la Tutelle	<p>Dans l'immédiat :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dialogue 2. Audit de la gestion financière <p>A moyen terme :</p> <p>Mise en place du Contrôle d'accompagnement</p>
	Centralisation des dépenses et recettes	Compte unique	Sentiment de diminution d'autonomie des enseignants	
	Diversification des ressources	Art.18	Forte Ponction de l'Université ; Ne peuvent être utilisées pour recruter personnel	
	Personnel administratif	Formation continue	Insuffisance du personnel qualifié pour le nouveau mode de gestion financière	
	Contrôle financier		Contrôle a priori	
Ressources	Subvention de l'Etat	prépondérante	Arrêtée directement par la Tutelle	Négociation sur la base d'un projet quadriannuel permettant la contractualisation avec l'Etat
			Délai de mise à disposition	Mise en place d'un contrôle d'accompagnement
			Longueur des procédures de dépenses	
	Autres	Diversification : formation continue, contrats de recherche et de services, dons et legs	Pas utilisable pour recrutement de contractuels	Autoriser les Universités à utiliser leurs ressources propres comme il a été prévu par la loi.

CONCLUSION

La réforme engagée par la loi 01-00 valorise l'université, car elle la remet au cœur de l'évolution possible de l'enseignement supérieur. Pour cela elle est décisive pour l'avenir du système de formation et de recherche marocain.

La réforme définit l'autonomie comme une transmission des ressources (patrimoine immobilier, budget, ressources humaines) et une réorganisation de la gouvernance. Le but est de permettre aux universités de piloter elles-mêmes leurs initiatives et d'allouer des budgets en fonction de leurs projets.

Cependant en responsabilisant les présidents des universités, elle crée une inquiétude sur la démocratie interne des établissements et la liberté académique.

En débloquant les initiatives locales, elle incite les universités à mettre en avant leurs atouts, là où le laisser-faire aurait fini par concentrer l'attention sur les seules universités capables de concourir à l'échelle internationale.

En attirant l'attention sur l'université, elle évite le réflexe qui consistait jusque là à contourner le blocage universitaire en créant des institutions parallèles (écoles, grands organismes de recherche...) aptes à pallier ses manques.

L'université apparaît en effet comme le lieu le plus à même de fédérer de grands nombre d'étudiants, de faire coexister tant bien que mal, enseignement et recherche, de représenter l'universalité des savoirs.

Ces caractéristiques qui la vouaient hier à la relégation et à la subordination constituent aujourd'hui du fait de l'internationalisation des échanges et des perspectives de la « société de la connaissance » des atouts très recherchés.

Cependant le processus de l'autonomisation de l'université marocaine est aujourd'hui ralenti par plusieurs contraintes.

Les recommandations suivantes permettent de contribuer à lever les principales d'entre elles :

1. En matière de gouvernance :

- Mise en place d'une instance nationale d'évaluation dotée de procédures systématiques et de critères standards locaux, nationaux et internationaux;
- Contractualisation avec l'Etat sur la base d'un projet prenant en compte la demande régionale,
- Présence plus significatives des personnalités extérieures choisies en concertation avec le président dans le CU,
- Adoption d'un organigramme,
- Articulation entre le projet du doyen et le projet du président,
- Redéfinition du rôle du Conseil du Département par rapport aux autres structures de gouvernance.

2. En matière de pédagogie :

- recruter des RH compétentes dans les enseignements spécifiques,
- suivre les étudiants au cours de leur formation et préparer leur insertion professionnelle.

3. En matière de Recherche :

- Mobiliser le personnel de l'Université en facilitant l'exercice de cette activité et en prenant des mesures incitatives.
- Engager l'Université à valoriser sa recherche.

4. En matière de RH:

- Ouvrir le débat entre les tutelles, le personnel universitaire et les principaux syndicats sur l'élaboration d'un nouveau statut du personnel afin que l'Université puisse recruter (au moins en partie), promouvoir et valoriser son personnel,
- Pallier le problème du sous-effectif chronique de l'Université en lui permettant de recruter des compétences spécialisées ,
- Réorganiser et renforcer la structure administrative et financière (Vice-président chargé des Affaires Administratives et financières, services de communication, d'informatique...);

5. En matière de gestion financière :

- Pour l'immédiat, certaines contraintes peuvent être levées par un dialogue plus soutenu avec les deux tutelles et par un audit de la gestion financière.
- A plus long terme, les universités devraient oeuvrer pour avoir un contrôle d'accompagnement.

Il reste aujourd'hui à mesurer :

1. la vision stratégique définie par chaque université et

2. Sa réactivité à son environnement

Pour cela, il faudrait dans une prochaine étape mener une étude spécifique sur l'interaction entre les deux pour aboutir à la construction **d'indicateurs** et de **données significatives**.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.a. Propositions pour la mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la Tutelle.

Tableau 1.b. Appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau de l'Université

Tableau 1.c. Appréciations et recommandations des organes de gouvernance au niveau des Etablissements Universitaires

Tableau 1.d. Propositions pour la mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la Direction de l'Université.

Tableau 2. Diversité de l'offre de formation à L Université en 2002 et 2006 dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia

Tableau 3. Nombre de formations continues accordées par les Universités en 2002 et 2006 dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia

Tableau 4.a. Exemples de Mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau du rôle de la Tutelle et de la Direction de l'Université dans la réforme pédagogique.

Tableau 4.b. Exemples de Mise en oeuvre de quelques recommandations au niveau de la mise en oeuvre des filières

Tableau 5. Nombre de collectifs de recherche par catégorie et par Université.

Tableau 6: Structuration de la Recherche dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca et Mohammedia en 2002 et 2006.

Tableau 7 : Types et Nombre de collaborations scientifiques dans les Universités de Tanger, Kénitra, Rabat-Souissi, Marrakech, Casablanca, Mohammedia en 2002 et 2006.

Tableau 8. Recommandations pour une recherche universitaire plus autonome.

Tableau 9. Budget accordé par l'administration centrale pour renforcer les RH de 2002-2006 Exemple des Universités de Casa, Rabat-Souissi, Marrakech, Kénitra, Tanger et Oujda.

Tableau 10. Nombre d'enseignants chercheurs en Tunisie et au Maroc en 2002 et en 2006.

Tableau 11. Recommandations pour améliorer l'autonomie de la gestion des RH et de la gestion administrative.

Tableau 12 : Exemple de recettes propres à l'Université Mohamed V-Souissi

Tableau 13: Exemple de recettes propres à Université Abdelmalek Essaadi – Tanger

Tableau 14. Recommandations pour améliorer l'autonomie de la gestion financière.

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1. Nombre d'étudiants par domaines en 2006

Graphe 2. Taux d'encadrement dans les Universités marocaines en 2006

Graphe 3. Nombre de collectifs de Recherche dans les Universités marocaines en 2002 et en 2006.

Graphe 4. Nombre total des enseignants chercheurs au Maroc

Graphe 5. Nombre d'enseignants chercheurs au Maroc en 2002 et en 2006

Graphe 6. Nombre de recrutements par catégorie de personnel de 2002- 2006

Graphe 7. L'exercice de l'autonomie au niveau de la préparation du budget

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Sources

Commission Spéciale Education-Formation (COSEF), Réforme du système d'Education et de Formation 1999-2004 ; Bilan d'étape et conditions d'une relance (Rapport 2005)

Conférence des Présidents d'Universités, Mise en Ouvre de la Réforme, juin 2005

Dahir 1-05-152 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006) portant réorganisation du Conseil Supérieur de l'Enseignement .

Documents sur les instruments de pilotage et de gestion mis en place par la tutelle et par les Universités, 2007.

Haut Commissariat au Plan, Rapport d'évaluation du Plan de développement économique et social 200-2004, janvier 2005

Listes des nouvelles formations depuis la réforme fournies par les Universités, 2007

Listes des collectifs de recherche agréés fournies par les Universités, 2007.

MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Maroc Universitaire, 2001- 2002.

MENESFCRS, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Statistiques Universitaires, 2006-2007.

MENESFCRS, Journée Nationale de Réflexion sur la structuration de la recherche dans les Universités et les établissements d'enseignement supérieur. Actes de la Journée, Rabat, 24 mai 2004.

MENESFCRS, l'Université marocaine en mutation. Le système National de l'enseignement supérieur en interaction avec le monde socio-économique, Conférence de Presse, Novembre 2006 , Casablanca,

MENESFCRS, Conditions d'exercice de la Tutelle dans le cadre de l'autonomie universitaire (Document PowerPoint)

MENESFCRS, Document relatif à l'analyse juridique et procédurale du contenu de l'autonomie des universités, retracant les différents actes de gestion de l'administration centrale, en particulier dans le domaine de la gestion budgétaire et celle des ressources humaines.

MENESFCRS, Document listant les opérations relatives à l'autonomie réalisée et en cours par le département de l'Enseignement. Supérieur.

MENESFCRS, Fiche sur l'autonomie des Universités (deux versions).

MENESFCRS, Fiche : « Livre blanc sur l'autonomie des universités ».

MENESFCRS, Rapport de la sous-commission des questions administratives et financières dans le cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités (Document du Département de l'Enseignement Supérieur.

MENESFCRS, *Rapport de la sous-commission des Ressources Humaines et Financière dans la cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités : matrice des mesures transitoires à prendre (Document du Département de l'Enseignement Supérieur).*

MENESFCRS, *Rapport de la sous-commission des questions administratives et financières dans la cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités : matrice des mesures transitoires à prendre (Document du Département de l'Enseignement Supérieur).*

MENESFCRS, *Notes transmises par le Secrétariat Général. Procédures de Candidature à la Présidence et Candidature aux Postes de Chefs d'Etablissements Universitaires (Doyens et Directeurs), du MENESFCRS*

Texte de la loi de 1975

Texte de la Charte Nationale de l'Education et de Formation

Texte de la Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

Texte de la Loi Pécresse ou Loi LRU du 11/08/2008

Université Cadi Ayyad, *Evaluation Pédagogique réalisée auprès des étudiants de première année inscrits dans le cadre du nouveau système d'enseignement, Mars 2004.*

Université Mohamed V-Agdal, *Evaluation institutionnelle interne de l'Université Mohamed VAgdal, juin 2007*

Université Hassan II-Aïn Chock, *Rapport d'auto-évaluation de l'Université Hassan II-Aïn Chock de Casablanca. Année 2005-2006.*

Universités tunisiennes, www.universites.tn/ et site du Ministère de l'Enseignement Supérieur www.mes.tn/francais/index.htm

Bibliographie

M.KLEICHE DRAY et R. WAAST, *Pour une méthodologie d'évaluation de la science: Cas du Maroc au début du XXIe siècle*, Paris, Publisud, 300 pages (sous presse)

KLEICHE-DRAY, M., *La Science au Maroc*, Rapport Estime, juin 2007, IRD/UE, 55 pages.

LAREDO, P., *Du classement au profil : un choix stratégique pour les universités françaises*, in *Latts.doc*, n°6, 2007

LICHTENBERG, Y, MARCON, E et PADIS, M.O., *Universités : vers quelle autonomie ?*, in *Esprit*, décembre 2007, p.9-22

PAREDEISE, C., *Défis mondiaux et traditions universitaires. Comparaisons européennes*, in *Esprit*, dec. 2007, p.92-93

ANNEXES

Rapport « L'université marocaine sur la voie de l'autonomisation »

Mina Kleiche-Dray et Saïd Belcadi

**Rapport réalisé à la demande du Conseil Supérieur de
l'Enseignement**

Février 2008

ANNEXE

ANNEXE 1.	TERMES DE REFERENCE	81
ANNEXE 2.	LISTE DES DOCUMENTS SOURCE	84
ANNEXE 3.	GUIDE D'ENTRETIEN	85
ANNEXE 4.	FICHES SYNTHETIQUES REMISES AUX UNIVERSITES	87
ANNEXE 5.	ECHANTILLON JUSTIFIE DES UNIVERSITES VISITEES	98
ANNEXE 6 :	COURRIER ENVOYE AUX PRESIDENTS DES UNIVERSITES	99
ANNEXE 7.	FICHE SYNTHETIQUE SUR LES PROBLEMES DE GESTION DES FONDS DE RECHERCHE	101
ANNEXE 8 :	REPARTITION DES ENSEIGNANTS ET DES ETUDIANTS PAR UNIVERSITE	105
ANNEXE 9.	CRITERES DE LA REPARTITION DES DOTATIONS NORMALES	108

ANNEXE 1.

TERMES DE REFERENCE

REMIS PAR LE CSE

1. Contexte et justification :

La réforme de l'Enseignement Supérieur au Maroc a fait de l'autonomie des universités un de ses piliers centraux. Associée à la réorganisation de l'architecture pédagogique (LMD), l'affirmation de l'autonomie effective des universités –aux plans académique, scientifique, administratif et financier- devait constituer un instrument clé de l'évolution profonde du système national de l'enseignement supérieur.

La Charte Nationale de l'Education-Formation a retenu le principe de l'autonomie de l'institution universitaire et a réformé son système de gouvernance (conseils d'université, procédure de désignation des présidents et des doyens, ...). Dans son article 150, cette Charte dispose que : « L'université sera promue au niveau d'un établissement aux composantes intégrées, jouissant d'une autonomie financière effective et d'une personnalité scientifique et éducative distinctive.

« A ce titre, l'université organise elle-même les troncs communs, les passerelles et les projets de recherche multidisciplinaires, génère des ressources additionnelles et les utilise de façon optimale, en assurant leur bonne répartition entre les institutions qui la composent, qui lui sont rattachées ou qui agissent en partenariat avec elle. Elle bénéficiera d'une subvention de l'Etat, déterminée selon des critères clairs et publics et gère ses propres ressources humaines dans toutes leurs catégories. »

Suite à la promulgation de la loi 01-00, le Département de l'Enseignement Supérieur a entrepris, avec les 14 universités du pays, toute une série d'actions, d'ordre juridique, administratif, académique et financier, visant à donner corps à cette nouvelle perspective de gouvernance universitaire, qui constitue aujourd'hui un des facteurs clés de succès de nombreuses universités à travers le monde.

Dans le cadre de la préparation du Rapport sur « l'état et les perspectives du système éducatif », le Conseil Supérieur de l'Enseignement a jugé utile d'entreprendre une première évaluation de l'expérience nationale en matière d'autonomie des universités.

Objectif général de l'étude :

L'objectif de l'étude demandée consiste à décrire la réalité de l'expérience marocaine en matière d'autonomisation des universités, à identifier les forces et les faiblesses de cette expérience et de proposer des pistes pour un approfondissement efficace de la décentralisation universitaire et un développement des instruments d'évaluation des performances.

2. Objectifs spécifiques de l'étude :

L'étude sur l'autonomie des universités devra porter sur les 6 axes suivants :

1. Description et appréciation du processus d'autonomisation des universités marocaines. Il s'agit de relater les actions entreprises, à cet effet, par les autorités compétentes et par les universités, sur le plan académique (développement et organisation de l'offre de formation) et sur le plan de la gestion des ressources humaines et financières (autonomie administrative et financière). Sur l'ensemble de ces aspects, il sera également dressé le tableau de répartition actuelle des attributions et des moyens entre les universités et les services centraux de l'Enseignement Supérieur.
2. Appréciation globale de la réalité de l'autonomie des universités marocaines au regard d'une grille d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs à proposer. Il s'agit d'apprécier l'exercice effectif de cette autonomie, en analysant ses forces et ses faiblesses et en suggérant des explications aussi bien sur le plan du niveau de transfert de compétences que sur celui des capacités de gestion des universités.
3. Evaluation des apports de l'autonomie au bon fonctionnement de l'université marocaine et à l'amélioration de ses résultats. Il s'agit d'étudier, dans la mesure des données disponibles, comment l'autonomisation des universités a permis à celles-ci de : renforcer leur offre de formation en développant des filières et des cycles spécialisés, notamment en lien avec les besoins identifiés dans les régions d'implantation. Il s'agit aussi d'apprécier l'impact de l'autonomisation s'agissant du développement des pratiques pédagogiques innovantes, de l'ouverture de l'institution universitaire sur son environnement, de la conclusion de partenariats utiles au Maroc ou avec l'étranger, du développement de la formation continue et de ressources propres, ...
4. Evaluation globale du fonctionnement des organes de gouvernance des universités, notamment les conseils d'université et les conseils scientifiques. L'étude devra apprécier l'autonomie des universités telle qu'exercée par leurs organes institutionnels et décisionnels, en procédant notamment à l'analyse de la composition de ces organes, du mode de leur élection ou désignation, de leurs procédures de fonctionnement et, en général, de leurs forces et faiblesses. La participation et l'adhésion du corps enseignant, des étudiants et du personnel technique et administratif, à ces organes, ainsi que les éventuelles interférences qu'elles connaissent feront également l'objet d'une appréciation globale.
5. Appréciation de la capacité des universités marocaines à s'approprier les principes de l'autonomie et à mettre en place de véritables projets d'établissement. Il s'agit, à cet égard, d'évaluer comment les universités mettent en oeuvre les contreparties nécessaires à l'autonomie : responsabilisation et obligation de rendre compte, autoévaluation et évaluation des performances, système de contrôle de gestion, etc. Une analyse des réalisations et des contraintes est notamment demandée concernant : i) la mise en place des instruments de pilotage et de gestion administrative et financière; ii) la nature des rapports avec la tutelle et avec le contrôle financier ; iii) les capacités

de planification pluriannuelle ; iv) le développement de la pratique de contractualisation avec l'Etat.

6. Propositions et recommandations. Sur la base du diagnostic effectué, l'étude proposera une série de propositions et de recommandations, d'ordre stratégique ou opérationnel, visant le renforcement de l'autonomie des universités et l'accroissement de leur efficacité. Les propositions devront porter, en particulier, sur les volets relatifs à la redistribution des attributions et des pouvoirs entre les universités et les services centraux de l'Enseignement Supérieur, à la réorganisation des structures et des organes de gouvernance, aux ajustements des procédures d'allocation et de gestion des ressources, au développement des partenariats utiles pour renforcer les moyens de compétition à l'international des universités marocaines.

3. Méthodologie de l'étude :

Pour l'ensemble de ces axes, l'étude devra être étayée par des éléments pertinents de comparaisons internationales et par une analyse différenciée –de l'uniformité ou de l'hétérogénéité- des expériences des 14 universités marocaines.

Il devra également être tenu compte des interdépendances entre les axes précités, en suggérant éventuellement d'autres approches des sujets étudiés.

L'expert en charge de l'étude devra, par ailleurs, renforcer ses analyses par des entretiens directs avec des représentants des différents acteurs et intéressés, notamment les services de l'Enseignement Supérieur, les présidents d'université et le corps enseignant.

ANNEXE 2.

LISTE DES DOCUMENTS SOURCE

1. Texte de la Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur
2. Conditions d'exercice de la Tutelle dans le cadre de l'autonomie universitaire (Document PowerPoint)
3. Texte de la Charte Nationale de l'Education et de Formation
4. Document relatif à l'analyse juridique et procédurale du contenu de l'autonomie des universités, retraçant les différents actes de gestion de l'administration centrale, en particulier dans le domaine de la gestion budgétaire et celle des ressources humaines.
5. Document listant les opérations relatives à l'autonomie réalisée et en cours par le département de l'Enseignement. Supérieur.
6. Fiche sur l'autonomie des Universités (deux versions)
7. Fiche : « Livre blanc sur l'autonomie des universités »
8. Rapport de la sous-commission des questions administratives et financières dans le cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités (Document du Département de l'Enseignement Supérieur).
9. Rapport de la sous-commission des Ressources Humaines et Financière dans la cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités : matrice des mesures transitoires à prendre (Document du Département de l'Enseignement Supérieur).
10. Rapport de la sous-commission des questions administratives et financières dans la cadre de la mise en oeuvre de l'autonomie des Universités : matrice des mesures transitoires à prendre (Document du Département de l'Enseignement Supérieur).
11. Listes des nouvelles formations depuis la réforme fournies par les Universités.
12. Listes des collectifs de recherche agréés fournies par les Universités
13. Documents sur les instruments de pilotage et de gestion mis en place par la tutelle et par les Universités.

ANNEXE 3.

GUIDE D'ENTRETIEN

L'autonomie des universités au Maroc (Guide d'entretien)

Mina Kleiche Dray

1. Entretiens avec la tutelle/administration centrale

- Décisions politiques prises en faveur de l'autonomie
- Instruments de pilotage et de gestion
- Description des procédures administratives mises en place
- Modalités d'entretien des rapports avec les Présidents d'Université
- Format des rapports d'activité demandés aux Universités
- Origine et mode de mise à disposition des subventions de l'Etat pour les Universités
- Organes de gouvernance mise en place
- Mode de contrôle financier

2. Entretiens avec les directions des Universités

2.1. Projet d'établissement et/ou Projet du Président de l'Université

- Planification
- Contractualisation avec la tutelle

2.2. Rapports avec la Tutelle

2.3. Mise en place de formations nouvelles et des structures de recherche agréés

- Offres de formation mises en place (formations continues comprises) (liste des nouvelles formations)
- Offre de la recherche : Mise en place de structures de recherche agréées (liste; rencontre des vice-présidents et vice-doyens recherche)

2.4. Ouverture de l'Université sur son environnement

- Contrats de service ou d'étude avec le secteur productif, la municipalité, la région (liste des contrats de service ou d'étude ; des conventions de stage, des incubateurs et/ou toute structure d'interface Université-Entreprise) ;
- Accords de coopération avec les établissements étrangers (liste des accords de coopération avec les établissements étrangers) .

2.5. Impact de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière sur la gestion de l'Université :

- création de postes, recrutement, rémunération, avancement du personnel
- Mode de gestion des subventions et des ressources propres
- Rapport de la Présidence avec le contrôle financier

2.6. Les organes de gouvernance mis en place (Conseils d'Université Conseils Scientifiques et autres)

- Organisation, fonctionnement

3. Les usagers de l'autonomie (universités, secteurs productifs, régions)

3.1. Mode d'utilisation de l'"autonomie"

3.2. Appréciation des organes de gouvernance

ANNEXE 4.

FICHES SYNTHETIQUES REMISES AUX UNIVERSITES

Monsieur le Président De l'Université

Objet : Etude concernant l'autonomie des universités réalisée pour le compte du Conseil Supérieur De l'Enseignement

Monsieur le Président,

Nous tenons tout d'abord à vous remercier pour votre précieuse collaboration, pour votre disponibilité et de celle de tout le personnel de l'Université témoignant votre souci d'expliquer comment vous avez engagé votre établissement sur la voie de l'autonomie dans le cadre des dispositions de la loi 01.00.

Afin de compléter les informations que nous avons recueillies lors de notre entrevue et nous permettre de mener à bien la rédaction du rapport demandé par le Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE), commanditaire de cette étude, nous vous prions de bien vouloir nous faire parvenir les fiches que nous vous avons remises (nous vous les remettons ci-joints avec deux tableaux supplémentaires). Il s'agit de recueillir des données quantitatives qui permettront de mesurer l'engagement de votre Université dans le processus d'autonomisation conformément aux termes de référence de l'étude et ce sur les cinq points suivants :

- Les organes de gouvernance
- L'offre de formation
- L'offre de la recherche
- La gestion des ressources humaines
- Le financement

Nous vous saurons gré par ailleurs de bien vouloir nous transmettre toute information complémentaire que vous jugeriez utile pour l'étude.

Nous vous prions, Monsieur, de recevoir nos salutations les meilleures.

Madame Mina Kleiche Dray.....Monsieur Said Belcadi

Présentation Générale de l'Université

Fiche 1. Les Organes de Gouvernance

I. Le Conseil de l'Université

1. Date de mise en place

2. Fonctionnement

Nb de mbr es	Nb d'ens	Nb d'étudiants	Nb d'adm .	Nb d'élus locaux	Nb de partenair es éco	Nb. CU réunis depuis 2003	Durée en moyenne de chaque CU	Nb d'ens présents en moyenne dans le CU	Nb d'élus présents en moyenne dans le CU	Nb de partenair es éco. présents

3. Commissions permanentes et commissions ad hoc créées par le Conseil de l'Université (leur composition, leur mission, leur fonctionnement, principales propositions faites)

II. Le Conseil de Gestion

1. Date de mise en place

2. Fonctionnement

Nb de mbr es	Nb d'ens	Nb d'étudiants	Nb d'adm .	Nb d'élus locaux	Nb de partenair es éco	Nb. CU réunis depuis 2003	Durée en moyenne de chaque CU	Nb d'ens présents en moyenne dans le CU	Nb d'élus présents en moyenne dans le CU	Nb de partenair es éco. présents

III. Le Conseil d'établissement

Nb de mbr es	Nb d'ens	Nb d'étudiants	Nb d'adm .	Nb d'élus locaux	Nb de partenair es éco	Nb. CU réunis depuis 2003	Durée en moyenne de chaque CU	Nb d'ens présents en moyenne dans le CU	Nb d'élus présen ts en moyen ne dans le CU	Nb de partenair es éco, présents

NB) principales propositions faites au CU depuis 2003

IV. La commission scientifique

1. Date de sa mise en place
2. Composition, organisation, fonctionnement
3. Nombre de séances tenues depuis 2003
4. Principales propositions faites

FICHE 2. FORMATIONS ET DIPLOMES

Tableau 1. Nombre de formations accordées avant la réforme. Année 2002

Offres avant la Réforme. Année 2002	Nb.de Filières	Nb. de Filières Innovantes	Nb. de Cycles Spécialisés	Nb. de filières développées en Partenariat au niveau :			Nb. de Form. continues
				Régional	National	Internationl	
« champs » /	Sc. Humaines						
« « Domaines	Sc. Sociales						
scientifiques »	Sc. Exactes						
	Sc. Ingénieur						
	Sc. Med. et Dent.						
Pluridisciplinaires							
Professionalisantes							
Total							

**Tableau 2. Nombre de formations accordées après la Réforme.
Année 2006**

Offres avant la Réforme. Année 2006	Nb.de Filières	Nb. de Filières Innovantes	Nb. de Cycles Spécialisés	Nb. de filières développées en Partenariat au niveau :			Nb. de Form. continues
				Régional	National	Internationl	
« champs » /	Sc. Humaines						
« « Domaines	Sc. Sociales						
scientifiques »	Sc. Exactes						
	Sc. Ingénieur						
	Sc. Med. et Dent.						
Pluridisciplinaires							
Professionalisantes							
Total							

Tableau 3. Nombre d'étudiants avant la Réforme. Année 2002

Nb d'étudiants avant la Réforme. Année 2002	Licences			DESA	DESS	Doctorats	« Diplômes Universitaires »
	Fond.	Appl.	Prof.				
« champs » /	Sc. Humaines						
« « Domaines	Sc. Sociales						
scientifiques »	Sc. Exactes						
	Sc. Ingénieur						
	Sc. Méd. et Dent.						
Pluridisciplinaires							
Professionalisantes							
Total							

NB Préciser les taux de passage d'une année à l'autre et/ou d'un cycle à l'autre.

Tableau 4. Nombre de diplômés avant la Réforme. Année 2002

Nb d'étudiants avant la Réforme. Année 2006	Licences			DESA	DESS	Doctorats	« Diplômes Universitaires »
	Fond.	Appl.	Prof.				
« champs » /	Sc. Humaines						
« « Domaines	Sc. Sociales						
scientifiques »	Sc. Exactes						
	Sc. Ingénieur						
	Sc. Méd. et Dent.						
Pluridisciplinaires							
Professionalisantes							
Total							

Tableau 5. Nombre d'étudiants après la réforme. Année 2006

Nb d'étudiants après la Réforme. Année 2006	Licences			DESA	DESS	Masters	Doctorat	« Diplômes Universitaires »
	Fond.	Appl.	Prof.					
« champs » /	Sc. Humaines							
« « Domaines scientifiques »	Sc. Sociales							
	Sc. Exactes							
	Sc. Ingénieur							
	Sc. Méd. et Dent.							
Pluridisciplinaires								
Professionnalisantes								
Total								

NB Préciser les taux de passage d'une année à l'autre et/ou d'un cycle à l'autre.

Tableau 6. Nombre de diplômés après la réforme. Année 2006

Nb d'étudiants après la Réforme. Année 2006	Licences			DESA	DESS	Masters	Doctorat	« Diplômes Universitaires »
	Fond.	Appl.	Prof.					
« champs » /	Sc. Humaines							
« « Domaines scientifiques »	Sc. Sociales							
	Sc. Exactes							
	Sc. Ingénieur							
	Sc. Méd. et Dent.							
Pluridisciplinaires								
Professionnalisantes								
Total								

FICHE 3. RECHERCHE

STRUCTURATION DE LA RECHERCHE

Tableau 5: Structuration de la Recherche avant la Réforme. Année 2002

Offres avant la Réforme. Année 2002	Nb de collectifs*	Nb. de labo.	Nb de groupes et/ou d'équipes	Nb de Centres	Collectifs de recherche développés en Partenariat			Nb d'ense ignant s- cherche urs	Nb. de doctora nts
					Régional	National	Internationl		
« champs » / « « Domaines scientifiques »	Sc. Hu								
	Sc. So								
	Sc. Ex								
	Sc. In.								
	Sc.								
	MP&D								
Pluridisciplinaires									
Total									

* Il s'agit des groupes, équipes, laboratoires de recherche

Tableau 6 : Structuration de la Recherche après la Réforme. Année 2006

Offres après la Réforme. Année 2006	Nb de collectifs*	Nb. de labo.	Nb d'éq.	Nb de Centres	Collectifs de recherche développés en Partenariat			Nb d'ens.cher c.	Nb. de doctora nts
					Régional	National	Internationl		
« champs » / « « Domaines scientifiques »	Sc. Humaines								
	Sc. Sociales								
	Sc. Exactes								
	Sc. Ingénieur								
	Sc. Med. Et Dentaires								
	Pluridisciplinaires								
Total									

LA RECHERCHE EN PARTENARIAT- PROJETS DE COLLABORATIONS SCIENTIFIQUES

Tableau 7 : Nombre de collaborations scientifiques avant la réforme.

Année 2002

Offres avant la Réforme. Année 2002		Nombre de projet en partenariat avec le secteur productif			Nombre de projets développés en Partenariat avec des organismes publics			Nb d'enseignants- chercheurs	Nb de doctorants
		Régional	national	International	Régional	national	International		
« champs » / « Domaines scientifiques »	Sc. Humaines								
	Sc. Sociales								
	Sc. Exactes								
	Sc. Ingénieur								
	Sc. Med. Et Dentaires								
	Pluridisciplinaires								
Total									

Tableau 8. Nombre de collaborations scientifiques après la Réforme.

Année 2006

Offres avant la Réforme. Année 2006		Nombre de projet en partenariat avec le secteur productif			Nombre de projets développés en Partenariat avec des organismes publics			Nb d'enseignants- chercheurs	Nb de doctorants
		Régional	national	International	Régional	national	International		
« champs » / « Domaines scientifiques »	Sc. Humaines								
	Sc. Sociales								
	Sc. Exactes								
	Sc. Ingénieur								
	Sc. Med. Et Dentaires								
	Pluridisciplinaires								
Total									

FICHE 4.

LES RESSOURCES HUMAINES

Tableau 9. Evolution des Recrutement de 2002 à 2006

Recrutements	Enseignants-chercheurs	Ingénieurs	Techniciens	Administratifs	
				Cadres (échelle 10 à 11)	Agents publics (jusqu'à l'échelle 9)
2002					
2003					
2004					
2005					
2006					

Tableau 10. Evolution des Recrutements dans le cadre de la Réforme

Recrutements	Enseignants-chercheurs	Ingénieurs	Techniciens	Administratifs	
				Cadres (échelle 10 à 11)	Agents publics (jusqu'à l'échelle 9)
2003					
2004					
2005					
2006					

NB. Parmi ces effectifs préciser ceux dédiés à la gestion de l'Université par catégorie de personnel pour la période 2003-2006 et préciser dans quel mesure ils répondent aux besoins d'une gestion autonome)

Tableau 11. Evolution des Recrutements contractuels de 2002-2006

	Nombre d'opérations faisant appel à des intervenants extérieurs (professionnels)	Nombre d'opérations faisant appel au personnel [enseignants-chercheurs]	
		Budget consacré	Budget consacré
2002			
2003			
2004			
2005			

NB. Préciser les opérations spécifiquement dédiées à la gestion de l'Université pour la période 2003-2006.

FICHE 5.

FINANCEMENT

Tableau 12. Subventions et Recettes avant et après la Réforme. Années 2002 et 2006

	Subventions		Recettes						
	générale	spécifique	Contrat. avec l'Etat-formations	Formations Continues	Contrats de Recherche		Contrats d'Etude, services, expertise	Dons, legs	Autres
Année 2002					nationaux	internationaux			
Année 2006									

ANNEXE 5.

ECHANTILLON JUSTIFIE DES UNIVERSITES VISITEES

Rabat-Agdal :

- La plus ancienne université moderne du Royaume,
- Production scientifique importante,
- Personnel enseignant expérimenté.

Rabat-Souissi :

- Le Président Chkili est aussi le Président de la CPU marocaine,
- Abrite plusieurs institutions de recherche à caractère national,
- Abrite le seul établissement dédié aux Sciences de l'Education.

Marrakech :

- Arrive en 2ème position quant à l'ancienneté,
- La plus grande université marocaine (13 établissements),
- Production scientifique importante.

Kénitra :

- Petite université,
- A développé un partenariat important et intéressant avec la région et le secteur privé.

Tanger – Tétouan :

- Université établie sur plusieurs sites,
- De très gros chantiers ont été lancés dans la région Nord. Cette région attire aujourd'hui beaucoup d'investisseurs,
- Elle est appelée à former un personnel qualifié pour assurer son développement,
- Son Président, M. Bennouna a été associé à l'élaboration du « Libre blanc » sur l'autonomie des Universités.

Casablanca :

- Université appelée à travailler avec la zone économique et industrielle, de loin la plus importante du pays.

Oujda :

- Université située loin de la capitale dans une région appelée à se développer

ANNEXE 6.

COURRIER ENVOYE AUX PRESIDENTS DES UNIVERSITES

*Monsieur le Président
de l'Université Cadi Ayyad
Marrakech*

Objet : Etude concernant l'autonomie des universités réalisée pour le compte du Conseil Supérieur de l'Enseignement

Monsieur le Président,

Je vous remercie d'avoir accepter de nous recevoir Madame Mina Kleiche et moi-même le mercredi 7 novembre 2007 de 9h à 10h pour un entretien qui porterait sur la mise en oeuvre de l'autonomie des universités marocaines dans le cadre des dispositions de la loi 01.00.

Le Conseil Supérieur de l'Enseignement a décidé lors de sa dernière session de la réalisation de cette étude. Ce travail a été confié par le Président délégué de cet organisme à Madame Mina Kleiche* et à moi-même.

Afin de nous permettre de répondre aux termes de référence de cette étude, nous souhaitons aborder les sujets suivants :

1. Entretien avec la direction de l'Université

1.1 Projet d'établissement et/ou projet du Président de l'Université

- Planification
- Contractualisation avec la tutelle

1.2 Rapports avec la tutelle

1.3 Mise en place de formations nouvelles et des structures de recherche agréées

- Offres de formation mises en place, formations continues comprises
- Offre de la recherche et mise en place de structures de recherche agréées

1.4 Ouverture de l'Université sur son environnement

- Contrats de service ou d'étude avec le secteur productif, la municipalité, la région, conventions de stage, incubateurs structure d'interface Université-Entreprise.
- Accords de coopération avec les établissements étrangers

1.5 Impact de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière sur la gestion de l'université :

- Création de postes, recrutement, rémunération, avancement du personnel
- Mode de gestion des subventions et des ressources propres
- Rapport de la Présidence avec le contrôle financier.

1.6 Les organes de gouvernance mis en place (Conseils d'Université, Conseils scientifiques et autres)

- Organisation, fonctionnement

Nous avons prévu de consacrer le reste de la journée du mercredi 7 novembre 2007 aux entretiens avec les usagers de l'autonomie (personnel de l'Université, du secteur productif, de la région).

Je vous saurais gré de nous prévoir des réunions avec ces différents acteurs concernés par les dispositions de la loi citée ci-dessus, à savoir des responsables d'institutions, des professeurs responsables de départements d'unités de recherche, des membres des conseils, des administratifs et si possible des partenaires extérieurs à l'Université opérant dans le secteur économique ou dans la région.

2. Entretiens avec les usagers de l'autonomie

2.1 Mode d'utilisation de « l'autonomie »

2.2 Appréciation des organes de gouvernance.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression des mes salutations distinguées.

ANNEXE 7.

FICHE SYNTHETIQUE SUR LES PROBLEMES DE GESTION DES FONDS DE RECHERCHE

Témoignage d'un enseignant-chercheur sur la difficulté dans la gestion DU PARAGRAPHE 50 :Travaux de Recherches et Prestations de Services (anciennement dénommé « compte-hors-budget, CHB »)

1. Les programmes d'emploi

Lorsque nous répondons à un appel d'offres notamment international, outre le contexte du projet de recherche, les objectifs de recherche, le descriptif des travaux de recherche et leur chronologie, il nous est demandé d'estimer les frais de dépense qui seront répartis dans différentes rubriques. Or, à l'arrivée, si le projet a la chance d'être accepté, il faut souvent changer certaines rubriques initiales car le § 50 ne les prévoit pas.

Remarque : il existe une liste d'articles correspondant à des « Prestations de même nature » qui devraient faciliter les prévisions d'achat/commandes à prévoir dans les différentes rubriques budgétaires. Cependant, étant donnée son ancienneté (elle ne semble pas être remise à jour en fonction des nouveaux produits sur les marchés), il a été parfois difficile de justifier l'achat de certains articles pourtant d'usage courant dans les laboratoires actuellement, tels que les fours à micro-ondes, etc.

2. Les modalités de commande par marché (appel d'offres)

Ce type de commande ne convient absolument pas à l'objectif premier des CHB qui consistait à faciliter la gestion d'un budget de recherche notamment. Il y a environ sept ans, nous avions noté une grande amélioration de cette gestion (rapidité, fluidité, ...), et notre travail était facilité par des commandes par entente directe (sur bons de commande établis sur la base des trois devis contradictoires requis). Cependant depuis 2005, suite à l'application d'une Décision du Ministère des Finances et de la Privatisation relative aux universités (décision du 6/5/2005), nous avons été obligés de nous plier aux modalités de commandes groupées par marché. Or ceci se traduit par :

a- Une lenteur extrême des procédures (délai entre la date de remise des besoins et les premières livraisons : au moins un an pour les premières livraisons, délai pouvant aller jusqu'à presque 2 ans, selon le produit et le fournisseur).

En effet, il faut concilier toutes les demandes des différents laboratoires/services, qu'ils bénéficient ou pas de fonds de recherche particuliers, en faire la synthèse, établir le cahier de charge, lancer l'appel d'offres ...

b- Ce système ne permet donc pas de rendre des comptes réguliers aux bailleurs de fond.

En effet, à côté des rapports scientifiques, des rapports financiers sont également exigés annuellement ; dans ceux-ci, outre le résumé de la situation financière de notre budget (par rubrique, les engagements, soldes, etc.), tous les documents relatifs aux commandes diverses doivent être joints au dossier (il s'agit des justificatifs : copies des bons de commande, des factures, etc.). Or la procédure des marchés complique l'établissement de ces rapports financiers dans la mesure où, sur une facture donnée, vous pouvez avoir des articles destinés à différents laboratoires et qui seront donc réglés sur des programmes différents.

Cependant, l'établissement de bons de commande spécifiques à chaque laboratoire et chaque programme a tout de même permis de pallier à cette complication.

Il faut souligner que les commandes par entente directe permettent de répondre relativement rapidement aux besoins des laboratoires, sachant que les producteurs des produits chimiques et réactifs dont nous avons besoin pour nos techniques sont installés à l'étranger, d'où des délais supplémentaires d'au moins deux mois dans le meilleur des cas quand la commande se fait par entente directe. De ce fait il est incohérent de plafonner les dépenses d'un établissement d'enseignement et de recherche à 250 000

DH : il est plus logique de plafonner un programme particulier d'un laboratoire par exemple.

De même, il faudrait peut-être faciliter la procédure de commande sur régie (augmenter le plafond actuel de 2000,00 DH) : en cas d'urgence, quand le produit est disponible localement, cette procédure peut réellement soulager les laboratoires.

3. Les reste-à-mandater (RAM)

Il arrive que nous « traînions » des RAM sur plusieurs années (jusqu'à 7 ans) parce qu'une entreprise n'a jamais déposé les factures correspondant aux livraisons effectuées.

Ceci arrive notamment avec des produits dont la livraison est régulière (exemple : l'azote liquide pour la cryo-conservation livré mensuellement), et pour lesquels le fournisseur fournit un devis au litre pour une année, et qui est payé une fois par trimestre environ.

Si le fournisseur est incapable de procéder au recouvrement de ses factures, comment justifier ces dépenses auprès de nos bailleurs de fond quand, administrativement nous serions obligés de les reporter d'année en année.

Une procédure claire doit être décrite dans ce cas particulier. En effet, il est tout à fait envisageable de se retrouver dans la situation de devoir « rembourser » au bailleur de fonds à l'étranger la somme que nous ne pouvons justifier dans nos dépenses pourtant réelles.

4. Le règlement des factures de téléphone (ligne téléphonique/fax directe du laboratoire) par vignette Plusieurs problèmes pratiques sont liés à ce mode de règlement.

a- Il n'est pas plus simple et rapide que par chèque, et des retards sont régulièrement accusés, bien qu'une rubrique budgétaire soit clairement et suffisamment garnie dans cet objectif d'autonomie des contacts téléphoniques et télécopies du laboratoire.

b- Ce mode de règlement ne donne pas une réelle visibilité/traçabilité de cette rubrique, et donc de justification auprès des bailleurs de fonds.

5. L'abonnement à des revues scientifiques

Nous nous sommes heurtés à ce problème dans la mesure où « l'administration ne règlerait qu'à la livraison d'une commande ». Or dans le cas des abonnements, ils sont payables à l'avance. Sachant que selon les centres d'intérêts des laboratoires, les bibliothèques locales ne souscrivent pas forcément aux revues désirées, que toutes les revues ne diffusent pas librement leurs articles sur internet, il faudrait faciliter ce type de commande.

6. L'exonération de taxes douanières

Selon la convention de l'UNESCO, les équipements destinés à l'enseignement et la recherche font l'objet d'une exonération fiscale. Il faudrait l'étendre aux produits consommables (fongibles, réactifs, pièces de rechange ...). Une grande partie des budgets est dilapidée dans ces taxes.

7. Le décalage entre l'année budgétaire officielle et l'année universitaire

Cela entraîne des retards de l'ordre de 3 mois pour la finalisation/signature des programmes d'emploi.

8. La maintenance de l'équipement scientifique

Il faut mettre à disposition des universités un budget spécifique à la maintenance des équipements acquis ; il y a de grandes déperditions à ce niveau à cause de l'absence de gestion rationnelle de la maintenance (financement, ressources humaines).

9. Les ressources humaines

C'est le grand déficit de l'université. Toutes les structures de recherche reconnues à l'étranger reposent sur un personnel stable/fixe (chercheurs, enseignants, techniciens) et un « personnel » temporaire notamment constitué d'étudiants de 3ème cycle. Or en l'absence d'une telle organisation humaine stable, les structures de recherche s'essoufflent. Les établissements n'ont pas la possibilité de recruter des « techniciens/assistants techniques » ... et encore moins de chercheurs « post-doc ».

- Dans le cas du personnel technique, il est urgent de repenser un statut valorisant pour l'ouvrir à des titulaires de licences scientifiques par exemple.
- Dans le deuxième cas, il faut donner la possibilité aux établissements universitaires d'offrir des postes sur contrat à durée limitée, dans le cadre d'un projet dûment justifié.

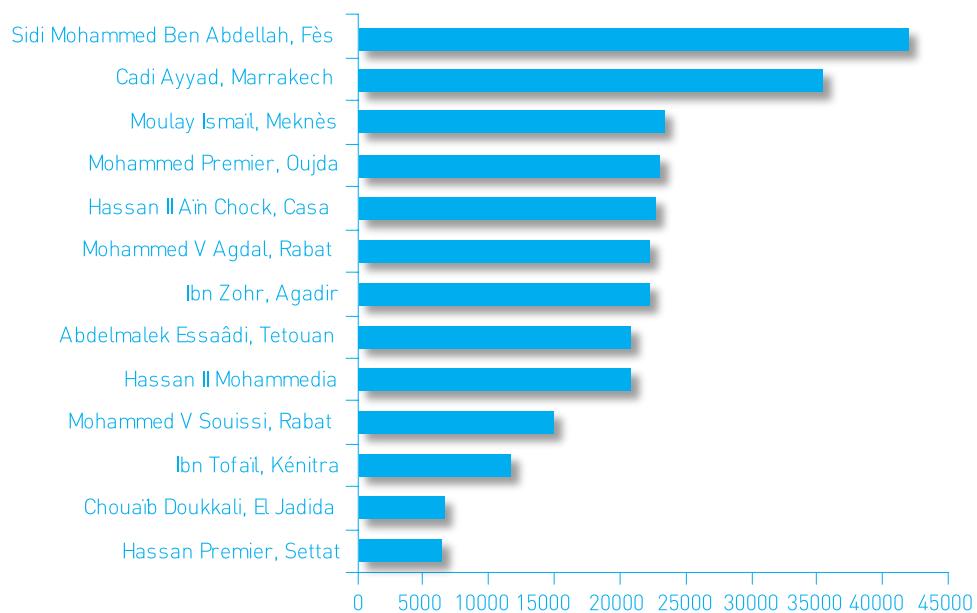
Conclusion :

A côté du grand problème des ressources humaines, une recherche active passe indiscutablement par une gestion administrative professionnelle, saine, efficace et fluide.

Il faut absolument convaincre les instances concernées de réviser les procédures actuelles, sous peine de voir la réforme universitaire actuelle de la recherche tomber à l'eau.

ANNEXE 8 : REPARTITION DES ENSEIGNANTS ET DES ETUDIANTS PAR UNIVERSITE

Répartition des étudiants par Université (2006)



ANNEXE 9.

CRITERES DE LA REPARTITION DES DOTATIONS NORMALES

1- Dotations des Présidences

Les quatre critères retenus pour la répartition des dotations courantes des présidences sont :

- n1 : nombre de sites universitaires
- n2 : nombre d'établissements universitaires
- n3 : effectif du personnel administratif
- n4 : coefficient de proximité (par apport à Rabat) :
 - 0 : pour la zone Rabat -Salé ;
 - 1 : pour la zone de Kénitra , Mohammedia et Casablanca ;
 - 2 : pour la zone de Meknès, Fès, El Jadida et Settat ;
 - 3 : pour la zone de Tanger, Tétouan, Beni Mellal, Safi et Marrakech ;
 - 4 : pour la zone d'Oujda, Errachidia et Agadir.

2- Dotations des établissements

Les trois critères retenus se rapportent aux principales activités des établissements d'enseignement et de recherche, soit, pour un établissement donné :

- n1 : nombre d'étudiant des 3 cycles (Activité d'enseignement) ;
- n2 : nombre d'enseignants chercheurs (Activité de recherche) ;
- n3 : nombre de m² couverts des bâtiments (Activité d'administration)

3- Logique du modèle

Note méthodologique sur la répartition entre universités du montant alloué à la rubrique « Amélioration des conditions de formation et de recherche dans les établissement universitaires (extension, entretien, aménagement, renouvellement des équipements et acquisition de terrains) »

L'idée consiste à répartir le montant alloué à la rubrique « Amélioration des conditions de formation et de recherche dans les établissement universitaires (extension, entretien, aménagement, renouvellement des équipements et acquisition de terrains) » dans le cadre du projet de budget d'investissement pour l'année n¹ entre universités et ce, proportionnellement aux dotations de fonctionnement au titre de l'année n⁰ de façon à ce que le rapport entre la dotation maximale et la dotation minimale soit égal à 4.

Etapes de calcul :

Etape 1 : Répartition du montant allouée à cette rubrique proportionnelle aux dotations de fonctionnement pour n0: Le résultat obtenu donne un écart r supérieur à 4 entre la dotation maximale et la dotation minimale ;

Etape 2 : Réduction de l'écart entre universités de r à 4. La formule mathématique (formule d'homothétie) utilisée pour ce faire est la suivante :

dM et dm sont respectivement les dotations maximale et minimale d'investissement pour n1, obtenues à l'étape 1 et di est la dotation d'investissement d'une université i donnée (avec i variant de 1 à 14) pour n1;

d'i est la dotation (d'homothétie) de l'année n1

Le total obtenu de cette répartition est inférieur au montant d'investissement pour n1, d'où la nécessité de répartir à nouveau le reliquat.

Etape 3 : Répartition du reliquat proportionnellement aux valeurs obtenues par la répartition précédente, ce qui donne lieu à la formule suivante :

$$d''_i = \left(\frac{d_i - dm}{dM - dm} \right) \cdot \frac{dM}{dm}$$

d''i est donc la dotation supplémentaire.

1. La dotation finale (Di) attribuée à chaque université est donc la sommation des dotations précédentes (d'i et d''i) soit donc la formule suivante :

$$Di = d'i + d''i$$

Dépôt légal : 1065



Complexe administratif de la Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales
de l'Education-Formation, Aile A 2
Avenue Allal El Fassi – Madinat Al Irfane. B.P. 6535 Al Irfane - Rabat

Tel : 05 37 77 44 25 / Fax : 05 37 77 46 12

www.cse.ma