



## **FICHE PROJET DE JUMELAGE INSTITUTIONNEL**

**Programme « REUSSIR LE STATUT AVANCE II »  
Financé par l'Union européenne  
N°ENPI/2013/24-875 complétée par ENI/2014/37-845**

**ROYAUME DU MAROC**

**Appui au Système de l'Enseignement supérieur au Maroc  
dans le cadre d'un rapprochement avec  
l'Espace européen de l'Enseignement supérieur**

**JUIN 2017**

## **Table des matières**

GLOSSAIRE & DEFINITIONS	3
1. Informations de base	4
2. Objectifs	4
3. Description	6
4. Cadre institutionnel du projet	25
5. Budget	26
6. Modalités de mise en œuvre	26
7. Calendrier de mise en œuvre (indicatif)	27
8. Durabilité	27
9. Questions transversales	27
10. Conditionnalité et échelonnement	28
ANNEXE 1 - MATRICE DU CADRE LOGIQUE	29
ANNEXE 2 : CALENDRIER PRÉVISIONNEL DES ACTIVITÉS (INDICATIF)	34
ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES	37

## GLOSSAIRE & DEFINITIONS

ACST	Accord de Coopération en Sciences et Technologies
ANEAQ	Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
CAP-RSA	Cellule d'Accompagnement au Programme Réussir le Statut Avancé
CNRST	Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
CNCES	Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur
COCESP	Commission de Coordination de l'Enseignement Supérieur Privé
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DAJEC	Direction des Affaires Juridiques et des Equivalences
DBAG	Direction du Budget et des Affaires Générales
DCP	Direction de la coopération
DESDP	Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRSI	Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
DSI	Direction des Systèmes d'information
DSSI	Direction des Stratégies et des Systèmes d'information
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EACEA	Agence Européenne pour l'Éducation, l'Audiovisuel et la Culture
ECTS	Système Européen de transfert et d'accumulation de Crédits
EEES	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
EES	Etablissements d'Enseignement Supérieur
FOAD	Formations ouvertes à distance
IGM	Inspection Générale du Ministère
INE	Instance Nationale d'Évaluation relevant du CSEFRS
LMD	Système dit Licence – Master - Doctorat
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENFPESRS	Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
SEF	Système de l'Éducation et de la Formation
SHS	Sciences Humaines et Sociales
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne

Définitions selon l'OCDE de concepts clés utilisés dans la présente fiche :

Capacités : Aptitudes des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès ;

Renforcement des capacités : Processus par lequel les individus, les organisations et la Collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les Capacités au fil des ans ;

Soutien au renforcement des capacités : actions permettant de soutenir, faciliter, déclencher le renforcement des capacités et les processus connexes.

## **1. INFORMATIONS DE BASE**

### **1.1 Programme**

Réussir le Statut Avancé Phase II (RSA II)  
N°ENPI/2013/24-875 complétée par ENI/2014/37-845

### **1.2 Numéro du projet de jumelage**

MA13/ENPI/SO/02-17 (MA/58)

### **1.3 Intitulé**

"Appui au système de l'Enseignement supérieur au Maroc dans le cadre d'un rapprochement avec l'Espace européen de l'Enseignement supérieur"

### **1.4 Secteur**

Affaires sociales et Emploi

### **1.5 Pays bénéficiaire**

Royaume du Maroc

## **2. OBJECTIFS**

### **2.1 Objectif général**

Accompagner la réforme du système de l'Enseignement supérieur au Maroc dans le cadre de la Vision stratégique 2015-30 et du rapprochement avec l'Espace européen de l'Enseignement supérieur afin notamment d'assurer une meilleure employabilité des diplômés et une meilleure gouvernance du système.

### **2.2 Objectif spécifique**

Doter le Ministère des techniques, méthodes et outils de mise en œuvre et de pilotage de la réforme de l'Enseignement supérieur et de diffusion à l'ensemble du secteur de l'Enseignement supérieur marocain, par l'introduction d'un système d'ECTS, d'une stratégie nationale en matière de nomenclature et de reconnaissance des diplômes, d'une diversification de l'offre de formation et d'une politique commune en matière de e-learning.

### **2.3 Contribution au plan national de développement/à l'accord de coopération/à l'accord d'association/au plan d'action**

#### ***2.3.1 La coopération entre le Royaume de Maroc et l'UE***

Le processus de partenariat entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne (UE) a évolué selon un rythme ascendant, progressif et soutenu depuis la signature, en 1969, du premier accord commercial Maroc-CEE. Cette relation s'est développée davantage pour donner lieu à la conclusion d'un nouvel accord en 1976, renégocié en 1988, qui couvre à la fois les volets commerciaux, économiques, sociaux et financiers.

La coopération entre le Royaume du Maroc et l'UE s'est par la suite élargie, avec la signature d'un Accord d'association le 26 février 1996, entré en vigueur en mars 2000. L'Accord d'association s'inscrit dans le cadre de la Déclaration de Barcelone de 1995 établissant le Partenariat Euro-méditerranéen, renouvelée par l'Union pour la Méditerranée en 2008 et visant la réalisation des trois objectifs fondamentaux suivants: (i) renforcement du dialogue politique et de sécurité, (ii) prospérité partagée et (iii) rapprochement entre les peuples au moyen d'un partenariat social, culturel et humain. L'accord qui régit les relations entre les deux parties à ce jour englobe donc les dimensions politique et sécuritaire, économique, commerciale et socioculturelle.

Ainsi, les relations entre le Maroc et l'Union européenne se sont développées progressivement et de manière soutenue vers un véritable partenariat UE-Maroc, faisant du Maroc un partenaire privilégié. Ce partenariat s'est renforcé dans le cadre de la Politique Européenne de Voisinage (PEV), lancée par l'UE en 2003, à travers l'adoption en juillet 2005 d'un Plan d'action Maroc-UE, lequel a permis une utilisation plus ciblée des instruments mis à disposition par l'Accord d'association et a appuyé l'objectif marocain d'une intégration plus forte des structures économiques et sociales marocaines à celles de l'Union européenne.

Dans cette perspective, le Maroc et l'Union européenne ont approuvé, en octobre 2008, le document conjoint sur le Statut avancé (i) qui a vocation à consolider les acquis des relations bilatérales entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne et à promouvoir de nouvelles initiatives ambitieuses et novatrices et (ii) qui constitue une feuille de route de ce que le Maroc devra notamment entreprendre, dans les années qui viennent, avec l'appui de l'UE, afin d'arrimer son économie et son dispositif législatif et réglementaire à l'Acquis de l'Union et lui permettre ainsi l'accès au Marché intérieur européen.

Les progrès vers la bonne gouvernance et les réformes politiques et socio-économiques constituent des principes communs pour la mise en œuvre du Statut avancé. Ce partenariat requiert le renforcement des engagements pour la mise en œuvre des réformes majeures initiées par le Maroc et leur approfondissement, aussi bien sur le plan politique, en priorité en matière de Démocratie, des Droits de l'homme et du respect de l'Etat de droit, que sur le plan économique et social, notamment en vue de progrès tangibles en matière de développement humain.

Le Royaume du Maroc s'est engagé, dès l'adoption de ce document conjoint, dans la réalisation de certaines actions constructives visant notamment le rapprochement législatif et réglementaire vers l'Acquis de l'Union européenne dans les domaines politique, économique, social et humain. Parmi ces engagements, il est à signaler celui d'adopter un programme national de convergence réglementaire basé sur une évaluation de l'écart existant, la définition de priorités de convergence et d'un calendrier de mise en œuvre. Dans cet esprit, le Maroc et l'UE ont conçu un nouveau « Plan d'action Maroc pour la mise en œuvre du Statut avancé » ambitieux et multidimensionnel qui constitue la feuille de route de la coopération bilatérale pour la période 2013-2017.

Afin de contribuer au renforcement et à l'approfondissement du partenariat entre l'Union européenne et le Maroc, tel que proposé dans la feuille de route du Statut avancé, une série de secteurs et d'activités prioritaires ont été conjointement identifiés et font l'objet de soutien dans le cadre du programme multisectoriel appelé « Réussir le Statut avancé (RSA) » (d'un montant total de 180 millions d'euros). En effet, ce programme a pour objectif spécifique d'accompagner la mise en œuvre des principales réformes inscrites dans la feuille de route du Statut avancé, du Plan d'action de la Politique de Voisinage, ainsi que des conclusions du Sommet UE-Maroc tenu à Grenade le 7 mars 2010, en privilégiant l'appui au processus de convergence réglementaire marocain vers l'Acquis de l'Union.

### ***2.3.2 Contribution au plan national de développement***

Le secteur de l'Enseignement supérieur au Maroc fait l'objet depuis 2000 d'une réforme globale qui s'inscrit dans le cadre du rapprochement avec le processus de Bologne et l'Espace européen de l'Enseignement supérieur et qui comporte plusieurs aspects touchant à la pédagogie, la gouvernance et l'assurance qualité.

Sur le plan pédagogique, en s'inspirant largement des principes de base du processus de Bologne, la réforme du système de l'enseignement supérieur converge vers les modes de formation de l'enseignement supérieur européen, à avoir le système LMD (Licence, Master, Doctorat).

Par ailleurs, l'amélioration de la gouvernance reste au centre des politiques gouvernementales. La bonne gouvernance des universités marocaines est considérée comme une condition incontournable pour l'amélioration de la qualité des formations, de la recherche-innovation et des services rendus aux étudiants et à la société. Les différentes mesures entreprises dans le cadre de la réforme de la gouvernance ont parmi leurs objectifs de rapprocher les modes de fonctionnement des universités marocaines des standards internationaux, notamment européens.

Dans le domaine de l'assurance qualité, qui est l'un des volets les plus importants de la politique de réforme de l'Enseignement supérieur au Maroc, on note l'instauration de l'accréditation des filières de formation, d'un système d'évaluation (formation, recherche et établissements) et la création d'instances d'évaluation et de régulation, dont l'Instance Nationale d'Evaluation en 2006 et l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité en 2014.

Le rapprochement entre le Système d'Enseignement Supérieur et de Recherche marocain et les Espaces européens d'Enseignement Supérieur et de la Recherche s'est également concrétisé par la signature en 2003 d'un Accord de Coopération Scientifique et Technologique (ACST), qui est venu compléter les nombreuses actions bilatérales avec les Etats Membres de l'UE (France, Espagne, Italie, Allemagne, etc...).

### ***2.3.3 Contribution à la Feuille de route du Statut avancé et au Plan d'action UE-Maroc***

Le plan d'action Maroc-UE (2013-2017) insiste sur les actions de jumelage en vue du rapprochement des normes et des standards marocains à ceux de l'Union européenne notamment dans le domaine de l'Education (Ch.8, page 71-74).

Plus précisément, il est mentionné la mise en place d'un processus de certification dans le domaine de l'enseignement, en vue d'assurer la qualité et la transparence de la certification, la création d'un dispositif de suivi des lauréats et d'amélioration du taux d'insertion, un renforcement des analyses du marché de l'emploi et des conceptions de politiques publiques fondées sur les preuves.

Ces actions doivent contribuer à la modernisation du système d'éducation et de formation et à l'évolution des qualifications acquises. A terme, cela doit également permettre d'envisager un rapprochement avec le Cadre Européen de Certification.

## **3. DESCRIPTION**

### **3.1 Contexte et justification**

Ces dernières années, le Maroc a connu une évolution sans précédent de son système d'enseignement supérieur et de recherche, marqué notamment par une augmentation importante du nombre d'étudiants, qui dépasse aujourd'hui les 700.000 alors qu'il était de 290.000 en 2004. Ceci a conduit à un alourdissement considérable des charges d'enseignement pour les EES et à une moins grande disponibilité pour la recherche.

#### ***3.1.1 Cadre réglementaire et institutionnel***

La [loi n°01-00](#) datant de 2000 portant organisation de l'enseignement supérieur régit le secteur. Le système d'Enseignement supérieur au Maroc a fait l'objet d'une publication de l'EACEA en février 2017 disponible ici:

[https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiches\\_morocco\\_2017.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiches_morocco_2017.pdf)

### **a. La Vision stratégique de la Réforme de l'Education 2015-2030**

Le présent projet de jumelage s'inscrit dans la Vision stratégique 2015-30 adoptée par le Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche en 2015 intitulée "Pour une Ecole de l'équité, de la qualité et de la promotion", qui vise à atteindre à l'horizon 2030 les objectifs suivants :

- L'équité et l'égalité des chances
- La qualité pour tous
- La promotion de l'individu et de la société.

Pour atteindre ces objectifs, la réforme prévoit un adossement sur de nouveaux fondements méthodologiques, au nombre desquels une structuration plus cohérente et plus flexible des composantes et des cycles de l'école marocaine, notamment la consolidation du système LMD, avec la création des conditions optimales de sa mise en œuvre, et le renforcement des formations professionnalisantes supérieures (cf Vision stratégique, pages 36 & 37), une institutionnalisation des passerelles entre les divers cycles d'éducation et de formation, notamment les équivalences avec les diplômes obtenus dans les formations non universitaires, en permettant à leur titulaire de poursuivre sa formation dans l'Enseignement supérieur, sur la base de critères scientifiques précis ; le développement d'un modèle pédagogique ouvert, diversifié, performant et novateur, notamment la diversification des modes de formation, de recherche et de services dans le cadre du modèle de systèmes intégrés de formation et de recherche (cf vision stratégique page 40) ; la prise en compte des besoins du marché de l'emploi et de l'entreprise en compétences qualifiées, une gestion partagée de la formation et de la recherche sur une base contractuelle entre l'Université et l'Entreprise.

*A noter qu'une "loi-cadre de l'Education" dans son ensemble, issue de la Vision stratégique présentée ci-dessous, est en préparation.*

### **b. Le Plan d'action du Ministère 2013-2016**

En attendant que la Vision stratégique présentée ci-dessus soit opérationnalisée, le Plan d'action 2013-2016 du Ministère reste d'actualité.

Le gouvernement s'est fixé pour objectif d'édifier une société du savoir, de développer l'économie de la connaissance à travers la restauration du leadership de l'université marocaine dans la formation, le rayonnement de la recherche scientifique, la création des conditions nécessaires à sa qualité et ce, grâce à la garantie de la dignité de l'étudiant, à l'intérêt accordé au professeur chercheur et à l'encouragement des formations répondant aux besoins du marché du travail.

Pour atteindre ces objectifs, la stratégie du gouvernement se décline en cinq axes principaux :

1. Adaptation de la formation au marché de travail pour élever le niveau d'employabilité des lauréats des universités à travers le développement du système d'enseignement supérieur, l'extension de sa capacité d'accueil et l'amélioration de sa qualité. Cet axe comprend les mesures suivantes :

- La révision et actualisation de la carte universitaire ;
- L'amélioration et la diversification de l'offre éducative sur les plans quantitatif et qualitatif ;
- L'évaluation globale des formations en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur;
- La gestion rationnelle des différentes composantes du secteur de l'enseignement supérieur.

2. Amélioration de la gouvernance du secteur de l'enseignement supérieur à travers les mesures suivantes:

- L'appui à l'autonomie des universités;
- L'augmentation du taux d'encadrement ;
- La motivation de l'élément humain, acteur essentiel du système ;
- La mise en place d'un système informatique intégré.

3. Développement du système de la Recherche scientifique, technologique et d'innovation pour en faire un vecteur de développement économique et social du Maroc ;
4. Soutien et développement des services sociaux en faveur des étudiants pour assurer l'égalité des chances et préserver la dignité de l'étudiant ;
5. Révision de l'arsenal juridique régissant le secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres et son harmonisation avec les dispositions de la nouvelle Constitution pour faire face aux défis du secteur.

### **c. Le Ministère**

Sous tutelle du Ministère de l'Education nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est l'organisme qui veille à l'exécution de la politique nationale de développement de l'Enseignement supérieur en coordination avec les différentes composantes du système:

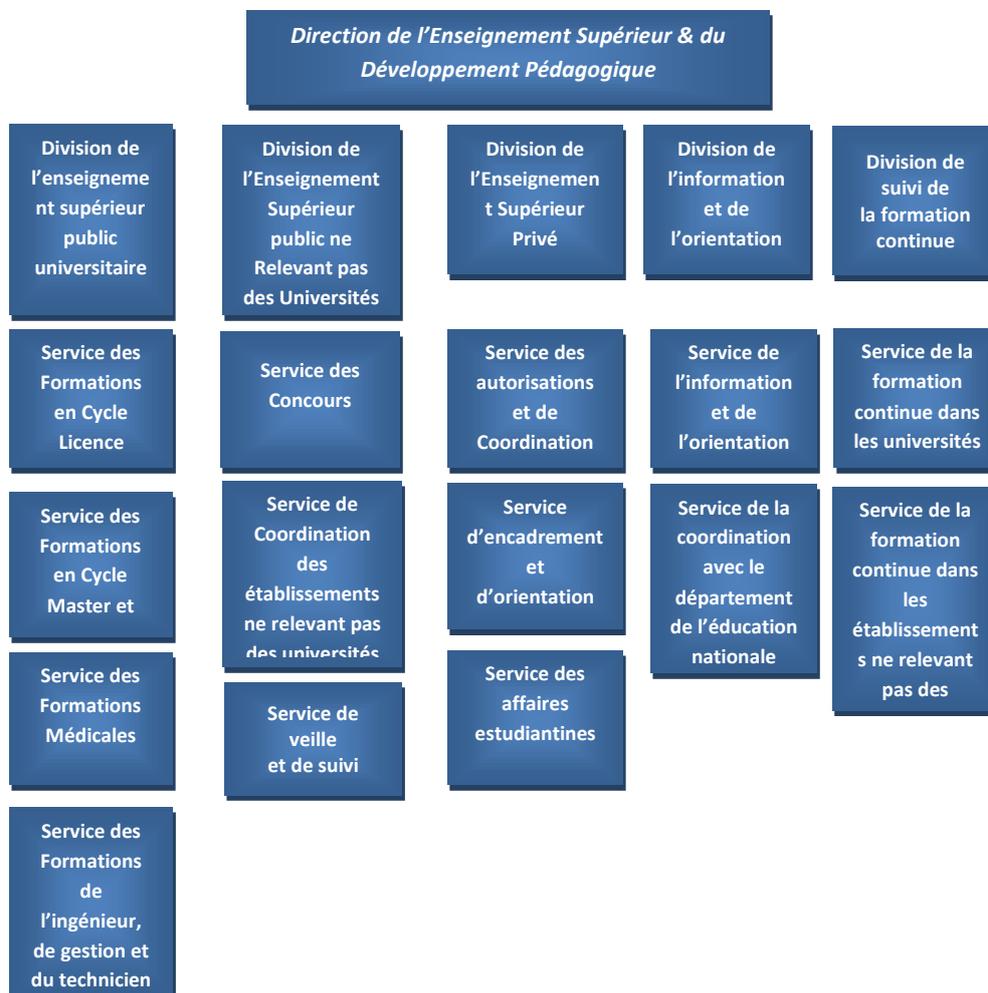
- les universités
- les établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités
- L'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles
- le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
- l'Enseignement supérieur privé.

Au sein du Secrétariat d'Etat, le projet de jumelage concerne particulièrement la Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique (DESDP), qui a pour mission de procéder, en collaboration avec les universités et les EES publics et privés, au suivi et à la coordination des activités pédagogiques et à la supervision de toute réorganisation ou réforme de l'Enseignement supérieur, notamment:

- Contribuer à l'élaboration de la stratégie nationale des formations universitaires ;
- Développer l'Enseignement supérieur et veiller à l'intégration des universités et des EES dans leur milieu socio-économique aux niveaux régional et national;
- Contribuer, en coordination avec les universités et les EES publics à la conception et la mise au point des normes, des programmes pédagogiques et des régimes des études et des examens de toutes les filières de l'Enseignement supérieur ;
- Etudier, en coordination avec les universités et les EES publics concernés, la création ou la refonte des filières pour une meilleure adéquation formation-emploi ;
- Préparer les descriptifs de demande d'accréditation des filières des diplômes supérieurs délivrés par les EES publics et privés;
- Coordonner et développer les activités pédagogiques des universités et des EES publics et étudier et encourager l'établissement de passerelles entre les différentes filières ;
- Assurer le suivi des formations pédagogiques qui concernent les diplômes spécifiques aux universités ;
- Etudier les demandes de nouvelle création, élargissement, modification ou fermeture des EES privés et prendre les mesures nécessaires à cet effet ;
- Exercer un contrôle pédagogique et administratif sur les EES privés ;
- Contribuer à l'évaluation des programmes et des filières de formation et proposer les améliorations nécessaires et veiller à leur actualisation de façon périodique ;
- Assurer le suivi des formations et donner les orientations dans ce domaine conformément aux besoins et aux priorités ;
- Assurer le secrétariat de la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur et de la Commission de Coordination de l'Enseignement Supérieur Privé;
- Contribuer à l'élaboration des plans de formation continue des enseignants- chercheurs ;
- Participer aux travaux des commissions des équivalences.

Dans le cadre de la restructuration de l'administration centrale datant de 2013, une réorganisation a été adoptée par le décret n° 2-12-790 du 19 février 2013.

La DESDP est structurée en 5 divisions :



### 3.1.2 Justification

#### a. Analyse SWOT

Une analyse SWOT permet tout d'abord de faire une présentation synthétique des forces et des faiblesses du secteur.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence d'une Vision stratégique pour l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche</li> <li>- Un organigramme clairement structuré</li> <li>- Des équipes mobilisées</li> <li>- La volonté de rapprochement avec les standards communautaires en matière de modernisation de l'espace d'enseignement supérieur et de recherche scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel peu formé à la mise en œuvre des réformes</li> <li>- Manque de capitalisation des outils, méthodes et compétences</li> <li>- Manque de communication fluide et systématique entre les directions et avec les EES</li> </ul>

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle Vision stratégique à l'horizon 2030</li> <li>- Volonté politique de rapprochement de l'ESRS marocain des standards européens en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique</li> <li>- Nouvelle loi organique des Finances</li> <li>- Bonne gouvernance</li> <li>- Autonomie de recrutement des personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trop de réformes successives</li> <li>- Massification continue de l'enseignement supérieur</li> <li>- Corps professoral vieillissant</li> <li>- Difficulté de conserver les personnels formés</li> </ul>

### b. Les défis du secteur

Malgré des avancées et une volonté politique claire, les défis que le Maroc doit relever dans le domaine de l'Enseignement supérieur sont encore considérables. Les rapports d'évaluation font état de faibles rendements internes de l'Ecole et de la Recherche scientifique, de l'accès limité à l'apprentissage par le biais des technologies éducatives, de lacunes en formation continue, ainsi que de la faiblesse du rendement externe, en particulier des difficultés d'insertion économique, sociale et culturelle des lauréats et de la faible interaction de l'Ecole avec son environnement local, national et international.

On constate des faiblesses notamment dans ces domaines :

- L'employabilité et le taux d'insertion socio-professionnelle ne sont pas satisfaisants. Le phénomène des diplômés chômeurs est grandissant et inquiétant au Maroc. Le système d'orientation demeure fragile, à tous les échelons du système, alors qu'il est un maillon essentiel de la réussite des élèves et des étudiants. La massification du nombre d'étudiants fait que 90% des étudiants se trouvent dans les facultés dites à « accès ouvert », totalement saturées.

- La gouvernance révèle des défaillances systémiques concernant notamment la mise en œuvre même des réformes entreprises, ce qui signifie un besoin de changements profonds au niveau central, voire un ré-engineering complet. Les différentes réformes se sont succédé sans impact réel, ce qui conduit au constat d'un système modernisé mais qui continue paradoxalement à fonctionner comme par le passé, car les ressources humaines n'ont pas été suffisamment formées au changement. Il convient donc de revoir le rôle de coordination et de régulation de l'ensemble, en mettant en place des structures de veille, de suivi et d'évaluation pour accompagner les réformes. Il est à déplorer également un manque de compétences techniques des personnels en charge de la réforme dans les Universités, ce qui n'a pas permis d'atteindre les résultats visés.

- Un processus d'autonomisation des universités marocaines encore lent. Ce manque d'autonomie met à mal la mise en œuvre des projets de coopération internationale en général et notamment la réussite des différents chantiers prévus dans ce projet, qui suppose que les universités marocaines

disposent d'une plus grande autonomie de gestion financière et opérationnelle et que le Ministère les accompagne dans ce processus. Le financement et la pérennité du financement des universités est également une question essentielle.

- L'évaluation et la démarche qualité. Selon la Loi 01-00 et la Charte de l'Éducation et de Formation (Article 157), il était prévu que « le Système d'Éducation et de Formation soit soumis, dans sa globalité à une évaluation régulière portant sur sa rentabilité interne et externe et touchant tous les aspects pédagogiques et administratifs ». Cependant, cette ambition n'a pas encore été atteinte, même si l'auto-évaluation des EES imposée par le Programme d'urgence et la création en 2014 de l'ANEAQ, qui est en cours de mise en place. Les activités d'audit ne couvrent pas quant à elle l'ensemble du secteur, et on déplore le manque de coordination et d'approche systémique dans ce domaine.

- Le secteur de la Recherche se caractérise par un déficit d'évaluation du système dans son ensemble, un manque de structures de valorisation de la recherche, l'absence d'un statut de chercheur et le faible impact des réformes sur le domaine des SHS.

### **c. Le processus de Bologne et l'Espace européen de l'Enseignement supérieur**

Le processus de Bologne est un effort collectif des pouvoirs publics, des universités, des enseignants et des étudiants, ainsi que des employeurs, des organismes chargés de l'assurance de la qualité, des organisations internationales et des institutions, dont la Commission européenne.

Les priorités sont les suivantes:

- introduire un système en trois cycles (licence/master/doctorat);
- renforcer l'assurance de la qualité;
- faciliter la reconnaissance des qualifications et des périodes d'études.

Ce processus est né du constat des grandes différences entre les systèmes d'enseignement et de formation en Europe qui empêchaient d'utiliser facilement les qualifications acquises dans un pays pour obtenir un emploi ou une formation dans un autre pays. Le renforcement de la compatibilité entre les systèmes d'enseignement a favorisé la mobilité des étudiants et des demandeurs d'emploi en Europe.

Dans le même temps, le processus de Bologne favorise également la modernisation des systèmes d'enseignement et de formation, en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins d'un marché du travail en pleine évolution. Il s'agit d'un élément important, car la proportion d'emplois nécessitant des qualifications élevées est en augmentation, tout comme la demande en matière d'innovation et d'esprit entreprise. Les réformes de Bologne contribuent à rendre les universités et écoles supérieures européennes plus compétitives et plus attrayantes vis-à-vis du reste du monde.

Le présent projet de jumelage devrait permettre d'apporter un soutien significatif, tant sur les plans organisationnels que méthodologiques, pour que le Ministère puisse assurer pleinement son rôle, piloter la réforme et contribuer à la réussite de la nouvelle vision pour l'Éducation, la Formation et la Recherche pour la période 2015-2030, en se rapprochant méthodiquement des recommandations européennes en matière d'Enseignement supérieur telles qu'énoncées dans le cadre du processus de Bologne et de l'Espace européen de l'Enseignement supérieur.

### **d. Justification du projet**

Les besoins exprimés par le Ministère montrent des attentes précises et urgentes sur le plan des méthodes et des outils œuvrant à la modernisation du système d'Enseignement supérieur et à son

ouverture à l'international. Les questions du e-learning, des ECTS, de la diversification de l'offre de formation, de la reconnaissance des diplômes constituent les piliers du LMD, selon les recommandations du processus de Bologne. L'accompagnement en la matière par l'expertise et l'expérience européennes est un des points forts attendus de ce projet de jumelage entre le Ministère et une institution européenne homologue.

Le Maroc se doit de se rapprocher des standards et des orientations communautaires en matière d'Enseignement supérieur et de Recherche scientifique pour pouvoir s'inscrire dans une perspective d'harmonisation des espaces d'enseignement afin d'accroître la qualité du Système d'Enseignement supérieur et sa gouvernance.

Dans le cadre du jumelage, les attentes principales recensées au Ministère peuvent être résumées dans les 6 composantes suivantes :

- La première composante est dédiée aux activités de diagnostic, de benchmarking et d'orientations législatives et réglementaires qui constituent la base du projet de jumelage pour assurer le meilleur rapprochement possible avec les standards et pratiques européennes dans le domaine. L'enjeu est d'assurer l'efficacité et la meilleure opérationnalité possible du Ministère pour qu'il puisse réaliser ses nouvelles missions. L'enjeu pour le Maroc est de se doter d'un processus continu, performant et efficient de formations, qui assure aux diplômés la meilleure insertion professionnelle possible.

- La deuxième composante est consacrée à la question de la diversification de l'offre de formation. Afin d'assurer la meilleure ouverture des EES sur le monde socio-professionnel et la meilleure employabilité des diplômés, il est nécessaire de moderniser l'offre de formation en la diversifiant, notamment en impliquant les acteurs socio-professionnels. Ces sujets nécessitent des apports méthodologiques et un partage d'expérience de la part des Etats membres avec les cadres du Ministère, mais aussi des EES.

- La troisième composante est dédiée à la question de la diversification des modalités pédagogiques d'enseignement, afin d'enrichir, de moderniser et d'ouvrir le système marocain d'Enseignement supérieur. Cette composante est étroitement liée à la composante 5 (Reconnaissance des diplômes), car le Maroc doit mener une réflexion d'ensemble sur la place du e-learning (notamment) et la part des enseignements ouverts à distance dans les différents cursus. En effet, l'enseignement à distance peut constituer une réponse efficace à la question de la massification de l'enseignement, à la condition que cette réponse soit structurée, partagée par tous et reconnue sur le plan légal, notamment dans les modalités de délivrance des diplômes.

- La quatrième composante est consacrée à la mise en place d'un système marocain d'ECTS, élément clé du processus de Bologne. La question des ECTS a été essentiellement abordée sous l'angle de la facilitation de la mobilité étudiante, mais elle est également centrée sur la question de *l'acquisition des compétences* (et non plus seulement des savoirs savants), permettant de cibler les enseignements non plus sur les enseignants et sur les contenus, mais sur les étudiants et les compétences acquises au long des années (ou semestres) de formation. Cette composante a pour objectif de doter le Maroc d'une Charte des ECTS et d'introduire l'approche par les compétences en l'introduisant au niveau de la tutelle, pour assurer une pleine capitalisation et une bonne diffusion au niveau des EES.

- La cinquième composante s'intéresse à la question de la reconnaissance des diplômes, pour faire partager les meilleures pratiques européennes en la matière, notamment l'expérience et l'expertise du réseau ENIC-NARIC. Le but est de contribuer à la création d'une nomenclature marocaine des diplômes, référentiel nécessaire à la gestion de la diversification de l'offre de formation et maillon essentiel pour les travaux d'évaluation de l'Agence nationale d'évaluation (ANEAQ). La composante s'intéressera également aux conditions de mise en place des co-diplomations, et à la question de la

reconnaissance des diplômes issus des établissements privés, afin d'alléger l'actuel système des équivalences.

- La sixième composante concerne l'outil de pilotage dont le Ministère souhaite se doter, à savoir un système d'information intégré, qui est en cours d'élaboration. Le présent projet s'intéresse au développement de la brique « Enseignement » de ce système.

Dans le cadre d'un jumelage d'une durée de 24 mois, ces actions devront mobiliser une équipe d'experts ayant une solide expérience dans la mise en œuvre du processus de Bologne dans l'un des Etats membres, pour toutes les mesures concernées (LMD, ECTS, offre de formation, innovation pédagogique, e-learning, reconnaissance des diplômes, outils modernes et intégrés de pilotage). Des stages de formation par immersion dans une structure homologue et plusieurs visites d'étude en Europe seront aussi très utiles pour que les cadres du Ministère et de certains EES puissent échanger avec leurs homologues en Europe.

### **3.2 Activités connexes**

La coopération entre l'UE et le Maroc est importante et ancienne. Plusieurs projets, notamment dans le cadre des actions TEMPUS et Capacity Building ERASMUS+, impliquent le Ministère et les Universités marocaines.

On ne retient ici que quelques projets récents, touchant les questions abordées par les composantes retenues pour ce projet de jumelage.

- Projet CREMAR sur la "Mise en place du système de crédits dans l'enseignement supérieur au Maroc" (décembre 2013-mai 2017). L'objectif de ce projet était l'implémentation de deux composantes fondamentales du processus de Bologne dans les formations des universités partenaires à savoir le système des ECTS et le supplément au diplôme. Il s'agissait d'une opération pilote qui reste à généraliser à l'ensemble des universités marocaines publiques et privées.

- Projet MISSION sur la "Mise en place d'un Service de Système d'Information Opérationnel National" (2012-avril 2016). Ce projet piloté par l'Université Hassan 1er de Settat visait l'amélioration de la gestion des universités par la mise en place d'un SSIO autour de 5 briques métiers (Patrimoine, GRH, Recherche, Scolarité, Finances).

- Projet RECET sur le "Renforcement des compétences en Evaluation Institutionnelle" (2013-mai 2017). Ce projet piloté par l'Université Hassan 1er de Settat a permis de disposer d'un référentiel d'évaluation institutionnelle des EES et de Recherche scientifique au Maroc.

- Projet MarMOOC sur l'"Apprentissage Hybride Mutualisé et Ouvert dans les Universités Marocaines" avec 6 universités marocaines (octobre 2016-octobre 2019)

*En raison de l'importance de ces projets depuis les années 2000, tant sur le plan quantitatif et financier que qualitatif, une activité dédiée à la cartographie et l'impact de ces projets de coopération avec l'UE s'impose, afin d'assurer une bonne capitalisation des résultats les plus probants et éviter des doublons dans les activités financées.*

Des liens seront également à construire avec ces projets:

- Projet de jumelage long sur l'appui au Système National de la Recherche (2011 - 2013)
- Projet d'assistance technique au bénéfice de l'ANEAQ (novembre 2016-novembre 2017)
- Projet de jumelage léger au bénéfice du CNRST (janvier 2018 - juin 2018)
- Projet de jumelage léger au bénéfice de l'INE (janvier 2018 - juin 2018)
- Projet de jumelage long sur le Cadre National de Certification (à venir)

### 3.3 Résultats et indicateurs

Résultat	Indicateurs
<b>Composante n°1 : Rapprochement du cadre législatif et réglementaire avec les standards de l'UE</b>	
Résultat 1 : Le Ministère est en capacité de faciliter le rapprochement avec les principes communautaires en matière de modernisation de l'Enseignement supérieur (ECTS, Reconnaissance des diplômes, Diversification et professionnalisation de l'offre de formation), via un plan d'action de mise en œuvre de la Vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de textes juridiques révisés</li> <li>* Nombre de guides de mise en œuvre de la Vision</li> <li>* Nombre de formations professionnalisées</li> <li>* Plan d'action adopté</li> </ul>
<b>Composante n°2 : Diversification de l'offre de formation</b>	
Résultat 2 : Le Ministère dispose d'un plan de diversification de l'offre de formation, en vue d'une meilleure employabilité des diplômés	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de diversification</li> <li>* Maquettes de diplômes professionnalisants</li> <li>* Taux d'insertion professionnelle des diplômés</li> </ul>
<b>Composante n°3 : Diversification des modalités pédagogiques (stratégie e-learning)</b>	
Résultat 3 : Le Ministère dispose d'une cartographie des modalités pédagogiques permettant une modernisation de l'Enseignement supérieur et une meilleure employabilité, notamment pour le e-learning, mais aussi formations en alternance, formation tout au long de la vie, formations hybrides, FOAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de MOOC disponibles</li> <li>* Nombre de FOAD ouvertes</li> <li>* Nombre de formations en alternance</li> <li>* Nombre de stages en entreprise</li> <li>* Nombre de plateforme e-learning</li> <li>* Nombre d'ENT (Espace Numériques de Travail) créés</li> </ul>
<b>Composante n°4 : Politique et mise en œuvre des ECTS</b>	
Résultat 4 : Le Ministère adopte une politique concernant les ECTS dans les formations dites LMD et dispose de référentiels et de descripteurs des formations selon l'Approche Par Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Guide ECTS marocain</li> <li>* Table de concordance marocaine pour l'attribution des ECTS</li> <li>* Nombre de référentiels de compétences créés</li> <li>* Nombre de formations décrites selon l'approche par compétences</li> </ul>
<b>Composante 5 : Reconnaissance des diplômes</b>	
Résultat 5 : Le Ministère se dote d'une nomenclature des diplômes et de normes en matière de reconnaissance des diplômes selon l'usage des ECTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de diplômes reconnus par domaines d'études et de formation (normes ISCED 2013)</li> <li>* Décret visant la création de nomenclature des diplômes</li> <li>* Décret visant les règles en matière de reconnaissance des diplômes</li> </ul>
<b>Composante 6 : Consolidation des outils de pilotage</b>	
Résultat 6 : Les briques « Enseignement » du SI sont développées en lien avec les acquis précédents	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de briques développées</li> <li>* Nombre de bases de données</li> <li>* Nombre de logiciels interconnectés</li> </ul>

### 3.4 Activités

*Le bénéficiaire principal des activités est le Ministère, mais dans la mesure du possible, les activités seront ouvertes aux autres composantes du système, notamment les EES.*

*Les hommes/jours (H/J) sont mentionnés à titre indicatif.*

### 3.4.1 Activités générales

En plus des activités liées aux composantes et des réunions trimestrielles du comité de pilotage (CoPil), il est prévu l'organisation de trois activités générales, ayant pour objectif d'assurer la visibilité du projet.

#### **Activité 0.1 : Conférence de lancement**

Organiser une conférence de lancement sur une demi-journée, adossée au premier CoPil, à laquelle seront conviées toutes les parties prenantes. L'objectif est de permettre un premier contact officiel et de présenter le projet aux partenaires et à la presse. Cette réunion donnera lieu à une conférence de presse et à un communiqué de presse. Cette manifestation sera de nature opérationnelle et les participants incluront – entre autres – les chefs de projet, les points focaux désignés par chacune des institutions bénéficiaires, les représentants de la DUE, du MEF (y compris de la CAP-RSA), ainsi que les opérateurs clés du secteur.

Cet atelier de lancement fournira aux participants l'opportunité de recevoir une information détaillée au sujet des objectifs du projet, des résultats obligatoires attendus et du plan de travail. Un rapport concis incluant des photos sera produit à l'issue de cet événement et distribué par email aux invités.

#### **Activité 0.2 : Conférence mi-parcours**

Organiser une conférence mi-parcours sur une demi-journée, adossée à un CoPil, à laquelle seront conviées toutes les parties prenantes et qui sera l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement des activités et de planifier les activités restantes. Afin de préparer le CoPil, une réunion technique d'une demi-journée sera aussi organisée entre les responsables opérationnels du projet, y compris les chefs de projet ainsi que les points focaux désignés par chacune des institutions bénéficiaires, les représentants de la DUE, du MEF (y compris de la CAP-RSA).

#### **Activité 0.3 : Conférence de clôture**

Organiser une conférence de clôture sur une demi-journée, adossée au dernier CoPil, qui présentera aux parties prenantes les résultats atteints dans le cadre du projet. Cet événement s'achèvera par des recommandations communes pour des activités de suivi et des leçons dont on pourrait tirer profit lors de la mise en œuvre de projets similaires.

### 3.4.2 Activités du projet

Le Ministère doit être en capacité de mettre en place, pour l'ensemble du système d'Enseignement supérieur et de Recherche scientifique, un dispositif moderne et performant de filières fondées sur une professionnalisation des formations et permettant une meilleure employabilité des diplômés.

#### **Composante 1 : Rapprochement du cadre législatif et réglementaire marocain avec les standards de l'UE**

Activité 1.1	Etude d'écart des missions et des textes législatifs et réglementaires
Objectif	Analyse et proposition de convergence des textes législatifs marocains concernant l'Enseignement supérieur (en particulier loi 01.00 et si possible loi-cadre en préparation), en vue du rapprochement avec les Espaces européens de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Calendrier	Mois 1 - semaine 2
Moyens	1 expert CT x 5 j = 5 H/J, 1 expert spécialiste des réglementations en matière d'Enseignement supérieur (profil juriste)
Cible	Ministère, CSEFRS, DAJEC, DCP
Méthodologie	Analyse de l'organigramme, de la loi 01.00, de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030, et des autres textes réglementaires, approche comparative avec les

	standards européens afin de diagnostiquer les différences et les écarts en termes de lois et de réglementation sur la gouvernance du Système d'enseignement supérieur
Livrable	Rapport d'analyse et recommandations

<b>Activité 1.2</b>	<b>Renforcement des capacités organisationnelles de la DESDP</b>
Objectif	Réviser le schéma organisationnel de la DESDP et proposer un plan de renforcement des capacités à la vue des missions de la DESDP et des objectifs de la Vision Stratégique : cette activité permettra de faire une analyse fonctionnelle de la direction et de réviser les descriptions de postes et d'attribution
Calendrier	Mois 1 – semaine 3 ; Mois 2 – semaine 6
Moyens	1 expert CT x 5 j x 2 missions = 10 H/J, 1 expert spécialiste en gouvernance de l'ESRS, expérience dans une direction homologue souhaitée
Cible	DESDP
Méthodologie	Révision de l'organigramme, entretiens avec les personnels de la DESDP, élaboration d'un questionnaire d'identification des besoins et de fiches de postes
Livrable	Rapport de recommandations pour le renforcement des capacités de la DESDP, contenant un plan de formation, un organigramme cible, des fiches de postes

<b>Activité 1.3</b>	<b>Visite d'étude dans un pays de l'UE (centrée sur la mise en œuvre d'une vision stratégique)</b>
Objectif	Renforcer les capacités du Ministère quant à la mise en œuvre du processus de Bologne et d'une vision stratégique pour l'Enseignement supérieur et la Recherche scientifique
Calendrier	Mois 2 semaine 5
Moyens	5 hauts fonctionnaires x 5 jours x 1 EM
Cible	Ministère, CSEFRS, DAJEC, DCP, DRSI
Méthodologie	Visite d'études d'institutions homologues (ministères) dans un Etat membre de l'UE. Possibilité de visiter aussi une université qui met en œuvre Erasmus + (sur la question de la reconnaissance de crédits d'universités étrangères). Une attention particulière pourrait être accordée aux mécanismes d'autonomisation des universités.
Livrable	Rapport de la visite d'études, identifiant les forces et faiblesses du système visité par rapport au système marocain (benchmark)

<b>Activité 1.4</b>	<b>Méthodologie d'opérationnalisation de la Vision stratégique</b>
Objectif	Elaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des principales orientations de la Vision stratégique pour l'Enseignement supérieur. Le but de cette activité est d'élaborer une nouvelle feuille de route pour le Ministère.
Calendrier	Mois 2 - semaine 8, Mois 3 - semaine 9
Moyens	1 expert CT x 5 j x 3 missions = 15 H/J, 1 expert spécialiste en pilotage et gouvernance de l'Enseignement supérieur
Cible	Ministère, CSEFRS, DCP, DAJEC, DRSI
Méthodologie	Groupes de travail avec les décideurs et les directeurs/trices des différentes directions du Ministère, les représentants du CSEFRS, pour examiner le plan d'action issu de la Vision stratégique et apporter des recommandations méthodologiques et opérationnelles
Livrable	Plan d'action opérationnel de la Vision stratégique

<b>Activité 1.5</b>	<b>Propositions de mesures incitatives et de textes réglementaires pour accélérer le rapprochement du Maroc avec l'EEES et l'EER</b>
Objectif	Formuler des recommandations en vue du rapprochement du système marocain d'Enseignement supérieur et de recherche scientifique des pratiques

	communautaires des Etats-membre de l'UE. Cette activité permettra de modifier le cas échéant et d'amender les textes législatifs actuels et en cours de préparation qui régissent la gouvernance du LMD.
Calendrier	Mois 4 - semaine 13 et 14
Moyens	1 expert CT x 10 j = 10 H/J, 1 expert spécialiste en gouvernance de l'Enseignement supérieur (profil juriste)
Cible	Ministère, CSEFRS, DCP, DAJEC, DRSI
Méthodologie	Analyse des textes législatifs, entretiens, table ronde (brainstorming)
Livrable	Rapport de recommandations pour l'harmonisation des textes règlementaires et législatifs

## Composante 2 : Diversification de l'offre de formation

<b>Activité 2.1</b>	<b>Etude d'impact des projets financés par l'UE dans le domaine de l'Enseignement supérieur au Maroc 2004-2017</b>
Objectif	Réaliser une étude d'impact et établir un plan de capitalisation des différents projets de coopération entre l'UE et le Maroc dans le domaine de l'Enseignement supérieur depuis 2004 (date à laquelle le Maroc est devenu éligible aux projets TEMPUS), notamment en ciblant sur les projets structurels TEMPUS et ERASMUS+ dans les domaines concernés par le présent projet : gouvernance, ECTS, reconnaissance des diplômes, SI, diversification de l'offre de formation, e-learning et assurance qualité.
Calendrier	Mois 1 - Semaines 3 et 4 ; Mois 2 semaines 7 et 8 ; Mois 3, semaines 11 et 12
Moyens	1 expert CT x 10 j x 3 missions = 30 H/J, 1 expert spécialiste d'études d'impact des projets de coopération dans l'enseignement supérieur (ou 1 expert près l'agence EACEA, ou 1 expert de Bologne)
Cible	NEO, direction de la Coopération, Ministère, Universités, DUE
Méthodologie	Recensement des projets conduits par l'UE depuis 2004, entretiens avec les porteurs de projets, recensement des guides produits, entretiens avec les directions du Ministère concernées par les thématiques des projets. La méthodologie vise la collecte d'informations émanant de différentes sources.
Livrables	Etude d'impact des projets de l'UE dans le domaine de l'enseignement supérieur au Maroc comprenant des propositions pour la capitalisation des résultats

<b>Activité 2.2</b>	<b>Diversification de l'offre de formation (par domaine)</b>
Objectif	Doter le système de l'Enseignement supérieur marocain de mesures incitatives à la diversification de l'offre de formation, afin d'améliorer l'employabilité des diplômés et la qualité de l'Enseignement supérieur. Cela pose la question d'une meilleure collaboration avec le secteur privé et d'une formation adéquate des professeurs.
Calendrier	Mois 4– semaines 15 et 16 ; Mois 6 semaines 21 et 22 ; Mois 7, semaines 25 et 26 ; Mois 8, semaines 31 et 32, Mois 10, semaines 37 et 38 ; Mois 11, semaines 43 et 44
Moyens	3 experts CT x 10 jours = 180 H/J, 6 missions, 3 experts spécialistes de l'Enseignement supérieur, ayant une expérience dans les modalités de diversification de l'offre de formation, l'un d'eux doit avoir une expérience au niveau d'un Ministère de l'Enseignement supérieur, un autre au niveau d'un établissement ayant mis en œuvre des formations à visée professionnalisante, la couverture de plusieurs champs disciplinaires par les experts étant un atout.
Cible	Ministère, DESDP, Universités ou établissements assimilés
Méthodologie	Formation-action, études de cas pour diversifier l'offre de formation, approche participative

Livrables	Cartographie de l'offre de formation marocaine selon le type de formation Mesures pour professionnaliser l'offre de formation Recommandations, notamment pour modification des textes réglementaires
-----------	--

<b>Activité 2.3</b>	<b>Stages techniques dédiés à la diversification de l'offre de formation</b>
Objectif	Observer les bonnes pratiques en matière de diversification de l'offre de formation, et acquérir une expérience en matière de gestion et de suivi de diversification de l'offre de formation. Renforcer les capacités des cadres du Ministère dans le pilotage de la diversification de l'offre de formation.
Calendrier	Mois 7 - Semaine 28 ; Mois 12 semaine 46
Moyens	2 stages x 5 participants x 5 jours
Cible	Cadres et personnels du Ministère et/ou Universités
Méthodologie	Stage en immersion. NB: Il serait intéressant de réaliser l'un des stages « en centrale » dans une division d'un Ministère en charge de la mise en œuvre de l'offre de formation, et l'autre dans un EES pour observer comment la mise en œuvre de directives nationales ou fédérales se réalise.
Livrables	Rapports de stage

### Composante 3 : Diversification des modalités d'enseignement (stratégie e-learning)

<b>Activité 3.1</b>	<b>Diversification des modalités d'enseignement</b>
Objectif	Doter le système d'Enseignement supérieur marocain de mesures incitatives à la diversification des modalités pédagogiques d'enseignement dans toutes les filières, dans une visée d'allègement des formations en présentiel, afin de moderniser l'Enseignement supérieur et d'en améliorer la qualité.
Calendrier	Mois 5 - Semaine 17 et 18 ; Mois 6, semaine 23 et 24 ; Mois 8, semaines 29 et 30 ; mois 9, semaines 35 et 36 ; Mois 10 semaines 40, Mois 11, Semaine 41 ; Mois 12 semaines 47 et 48.
Moyens	3 experts x 10 j x 2 missions = 60 H/J, 3 experts spécialistes en diversification des modalités pédagogiques d'enseignement, notamment avec une forte spécialisation sur les questions de e-learning, FOAD et enseignement par alternance (MOOC, classes inversées, numérique et TIC dans les pratiques d'enseignement).
Cible	Ministère, DESDP, Universités
Méthodologie	Formation-action, dans le cadre d'ateliers et de groupes de travaux participatifs, discussions par groupes, examen des documents proposés, études de cas à partir des besoins marocains, avec un focus sur les questions liées à la place et au rôle du e-learning, comme solution alternative à la massification de l'enseignement supérieur. Un lien doit être établi avec les projets en cours dans le cadre de la coopération bilatérale (notamment les projets relatifs aux MOOC et à l'Université numérique marocaine) et avec les projets ERASMUS+
Livrables	Propositions de mesures pour: - la diversification de l'offre de formation - la place des enseignements à distance dans les cursus - la reconnaissance des diplômes, pour des cursus hybrides et des FOAD Référentiels pour les enseignements à distance intégrés aux cursus de formation en présentiel

Activité 3.2	Stages techniques dédiées aux diverses modalités pédagogiques d'enseignement
Objectif	Doter le système d'Enseignement supérieur marocain de mesures incitatives à la diversification des modalités pédagogiques d'enseignement dans toutes les filières, afin de moderniser l'Enseignement supérieur et d'en améliorer la qualité. Renforcer les capacités des cadres du Ministère dans le pilotage de la diversification des modalités pédagogiques de l'offre de formation.
Calendrier	Mois 9 - Semaine 33 ; Mois 11, semaine 42
Moyens	1 stage x 5 participants x 5 jours
Cible	Cadres du Ministère, Universités
Méthodologie	Stage en immersion. NB: Il serait intéressant de réaliser une partie du stage « en centrale » dans une division d'un Ministère en charge de la mise en œuvre de l'offre de formation, et l'autre partie dans un EES pour observer comment la mise en œuvre de directives nationales ou fédérales se réalise.
Livrables	Rapports de stage

#### Composante 4 : Politique et mise en œuvre des ECTS dans le LMD

Activité 4.1	Formation à l'APC (ECTS et référentiels de compétences, niveau L, M,D)
Objectif	Renforcer les capacités des personnels en charge de la mise en œuvre de la réforme du LMD et de la mise en place des crédits ECTS aux standards de l'Approche par compétences (APC) dans l'Enseignement supérieur. Doter ces personnels des compétences méthodologiques nécessaires à l'introduction d'une approche par les compétences dans la définition de l'offre de formation.
Calendrier	Mois 7 - Semaine 27 et 28 ; Mois 9, semaines 33 et 34 ; Mois 12, Semaines 45 et 46 ; Mois 13 semaines 1 et 2 ; Mois 15, semaines 9 et 10 ; Mois 17 semaines 17 et 18
Moyens	3 experts CT x 10 j x 2 missions = 60 H/J, 3 experts spécialistes de l'APC dans l'Enseignement supérieur, au moins l'un d'eux doit avoir une expérience en production de référentiels de compétences selon la méthode TUNING et une expérience similaire dans un ou plusieurs pays, un atout serait des profils disciplinaires complémentaires.
Cible	Cadres du Ministère, DESDP, CNCES, commissions pédagogiques, éventuellement ANEAQ
Méthodologie	Approche participative, selon les standards de la formation-action, études de cas, travail de groupe. La formation devrait entre autres aborder les points suivants : formation des professeurs ; le financement et la pérennité du financement des universités et la coopération avec le Secteur privé.
Livrables	Supports pédagogiques Evaluation à chaud Vademecum des principes fondamentaux de l'APC en vue de l'élaboration des référentiels de compétences, pour les niveaux L, M et D.

Activité 4.2	Formation – Action sur l'élaboration des référentiels pour les niveaux L, M, D, par domaine de formation
Objectif	Renforcer les capacités des personnels en charge de la mise en œuvre de la réforme du LMD et de la mise en place des crédits ECTS aux standards de l'Approche par compétences (APC) dans l'Enseignement supérieur. Former les personnes ressources qui seront les acteurs de mise en œuvre d'une définition des ECTS selon les standards de l'APC pour la création des référentiels de compétences L, M et D.

Calendrier	Mois 14 - Semaine 5 & 6 ; Mois 16, semaines 13 et 14 ; Mois 18, semaines 21 et 22 ; Mois 19, semaines 26 et 27, Mois 20, semaines 30 et 31, Mois 21, semaines 34 et 35.
Moyens	3 experts CT x 10 j x 2 missions = 60 H/J, 3 experts spécialistes de création de référentiels de compétences pour les niveaux L, M, D. La maîtrise de la méthode TUNING est fortement souhaitée, des profils disciplinaires différents sont nécessaires, au moins 1 expert ayant une expérience similaire dans le domaine SHS, au moins 1 expert ayant une expérience similaire dans le domaine ST.
Cible	Cadres du Ministère, DESDP, CNCES, commissions pédagogiques
Méthodologie	Approche participative, selon les standards de la formation-action avec finalité d'élaboration des principes généraux des référentiels de compétences L, M, D. Formation de personnes ressources selon les champs disciplinaires concernés. L'adoption de la méthode TUNING est vivement recommandée.
Livrable	Révision selon l'APC des Cahiers Nationaux des Normes Pédagogiques

<b>Activité 4.3</b>	<b>Stages techniques dédiés aux ECTS et aux référentiels d'accréditation des offres de formation</b>
Objectif	Renforcer les capacités des cadres du Ministère et des commissions (CNCES) dans les méthodes et outils pour l'adoption d'une définition des curricula selon l'APC
Calendrier	Mois 11 - Semaine 43 ; Mois 18 semaine 23
Moyens	2 stages x 5 participants x 5 jours
Cible	Cadres du Ministère, notamment DESDP et CNCES
Méthodologie	Stage en immersion. NB: Il serait intéressant de réaliser l'un des stages « en centrale » dans une division d'un Ministère ou au sein d'une commission ayant œuvré à la définition des ECTS et en charge des référentiels de compétences aux différents niveaux (L, M ou D) et un stage dans un EES pour observer comment la mise en œuvre de directives nationales ou fédérales en matière d'ECTS se réalise.
Livrables	Rapports de stage

<b>Activité 4.4</b>	<b>Guide national des ECTS</b>
Objectif	Doter le Ministère d'un guide des ECTS fondé sur l'APC
Calendrier	Mois 19 - Semaine 28 ; Mois 20 semaine 29
Moyens	1 expert x 10 j = 10 H/J, 1 expert spécialiste des ECTS, par exemple un expert de Bologne de l'un des Etats membres ou 1 expert ayant une expérience au niveau ministériel
Cible	Cadres du Ministère, CNCES, DESDP, ANEAQ
Méthodologie	Rédaction sur la base d'une approche participative et consensuelle à partir de groupes de travail officiels institués au niveau du Ministère pour l'élaboration du guide national des ECTS en capitalisant notamment sur les acquis des projets européens (CREMAR). Il conviendra de faire le lien avec les travaux réalisés au niveau européen et de ne pas faire double emploi avec le guide existant : <a href="https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/ects-users-guide_fr.pdf">https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/ects-users-guide_fr.pdf</a>
Livrable	Guide national des ECTS

<b>Activité 4.5</b>	<b>Elaboration des référentiels de compétences pour le LMD</b>
Objectif	Doter le Ministère de référentiels de compétences pour les niveaux L, M et D et par grands champs disciplinaires
Calendrier	Mois 22, semaine 37 et 38 ; Mois 23, semaines 41 et 42 ; Mois 24, semaines 45 et 46.
Moyens	3 experts CT x 10 j x 1 mission = 30 H/J, les mêmes que 4.2 ou les mêmes profils
Cible	Cadres du Ministère, DESDP, CNCES, ANEAQ, éventuellement INE
Méthodologie	Approche participative, selon les standards de la formation-action, études de cas, travail de groupe.

	L'adoption de la méthode TUNING est vivement recommandée. Cette activité est la finalisation de toutes les activités précédentes.
Livrable	Référentiels de compétences pour les niveaux L, M, D

### Composante 5 : Reconnaissance des diplômes

<b>Activité 5.1</b>	<b>Nomenclature des diplômes</b>
Objectif	Doter le Ministère d'une nomenclature des diplômes
Calendrier	Mois 13 semaines 3 et 4 ; Mois 17, semaines 18 et 19 ; Mois 19 , semaines 25 et 26
Moyens	3 experts x 10 j = 30 H/J, 3 experts spécialistes en conception de nomenclature de diplômes
Cible	Cadres du Ministère, DAJEC, DESDPD, commissions ad hoc
Méthodologie	Groupes de travail sur la conception et l'élaboration d'une nomenclature nationale des diplômes. L'adoption des normes ISCED est vivement recommandée en faisant un lien avec le système introduit par le Cadre Européen des Certification (EQF). <a href="https://ec.europa.eu/ploteus/fr/search/site?f[0]=im_field_entity_type:97">https://ec.europa.eu/ploteus/fr/search/site?f[0]=im_field_entity_type:97</a>
Livrables	Nomenclature des diplômes Mesures réglementaires nécessaires à l'adoption d'une nomenclature des diplômes

<b>Activité 5.2</b>	<b>Politique de reconnaissance des diplômes</b>
Objectif	Doter le Ministère de mesures pour la reconnaissance des diplômes selon les standards internationaux, et les recommandations de la convention de Lisbonne, et permettre l'adoption de la nomenclature marocaine des diplômes.
Calendrier	Mois 15, semaines 9 et 10 ; Mois 20, semaines 31 et 32 ; Mois 22 semaines 37 et 38
Moyens	1 Expert CT x 10j = 30 H/J (3 missions), 1 expert spécialiste des questions de reconnaissance des diplômes
Cible	DAJEC, DESDP, DCP, ANEAQ
Méthodologie	Travail de groupe sur les modalités de reconnaissance des diplômes, en particulier reconnaissance des diplômes des établissements privés, et reconnaissance des formations FOAD, hybrides ou totalement à distance
Livrable	Mesures et procédures pour la reconnaissance des diplômes selon les recommandations de la convention de Lisbonne

<b>Activité 5.3</b>	<b>Stages techniques dédiés à la reconnaissance des diplômes auprès d'un bureau ENIC-NARIC</b>
Objectif	Acquérir des connaissances et du savoir-faire technique dans la mise en œuvre de la reconnaissance des diplômes dans les Etats membre de l'UE pour adoption de ces bonnes pratiques en les adaptant au contexte marocain.
Calendrier	Mois 16, semaine 15 ; Mois 18 semaine 24
Moyens	1 stage x 5 participants x 5 jours
Cible	DAJEC, DESDP, DCP, ANEAQ
Méthodologie	Stages en immersion dans 2 bureaux ENIC-NARIC différents
Livrables	Rapports de stage

<b>Activité 5.4</b>	<b>Vade-mecum sur la reconnaissance des diplômes</b>
Objectif	Conception et élaboration d'un vade-mecum national sur la reconnaissance des diplômes afin de diffuser les résultats des concertations sur la nomenclature et sur les mesures prises en termes de reconnaissance des diplômes auprès des

	usagers
Calendrier	Mois 23 - Semaines 43 et 44
Moyens	1 expert CT x 10 j = 10 H/J, 1 expert spécialiste de la reconnaissance des diplômes
Cible	DAJEC, DESDP, DCP, ANEAQ
Méthodologie	Approche participative et implicative, groupe de travail, rédaction d'un vade-mecum destiné à la diffusion des recommandations et des mesures prises en matière de reconnaissance des diplômes.
Livrable	Vade-mecum national sur la reconnaissance des diplômes selon les standards de l'UE

## Composante 6 : Consolidation des outils de pilotage

<b>Activité 6.1</b>	<b>Atelier de mutualisation sur le système d'information</b>
Objectif	Assurer une bonne coordination avec le projet d'AT financé par l'UE portant sur le développement du SI, et bonne coordination avec le projet du Ministère concernant le SI en cours de réalisation
Calendrier	Mois 14, semaine 5
Moyens	1 expert CT x 5 jours = 5 H/J, 1 spécialiste ingénieur informaticien en SI
Cible	DSI et DSSI
Méthodologie	Atelier de partage d'information et d'état des lieux sur l'état d'avancement du SI
Livrable	Rapport d'état des lieux et de recommandation pour la suite des activités du projet concernant la structure du SI et les mesures à prendre

<b>Activité 6.2</b>	<b>Stages techniques dédiés au système d'information dans une institution homologue</b>
Objectif	Maitriser les techniques de l'amélioration de l'architecture d'un SI, des bases de données et des logiciels interconnectés
Calendrier	Mois 15 semaine 9 ; Mois 16 semaine 16
Moyens	1 stage x 5 participants x 5 jours
Cible	Personnels de la DSI
Méthodologie	Stage en immersion dans un service d'un Ministère de l'Enseignement supérieur ou d'une agence de moyens possédant un SI intégré dédié à la gestion de l'Enseignement supérieur (au moins personnels et étudiants, formations, carrières)
Livrable	Rapport de stage

<b>Activité 6.3</b>	<b>Consolidation des briques « Gestion des formations » et traitement numérique des dossiers de reconnaissance des diplômes</b>
Objectif	Contribuer au développement du SI, notamment par le développement de la brique « Enseignement »
Calendrier	Mois 15, Semaines 11 et 12 ; Mois 18 Semaines 21 et 22 ; Mois 19, semaines 27 et 28 ; Mois 21, semaines 33 et 34 ; Mois 22, semaines 39 et 40 ; mois 24, semaines 45 et 46.
Moyens	2 experts CT x 10 jours x 3 missions = 60 H/J, 1 expert statisticien, 1 expert informaticien
Cible	Personnels de la DSI et de la DSSI et de la DGSEDP, éventuellement Universités
Méthodologie	Formation-action visant à la consolidation du SO
Livrable	Rapport de développement de la Brique « enseignement »

Tableau Récapitulatif des activités			
Composante	Titre	Activités	Nombre de jours
0	Activités générales	3	3
1	Rapprochement du cadre législatif et réglementaire	5	40
2	Diversification de l'offre de formation	3	210
3	Diversification des modalités d'enseignement	2	60
4	Politique et mise en œuvre des ECTS	5	160
5	Reconnaissance des diplômes	4	70
6	Consolidation des outils de pilotage	3	65
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>608</b>

### 3.5 Moyens et apports de l'administration de l'Etat membre partenaire

Principe d'administrations jumelées: Le projet vise le Secrétariat d'Etat auprès du ministère de l'Education nationale, de la formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. Dans cette logique et dans le but de pouvoir répondre pleinement aux attentes de l'institution marocaine concernée par le projet et assurer les résultats et activités prévues dans ce projet de jumelage institutionnel, *il est attendu qu'une structure ayant des missions et un positionnement analogues à la contrepartie marocaine se présente.*

#### 3.5.1 Profil et tâches du chef de projet (CP)

Le/la Chef de projet est un haut fonctionnaire ou assimilé de haut rang dans une administration publique ayant plus de quinze ans d'expérience, ou un agent d'un organisme mandaté d'un niveau et expérience correspondant. Il/elle doit être capable de mener un dialogue politique et avoir des connaissances solides du processus de Bologne (offre de formation, reconnaissance des diplômes, mise en place des crédits ECTS, référentiels de compétences, etc...) et des Espaces européens de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ainsi que des bonnes pratiques dans ces domaines.

Le/la Chef de projet doit prendre part aux discussions avec les hauts fonctionnaires marocains, présenter et défendre les inputs et les livrables attendus du projet, mobiliser et gérer l'équipe du projet (CRJ et experts court terme), veiller à la qualité des experts retenus, veiller à la qualité des rapports d'activités et du rapport final, afin d'assurer une mise en œuvre efficace du projet.

La mission du/de la Chef de projet de l'Etat membre consiste donc notamment à :

- Superviser la mise en œuvre du projet de jumelage dans son ensemble (activités, visite d'études, stages, comités de pilotage);
- Superviser le CRJ et les ECT;
- Veiller à la qualité des différents livrables et rapports;
- Coordonner avec le Chef de projet de l'administration bénéficiaire.

Le/la Chef de projet doit avoir une bonne expérience en matière de mise en œuvre de projets de coopération. Il/elle doit disposer des aptitudes à diriger une équipe. Il est également souhaitable qu'il/elle ait dirigé ou contribué à un projet similaire.

Le/la Chef de projet devra consacrer au minimum 3 jours par mois au projet depuis son lieu de résidence. De plus, il/elle devra coordonner du côté de l'Etat membre le Comité de pilotage du projet (CoPIL) qui se réunira à Rabat sur base trimestrielle.

Le/la Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'administration bénéficiaire pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui seront mobilisées à cette fin.

Nonobstant, le/la chef de projet pourra lui-même être l'un des experts désignés pour travailler dans le pays bénéficiaire, auquel cas son profil devra répondre aux critères définis au point suivant (activité 1.1 par exemple).

### **3.5.2 Profil et tâches du Conseiller Résident du Jumelage (CRJ)**

Le/la CRJ est un fonctionnaire supérieur de conception et d'encadrement, jouissant d'une bonne expérience au niveau national.

Le/la CRJ est basé à temps complet à Rabat pendant toute la durée du projet, soit 24 mois. Durant cette période, il/elle assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

Sa mission consiste notamment en :

- gestion au jour le jour de la coordination et de l'état d'avancement des activités du projet ;
- apport d'inputs techniques dans certains domaines du projet;
- liaison avec son chef de projet, le chef de projet marocain et avec l'homologue du CRJ marocain ;
- rédaction des rapports trimestriels et du rapport final du projet.

Le/la CRJ doit avoir :

- une formation supérieure;
- une connaissance solide du processus de Bologne et des Espaces européens de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ainsi que des bonnes pratiques dans ces domaines;
- un minimum de cinq ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre de politiques dans le domaine de l'Enseignement supérieur.

Le/la CRJ doit faire preuve de:

- dynamisme et autorité naturelle pour mobiliser l'expertise demandée et animer une équipe d'experts court terme de haut niveau ;
- excellentes aptitudes en matière de communication écrite et orale et de compréhension interculturelle envers la partie marocaine ;
- excellente maîtrise de la langue française parlée et écrite.
- engagement et enthousiasme envers le projet.

### **3.5.3 Profil et tâches des Experts Court Terme (ECT)**

Les ECT sont des experts qualifiés capables de fournir les compétences nécessaires à l'accomplissement des activités du projet. Le jumelage cible des fonctionnaires des Etats membre compétents dans la matière et qui puissent présenter les pratiques appliquées dans leur pays d'origine.

A titre indicatif, les profils des ECT sont les suivants :

- Formation : diplôme universitaire (Bac + 5) dans un domaine compatible avec leur intervention ou une expérience professionnelle équivalente avérée dans ce domaine d'au moins 10 ans;
- Expérience professionnelle : Les ECT doivent avoir une expérience dans l'élaboration des mesures de modernisation de l'Enseignement supérieur dans les domaines de la reconnaissance des diplômes et/ou les ECTS, et/ou la diversification de l'offre de formation et/ou les mesures innovantes pour l'employabilité des diplômés et/ou l'APC dans l'Enseignement supérieur ou institutions homologues,

et une parfaite connaissance de leur mission avec un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle dans leur domaine spécifique ;

Qualifications recommandées : L'équipe d'ECT (fonctionnaires ou personnel d'un des organismes mandatés) doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités prévues.

Les ECT doivent avoir une connaissance approfondie des orientations communautaires en matière de LMD (selon le processus dit « Processus de Bologne), avec une spécialisation pour les experts sectoriels, dans un ou plusieurs des domaines suivants :

- législation et réglementation de l'Enseignement supérieur (avec bonne connaissance des différents systèmes en vigueur dans l'UE) ;
- reconnaissance des diplômes;
- approche APC pour l'Enseignement supérieur;
- mise en œuvre des ECTS dans les descripteurs des formations;
- nomenclature des diplômes;;
- diversification de l'offre de formation (présentiel, alternance, hybride, FOAD...);
- politique et stratégie e-learning;
- technologies de l'information et informatique;
- gestion des ressources humaines.

Les ECT doivent faire preuve de:

- bonne capacité de travail en équipe ;
- engagement et enthousiasme envers le projet.

Une bonne maîtrise de la langue française constitue un atout.

*Il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités.*

Profil spécifique pour les formations : Les experts formateurs doivent avoir la capacité de concevoir, réaliser et transférer les outils pédagogiques indispensables à la diffusion et à la pérennisation de l'information visée, en adaptant celle-ci au public cible. Les experts doivent travailler avec les bénéficiaires sur les livrables à acquérir après chaque formation.

Tous ces ECT sont chargés de remplir la mission définie dans les activités décrites ci-dessus. Ils doivent coopérer étroitement avec le CRJ pour exécuter les tâches dont ils sont chargés dans les délais impartis et produire les livrables demandés selon les activités réalisées. Ces livrables seront accompagnés de rapports de mission qui seront utilisés pour finaliser les rapports d'activités trimestriels et le rapport final.

Il est entendu qu'une même personne peut être compétente pour plusieurs expertises et donc intervenir sur plusieurs activités.

#### **4. CADRE INSTITUTIONNEL DU PROJET**

Ce projet de jumelage institutionnel, financé par l'Union européenne, s'inscrit dans le cadre du Programme Réussir le Statut avancé phase II (RSA II), géré par le Ministère de l'Economie et des Finances en partenariat avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale et le Secrétariat Général du Gouvernement.

Le Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc est le pouvoir adjudicateur. Conformément au Manuel de jumelage (points 2.7.2 et 7.1 notamment), il opère en mode de gestion décentralisée avec contrôle ex ante sans devis-programme. A cet effet, quant aux procédures de

paiement dans ce présent projet, son rôle consiste, entre autres, à approuver les demandes de paiement des Etats-membres avant leur soumission à la Délégation de l'Union européenne qui demeure l'organisme payeur des contrats de jumelage au Maroc.

Tel que prévu par la Convention de financement du programme RSA II, la Cellule d'accompagnement au Programme (CAP-RSA), créée par le Ministère de l'économie et des finances (MEF) et placée au sein de la Direction du Trésor des finances extérieures, au niveau de la Division des relations avec l'Europe, est le Point de Contact National pour les jumelages, TAIEX et SIGMA et à ce titre est en charge de l'accompagnement de la mise en œuvre du programme.

## **5. BUDGET**

Le montant maximal de la subvention est de 1.200.000 EUR.

## **6. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE**

### **6.1 Organismes de mise en œuvre**

#### ***6.1.1 Organisme responsable de la passation des marchés et de la gestion financière***

La CAP-RSA (Ministère de l'Economie et des Finances) assure le respect des procédures de jumelage du programme RSA. A ce titre, elle gère les appels à propositions et les contrats, et ce dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le Manuel de jumelage.

**Personne de contact à la CAP-RSA: Madame Souad MELLOUK**

Responsable de la Cellule d'accompagnement du programme Réussir le Statut avancé (CAP-RSA)  
Chef de service la convergence réglementaire vers l'UE  
Direction du Trésor et des Finances extérieures  
Ministère de l'Economie et des Finances  
+ 212 537 677 610 - s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

#### ***6.1.2 Principal organisme homologue dans le pays bénéficiaire***

L'administration bénéficiaire directe du projet est le Secrétariat d'Etat auprès du ministère de l'Education nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.

La responsabilité pour les aspects techniques relatifs à la préparation, la mise en œuvre et la supervision relève du Secrétariat général du Secrétariat d'Etat.

**Chef de projet pour l'administration bénéficiaire: M. Mohamed Aboussalah**

Secrétaire Général

Sa mission est de diriger la mise en œuvre du projet de jumelage en concertation avec son homologue le Chef de Projet pour l'État Membre.

### **6.2 Comité de pilotage (CoPil)**

Le CoPIL comprend le(s) représentant(s) de l'administration bénéficiaire, notamment le chef de projet marocain, le(s) représentant(s) de l'Etat Membre, notamment le chef de projet européen, le

CRJ et les représentants de la CAP-RSA. Les représentants de la Délégation de l'UE participent en qualité d'observateurs. La composition exacte du CoPil sera définie dans le contrat de jumelage.

Le CoPil sera mis en place dès le démarrage du projet. Il est établi pour le contrôle et la supervision des activités du projet et de ses résultats obligatoires. Il doit se réunir chaque trimestre. Il doit soumettre à la fin de chaque réunion (ce qui sera mentionné dans les minutes) le rapport pour validation, rapports qui seront donc soumis aux membres du comité suffisamment à l'avance. Les minutes de chaque réunion seront distribuées à toutes les parties dans les 15 jours suivant la réunion.

### 6.3 Contrat

Un seul contrat est prévu pour ce projet.

## 7. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE (indicatif)

Durée du projet	24 mois
Lancement de l'appel à propositions	Juin 2017
Réception des propositions	Septembre 2017
Notification des Etats membres	Octobre 2017
Signature du contrat de jumelage	Décembre 2017
Démarrage des activités du projet de jumelage	Janvier 2018
Date de fin du projet	Décembre 2019

Les dates proposées dans ce calendrier sont données à titre indicatif. Toutefois, le contrat de jumelage devra être signé au plus tard le 26 décembre 2017, date-limite de contractualisation des projets financés sous le RSA II. Au-delà de cette date, le présent projet de jumelage ne pourra bénéficier d'un financement.

## 8. DURABILITE

Les différentes activités prévues par ce projet de jumelage ont été conçues pour contribuer au développement des capacités du Ministère mais à travers lui de l'ensemble du système d'Enseignement supérieur à travers de la formation, de l'échange d'expériences pratiques et l'élaboration d'outils stratégiques, méthodologiques et opérationnels. A cet effet, les résultats escomptés auront des impacts durables sur les capacités du Ministère pour remplir plus efficacement toutes ses missions grâce à la volonté d'appropriation du bénéficiaire, à l'insertion des résultats du projet dans une stratégie à long terme et sa volonté de conserver et de transmettre les compétences acquises.

## 9. QUESTIONS TRANSVERSALES

### 9.1 Egalité des chances entre hommes et femmes

Dans sa phase d'élaboration, de mise en œuvre et d'exécution, le projet et les membres de son personnel s'engagent à respecter le principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité (qu'elles soient basées sur le sexe, l'état matrimonial ou familial, l'origine ethnique, la religion ou encore l'orientation politique) et à élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension genre.

La mise en œuvre du présent projet n'aura aucun effet connu de discrimination ni positive ni négative à l'égard d'aucun sexe. En particulier, les actions prévues par ce projet, notamment celles concernant le renforcement de capacités, reflèteront les bonnes pratiques européennes en matière de genre, telles que celles issues du Plan d'action sur l'égalité de genre. Les livrables en feront état.

## **9.2 Environnement**

La mise en œuvre du présent projet n'aura aucun effet connu pour l'environnement. Le projet de jumelage dans sa phase de mise en place s'assurera que les règles environnementales soient à tout moment respectées, que ce soit lors de la modification ou de la rédaction de nouveaux textes législatifs ou lors des formations, jusque dans le choix d'équipements qui veilleront à se conformer aux aspects spécifiques liés à l'environnement.

Le renforcement des capacités techniques et la mise à niveau avec les standards européens permettront de disposer d'un outil d'évaluation et de contrôle essentiel dans le domaine de l'environnement et notamment de l'environnement méditerranéen.

## **9.3 Cofinancement**

Le Ministère mettra à disposition un bureau pour le/la CRJ, durant les 24 mois de mise œuvre du projet, équipé (PC, accès internet téléphone avec ligne internationale), dans la mesure du possible à proximité de celui de l'homologue CRJ. Un bureau sera également mis à la disposition des ECT en mission.

L'organisation et la logistique des conférences et sessions de formation (salle, matériel audiovisuel et autres frais annexes telles que photocopies et transports, etc...) seront pris en charge par l'administration bénéficiaire.

## **10. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT**

### **10.1 Conditions préalables**

Il n'y a pas de condition préalable à ce projet de jumelage.

Néanmoins, un engagement et un soutien forts sont attendus de la part de l'administration bénéficiaire, qui devra notamment partager les informations nécessaires en temps voulu et allouer les ressources humaines adéquates pour le succès des activités (y compris les visites d'études, les stages et les sessions de formation), et pour l'atteinte des résultats obligatoires. Il est attendu de l'administration bénéficiaire de jouer un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet et lors des CoPil.

### **10.2 Séquençage**

Le tableau présentant le calendrier de mise en œuvre (annexe 2) mentionne à titre indicatif les séquences des différentes activités en fonction des résultats à obtenir sur la période de 24 mois.

## **ANNEXES**

1. Matrice du cadre logique
2. Calendrier prévisionnel des activités (indicatif)
3. Liste des principaux textes législatifs et réglementaires

### ANNEXE 1 MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Titre	Référence	Durée du projet	Budget
"Appui au système de l'Enseignement supérieur au Maroc dans le cadre d'un rapprochement avec l'EEES"	MA13/ENPI/SO/02-17 (MA/58)	24 mois	1.200.000 EUR
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Accompagner la réforme du système de l'Enseignement supérieur au Maroc dans le cadre de la Vision stratégique 2015-30 et du rapprochement avec l'Espace européen de l'Enseignement supérieur afin notamment d'assurer une meilleure employabilité des diplômés et une meilleure gouvernance du système.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de mobilités</li> <li>* Nombre de formations en partenariat avec EU (co-diplômation)</li> <li>* Nombre de formations professionnalisantes développées</li> <li>* Taux d'insertion des diplômés</li> <li>* Nombre de FOAD ouvertes</li> <li>* Nombre de formations en alternance ouvertes</li> <li>* Nombre de stages en entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Site web du Ministère</li> <li>* Site web des EES</li> <li>* Rapport d'évaluation des politiques publiques</li> <li>* Textes réglementaires modifiés</li> <li>* Conventions internationales signées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanence de la volonté politique de réformer le SNESR</li> <li>- Permanence de la volonté politique de rapprocher l'ES marocain de l'EEES</li> <li>- Permanence des moyens mis en œuvre pour conduire la réforme</li> <li>- Bonne adaptation des cadres et des personnels au changement</li> <li>- Processus de capitalisation des acquis et des projets de réforme mis en place</li> </ul>
Objectif spécifique	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Doter le Ministère des techniques, méthodes et outils de mise en œuvre et de pilotage de la réforme de l'Enseignement supérieur et de diffusion à l'ensemble du secteur de l'Enseignement supérieur marocain, par l'introduction d'un système d'ECTS, d'une stratégie nationale en matière de nomenclature et de reconnaissance des diplômes, d'une diversification de l'offre de formation et d'une politique commune en matière de e-learning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de personnes formées</li> <li>* Nombre de référentiels de compétences créés</li> <li>* Nombre de guides de la réforme créés (ECTS, Reconnaissance, e-learning).</li> <li>* Nombre de décrets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* site web du Ministère</li> <li>* Séminaires et ateliers de formation</li> <li>* Rapports de stage</li> <li>* Textes réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne appropriation et engagement</li> <li>- Bonne implication de tous les acteurs dans la conduite de la réforme</li> <li>- Bonne communication institutionnelle</li> </ul>

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Composante n°1 : Rapprochement du cadre législatif et réglementaire avec les standards de l'UE</b>			
Résultat 1 : Le Ministère est en capacité de faciliter le rapprochement avec les principes communautaires en matière de modernisation de l'Enseignement supérieur (ECTS, Reconnaissance des diplômes, Diversification et professionnalisation de l'offre de formation), via un plan d'action de mise en œuvre de la Vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de textes juridiques révisés</li> <li>* Nombre de guides de mise en œuvre de la réforme</li> <li>* Nombre de formations professionnalisées</li> <li>* Plan d'action adopté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Textes réglementaires</li> <li>* Rapports</li> <li>* Organigramme</li> <li>* Site web</li> </ul>	Maintien de la volonté politique de rapprochement avec l'EEES Leadership dans la conduite du changement
<b>Composante 2: Diversification de l'offre de formation</b>			
Résultat 2 : Le Ministère dispose d'un plan de diversification de l'offre de formation, en vue d'une meilleure employabilité des diplômés	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de diversification</li> <li>* Maquettes de diplômes professionnalisants</li> <li>* Taux d'insertion professionnelle des diplômés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nomenclature de l'offre de formation</li> <li>* Site web du MESRSFC</li> <li>* Statistiques MESRSFC</li> <li>* Rapports d'évaluation CSEFRS</li> </ul>	Bonne adhésion et participation du milieu socio-professionnel Bonne capacité d'adaptation au changement des équipes pédagogiques
<b>Composante 3: Diversification des modalités pédagogiques (stratégie e-learning)</b>			
Résultat 3 : Le Ministère dispose d'une cartographie des modalités pédagogiques permettant une modernisation de l'Enseignement supérieur et une meilleure employabilité, notamment pour le e-learning, mais aussi formations en alternance, formation tout au long de la vie, formations hybrides, FOAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de MOOC</li> <li>* Nombre de FOAD ouvertes</li> <li>* Nombre de formations en alternance</li> <li>* Nombre de stages en entreprise</li> <li>* Nombre de plateforme e-learning</li> <li>* Nombre d'ENT créés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Site de la FUN Maroc</li> <li>* Sites web des EES marocains</li> <li>* Décrets et textes réglementaires</li> </ul>	Durée favorable au développement Volonté de modifier la réglementation de délivrance des diplômes Bonne capacité d'absorption
<b>Composante n°4 : Politique et mise en œuvre des ECTS Dans le cadre du LMD</b>			
Résultat 4 : Le Ministère adopte une politique concernant les ECTS dans les formations dites LMD et dispose de référentiels et de descripteurs des	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Guide ECTS marocain</li> <li>* Table de concordance marocaine pour l'attribution des ECTS</li> <li>* Nombre de référentiels de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programmes de formation</li> <li>* Textes réglementaires</li> </ul>	Bonne capacité d'adaptation au changement des commissions pédagogiques et des membres de la CNCES

formations selon l'Approche Par Compétences	compétences créés * Nombre de formations décrites selon l'approche par compétences		Bonne capitalisation sur les expériences précédemment initiées par les EES en partenariat avec l'UE
<b>Composante 5 : Reconnaissance des diplômes</b>			
Résultat 5 : Le Ministère se dote d'une nomenclature des diplômes et de normes en matière de reconnaissance des diplômes selon l'usage des ECTS	* Nombre de diplômes reconnus par domaines d'études et de formation (normes ISCED 2013) * Décret visant création de nomenclature des diplômes * Décret visant les règles en matière de reconnaissance des diplômes	* Décret visant création de nomenclature des diplômes * Nomenclature marocaine des diplômes	Durée suffisante à l'élaboration de la nomenclature Consensus sur le nombre de diplômes nationaux
<b>Composante 6 : Consolidation des outils de pilotage</b>			
Résultat 6 : Les briques « Enseignement » du SI sont développées en lien avec les acquis précédents	* Nombre de briques développées * Nombre de bases de données * Nombre de logiciels interconnectés	* Système intégré	Durée suffisante au développement des briques « enseignement » Compatibilité d'Apogée Moyens financiers nécessaires

Activités <sup>1</sup>	Moyens mobilisés	Livrables
Activité 0.1.Conférence de lancement	Chef de projet (1 mission x 1 H/J)	Rapport
Activité 0.2 Atelier de clôture	Chef de projet (1 mission x 1 H/J)	Rapport
Activité 0.3. Atelier de clôture	Chef de projet (1 mission x 1 H/J)	Rapport
<b>Composante n°1 : Rapprochement du cadre législatif et réglementaire marocain avec les standards de l'UE</b>		
Activité 1.1: Etude d'écart des missions et des textes législatifs et règlementaires	1 expert CT x 5 j = 5 H/J 1 mission	Rapport d'analyse et recommandations
Activité 1.2 : Renforcement des capacités organisationnelles de la DESDP	1 expert CT x 5 j x 2 missions = 10 H/J	Révision du schéma organisationnel
Activité 1.3: Visite d'étude dans un pays EU (centrée sur mise en œuvre stratégie)	5 cadres x 5 j	Rapport du voyage d'études en Europe
Activité 1.4: Méthodologie d'opérationnalisation de la Vision stratégique	1 expert CT x 5 j = 15 H/J 3 missions	Plan d'action de mise en œuvre de la vision stratégique
Activité 1.5 : Propositions de mesures incitatives et de textes réglementaires pour accélérer le rapprochement du Maroc avec l'EEES et l'EER	1 expert CT x 10 j = 10 H/J 1 mission	Rapport de recommandations pour harmonisation des textes législatifs
<b>Composante 2 : Diversification de l'offre de formation</b>		
Activité 2.1 : Etude d'impact des projets financés par l'UE dans le domaine de l'Enseignement supérieur au Maroc 2004-2017	1 expert CT x 10 j = 30 H/J 3 missions	Rapport de capitalisation sur les projets EU dans le domaine des ECTS, contenant l'étude d'impact.
Activité 2.2 : Diversification de l'offre de formation (par domaine)	3 experts CT x 10 j = 180 H/J 6 missions chacun	Référentiels des mentions de L et de M à visée professionnalisante (cadrage national, par domaine de formation)
Activité 2.3: Stages techniques dédiés à la diversification de l'offre de formation	5 participants x 2 stages x 5 j	Rapport de stage
<b>Composante 3 : Diversification des modalités d'enseignement (stratégie e-learning)</b>		
Activité 3.1 : Diversification des modalités d'enseignement (allègement présentiel)	3 experts CT x 10 j = 60 H/J 2 missions chacun	Mesures pour reconnaissance des enseignements autre que présentiel dans les enseignements
Activité 3.2 : Stages techniques dédiées aux diverses modalités pédagogiques d'enseignement	5 participants x 5 jours x 1 stage	Rapport de stage

<sup>1</sup> Les hommes/jours (H/J) sont mentionnés à titre indicatif.

Composante 4 : Politique et mise en œuvre des ECTS dans le LMD		
Activité 4.1 : Formation à l'APC (ECTS et référentiels de compétences, niveau L, M,D)	3 experts CT x 10 j = 60 H/J 2 missions chacun	Plans de formation, supports pédagogiques, évaluation à chaud.
Activité 4.2 : Formation – Action sur l'élaboration des référentiels pour les niveaux L, M, D, par domaine de formation	3 experts CT x 10 j = 60 H/J 2 missions chacun	Révision selon l'APC des Cahiers nationaux des normes pédagogiques.
Activité 4.3 : Stages techniques dédiés aux ECTS et aux référentiels d'accréditation des offres de formation	5 participants x 5 j x 2 stages	Rapport de stage
Activité 4.4 : Guide national des ECTS	1 expert CT x 10 j : 10 H/J 1 mission	Guide des ECTS
Activité 4.5 : Elaboration des référentiels de compétences pour le LMD	3 experts CT x 10 j : 30 H/J 3 missions	Référentiels de compétences niveau L, M et D.
Composante 5 : Reconnaissance des diplômes		
Activité 5.1. Nomenclature des diplômes	3 experts CT x 10 j = 30 H/J 3 missions	Nomenclature des diplômes
Activité 5.2 : Politique de reconnaissance des diplômes	1 expert CT x 10 j = 30 H/J 3 missions	Mesures et procédures pour la reconnaissance des diplômes selon la convention de Lisbonne
Activité 5.3. : Stages techniques dédiés à la reconnaissance des diplômes auprès d'un bureau ENIC-NARIC	5 participants x 5 jours x 1 stage	Rapport de stage
Activité 5.4. Vade-mecum sur la reconnaissance des diplômes	1 expert CT x 10 j : 10 H/J 1 mission	Vade-mecum sur la reconnaissance des diplômes selon les standards EU
Composante 6 : Consolidation des outils de pilotage		
Activité 6.1. Atelier de mutualisation sur le SI	1 expert CT x 5 j : 5 H/J 1 mission	Supports pédagogiques, état de l'avancement du SI, rapport
Activité 6.2 Stages techniques dédiés au système d'information dans une institution homologue	5 participants x 5 j x 1 stages	Rapport de stage
Activité 6.3 Consolidation des briques « Gestion des Formations » et traitement numérique des dossiers reconnaissance des diplômes	2 experts CT x 10 jours : 60 H/J 3 missions chacun	Briques Enseignement développées

## ANNEXE 2 CALENDRIER PRÉVISIONNEL DES ACTIVITÉS (INDICATIF)

Activités	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4				Mois 5				Mois 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Activité générales</i>	C																							
Activité 0.1 Conférence de Lancement																								
<i>Composante 1</i>																								
Activité 1.1 Etude d'écart																								
Activité 1.2 Renforcement DESDP																								
Activité 1.3 Visite d'étude																								
Activité 1.4 Plan d'action Vision stratégique																								
Activité 1.5 Mesures incitatives																								
<i>Composante 2</i>																								
Activité 2.1 Etude d'impact projets UE																								
Activité 2.2 Diversification de l'offre de formation																								
Activité 2.3 Stages																								
<i>Composante 3</i>																								
Activité 3.1 Diversification des modalités d'enseignement																								
Activité 3.2 Stages																								

Activités	Mois 7				Mois 8				Mois 9				Mois 10				Mois 11				Mois 12							
	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>Composante 2</i>																												
Activité 2.1 Etude d'impact projets UE au Maroc																												
Activité 2.2 Diversification de l'offre de formation																												
Activité 2.4 Stages																												
<i>Composante 3</i>																												
Activité 3.1 Diversification des modalités d'enseignement																												
Activité 3.2 Stages																												





### ANNEXE 3 LISTE DES PRINCIPAUX TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Site web du Ministère : [www.enssup.gov.ma](http://www.enssup.gov.ma)

Site web de l'INE et du CSEFRS : [www.csefrs.ma](http://www.csefrs.ma)

Site web de l'ANEAQ : [www.aneaq.ma](http://www.aneaq.ma)

Charte nationale d'Education et de Formation (2000)

Plan d'action 2013-2016 du MESRSFC

[http://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/PAGES/PA\\_Ministere\\_2013-2016.pdf](http://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/PAGES/PA_Ministere_2013-2016.pdf)

Plan d'urgence Najah (2009-2013)

Décret n° 2.01.2330 fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur ainsi que les modalités de désignation de ses membres

Dahir n°1-00-199 du 19 mai 2000 (portant promulgation de la loi 01-00 portant organisation de l'Enseignement supérieur).

Dahir n°1-05-152 du 10 février 2006 portant réorganisation du Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

Dahir n°1-07-191 du 30 novembre 2007 portant réorganisation du Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

Dahir n°1.14.100 du 16 mai 2014 (portant promulgation de la loi 105.12 relative au Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique)

Dahir n°1-14-130 du 31 juillet 2014 (portant promulgation de la loi n°80-12 relative à l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique)

Loi n°1-76-503 du 2 août 1976 portant création du Centre national de coordination et de planification de la recherche scientifique et technique (CNCPRST)

Loi n°80-00 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (abrogation de la loi n°1-76-503)

Vision stratégique pour la réforme 2015-2030 (« Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion ») [http://www.csefrs.ma/pdf/Vision\\_VF\\_Fr.pdf](http://www.csefrs.ma/pdf/Vision_VF_Fr.pdf)