



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 Centre National
pour la Recherche Scientifique et Technique
pour renforcer sa position en tant qu'agence de moyens**

JUIN 2017

Table des matières

GLOSSAIRE & DEFINITIONS	3
1. Informations de base	4
2. Objectifs	4
3. Description	7
4. Cadre institutionnel	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)	32
ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS DE REFERENCE	34

GLOSSAIRE & DEFINITIONS

ACST	Accord de Coopération en Sciences et Technologies
AÀP	Appels à projets de Recherche
ANEAQ	Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
CAP-RSA	Cellule d'Accompagnement du Programme Réussir le Statut Avancé
CEDOC	Centre d'Études Doctorales
CNRST	Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DRSI	Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EER	Espace Européen de la Recherche
EES	Etablissements d'Enseignement Supérieur
H2020	Horizon 2020
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
PCRDT	Programme Cadre Recherche et Développement Technologique
RDT	Recherche et de Développement Technologique
RSDTI	Recherche scientifique, développement technologique et innovation
RST	Recherche Scientifique et Technologique
SHS	Sciences Humaines et Sociales
SNRI	Système National de Recherche et d'Innovation
ST	Sciences & Technologies
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/03-17 (MA/59)

1.3 Intitulé

"Appui au Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique pour renforcer sa position en tant qu'agence de moyens"

1.4 Secteur

Affaires sociales et Emploi

1.5 Pays bénéficiaire

Royaume du Maroc

2. OBJECTIFS

2.1 Objectif général

Accélérer le processus d'intégration du Maroc dans l'Espace Européen de la Recherche (EER) et améliorer la participation du Maroc dans le programme cadre communautaire en Recherche et Innovation (Horizon 2020), en se rapprochant des standards de qualité de l'EER et des bonnes pratiques en la matière.

2.2 Objectif spécifique

Doter le CNRST des capacités institutionnelles, organisationnelles, fonctionnelles et méthodologiques pour renforcer sa position en tant qu'agence de moyens¹ de Recherche, d'innovation et de coopération.

A noter que "agence de moyens" signifie ici permettre la mise en œuvre du financement des projets de Recherche.

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

¹ Voir <https://histoire-cnrs.revues.org/694> : « Les agences de moyens (...) sont des organismes financés par les pouvoirs publics et par lesquels une partie de la Recherche publique est soutenue. »

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

Ces dernières années, le gouvernement du Maroc a multiplié les initiatives pour renforcer la Recherche scientifique, considérée comme l'un des vecteurs majeurs de développement, avec des actions qui ont permis l'émergence de structures de soutien en matière d'assurance qualité, ressources humaines, évaluation, valorisation, financement, documentation, équipement et visibilité et qui vont dans le sens des mesures préconisées par l'EER.

Ainsi, le secteur de la Recherche scientifique a été marqué par des réformes institutionnelles importantes:

- En 2001, le Centre National de Coordination et de Planification de la Recherche Scientifique et Technique, créé en 1976, a pris la dénomination de Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) avec la loi n° 80-00;
- En 2006, a été créée l'Instance Nationale d'Évaluation (INE) qui relève du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique ;
- En 2013, le Ministère de tutelle s'est doté d'un nouvel organigramme, qui a fusionné la Direction des Sciences et la Direction de la Technologie en une Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation;
- En 2014 a été créé l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (ANEAQ);
- Processus en cours de fusion des universités et des centres d'études doctorales pour la création de centres d'excellence.

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 Maroc – UE 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...).

La Loi n° 80-00 donne au CNRST une mission de "mise en œuvre des programmes de Recherche et de développement technologique dans le cadre des choix et des priorités fixés par l'autorité gouvernementale de tutelle": par ce biais, l'État a entamé une réflexion pour renforcer le CNRST en tant qu'agence de moyens. Afin de concrétiser ces orientations, les acteurs du Système National de la Recherche et Innovation sont appelés à opérer de concert, à mutualiser les ressources et les moyens et à favoriser le travail en réseau ou le management transversal.

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) met l'accent sur les actions de jumelage en vue de la convergence réglementaire, les normes européennes pertinentes en matière de science et technologie, la Recherche et innovation, et la participation aux programmes de Recherche et d'innovation européens (paragraphe 7.6 "Science et technologie, Recherche et innovation").

Il y est mentionné le renforcement du rôle du système national de Recherche dans le développement du Maroc en améliorant la gouvernance du système national de Recherche, en mettant en place des structures de valorisation, en renforçant le dispositif d'évaluation interne et externe des activités de Recherche et en mettant en place des mécanismes de coordination. Notamment, il y est souligné l'importance de la collaboration et du partenariat entre les universités et organismes de Recherche et les utilisateurs finaux des résultats de la Recherche, par la mise en place des TTOs (Offices de Transfert Technologique) dans les universités.

Ces actions doivent contribuer à la modernisation du système de la Recherche scientifique, à l'innovation et au développement technologique et l'amélioration de la compétitivité de l'industrie, de la qualité de vie et du développement durable.

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 Le Système National de la Recherche et Innovation (SNRI)

Le Maroc accorde, depuis 1998, un intérêt particulier à la promotion de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. Les orientations ont défini les trois axes de développement suivants: structuration du secteur, définition de priorités nationales et renforcement du financement des activités. Ainsi, des programmes de Recherche ont été mis en place et le rapprochement entre le secteur public de la Recherche scientifique et le monde de l'entreprise a été encouragé. Cet intérêt gouvernemental s'est traduit par l'augmentation de la part du PIB consacré à la Recherche (qui reste toutefois en dessous de la barre des 1%).

En 2000, la loi n°01-00 portant organisation de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a mis en évidence la volonté du législateur marocain de faire contribuer la Recherche au développement économique du pays.

Le Plan d'Urgence (2009-2012) mettait l'accent sur la nécessité d'améliorer la performance de la gestion de l'action publique, notamment par le renforcement de l'efficacité et de l'efficience du système d'Enseignement supérieur et de Recherche scientifique, en particulier « l'amélioration de la qualité des formations universitaires et l'efficacité du système d'enseignement universitaire en termes de rendement interne et externe », ainsi que « la promotion de la Recherche scientifique, l'amélioration de sa gouvernance et la visibilité de sa performance ».

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

Aujourd'hui, les grandes lignes directrices de la réforme du secteur de la Recherche sont tracées par la Vision stratégique 2015-30 adoptée en 2015 par le Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche et intitulée "Pour une Ecole de l'équité, de la qualité et de la promotion".

La Vision stratégique identifie, dans ses fondements méthodologiques pour la Recherche scientifique, le développement des compétences humaines à travers la Recherche scientifique et technique et l'innovation, et la préconisation de réduire les hiatus entre les systèmes de production du savoir et les stratégies d'éducation et la formation. Il s'agit de veiller à orienter la Recherche vers les nouveaux métiers internationaux et à les valoriser.

Dans son levier 14, elle détaille la stratégie de promotion de la Recherche scientifique et technique et de l'innovation que le Maroc doit mener:

- Au niveau du système institutionnel, notamment: "Promotion du système de la Recherche scientifique à travers l'édification d'un système national et institutionnel intégré qui réunit les établissements de la Recherche scientifique, afin de limiter la dispersion actuelle" ;
- Au niveau du financement, notamment: "Augmentation progressive de la part du PIB affectée au financement de la Recherche scientifique pour atteindre 1% à court terme, 1.5% en 2025 et 2% en

2030, tout en s'orientant vers la diversification des sources de financement dans les EES ciblant essentiellement la Recherche-action" ;

- Au niveau de la coordination de la politique de la Recherche, notamment: "Permettre aux EES d'établir des programmes de Recherche en partenariat avec les régions et les collectivités territoriales et aussi avec des instances internationales, dans le cadre de la complémentarité entre la politique nationale de la Recherche scientifique et les choix scientifiques des universités" ;

- Au niveau de la formation et de la qualification pour la Recherche, notamment: "A court terme, mettre en place un programme d'action visant la formation et le recrutement de 15.000 enseignants-chercheurs à l'horizon 2030, afin de répondre aux besoins en cadres des structures de Recherche tant pour remplacer les départs à la retraite que pour stimuler la Recherche dans les domaines prioritaires";

- Au niveau de la valorisation de la Recherche, notamment: "Inciter les étudiants à faire de la Recherche tout en mettant en place les conditions favorables à leur intégration dans les structures de la Recherche universitaire et faciliter les procédures de financement";

- Au niveau du suivi et de l'évaluation, notamment: "Mettre en place un système rationnel de gouvernance et de gestion, doté d'indicateurs précis pour suivre et évaluer la Recherche scientifique et technique et l'innovation";

- Au niveau des structures de la Recherche, notamment: "Veiller à la qualité des structures de la Recherche et de leur gestion et encourager la Recherche fondamentale et indépendante".

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

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

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

L'Axe 3 de ce Plan d'action concerne le développement du Système de la Recherche Scientifique et Technologique et de l'Innovation, avec notamment:

- Projet 3 : Renforcement de l'infrastructure pour la valorisation des résultats de la Recherche et de l'innovation

- Projet 5 : Développement du partenariat avec le secteur privé

- Projet 6 : Renforcement du financement de la Recherche scientifique.

c. Les acteurs du SNRI

La mission de coordination et de planification de la Recherche relève du gouvernement. Elle est assurée par le Comité permanent interministériel de la Recherche scientifique et du développement technologique, présidé par le Chef du gouvernement.

Le suivi et l'exécution des décisions et orientations gouvernementales relèvent de l'autorité gouvernementale chargée de la Recherche, à savoir le Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui a la fonction d'orientation consistant à établir les objectifs et priorités de la politique nationale de Recherche, à mettre en œuvre le processus budgétaire avec les grandes répartitions à l'intérieur du budget de la Recherche, à établir les règles de fonctionnement du SNRI et à exercer la tutelle sur les établissements et structures concernés.

Le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique, sous la tutelle de ce département, est un opérateur et un prestataire de services. Il contribue à assurer la mise en œuvre et le suivi des recommandations du Comité.

Les opérateurs : les 17 universités, les établissements de formation de cadre ne relevant pas des universités, les 18 pôles de compétences, les centres et instituts nationaux de Recherche (par exemple l'IRESN sur les Energies solaires).

L'Académie Hassan II des Sciences et des Techniques est une organisation savante de coordination et de suivi des activités de la Recherche scientifique.

La Fondation MASCIR (Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation and Research) a été créée en 2007 dans l'objectif d'accompagner le développement de la Recherche et le développement technologique à travers 3 plateformes technologiques (les nanomatériaux et les nanotechnologies, les biotechnologies et la microélectronique) ainsi que par la mobilisation de compétences marocaines à l'étranger et de chercheurs étrangers.

Les structures en charge de la valorisation : les clusters, l'association R&D Maroc, l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (qui accorde une réduction des frais de dépôts de brevets émanant des universités et accompagne les universités à l'international dans leur démarche de dépôt de brevet), les réseaux de diffusion technologiques et industriels, et les cités d'innovation dans les universités (5 cités pilote créées depuis 2011 à Rabat, Fès, Casablanca, Marrakech et Settat).

Le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et la Recherche Scientifique donne son avis sur toutes les questions concernant le système national de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, qui lui sont soumis par le Roi et le Gouvernement.

L'Instance Nationale d'Évaluation a une place et un rôle essentiel dans le dispositif des différentes évaluations conduites dans le SNRI, comme organe du CSEFRS, car elle embrasse la totalité du système. Son travail porte essentiellement sur le niveau macro (évaluation des politiques publiques), et elle a vocation à assurer la pérennité des actions d'évaluation.

L'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité dans l'Enseignement supérieur et la Recherche Scientifique a pour mission d'effectuer pour le compte de l'Etat des évaluations du système d'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique afin d'en garantir la qualité. Plus spécifiquement, les évaluations portent sur les Etablissements, les filières de formation, les Centres d'Études Doctorales (57 CEDOC accrédités actuellement), la Recherche scientifique et les projets de coopération.

L'Inspection Générale du Ministère de tutelle assure des missions d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation de la gestion des services centraux et déconcentrés du Ministère. Elle a aussi pour mission la mise en place de meilleures pratiques en matière de contrôle interne et d'évaluation des Universités et des Établissements de la Recherche sous-tutelle du Ministère.

d. Le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

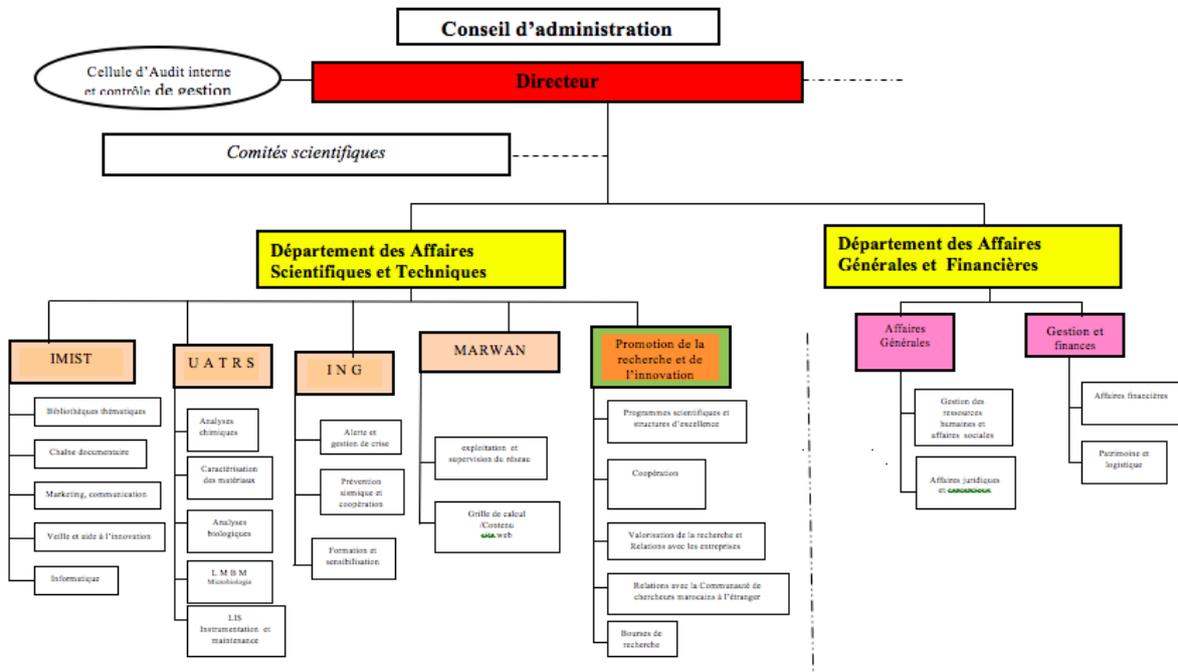
La Loi n°80-00 relative au CNRST a été promulguée le 1er août 2001. Le CNRST est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Les missions du CNRST sont les suivantes:

- mettre en œuvre des programmes de Recherche et de développement technologique dans le cadre des choix et priorités fixés par l'autorité gouvernementale de tutelle ;
- contribuer à la diffusion de l'information scientifique et technique, et à la publication de travaux de Recherche et assurer des travaux de veille technologique ;
- apporter son concours au renforcement de l'infrastructure nationale de Recherche ;
- effectuer des prestations de services au profit des opérateurs de Recherche et contribuer à la valorisation et au transfert des résultats de Recherche ;

- établir des conventions ou contrats d'association, dans le cadre des activités de Recherche ou des services, avec les établissements et organismes de Recherche publics ou privés ;
- créer des synergies entre les différentes équipes de Recherche qui travaillent sur des thématiques prioritaires (réseaux, pôles de compétence) ;
- procéder à l'évaluation et au suivi de toutes les activités de Recherche ou de services dans lesquelles il est impliqué.

Le CNRST est dirigé par un Directeur par intérim et dispose de deux départements:



On remarque que le Département des Affaires Scientifiques et Techniques est composé de 4 Directions de "mutualisation" et d'une seule Direction "agence de moyen" (Promotion de la Recherche et de l'Innovation). Sur 200 personnels, seuls 22 sont rattachés à cette dernière direction, soit environ 10% des effectifs.

Suite au Plan d'action du Ministère de tutelle, le CNRST a développé son propre Plan d'action 2013-2016 qui comporte les priorités suivantes :

- le renforcement de la mission d'agence de moyens du CNRST qui consiste en la mise en œuvre et le financement des programmes structurants de Recherche;
- la contribution au développement d'une Recherche compétitive de niveau international à travers des programmes qui encouragent le regroupement et la mobilisation de la communauté scientifique nationale (structures labélisées, réseaux et pôles d'excellences, centres de Recherche);
- la mutualisation et l'offre de moyens et de services nécessaires à la communauté scientifique nationale pour qu'elle puisse effectuer une Recherche de qualité;
- la contribution à la valorisation de la Recherche à travers des programmes menés avec différents partenaires institutionnels du secteur public et privé, nationaux ou étrangers.

3.1.2 Justification

a. Analyse SWOT

Une analyse SWOT permet tout d'abord de faire une présentation synthétique des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces du projet.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté politique de rapprochement avec l'Espace Européen de Recherche et avec les standards communautaires en matière de politiques publiques de la Recherche - Solidité du CNRST avec des équipes compétentes et motivées par une stratégie ambitieuse 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports entre les deux fonctions d'agence de moyens et de mutualisation au sein du CNRST doivent être encore examinés en détail. - Manque de procédures et de professionnalisation dans la mise en œuvre des cycles d'appel à projets de Recherche - Déficit d'évaluation du système dans son ensemble - Déficit de structures de valorisation de la Recherche - Manque de capitalisation des outils, méthodes et compétences
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une Vision stratégique à l'horizon 2030 - Existence d'un Plan d'Action avec des axes et projets clairement définis - Bonne gouvernance - Nouvelle loi organique des Finances 	<ul style="list-style-type: none"> - Sources de financement du CNRST non pérennes - Recrutement tardif ou différé de personnels qualifiés - Multiplication des agences de moyens et des acteurs du SNRI - La charge de travail du double pilier du CNRST ne permet pas de renforcer les capacités pour devenir une agence de moyen (90% de personnel s'occupe de la mutualisation) - Problèmes de gestion financière et de RH dus à une réglementation contraignante

b. Les défis du secteur

Le rapport de la Vision stratégique estime que le système national de la Recherche scientifique et technique dispose d'un certain nombre d'acquis comme l'existence d'un cadre institutionnel et juridique encourageant, de ressources financières correctes et de structures variées et régionalisées, mais qu'il est appelé à relever des défis liés à la diversification des sources de financement, à la qualification des compétences humaines, au renouvellement de la gouvernance et à la promotion de tous les domaines de la Recherche et de l'innovation (Sciences de l'Education par exemple).

Les défis que le Maroc doit relever dans le domaine de la Recherche scientifique sont considérables. On constate des faiblesses notamment dans ces domaines :

- 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.
- En ce qui concerne le CNRST: ambiguïtés de l'articulation avec le ministère de tutelle concernant la maîtrise de la rédaction des appels à projets et des formulaires, difficultés de mise en œuvre des financements, rapport à préciser entre les deux fonctions (mutualisation et agence de moyens);

- Déficit d'évaluation du système de la Recherche dans son ensemble;
- Manque de structures de valorisation de la Recherche;
- Absence d'un statut de chercheur;
- Faible impact des réformes sur le domaine des SHS.

c. L'Espace européen de la Recherche

L'Espace européen de la Recherche (EER), né en 2000, a trois objectifs :

- faciliter la circulation des connaissances et des chercheurs ;
- renforcer l'attractivité des très grandes infrastructures européennes de Recherche (TGIR) ;
- faire émerger des innovations de rupture.

L'EER doit aboutir ainsi à la création d'un véritable "marché unique de la connaissance, de la Recherche et de l'innovation", en renforçant la coopération entre les États membres, la mise en réseau de leurs programmes de Recherche et l'intégration de ceux-ci.

Principal instrument communautaire de financement de la Recherche, le programme-cadre de Recherche et développement (PCRD) est un des outils opérationnels de l'EER. Afin de favoriser ces échanges, le PCRD propose des instruments spécifiques qui visent à renforcer le dialogue politique entre Etats membres de l'UE et pays tiers dans le domaine de la coopération scientifique, notamment pour répondre à des priorités communes (Recherches sur le climat, les maladies, la biodiversité, etc.). La période 2007-2013 (7ème PCRD) a facilité l'ouverture internationale de tous les programmes financés.

Le 8ème PCRD, dit "Horizon 2020", qui couvre la période 2014-2020, a pour cibles l'excellence scientifique, la primauté industrielle et la Recherche orientée vers la réponse aux grands défis sociétaux.

d. Justification du projet

Le projet trouve sa justification dans le 3^{ème} axe du Plan d'action 2013-2016 du Ministère qui porte notamment sur le renforcement des infrastructures en vue de valoriser la Recherche et l'innovation, la mobilisation des ressources humaines, le financement de la Recherche scientifique et la promotion de la coopération internationale. Il trouve également sa justification dans le Plan d'action 2013-2016 du CNRST qui vise le renforcement de la mission d'agence de moyens du CNRST, qui consiste en la mise en œuvre et le financement des programmes structurants de Recherche.

Le projet s'appuie sur les recommandations issues d'une mission d'expertise réalisée en décembre 2014 dans le cadre de l'instrument TAIEX sur le positionnement du CNRST au sein du système national de Recherche et d'innovation, cette mission étant elle-même une recommandation issue du rapport final du projet de jumelage institutionnel mis en œuvre par la France et l'Espagne dans le domaine de la Recherche scientifique entre 2001 et 2013. La mission a émis la recommandation pour le CNRST de "développer la fonction d'agence de moyens ou agence de programme, en s'assurant qu'elle fonctionne selon les standards internationaux de qualité et d'efficacité : ceci implique un processus d'apprentissage, peut-être dans le cadre d'un partenariat avec une agence de moyens existante. Pour faciliter ce processus, il est suggéré au CNRST de soumettre un projet de jumelage en association avec une agence de moyens européenne".

Les besoins exprimés par le CNRST lors de la mission d'identification du présent projet en juin 2016 ont montré des attentes précises et urgentes sur le plan du renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles d'une agence de moyen et des méthodes et outils modernes des appels à projets de Recherche pour professionnaliser la gestion de programmes gérés par la fonction agence de moyens du CNRST. Parmi ces attentes, on note la nécessité de renforcer le nombre des

personnels, mais aussi les compétences métiers de ces personnels, à travers la mise en place de référentiels métiers et d'un plan de formation continue. La mise en place d'outils fiables, telle une plateforme informatisée et intégrée, est également un enjeu de taille que ce projet doit relever pour rendre le CNRST crédible dans sa mission de l'agence de moyen.

Dans cette perspective, le projet de jumelage contribuera fortement à la mise à niveau institutionnelle des acteurs-clés de la gouvernance du SNRI, en renforçant les capacités institutionnelles, organisationnelles, fonctionnelles et méthodologiques du CNRST tant au niveau du management que des gestionnaires opérationnels d'appel à projets de la Recherche, et en proposant une révision du cadre législatif et réglementaire, pour favoriser l'intégration du Maroc à l'Espace Européen de la Recherche et le rapprochement avec les bonnes pratiques européennes en la matière.

3.2 Activités connexes

a. Le Point d'Information pour les programmes de Recherche européens (PIN)

Abrité à la Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation du Ministère de tutelle et soutenu par la Commission européenne, le PIN a pour mission de diffuser les informations relatives aux programmes de Recherche de l'UE en aidant et offrant les outils de base aux chercheurs nationaux pour les encourager à participer à ces programmes de Recherche.

Les objectifs du PIN sont les suivants :

- Diffuser l'information communautaire sur les appels à propositions des PCRD ;
- Assister à la Recherche de partenariat européen ou de pays tiers ;
- Communiquer aux décideurs nationaux et de la CE les intérêts ou difficultés des chercheurs marocains quant à leur participation aux PCRD pour une meilleure coordination au niveau national.

Le PIN a mis en place un réseau national de point de contacts institutionnels. Des journées d'information et des sessions de formations sont régulièrement programmées pour promouvoir la participation aux PCRD. Le PIN alimente régulièrement le site web² et produit le matériel d'information nécessaire.

b. Projets financés par le 7^{ème} PCRD et H2020

Le projet MIRA³ a été soumis par un consortium de 28 partenaires de pays européens et méditerranéens suite à l'appel à propositions de la CE sur la coordination bi régionale. Le projet avait pour objectif de réaliser entre autres les actions suivantes : créer une plate-forme de dialogue virtuelle qui permette aux partenaires de discuter des actions pour améliorer la coopération de S&T et former les pays tiers pour améliorer leur participation et leur gestion des projets PCRD.

Le projet M2ERA⁴ a cherché à renforcer davantage la participation de différents acteurs marocains aux programmes du 7^{ème} PCRD, principalement à travers la mise en place de points de contacts thématiques, des sessions d'informations et de formation et la promotion du partenariat Maroc-UE en S&T. Le projet a visé également à dresser une évaluation quantitative mais aussi qualitative de la coopération Maroc-UE afin d'identifier les motivations, obstacles et impacts de celle-ci.

² <http://pin.enssup.gov.ma/>

³ http://cordis.europa.eu/result/rcn/153676_en.html

⁴ http://cordis.europa.eu/project/rcn/90940_en.html

Le projet MOBILISE⁵ a visé à soutenir le dialogue politique dans le cadre de l'accord S&T bilatéral entre l'UE et le Maroc, promouvoir la coopération bilatérale entre les acteurs de la Recherche et de l'innovation, contribuer à la définition d'activités conjointes ciblant les défis sociétaux d'intérêt mutuel, mettre en place une stratégie de collaboration Maroc/UE dans le domaine des clusters, faciliter le réseautage et la collaboration entre les plateformes techniques et laboratoires d'analyse et mobiliser la diaspora scientifique marocaine dans une vision commune à long terme.

Le projet MED-SPRING⁶, en cours, a pour objectif de contribuer à la qualité de l'Espace de la Recherche euro-méditerranéen, en mettant l'accent sur la coopération, la Recherche et l'Innovation euro-méditerranéenne, le dialogue sur les politiques et le suivi de la coopération. Il vise à aborder les questions clés et les objectifs politiques énoncés dans le programme de travail en créant une plateforme de dialogue et de coordination des institutions gouvernementales, des organismes de Recherche, des associations et des ONG contribuant à intégrer la société dans le dialogue institutionnel.

Le projet 5TOI 4EWAS⁷, en cours, se concentre sur l'innovation ciblée ouverte dans les défis sociétaux de l'énergie, de l'eau et de l'agriculture grâce à un écosystème équilibré et favorable à l'innovation dans la région de la Méditerranée du Sud. Le projet vise à améliorer la spécialisation et le développement intelligents régionaux en augmentant la capacité de Recherche, la mobilité efficace des jeunes innovateurs / chercheurs et les connaissances partagées pour améliorer leur participation dans le domaine de Recherche de l'UE. Cela doit contribuer à l'établissement de conditions favorables et stables pour la coopération internationale.

c. 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 long au bénéfice du MENFPESRS (janvier 2018 – décembre 2019)
- Projet de jumelage léger au bénéfice de l'INE (janvier 2018 - juin 2018).

3.3 Résultats et indicateurs

Toutes les actions prévues dans ce projet s'inscrivent dans le cadre d'un processus de réforme irréversible pour s'inscrire dans la nouvelle orientation du CNRST en tant qu'agence de moyens par le renforcement de ses capacités institutionnelles, organisationnelles, fonctionnelles et méthodologiques. Ainsi, l'ampleur des programmes de Recherche, d'innovation et de coopération a poussé le CNRST à consolider ses outils en lançant un processus d'informatisation du cycle d'appel à projets: ce projet de jumelage est conçu pour soutenir ce processus et l'enrichir.

Ce projet de jumelage s'articule autour de 4 composantes :

La première composante est dédiée aux activités de diagnostic, benchmarking et orientations qui constituent la base du projet pour assurer le rapprochement avec les standards et pratiques européennes dans le domaine. L'enjeu est d'assurer l'efficacité et la meilleure opérationnalité possible du CNRST pour qu'il puisse renforcer ses nouvelles missions d'agence de moyen, telles que définies dans les textes récents, notamment dans le Plan d'action 2013-2016. Les relations entre le CNRST et le Ministère d'un côté, et les universités de l'autre ne sont pas clairement définies. Dans

⁵ http://cordis.europa.eu/result/rcn/191760_en.html

⁶ http://cordis.europa.eu/project/rcn/106633_en.html

⁷ http://cordis.europa.eu/project/rcn/204477_en.html

cette perspective, des procédures détaillées doivent être préparées, discutées et validées pour l'interaction entre ces acteurs.

La deuxième composante constitue le cœur du projet et vise le renforcement des capacités fonctionnelles du CNRST. L'enjeu pour le CNRST est d'augmenter le nombre de ses personnels et d'accompagner ses effectifs dans un processus de professionnalisation de leurs métiers notamment concernant le cycle d'appel à projets.

La troisième composante est consacrée à renforcer leurs capacités méthodologiques et techniques en les familiarisant avec les meilleures pratiques européennes en termes de transfert de connaissance (TTO) et valorisation de la Recherche scientifique. Ces sujets nécessitent des apports scientifiques et technologiques de la part des experts européens et une mise en pratique par les cadres du CNRST sur la base de cas concrets issus des agences homologues européennes.

La quatrième composante est consacrée à l'appui à la mise en place d'outils pour améliorer la plateforme informatisée, notamment par la consolidation des systèmes informatisés de gestion des programme de Recherche, adossés aux technologies les plus récentes, ainsi qu'à la mise en place d'outils de communication et de visibilité à l'attention des usagers, pour informer et accompagner les professionnels de SNRI ou le grand public en utilisant une système d'information intégrée.

Les résultats devant être atteints par le projet et leurs indicateurs sont résumés dans le tableau ci-dessous:

Résultats	Indicateurs
Composante n°1 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	
Résultat 1 : le CNRST est en capacité d'accélérer le rapprochement du Maroc à l'EER	* Nombre de textes réglementaires modifiés * Organigramme révisé
Composante n°2 : Renforcement des capacités fonctionnelles d'une agence de moyens	
Résultat 2 : Les capacités des personnels sont renforcées par la mise en place d'un plan de formation continue pour l'exercice de leur métier	* Plan de formation continue * Référentiels métiers * Fiches de poste
Résultat 3 : Les compétences des personnels en méthodes et outils du cycle d'AAP sont renforcées	* Nombre de personnes formées * Nombre de formations dispensées
Composante n°3 : Renforcement des capacités méthodologiques	
Résultat 4 : Les compétences des personnels en méthodes et outils du cycle d'AAP sont renforcées	* Nombre de formations dispensées * Nombre de personnes formées
Résultat 5 : Les compétences des personnels en méthodes et suivi de valorisation de la Recherche sont renforcées	* Plan de mise en œuvre TTO * Nombre de formations dispensées * Nombre de personnes formées
Composante n°4 : Consolidation des outils	
Résultat 6 : La plateforme informatisée pour le traitement des AAP est élaborée et fonctionnelle	* Plateforme informatisée pour le traitement des AAP disponible * Plateforme intégrée pour tous les services disponible

3.4 Activités

Principes généraux:

- Toutes les activités comportent une obligation de transfert de compétences en faveur des cadres des administrations bénéficiaires. Cela signifie que les activités doivent prévoir une intervention conjointe des experts européens et des spécialistes marocains, en vue d'un renforcement de capacités de ces derniers ;

- Les activités sont conçues et mises en œuvre dans une logique de renforcement institutionnel à long terme et de durabilité des résultats, au-delà de la fin du projet. L'Etat membre et les experts européens orienteront leur coopération dans une logique de continuité, en vue d'un partenariat à long terme ;
- Dans tous les cas où c'est pertinent et applicable, les activités et résultats attendus doivent correspondre en termes de pratiques, de qualité et d'expertise aux meilleurs standards européens ;

Le bénéficiaire principal des activités est le CNRST, mais dans la mesure du possible, les activités seront ouvertes aux autres composantes du SNRI.

Les hommes/jours (H/J) sont mentionnés à titre indicatif et pourront être ajustés en accord avec toutes les parties prenantes.

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 deux 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 acteurs clés du SNRI. Cet atelier de lancement fournira aux participants l'opportunité de recevoir une information détaillée concernant les objectifs du projet, les résultats obligatoires attendus et le 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 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

Composante 1 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles

Activité 1.1	Analyse des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gouvernance du SNRI et de la LOF concernant la RST
Objectif	Clarification et harmonisation des prérogatives et missions du CNRST, de son positionnement par rapport aux autres instances du SNRI, en vue du rapprochement avec l'EER
Calendrier	Mois 1 - semaine 2 et 3
Moyens	1 expert CT x 10 j = 10 H/J
Cible	Direction du CNRST et Département des Affaires Générales et Financières, DRSI
Méthodologie	Analyse de l'organigramme, de la loi n°80-00 (2001), de la loi n°00-01, de la loi n°130-13, de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 et autres textes
Livrables	Rapport d'analyse des textes et des missions et recommandations

Activité 1.2	Visite d'études en vue d'un benchmarking auprès d'organisations européennes homologues
Objectif	Observer les bonnes pratiques concernant une agence de moyens de la Recherche scientifique et technologique et ses liens avec sa tutelle
Calendrier	Mois 1 - semaine 4
Moyens	1 visite x 5 jours x 7 participants
Cible	CNRST, DRSI
Méthodologie	Visite d'institutions en charge des moyens pour la Recherche et d'un Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dans un Etat membre de l'UE
Livrables	Rapport de la Visite d'études (caractéristiques des différents dispositifs d'agences de moyen, organigrammes EU, missions des agences de moyens en EU) identifiant les compléments du dispositif marocain

Activité 1.3	Préparation d'un plan de restructuration du CNRST
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles et organisationnelles du CNRST pour une montée en puissance de ses activités comme agence de moyens
Calendrier	Mois 2 - semaine 5 et 6 ; Mois 3 semaine 12 ; mois 4 semaine 13
Moyens	2 experts CT x 10 j = 20 H/J
Cible	Direction et cadres du CNRST
Méthodologie	Analyse et propositions structurelles, entretiens
Livrables	Plan de recrutement ; organigramme révisé

Composante 2 : Renforcement des capacités fonctionnelles d'une agence de moyens

Activité 2.1	Élaboration de référentiels métiers et fiches de poste
Objectif	Le CNRST dispose de solides compétences métiers pour ses personnels
Calendrier	Mois 2 – semaine 7 et 8
Moyens	1 expert CT x 10 jours = 10 H/J
Cible	Les cadres et personnels du CNRST (en particulier division des RH)
Méthodologie	Conception et élaboration d'un référentiel métier pour les personnels par définition des compétences (Approche APC)
Livrables	Référentiels métiers Fiches de poste

Activité 2.2	Identification des besoins en formation des personnels du CNRST
Objectif	Préciser les besoins en formation pour les personnels et les experts évaluateurs, à la fois dans le cadre du projet et pour le plan de formation continue du CNRST
Calendrier	Mois 3 - Semaine 9
Moyens	1 expert x 5 j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Entretiens semi-dirigés, questionnaire d'identification des besoins
Livrables	Questionnaire d'identification Liste des interlocuteurs rencontrés Rapport de formulation des besoins en formation des personnels

Activité 2.3	Élaboration d'un plan de formation et de capitalisation
Objectif	Renforcement des compétences métiers pour les cadres et personnels du CNRST selon un plan de formation continue pour l'institution et plan de capitalisation pour les compétences métiers des personnels
Calendrier	Mois 3 - Semaine 10 et 11 ; Mois 4 semaine 16 ; Mois 5 semaine 17

Moyens	2 experts x 10 j = 20 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Traduction des référentiels métiers après identification des besoins en une planification de formations continues pour le CNRST et construction d'un plan de capitalisation lié à un plan de recrutement.
Livrables	Plan de capitalisation Liste des interlocuteurs rencontrés Rapport de formulation des besoins en formation des personnels

Activité 2.4	Réalisation des sessions de formations
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas, selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe
Calendrier	Mois 3 à 6 : semaines 12 à 23
Moyens	6 experts x 10j = 60 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.1	Module 1 : Formation à la gestion automatisée des appels à projets
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas dans les pratiques et les outils de gestion automatisée des AÀP, selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe.
Calendrier	Mois 3 : semaines 12 ; Mois 4 : semaine 13
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.2	Module 2 : Formation à la programmation budgétaire des AÀP
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas dans le domaine de la programmation budgétaire et de sa mise en œuvre selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe.

Calendrier	Mois 4: semaines 14 et 15
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST, DRSI, DGBA
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.3	Module 3 : Formation à la gestion des AÀP : phase de lancement des programmes des appels à projets
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas concernant les phases de lancement des AÀP, selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe
Calendrier	Mois 4 : semaine 16 ; Mois 5 : semaine 17
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.4	Module 4 : Formation à la conception et à la gestion des projets en SHS
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas dans la conception et la gestion des AÀP en SHS selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe
Calendrier	Mois 5 : semaines 18 à 29
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.5	Module 5 : Formation à la conception et à la gestion des projets en ST
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas dans la conception et la gestion des AÀP en ST selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe
Calendrier	Mois 5 : semaines 20 ; mois 6 : semaine 21
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Activité 2.4.6	Module 6 : Formation à la gestion des projets de Recherche internationaux
Objectif	Renforcer les capacités fonctionnelles de l'agence de moyens, par des formations-actions et des études pratiques de cas de gestion des projets de Recherche internationaux, selon les principes de partage de bonnes pratiques en vigueur dans une agence de moyens pour la Recherche en Europe
Calendrier	Mois 6 : semaines 22 à 23
Moyens	1 expert x 10j = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST, DCP
Méthodologie	Exposés et études de cas des méthodes et des approches modernes de gestion des appels à projets, selon chacune des étapes de ce cycle (de la préparation au lancement, en passant par le suivi, l'évaluation et l'attribution des financements, sans oublier les outils de gestion dématérialisée des projets). On adoptera la méthodologie de la formation-action, de discussions par groupes et d'examen des documents proposés. A cet effet, la formation pourra cibler le programme cadre de Recherche et innovation Horizon 2020 ⁸
Livrables	Programme des formations Présentation PPT des participants Bonnes pratiques Supports pédagogiques

Composante 3 : Renforcement des capacités méthodologiques

Activité 3.1	Réalisation de formations de mise en pratique des connaissances, notamment celles acquises dans la composante 2
---------------------	--

Activité 3.1.1	Formation 1 : Gestion des RH dans une agence de moyens
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des RH (fiches de postes, gestion des emplois, plans de recrutement, plans de formation continue) de l'institution jumelée de l'Etat membre de l'UE concerné.

⁸ ec.europa.eu/programmes/horizon2020/

Calendrier	Mois 4 semaine 13
Moyens	1 expert x 5j = 5H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement, division des affaires générales)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.1.2	Formation 2 : Gestion de la valorisation de la Recherche
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des actions de valorisation de la Recherche
Calendrier	Mois 3 - Semaine 12
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement Service de la Coopération)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.1.3	Formation 3 : Gestion des projets internationaux
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des projets internationaux
Calendrier	Mois 3 - Semaine 12
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement Service de la Coopération)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.1.4	Formation 4 : Gestion des appels à projet (phase de lancement)
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des AÀP (phase de lancement)
Calendrier	Mois 4 - Semaine 14
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement Division promotion de la Recherche)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.1.5	Formation 5 : Gestion des plateformes informatisées des appels à projets
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des plateformes informatisée des AÀP
Calendrier	Mois 4 - Semaine 14
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement Division promotion de la Recherche)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques

Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques
-----------	--

Activité 3.1.6	Formation 6: Gestion des appels à projets (phase suivi et contractualisation)
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion des AÀP (phase de suivi et de contractualisation)
Calendrier	Mois 4 - Semaine 13
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement Division promotion de la Recherche)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.1.7	Formation 7 : Gestion d'une Cellule de transfert technologique (TTO)
Objectif	Mise en pratique des connaissances et du savoir-faire technique dans la gestion de TTO (cellules de transfert technologique)
Calendrier	Mois 4 - Semaine 14
Moyens	1 expert x 5j = 5 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement division valorisation de la Recherche)
Méthodologie	Approche participative et implicative, cas pratiques
Livrables	Programme des formations Supports pédagogiques Cas pratiques

Activité 3.2	Élaboration d'un plan de mise en œuvre TTO
Objectif	Capitaliser sur les expériences marocaines et élaborer un plan de mise en œuvre et de gestion des cellules de transfert technologique dans les ERS
Calendrier	Mois 4 – Semaine 16 et Mois 5 semaine 17
Moyens	1 experts CT x 10 jours = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement division valorisation de la Recherche)
Méthodologie	Formation-action visant à la création d'un TTO
<i>Indicateurs objectivement vérifiables</i>	Nombre de cellules recensées Nombre de mesures proposées Plan d'action
Livrables	Etat des lieux et recommandations pour la mise en place d'un plan d'action de création de TTO

Activité 3.3	Mesures de valorisation des projets de Recherche
Objectif	Proposer des mesures incitatives pour valoriser les projets de Recherche à la fin du cycle de financement des AÀP
Calendrier	Mois 5 - Semaines 18 et 19
Moyens	1 expert CT x 10 jours = 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (plus spécialement division valorisation de la Recherche)
Méthodologie	Exposé des bonnes pratiques et des initiatives pionnières en matière en EU
Livrables	Proposition de mesures incitatives et de structuration du CNRST dans ce domaine

Composante 4 : Consolidation des outils de pilotage

Activité 4.1	Révision des spécifications techniques du système et recommandations pour améliorer la plateforme informatisée
Objectif	Doter le CNRST d'une plateforme informatisée afin de faciliter les tâches de gestion des AÀP
Calendrier	Mois 2 - Semaine 8 ; Mois 3 - Semaine 9 et Mois 6 Semaine 18 et 19
Moyens	2 experts CT x 10 jours = 20 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (unités techniques et informatiques)
Méthodologie	Révision technique du système selon les normes internationales en vigueur

Activité 4.2	Contribuer au développement d'une plateforme intégrée pour tous les services
Objectif	Doter le CNRST d'une plateforme informatisée afin de faciliter les tâches de gestion des AÀP
Calendrier	Mois 1 - Semaine 3 et 4 ; Mois 6 - Semaine 21 et 22
Moyens	2 experts CT x 10 H/J
Cible	Cadres et personnels du CNRST (unités techniques et informatiques)
Méthodologie	Conseil, conception et aide au développement technique du système intégré selon les normes internationales en vigueur
Livrables	Plateforme informatisée opérationnelle

Tableau Récapitulatif des activités			
Composante	Titre	Activités	Nombre de jours
1	Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	3	30
2	Renforcement des capacités fonctionnelles	4	85
3	Renforcement des capacités méthodologiques	3	55
4	Consolidation des outils de pilotage	2	40
Total		12	210

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

Principe d'administrations jumelées: Le projet vise le CNRST. Dans cette logique et dans le but de pouvoir répondre pleinement aux attentes de l'institution marocaine bénéficiaire 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 d'apporter les solutions requises aux difficultés susceptibles d'être rencontrées durant l'exécution du projet. Il/Elle doit avoir des connaissances solides de l'Espaces européen 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 (experts court terme), veiller à la qualité des experts, 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 :

- Instaurer un rapport de travail avec le bénéficiaire qui soit professionnel et basé sur la confiance;
- Assurer la mise en œuvre effective du projet de jumelage;
- Organiser et assister à la conférence de lancement, aux comités de pilotage et à la conférence de clôture en y présentant les rapports requis;
- Organiser, en étroite collaboration avec le chef de projet de l'institution bénéficiaire, la visite d'études;
- Superviser les ECT et veiller à la qualité des livrables produits.

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 les événements de visibilité et 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 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'EER et une parfaite connaissance de leur mission avec un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle dans leur domaine spécifique ;
- Qualifications: 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.
- Compétences humaines: bonne capacité de travail en équipe, engagement et enthousiasme envers le projet, capacité d'intégration et compréhension;
- 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.

Tous les ECT sont qualifiés et capables de fournir les compétences nécessaires à l'accomplissement des activités du projet dans un ou plusieurs des domaines. Ils doivent coopérer étroitement avec le chef de projet pour exécuter les tâches dont ils sont chargés dans les délais impartis et produire les livrables demandés. Ces livrables seront accompagnés de rapports de mission qui seront utilisés pour finaliser les rapports d'activités trimestriels et le rapport final.

Les ECT doivent couvrir le spectre entier de l'expertise requise:

Activité	Profil
Composante n°1 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	
1.1 Analyse des textes	Législation et réglementation en matière de financement et de mise en œuvre des politiques publiques de Recherche scientifique ou équivalent
1.3 Plan de restructuration	Renforcement et financement des capacités des organisations dans le secteur de la Recherche
Composante n°2 : Renforcement des capacités fonctionnelles d'une agence de moyens	
2.1 Référentiels métiers et fiches de poste	Gestion des ressources humaines
2.2 Identification des besoins en formation	
2.3 Plan de formation et de capitalisation	
2.4.1 Module 1	Gestion automatisée des appels à projets
2.4.2 Module 2	Conception et gestion des appels à projets, nationaux et internationaux, en matière de Recherche en Sciences et Technologies et Sciences humaines et sociales ou équivalent
2.4.3 Module 3	
2.4.4 Module 4	
2.4.5 Module 5	
2.4.6 Module 6	
Composante n°3 : Renforcement des capacités méthodologiques	
3.1 Formation pratiques	Pédagogie
3.2 Élaboration d'un plan de mise en œuvre TTO	Pédagogie et transfert des connaissances/technologique
3.3 Mesures de valorisation des projets de Recherche	Valorisation de la Recherche
Composante n°4 : Consolidation des outils	
4.1 Révision des spécifications techniques	Informatique, spécialisation en conception et développement de plateformes informatisées dédiées à la gestion d'AAP de Recherche ou équivalent
4.2 Développement d'une plateforme intégrée	

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 du 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 250.000 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 CNRST.

Chef de projet pour l'administration bénéficiaire: M. Ahmed HAMMOUCH

Directeur par intérim

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, rapport qui sera 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	6 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	Juillet 2018

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 CNRST et à travers lui de l'ensemble du SNRI, 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 CNRST à remplir plus efficacement ses missions, grâce à la volonté d'appropriation du bénéficiaire, à l'insertion des résultats du projet dans une stratégie à long terme et à la volonté de conserver et 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 femmes 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 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 CNRST mettra à disposition des ECT des bureaux de passage équipés (PC, accès internet téléphone avec ligne internationale), dans la mesure du possible à proximité de leurs homologues, durant les 6 mois de mise œuvre du projet.

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 la visite d'études et les sessions de formation), et pour l'atteinte des résultats obligatoires. Il est attendu de l'administration bénéficiaire qu'elle joue 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 6 mois.

ANNEXES

1. Matrice du cadre logique
2. Calendrier prévisionnel des activités (indicatif)
3. Liste des principaux documents de référence

ANNEXE 1 MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Titre	Référence	Durée du projet	Budget
"Appui au CNRST pour renforcer sa position en tant qu'agence de moyens"	MA13/ENPI/SO/03-17 (MA/59)	6 mois	250.000 €
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Accélérer le processus d'intégration du Maroc dans l'Espace Européen de la Recherche (EER) et améliorer la participation du Maroc dans le programme cadre communautaire en Recherche et Innovation (Horizon 2020), en se rapprochant des standards de qualité de l'EER et des bonnes pratiques en la matière.	<ul style="list-style-type: none"> * Positionnement du SNRI à l'échelle internationale * Augmentation du pourcentage de PIB dédié à la RST au Maroc * Nombre de projets auxquels participent des équipes marocaines 	<ul style="list-style-type: none"> * Rapports internationaux en matière de RST * Rapport d'évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> * Synergie de tous les acteurs du SNRI au Maroc et impliqués dans sa gouvernance * Dynamisation effective des échanges d'entre équipes de Recherche marocaines et EU
Objectif spécifique	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Doter le CNRST des capacités institutionnelles, organisationnelles, fonctionnelles et méthodologiques pour renforcer sa position en tant qu'agence de moyens de Recherche, d'innovation et de coopération.	<ul style="list-style-type: none"> * Organigramme révisé * Nombre de textes réglementaires révisés * Nombre de personnes formées * Nombre de fiches de poste * Nombre d'outils de gestion des appels à projets développés * Nombre de projets de Recherche lancés * Nombre de projets de coopération * Nombre de bourses gérées 	<ul style="list-style-type: none"> * Lois * Site web CNRST * Plan de formation continue * Référentiels métiers * Plan de capitalisation * Rapport annuel du CNRST * PV du CA 	Moyens humains suffisants et volonté de restructuration accompagnée par la tutelle
Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Composante 1: Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles			
Résultat 1 : le CNRST est en capacité d'accélérer le rapprochement du Maroc à l'EER	<ul style="list-style-type: none"> * Organigramme révisé * Nombre de textes réglementaires modifiés 	<ul style="list-style-type: none"> * Textes règlementaires * Rapports * Organigramme 	

		* Site web	
Composante 2: Renforcement des capacités fonctionnelles d'une agence de moyens			
Résultat 2 : Les capacités des personnels sont renforcées par la mise en place d'un plan de formation continue pour l'exercice de leur métier	* Plan de formation continue * Référentiels métiers * Fiches de poste	* Plans de formation * Supports pédagogiques produits * Fiches de présence * Questionnaires d'évaluation	Faible résistance au changement Bonne capacité d'absorption
Résultat 3 : Les compétences des personnels en méthodes et outils du cycle d'AAP sont renforcées	* Nombre de personnes formées * Nombre de formations dispensées	* Plans de formation * Supports pédagogiques produits * Fiches de présence * Questionnaires d'évaluation	Bonne capacité d'absorption
Composante 3: Renforcement des capacités méthodologiques			
Résultat 4 : Les compétences des personnels en méthodes et outils du cycle d'AAP sont renforcées	* Nombre de formations dispensées	* Fiches de présence * Questionnaires d'évaluation	
Résultat 5 : Les compétences des personnels en méthodes et suivi de valorisation de la Recherche sont renforcées	* Plan de mise en œuvre TTO * Nombre de formations * Nombre de personnes formées	* Fiches de présence * Questionnaires d'évaluation * Rapports d'expertise	Volonté politique de valorisation de la Recherche Moyens alloués à la valorisation de la Recherche
Composante 4: Consolidation des outils de pilotage			
Résultat 6 : La plateforme informatisée pour le traitement des AAP est élaborée et fonctionnelle	* Plateforme informatisée pour le traitement des AAP disponible * Plateforme intégrée pour tous les services disponible	* Plateforme fonctionnelle	* Durée favorable au développement * Nombre de personnels disponibles pour le développement des outils * Bonne capacité d'absorption

Activités	Moyens mobilisés	Livrables
Activité 0.1. Atelier de lancement	Chef de projet (1 mission x 2 H/J)	Rapport
Activité 0.2. Atelier de clôture	Chef de projet (1 mission x 2 H/J)	Rapport
Composante 1: Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles		
Activité 1.1: Analyse des textes législatifs	1 expert CT x 10 j = 10 H/J 1 mission	Rapport d'analyse et recommandations
Activité 1.2: Visite d'études	7 cadres x 5 j	Rapport
Activité 1.3: Préparation d'un plan de restructuration du CNRST	2 experts CT x 10 j = 20 H/J 2 missions	Plan de restructuration Organigramme révisé
Composante 2 : Renforcement des capacités fonctionnelles d'une agence de moyens		
Activité 2.1 : Conception du référentiel métier des personnels du CNRST	1 expert CT x 10 j = 10 H/J 1 mission	Référentiel métier des personnels (fiches de postes réalisées ou révisées)
Activité 2.2 : Identification des besoins en formations des personnels du CNRST	1 expert CT x 5 j = 5 H/J 1 mission	Rapport avec expression des besoins sous forme de fiches en liaison avec le référentiel
Activité 2.3: Elaboration d'un plan de formation (cadres et experts-évaluateurs) et de capitalisation	2 experts CT x 10 j = 10 H/J 2 missions	Plans de formation Plan de capitalisation
Activité 2.4: Réalisation des formations	6 experts CT x 10 j = 60 H/J 6 missions	Planning, programmes de formations et supports pédagogiques
Composante 3 : Renforcement des capacités méthodologiques		
Activité 3.1 : Réalisation de formations techniques appliquées	1 expert CT x 5 j x 7 = 35 H/J 7 missions	Planning, programmes de formations et supports pédagogiques
Activité 3.2 : Elaboration d'un plan de mise en œuvre de TTO	1 expert x 10 j = 10H/J 1 mission	Plan de mise en œuvre TTO
Activité 3.3 : Mesures de valorisation des projets de Recherche	1 expert x 10 j = 10H/J 1 mission	Guide des mesures de valorisation
Composante 4 : Consolidation des outils de pilotage		
Activité 4.1 : Révision de plateforme informatisée pour AÀP	2 experts CT x 10 j = 20H/J 2 missions	Plateforme informatisée fonctionnelle
Activité 4.2 : Appui au développement d'une plateforme intégrée	2 experts CT x 10 j = 20H/J 2 missions	Plateforme intégrée fonctionnelle

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	1	2	3
Activités générales	CP										CP																CP
Activité 0.1 : Conférence de lancement																											
Activité 0.2 : Conférence de Clôture																											
Composante 1																											
Activité 1.1 : Analyse des textes																											
Activité 1.2 : Visite d'études																											
Activité 1.3 : Plan de restructuration																											
Composante 2																											
Activité 2.1 : Référentiel métiers																											
Activité 2.2 : Identification des besoins en formation																											
Activité 2.3 : Plan de formation et capitalisation																											
Activité 2.4 : Formation aux AÂP																											
Activité 2.4.1 : Module 1																											
Activité 2.4.2 : Module 2																											
Activité 2.4.3 : Module 3																											
Activité 2.4.4 : Module 4																											
Activité 2.4.5 : Module 5																											
Activité 2.4.6 : Module 6																											
Composante 3																											
Activité 3.1.1 : Formation gestion RH																											
Activité 3.1.2 : Formation valorisation Recherche																											
Activité 3.1.3 : Formation Gestion des projets int																											
Activité 3.1.4 : Formation Gestion AÂP lancement																											
Activité 3.1.5 : Formation Gestion plate-forme																											
Activité 3.1.6 : Formation Gestion AÂP suivi et contractualisation																											

ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS DE REFERENCE

Site web du CNRST : www.cnrst.ma

Site web du PIN Maroc: <http://pin.enssup.gov.ma/>

Charte nationale d'Éducation et de Formation (2000-2013)

Plan d'urgence Najah (2009-2013)

Plan d'action 2013-2016, MESRSFC:

http://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/PAGES/PA_Ministere_2013-2016.pdf

Stratégie nationale pour le développement de la Recherche scientifique à l'horizon 2025 (DRSI)

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

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)

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

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

Loi cadre n°105-12 du 16 mai 2014 relative au Conseil supérieur de l'Éducation, 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'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique)

Loi organique n°130-13 du 2 juin 2015 relative à la loi des finances

Rapport final du projet de jumelage "Appui au Système National de la Recherche (SNR) au Maroc pour une intégration à l'Espace Européen de la Recherche (EER)" mai 2011 - août 2013

Rapport d'expertise "Positionnement du CNRST au sein du SNRI", Jacques Gaillard et Rémi Barre, 2014

La Recherche scientifique au Maroc et son internationalisation, Jacques Gaillard et Hamid Bouabid, 2017