

L'UNIVERSITE MAROCAINE ET CHANGEMENT

Par

***Pr. DRISS TAHTAOUI,
Université Chouaib Doukkali, Maroc.***

Résumé :

Avec les mutations du système productif, la diffusion des nouvelles technologies, la libéralisation des marchés et la mondialisation, nos entreprises, n'ont d'autres choix que de se battre pour tirer profit de cette mondialisation. Elles doivent se doter des moyens nécessaires pour atteindre un degré de compétitivité suffisant pour faire face à la concurrence des entreprises internationales avec le démentiellement des barrières douanières qu'implique la libéralisation de l'économie. Nos entreprises doivent, pour survivre et développer leurs capacités concurrentielles, demander et cultiver des compétences. Elles ont besoins de cadres compétents, disposant de l'aptitude à changer et à réagir aux changements. Nous sommes, donc, face à un marché demandeur de compétences. Notre université doit changer et s'intégrer dans son environnement socio- économique pour répondre aux besoins des entreprises. Quels sont ces changements et comment les gérer et quels sont les processus à mettre en place pour leur bonne conduite ?

Dans ce papier nous allons parler dans un premier point du contexte général, dans un deuxième point des changements qu'a connu et connaît notre université et dans un troisième point du comment gérer ces changements et quels sont les processus à mettre en place pour leur bonne conduite ?.

Mots clés :

Université marocaine – changement – économie - libéralisation – productivité – compétitivité
- gestion – compétences - conduite du changement.

Depuis sa création l'université marocaine a oeuvré de façon significative pour doter nos entreprises et notre administration des cadres nécessaires et pour former des enseignants chercheurs. Les résultats étaient très satisfaisants puisque en moins d'un quart de siècle, on a assisté à la marocanisation progressive des différents secteurs de la vie socio-économique. Néanmoins, avec la mondialisation et les mutations du système productif, la diffusion des nouvelles technologies, la libéralisation des marchés et les besoins de plus en plus pressant du pays en compétences et en cadres formés pour l'industrie, l'université doit changer pour doter nos entreprises en compétences nécessaires pour atteindre un degré de compétitivité suffisant pour faire face à la concurrence des entreprises internationales car la concurrence se joue sur le terrain de la formation..

Dans cette étude, nous allons parler dans un premier point du contexte de la réforme de l'enseignement supérieur, dans un deuxième point des changements qu'a connus notre université et dans un troisième point nous allons essayer d'aborder comment gérer ces changements et quels sont les processus à mettre en place pour leur bonne conduite.

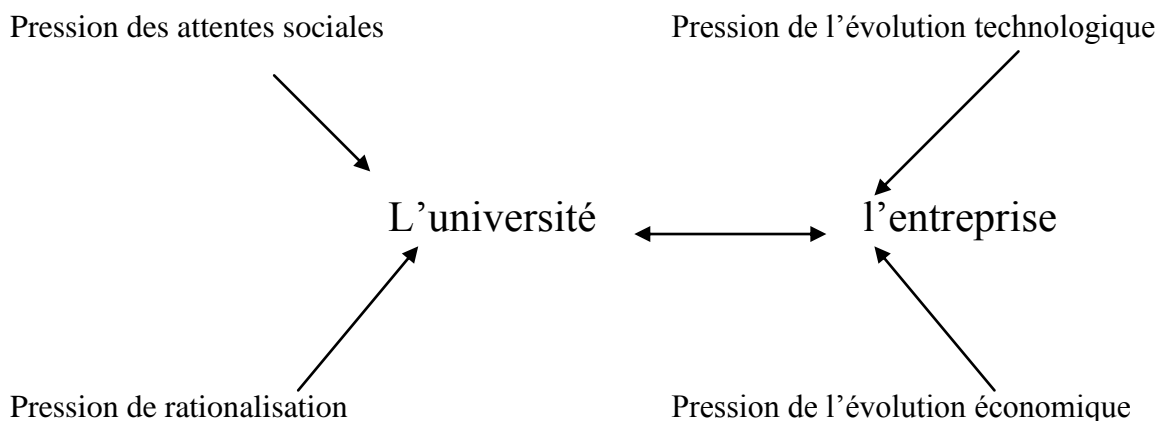
I) LE CONTEXTE DE LA REFORME :

L'Université marocaine était en crise, il a été constaté une désarticulation entre celle-ci et le monde du travail, d'où la nécessité de rapprocher le monde de l'éducation et le monde professionnel pour combler les défaillances existant entre les formations prodiguées au sein de notre université et les besoins de l'entreprise.

Ce rapprochement est-il possible ?

Le Maroc a connu des évolutions politiques, économiques, sociologiques et technologiques, ce qui a rendu ce rapprochement indispensable, voire inéluctable.

Nous pouvons schématiser ce rapprochement comme suit :



Partant de ce constat, la réforme de l'université a été engagée par la promulgation de la loi 01-00 en 2000 pour assigner à notre université de nouvelles missions qui consistent à contribuer au développement économique de notre pays.

Point de départ : Message de SM le Roi Hassan II du 08/03/1998 à la commission royale chargée de la réforme de l'enseignement. Feu Hassan II a déclaré dans le cadre d'un message adressé aux participants à la conférence sur l'éducation aux droits de l'homme dans le monde arabe, que l'enseignement a besoin d'une réforme efficace et a chargé une commission spéciale pour l'élaboration d'un projet de réforme : « Cet appel du futur, qui est déjà une

nécessité exige de nous, de nous investir avec détermination, dans une réforme efficiente de notre système d'enseignement, c'est pourquoi, nous avons décidé de constituer une commission spéciale qui aura pour charge de proposer un projet de réforme du système d'éducation et de formation en tenant compte de la méthodologie et des objectifs définis dans la lettre que nous adresserons au conseiller de notre majesté : Mr abdelaziz Meziane Belfquih que nous avons nommé président de cette commission »(17 février 1999).

Approbation : Lettre du 08 octobre 1999 de SM le Roi Mohamed VI pour l'approbation de la charte Nationale : « ...la première question concerne l'enseignement, en dépit de notre riche et ancestral patrimoine et des traditions séculaires et enracinées que nous avons dans ce domaine, et malgré les efforts ininterrompus déployés tout au long de quatre décennies en vue de permettre à notre enseignement d'accompagner l'étape du recouvrement de l'indépendance et les exigences de son édification, nous constatons en fait qu'il souffre d'une crise chronique, laquelle avait amené notre vénère père, que Dieu bénisse son âme, à désigner une commission Royale spéciale au sein de laquelle sont représentées toutes les formations et potentialités afin d'élaborer un projet de charte nationale pour l'éducation.

Le Très Haut a voulu que cette commission achève ses travaux sans que notre regretté père, que Dieu l'ait en sa sainte miséricorde, ait pu prendre connaissance de ses résultats.

Nous saisissons cette occasion pour rendre hommage à l'action de cette commission et aux efforts de l'ensemble de ses membres.

Nous avons été informés de ses résultats et avons constaté qu'ils sont conformes à la vision qui est la nôtre d'un enseignement intégré dans son environnement, ouvert sur son époque... »

Promulgation : Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur promulguée par le Dahir n°1.00.199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000).

Démarrage : En septembre 2003 : mise en application (mise sur les rails) de la nouvelle réforme de l'université.

Quels sont les changements qu'a connus l'université marocaine ? Et comment gérer ces changements et quels sont les processus à mettre en place pour leur bonne conduite ?

Cette étude ne prétend être exhaustive, seuls quelques cas seront abordés ici.

D) LES CHANGEMENTS QU'A CONNUS L'UNIVERSITE MAROCAINE :

L'université marocaine a connu des changements importants, nous citerons ici quelques exemples :

I-1) Les nouvelles missions et vocations de l'université :

I-1-1) Les missions principales : Au vu de l'art 3 de la loi 01-00, les universités ont pour missions principales :

La formation initiale et la formation continue ;

Le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;

La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoirs-faire ;

La recherche scientifique et technologique ;

La réalisation d'expertises ;

La contribution au développement global du pays ;

.....

Elles organiseront des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs.

I-1-2) vocation normale :

*Dispenser tous enseignements et formations initiales et à préparer et délivrer les diplômes y afférents

*Organiser des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs

I-2) Statut juridique et organisation des universités : L'université est l'entité de référence. Elle est constituée d'établissements, d'instituts, d'écoles.

Les universités sont des établissements publics dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elles sont créées par la loi. Les universités sont pluridisciplinaires mais peuvent être spécialisées. Elles peuvent, en outre, par le biais de contrats d'établissements pluriannuels passés avec l'état, assurer certaines activités de formation et de recherche. Ainsi, nous pouvons lire dans l'article 7 de la loi 01-00 : « Dans le cadre des missions qui leur sont dévolues par la présente loi, les universités peuvent assurer par voie de convention, des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités.

Conformément à la législation en vigueur, et dans la limite des ressources disponibles dégagées par ces activités, les universités peuvent, dans le but de renforcer leurs activités entrepreneuriales ;

-prendre des participations dans entreprises publiques ou privées, sous réserve que ces participations ne soient inférieures à 20% du capital social de ces entreprises

-créer des sociétés filiales sous réserve que ces sociétés aient pour objet la production, la valorisation et la commercialisation des biens ou services dans les domaines économique, scientifique, technologique et culturel, et que les universités détiennent au moins 50% du capital social de ces filiales.

Les prises de participation et les créations de sociétés filiales, visées au deuxième alinéa du présent article, sont approuvées par l'administration.

I-3) Enseignements : Les enseignements :

*sont organisés en cycles, filières et modules et sanctionnés par des diplômes nationaux,

*La durée de chaque cycle et l'intitulé des diplômes correspondants sont fixés par décret ;

*comportent des filières de formation qui sont constitués de modules obligatoires communs à toutes les universités et des modules optionnels qui traduisent la diversité entre les universités et le libre choix de l'étudiant ;

*doivent comporter des tronc communs et des passerelles entre les différentes filières ; baser l'acquisition des modules sur des évaluations régulières, et capitaliser les modules acquis. L'architecture est conforme- ne serait-ce que sur le plan formel- au modèle LMD (Licence, master, doctorat).

II) COMMENT GERER CES CHANGEMENTS ET QUELS SONT LES PROCESSUS A METTRE EN PLACE POUR LEUR BONNE CONDUITE ?

La bonne conduite de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur nécessite la mobilisation de ses ressources humaines et des moyens matériels. De nouvelles tâches découlent de la mise en œuvre de cette réforme. L'université doit remplir de nouvelles missions et accomplir de nouvelles tâches, que ce soit sur le plan des activités :

Pédagogiques :

- gestion d'un nouveau système pédagogique
- création de nouvelles filières de formation
- création de diplômes d'université

...

Administratives :

- gestion des ressources humaines
- gestion du patrimoine mobilier et immobilier

Financières et entrepreneuriales :

Au vu de l'article 7 de la nouvelle réforme, les universités peuvent :

- accomplir des prestations de services à titre onéreux ;
- créer des incubateurs d'entreprises ;
- exploiter des brevets et licences ;
- prendre des participations dans des entreprises ;
- créer des sociétés filiales
- commercialiser des produits de ses activités ;...

Ces nouvelles tâches et cette nouvelle réforme de l'enseignement supérieur exigent du Personnel administratif des universités une mise à niveau et des nouvelles qualifications pour mieux répondre aux attentes des enseignants et des étudiants et augmenter la performance du système universitaire. De même, elles exigent de l'université de tisser des relations avec le monde professionnel, ces relations, ses activités et ces nouvelles missions exigent de l'université de développer ses capacités de communication et de négociation et enfin avoir les moyens pour mener à bien ces tâches. Pour ce faire, il est nécessaire de rationaliser et diversifier ses ressources de financement. C'est pourquoi il nous paraît utile de revoir l'organisation administrative (II-1), d'agir sur la formation continue (II-2) ; encourager le partenariat université-entreprises(II-3) ;agir sur la communication et la négociation et enfin agir sur le budget (II-5)

II-1) Revoir l'organisation administrative : Dans le cadre de cette nouvelle réforme, le personnel administratif assume, outre les tâches traditionnelles de gestion, des nouvelles tâches en rapport avec les nouvelles missions de l'université découlant de la mise en œuvre de cette réforme. Ainsi d'autres services doivent être créés tel que par exemple un service dont la mission sera ,entre autres, l'organisation, le suivi et l'évaluation des formations (modules et filières),l'organisation des sessions de formation continue, négociation et préparation des conventions et contrats ..., d'autres services se verront assignés de nouvelles tâches.

II-2) Agir sur la formation continue : La mise en place de la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur et l'exécution des nouvelles missions fait appel à des nouvelles compétences et à l'utilisation des nouveaux outils de gestion (logiciels de gestion des inscriptions, de suivi des étudiants(par filière,par groupe, des examens...) lesquels exigent des formations appropriées.

A ce propos, l'université doit organiser des sessions de formation continue au profit de son personnel selon les besoins et doit mettre à sa disposition les moyens matériels, les équipements nécessaires et les compétences humaines pour lui permettre de mener à bien ses missions.

II-3) Encourager le partenariat université –entreprises : Le partenariat université-entreprises est un enjeu majeur pour notre pays.Des liens de partenariat doivent être tissés entre l'université et l'entreprise pour leur développement mutuel et pour le développement du pays. Avant, il y avait un problème,la plupart des chefs d'entreprises n'avaient pas des niveaux supérieurs et avaient parfois une attitude peu favorable à l'université, les études universitaires leur paraissaient trop théoriques et sans rapport avec les problèmes pratiques que vit l'entreprise. Ils ne se rendaient pas compte du rôle de la formation continue, car le niveau d'instruction n'était pas un obstacle pour la réussite dans les affaires. Aujourd'hui, beaucoup de chefs d'entreprise ont compris que le partenariat université –entreprise ne peut être que fructueux et que la formation continue est devenue une condition indispensable pour la réussite et le développement de leurs entreprises. La concurrence se joue au niveau de la formation.

Conscient de ces enjeux, le ministère de l'éducation nationale, de la formation des cadres et de la recherche scientifique d'une part et la confédération générale des entreprises

marocaines (CGEM) ont signé, le 25 juin 1998, une convention de coopération permettant de conjuguer leurs efforts et créer une véritable synergie entre les potentialités humaines de l'université et les différents secteurs économiques. Une deuxième convention a été signée le 15 décembre 2000.

Ce cadre de coopération vise à développer le partenariat entre les universités marocaines et les entreprises dans un but de mieux connaître les besoins des entreprises, cibler les cursus universitaires, développer la recherche développement, développer la formation continue dans les entreprises, organiser des stages au profit des étudiants universitaires...

Cette convention a pour objectifs :

- La circulation de l'information scientifique, technique et économique de l'université vers l'entreprise et inversement ;
- la mise en place de structures permettant l'identification des besoins prioritaires de l'entreprise en matière de formation et de recherche ;
- l'élaboration d'un système de valorisation de la recherche et de transfert de ces résultats vers l'entreprise ;
- l'encouragement et le financement de la recherche appliquée liée à l'industrie et à l'innovation technologique ;
- l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation initiale, continue et complémentaire, et l'évaluation des résultats de ces programmes.
- le développement de l'esprit entrepreneurial dans les universités.

Pour la mise en œuvre de ces actions, les universités et la CGEM veilleront à la mise en place d'interfaces université-entreprises et à leur dynamisation. L'interface joue le rôle de relais entre le monde de l'entreprise et l'université. Un comité de suivi et d'évaluation sera mis en place et se réunira 3 fois par an pour dresser le bilan. Les objectifs de ces interfaces sont entre autres :

L'identification et la mise des formations en adéquation avec les besoins des entreprises ;

- l'identification des besoins des universités en terme de stage, de visite d'accueil d'enseignants dans l'entreprise ;
- l'organisation de visites dans l'entreprise pour les étudiants ;
- le développement de la formation en alternance ;

la participation d'intervenants professionnels dans l'encadrement de modules spécifique de formation ;

- la création de juniors entreprises au sein des universités dans le but de permettre aux étudiants de mettre en pratique les connaissances et compétences acquises lors de leur formation, de développer leur esprit entrepreneurial et de les préparer au marché de l'emploi ;

- l'identification de thème de recherche d'intérêts commun et leur mise en œuvre ;
- le développement d'incubateurs et de pépinières d'entreprises ;
- le transfert d'expertise et de technologie.

Pour ce faire et pour faciliter le développement des liens envisagés il faut mettre en place les instruments nécessaires, il s'agit entre autres :

*Des services d'appui à l'entreprise dont le rôle principal est d'accroître l'efficacité des services rendus aux entreprises ;

*des structures de gestion pour pallier, dans certains cas, les défaillances de la comptabilité publique ;

*formation des ressources humaines pour ce type d'activités ;

*personnel d'accompagnement

...

Nos universités doivent développer d'avantage leurs liens avec leur environnement socio économique pour renforcer leur rôle en tant vecteur de développement économique.

II-4) Agir sur la communication et la négociation : La réforme engagée par la promulgation de la loi 01-00 en 2000 assigne à notre université à travers les articles 3 à 7 une nouvelle mission qui consiste à contribuer au développement socio-économique du pays. L'université est amenée à nouer des relations avec plusieurs partenaires socio économiques. Elle est amenée à discuter des contrats, des conventions et convaincre ces futurs « clients ». Elle doit maîtriser les outils préalables à une bonne négociation « pour bien négocier, il faut savoir communiquer ». Une mauvaise communication peut engendrer plusieurs problèmes dont les conséquences peuvent être plus ou moins graves :

- incompréhension
- mauvaise interprétation
- malentendu
- conflits

Afin d'éviter d'éventuels problèmes, l'université doit mettre en place un service chargé de négocier les conventions, les contrats...et former son personnel pour cette mission.

II-5) Diversifier ses ressources de financement : L'objectif qu'on peut dégager des articles 3 ,7 et 18 de la loi 01-00 est justement de diversifier les ressources de financement de l'université. Feu Hassan II avait estimé que les problèmes de l'école marocaine émanaient de cette volonté de vouloir généraliser l'enseignement et de faire régner une certaine justice sociale, ce qui coûtait cher aux budgets de l'Etat durant de longues années. La question de l'enseignement reste centrale dans la majorité des débats politiques et dans la plupart des discours du Roi Mohamed VI. La question des moyens financiers a été soulevé dans ses premiers discours après son accession au trône dans lesquels il a présenté les axes de la nouvelle réforme qui apparaît comme vaste chantier visant une multitude d'objectifs difficiles à concrétiser et nécessitant la remise en question de plusieurs principes et la mise en place d'énormes moyens financiers. L'application des prescriptions de la charte nationale exige la participation de plusieurs acteurs : gouvernement, collectivités locales, établissements scolaires, secteur privé, société civile...L'article 18 de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur subdivise le budget de l'université en deux volets : les dépenses et les recettes. Ces dernières comprennent outre les subventions de l'Etat :

- les droits perçus au titre de la formation continue ;
- les revenus, recettes et tous autres produits autorisés par la législation et la réglementation en vigueur ;
- les produits et bénéfices provenant des travaux de recherches et des prestations de services, notamment des travaux d'expertises ;
- les produits et bénéfices provenant de ses opérations et de son patrimoine ;
- les produits d'emprunt contractés auprès d'organismes financiers internationaux ;
- les ressources à caractère occasionnel générées par la vente de biens ou valeurs, ou toute autre origine ;
- les avances remboursables du trésor ;
- les recettes accidentelles ;
- les subventions autres que celles de l'Etat ;
- les dons et legs ;
- produits divers ;
- recettes diverses.

Il ressort de cette nomenclature des recettes que la loi ouvre la voie aux universités de chercher les fonds et les crédits au delà des subventions de l'Etat. La concrétisation des objectifs de l'université nécessite la mise en place d'une stratégie pour la diversification de ses recettes et en revanche elle doit rationaliser ses dépenses. Ceci ne peut se réaliser que

par la mobilisation de son personnel administratif et pédagogique et un partenariat fructueux avec son environnement socio économique.

CONCLUSION :

La question de l'enseignement en général et de l'enseignement supérieur en particulier est une question centrale dans les débats politiques marocains. Elle constitue une préoccupation majeure des hautes instances (l'enseignement est considéré comme deuxième priorité nationale). Les efforts fournis ont été considérables et les établissements de l'enseignement supérieurs ont réussi à satisfaire les besoins de l'économie nationale en cadres, à construire un corps d'enseignants universitaires national etc. Toutefois, depuis les années 80 s'est développé un discours critique sur le système éducatif en général et le système d'enseignement supérieur en particulier. L'opinion publique a tendance à accuser l'université marocaine de ne fabriquer que des chômeurs. Cette situation révèle qu'il y a une crise de dysfonctionnement entre l'université et son environnement. Face à cette situation quelles sont les solutions pour sortir notre université de sa crise ? La nouvelle réforme telle qu'elle est définie par la loi 01-00 du 19 mai 2000 a permis de définir les nouvelles orientations d'une université modernisée et autonome financièrement, administrativement et pédagogiquement :

- ✓une nouvelle organisation pédagogique : système modulaire, enseignement semestriel, évaluation continue, petits groupes, cycles et programmes flexibles, orientation progressive et réorientation, importance des enseignements de langue, communication, NTIC...
- ✓les nouvelles missions : éducation et formation continue, services à titre onéreux aux entreprises, recherche développement, conseil, expertise, structure entrepreneuriale au sein de l'université...
- ✓partenariat : secteurs économiques, possibilité de participation dans les entreprises...
- ✓architecture conforme au système LMD.

Cette réforme de l'enseignement supérieur, comme toute réforme, ne doit pas s'arrêter à la publication des textes dans le bulletin officiel et à son démarrage. Il faut créer les conditions de mise en œuvre effective et les conditions d'accompagnement. Mais le Maroc a-t-il les moyens ? A-t-il mis un dispositif d'évaluation et de suivi ? Notre université a-t-elle les moyens humains et financiers pour pouvoir concurrencer les universités internationales ? Trois questions parmi tant d'autres nécessitent une réponse.

Pour clore, je dirai que malgré les contraintes et les problèmes rencontrés et qui vont être rencontrés lors de l'application de cette nouvelle réforme, l'université marocaine doit poursuivre sa mission et jouer son rôle pour le développement du pays.

Et que les changements qu'a connus notre université ont des objectifs ambitieux mais leur concrétisation exige de poursuivre les efforts pour assurer la qualité de notre système d'enseignement et relever les défis. Il ya des difficultés mais seule la mobilisation et la détermination de tous les acteurs permettra d'atteindre les résultats escomptés.

Bibliographie

- ✓ *Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur promulguée par le Dahir n°1.00.199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000).*
- ✓ *Discours de SM le Roi Hassan II du 08 mars 1998.*
- ✓ *Discours de SM le Roi Mohamed VI à l'ouverture de la session d'automne de la troisième année législative.*
- ✓ *Discours du ministre de l'éducation nationale, de la formation des cadres et de la recherche scientifique à la rencontre avec les directeurs des académies et les délégués du ministère.*
- ✓ *Convention cadre de partenariat entre le ministère de l'éducation nationale, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, d'une part, et la CGEM d'autre part, signée le 25/06/1998.*
- ✓ *Convention cadre de partenariat entre le ministère de l'éducation nationale, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, d'une part, et la CGEM d'autre part, signée le 25/12/2005.*
- ✓ *Actes de colloque sur la formation continue et développement, organisé par le groupe de recherche en formation et formation continue, coordination DRISS TAHTAOUI, imprimerie ELKARAMA, Rabat 2004*
- ✓ *Mon intervention : formation continue au Maroc : bilan et perspectives au colloque organisé par le CREAD à ALGER les 13 et 14 mai 2006 sous le thème .formation,développement des compétences et performances des PME : enjeux et défis.*
- ✓ *Université recherche, développement, publications de l'accadémie du Royaume du Maroc, collection « sessions » Paris 5-6-7 juin 1989.*