



FR

CETTE ACTION EST FINANCÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE

ANNEXE III

de la décision d'exécution de la Commission relative à la deuxième mesure particulière en faveur du Maroc pour 2022

Document d'action relatif au Programme d'appui à l'enseignement supérieur, la recherche, l'innovation et à la mobilité

**MESURE ANNUELLE**

Le présent document constitue le programme de travail annuel au sens de l'article 110, paragraphe 2, du règlement financier, ainsi que le la mesure au sens de l'article 23(3) du règlement IVCDI - Europe dans le monde.

**1. SYNTHÈSE**

**1.1. Tableau récapitulatif de l'action**

<b>1.Intitulé OPSYS</b> <b>Acte de base</b>	Programme d'Appui à l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation et à la mobilité Mesure annuelle en faveur du Maroc pour 2022 Référence opérationnelle OPSYS: NDICI-GEO-NEAR/2022/ACT-61027 Numéro ABAC d'engagement de niveau 1: JAD.1000912 Financé au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDI - Europe dans le monde)
<b>2. Initiative 'Team Europe'</b>	Non
<b>3. Zone bénéficiaire de l'action</b>	Maroc
<b>4. Document de programmation</b>	Programme Indicatif Multiannuel (PIM) 2021-2027 Royaume du Maroc <sup>1</sup> (en cours d'adoption)
<b>5.Lien avec les objectifs du (ou des) PIP (s) /résultats attendus concernés</b>	Domaine prioritaire 2 : renforcer la cohésion sociale et des territoires. OS 2.1 : Améliorer l'accès de chacun.e à une éducation et une formation de qualité, tout au long de sa vie <ul style="list-style-type: none"><li>• R 2.1.3 Le système d'enseignement supérieur (recherche) est de qualité, attractif et plus adapté au marché du travail</li><li>• R 2.1.4 Les jeunes et adultes disposent des compétences pour s'insérer dans la société et le marché du travail</li></ul>
<b>DOMAINES PRIORITAIRES ET INFORMATIONS SECTORIELLES</b>	
<b>6. Domaine(s) prioritaire(s), secteurs</b>	11420 Enseignement supérieur 43082 Institutions de recherche/scientifiques

<sup>1</sup> PROG-10161 en cours d'adoption

<b>7. Objectifs de développement durable (ODD)</b>	<p>ODD principal (1 uniquement): ODD 4 « Accès à tous à une éducation de qualité »</p> <p>Autres ODD importants (jusqu'à 9) et, le cas échéant, cibles:</p> <p>ODD 5 : Égalité entre les sexes.</p> <p>ODD 8 : Travail décent et croissance économique.</p> <p>ODD 9 : Infrastructures, industrialisation, innovation.</p>			
<b>8 a) Code (s) CAD</b>	<p>11420 Enseignement supérieur (50%)</p> <p>43082 Institutions de recherche/scientifiques (50%)</p>			
<b>8 b) Principal canal de distribution</b>	<p>Institutions du secteur public 10000</p> <p>Autres entités publiques 11000</p> <p>Partenariat public Privé 31000</p> <p>Secteur privé dans le pays bénéficiaire 62000</p>			
<b>9. Objectifs de dépenses</b>	<p><input type="checkbox"/> Migration</p> <p><input type="checkbox"/> Climat</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Inclusion sociale et développement humain</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Égalité de genre</p> <p><input type="checkbox"/> Biodiversité</p> <p><input type="checkbox"/> Droits de l'homme, démocratie et gouvernance</p>			
<b>10. Marqueurs (À partir du formulaire CAD)</b>	<b>Objectif politique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif significatif</b>	<b>Principal objectif</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des risques de catastrophe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inclusion de personnes handicapées	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alimentation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de la convention de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif significatif</b>	<b>Principal objectif</b>
	Biodiversité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>11. Marqueurs internes</b>	<b>Objectifs politiques</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif significatif</b>
Numérisation		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tags: connectivité numérique gouvernance numérique entrepreneuriat numérique compétences/compétences numériques services numériques	OUI <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	/
	<u>Connectivité</u>			
	Tags: connectivité numérique énergie santé éducation et recherche	OUI <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	/
	Migration	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des inégalités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	COVID-19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INFORMATIONS RELATIVES AU BUDGET</b>				
<b>12. Montants concernés</b>	Ligne budgétaire: 14.020110 Voisinage Sud Coût total estimé: 46 000 000 EUR Montant total de la contribution du budget de l'UE 46 000 000 EUR dont 40 000 000 EUR pour l'appui budgétaire et 6 000 000 EUR pour l'appui complémentaire.			
<b>GESTION ET EXÉCUTION</b>				
<b>13. Modalités de mise en œuvre (type de financement et mode de gestion)</b>	Appui budgétaire  <b>Gestion directe par :</b> - Appui budgétaire : Contrat de performance de réforme sectorielle - Subventions - Marchés publics			

## 1.2. Résumé de l'action

Le programme d'appui au Plan d'Accélération de la Transformation de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Pacte ESRI) est conçu dans une perspective d'ouverture, d'intersectorialité et d'internationalisation du secteur dans son écosystème. Il vise en effet à faire de « l'Université un acteur intégré de développement socio-économique des territoires » et à relever le « défi de la compétitivité structurelle pour insérer le Maroc dans les chaînes de valeur mondiale » en répondant à plusieurs objectifs de développement durable, notamment l'accès à tous à une éducation de qualité (ODD 4).

En s'appuyant sur la réforme relative à la loi-cadre 51-17, l'intervention vise ainsi à promouvoir les opportunités pour les étudiants, les diplômés, les chercheurs et les enseignants du Maroc en :

1. Soutenant les réformes nationales, et notamment le Pacte ESRI du Ministère de l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et l'innovation adossé au Nouveau Modèle de Développement (NMD).
2. À valoriser l'employabilité des sortants de l'enseignement supérieur à travers des formations permettant à l'Université de répondre aux besoins des secteurs et entreprises.

En mettant au cœur de la réforme l'inclusion des étudiants, des diplômés, des chercheurs et des enseignants dans le monde et les opportunités de demain, l'intervention place ces acteurs comme instrumentaux pour répondre aux défis liés aux mutations économiques et sociales du Maroc.

Le programme soutient l'approche intégrée de la réforme dans une perspective intersectorielle et territoriale. Il vise à appuyer la structuration de la gouvernance de l'écosystème ESRI, les modalités pédagogiques et d'insertion et de mobilité des étudiants et doctorants, ainsi que la promotion de la recherche et de l'innovation, ses financements et la valorisation de ses résultats.

Dans cette logique, ce programme s'articulera autour de quatre objectifs spécifiques :

1. La gouvernance du secteur ESRI est renforcée à travers l'autonomie de la gestion administrative et financière
2. La mise en œuvre de la réforme pédagogique globale et intégrée est accompagnée
3. L'écosystème de la recherche et de l'innovation est performant et internationalisé
4. Les diplômés et étudiants en cours et en fin de parcours trouvent des opportunités professionnelles élargies dans deux secteurs innovants

## 2. JUSTIFICATION

### 2.1. Contexte

Depuis les années 1990, le Maroc est engagé sur une trajectoire de développement stable avec pour ambition de devenir une économie émergente. Bien que l'économie marocaine soit dynamique et internationalisée, elle doit faire face à un développement à deux vitesses de son tissu productif, avec d'importants écarts de compétitivité. Le Maroc a ainsi connu depuis les années 2000 une phase de croissance soutenue située à 4,7% du PIB. Cette évolution a permis des progrès socio-économiques majeurs, qui se sont traduits par une réduction du taux de pauvreté. La pandémie de COVID-19 a largement bouleversé ces acquis et a réduit fortement la croissance. L'année 2021 a vu une reprise et un retour progressif au niveau atteint fin 2019, juste avant le commencement de la crise sanitaire. L'État a tout mis en œuvre pour conserver la stabilité, et assurer la reprise de la croissance, notamment en se dotant en avril 2021 d'un Nouveau Modèle de Développement Économique (véritable stratégie nationale) et un Projet de Loi de Finance en 2022 pour concrétiser les mesures les plus urgentes pour retrouver la croissance et la stabilité. Les plus récents indicateurs<sup>2</sup> donnent des signes de confiance de la reprise et de la mobilisation nationale autour des nouveaux enjeux et des nouvelles orientations stratégiques.

Pour améliorer durablement sa compétitivité et soutenir la création d'emplois de qualité, le Maroc ambitionne de renforcer la productivité de son tissu économique et industriel en mobilisant notamment le soutien à l'innovation<sup>3</sup>. En effet, le pays dispose de compétences sous-utilisées. Pour mieux tirer parti des capacités des nouveaux diplômés et des travailleurs en situation de chômage, le Maroc doit résoudre l'inadéquation entre formation et emploi. Pour cela, il est nécessaire de développer les filières professionnalisantes les plus proches des besoins de l'économie, de renforcer la formation en milieu professionnel (la formation en travaillant) et d'adapter aux mieux les compétences pour répondre aux besoins spécifiques et pressants des entreprises (notamment par des compétences complémentaires techniques, comportementales ou

<sup>2</sup> Projet de loi de finances pour l'année 2022, rapport économique et financier, MEF 2022 ; rapport « Examen des statistiques d'investissements directs internationaux au Maroc, OCDE, 2018 ; Policy Paper Deloitte, « Le Maroc de la résilience à l'émergence », juillet 2021.

<sup>3</sup> Policy Paper Deloitte, « Le Maroc de la résilience à l'émergence », juillet 2021 ; Rapport d'activité 2018-2019, programme MENA-OCDE pour la gouvernance, source OCDE, 2019.

linguistiques); de soutenir l'apprentissage tout au long de la vie ; et de mettre en place des mécanismes efficaces pour anticiper les besoins du marché. Malgré une croissance soutenue, l'économie marocaine peine à développer le contenu technologique des systèmes de production et d'emploi, de faire émerger les secteurs capables de jouer un rôle moteur dans la croissance et de générer de l'emploi de façon suffisante pour absorber la croissance démographique.

En effet, la jeunesse a un rôle primordial à jouer dans le développement social, économique, culturel et politique du pays, même si elle semble plus affectée que les autres catégories par la crise due à la pandémie de COVID-19. Par ailleurs, elle pourra également être fortement affectée par le changement climatique et la détérioration de l'environnement qui risque d'impacter leur futur et les perspectives voire la nature même de la croissance du Maroc.

Au Maroc, les moins de 25 ans représentaient 43% de la population en 2019 et d'ici 2030, la part des 15-24 ans représentera l'un des principaux groupes d'âges dans le pays. L'ampleur du chômage, surtout chez les jeunes, reste une préoccupation de tout premier plan<sup>4</sup>. De plus, il est plus élevé parmi les diplômés(es) (19,8%).

Le Maroc s'est engagé depuis les années 2000 dans un processus de réforme de son système d'éducation. La période 2015-2019 a été marquée par l'adoption de la loi-cadre 51.17, relative au système de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de la recherche scientifique ainsi que la vision stratégique à l'horizon 2030, déclinée en différents leviers. Ces trois éléments ont fortement structuré la réforme et le périmètre de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation. L'enjeu consiste à accueillir plus d'un million d'étudiants, et de contribuer à la modernisation de l'enseignement mais aussi à sa régionalisation, tout en restant ouvert et attentif au respect des standards internationaux.

En 2021, le Nouveau Modèle de Développement (NMD) offre une nouvelle lecture des contraintes et des faiblesses dans la mise en œuvre des politiques publiques au Maroc, y compris dans le secteur ESRI. Il propose dans le même temps des orientations fortes et des objectifs à atteindre à moyen et long terme. Parmi les retards constatés se trouve le faible taux de contribution de la Recherche et Innovation (RI) à la Recherche et Développement (RD) et à la collaboration avec le secteur industriel. Pour l'Enseignement Supérieur (ES), le principal point faible demeure l'inadéquation formation-emploi, qui prive ainsi les secteurs socio-économiques d'une main d'œuvre compétente et employable dès sa sortie de l'Université. Le NMD fait également état du faible développement de la Recherche et de l'Innovation, dont la gouvernance doit être rapidement (re)structurée<sup>5</sup>.

De plus le NMD encourage « l'ensemble des acteurs aussi bien marocains (PME, grands groupes) qu'étrangers (industriels, investisseurs) à contribuer plus intensément à la valorisation des potentialités économiques du Maroc et à la densification du tissu productif »<sup>6</sup>. Il identifie également parmi les gisements de prospérité de l'économie marocaine « des nouveaux métiers mondiaux » (notamment en lien avec la mobilité durable ou l'électronique robotique) que la valorisation de la mobilité internationale des ressources humaines peut favoriser. L'axe stratégique 2 du NMD met en relief l'orientation des acteurs économiques vers les activités productives à fortes valeur ajoutée à travers un dispositif complet d'appui et d'insertion, l'axe 3 oriente vers une plus grande compétitivité économique par une maîtrise des coûts de l'Énergie par les Énergies Renouvelables et à bas carbone et par le développement de l'aire du numérique et des capacités en technologie en faveur de compétitivité et de modernisation des entreprises.

Le PACTE ESRI 2030, déclinaison politique de la mise en œuvre du nouveau modèle de développement dans le secteur ESRI, vise à encourager un écosystème de recherche et d'innovation étroitement aligné sur les priorités de développement territorial **identifiant des axes d'intervention ainsi que les leviers** accélérateurs du changement. Il fixe les progrès escomptés dans la mise en œuvre de la politique sectorielle dans le cadre précis de la réforme du ESRI.

---

<sup>4</sup> La situation du marché du travail au premier trimestre de 2021 (HCP). [https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-premier-trimestre-de-2021\\_a2699.html](https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-premier-trimestre-de-2021_a2699.html)

<sup>5</sup> Nouveau Modèle de Développement, Annexe 2 du rapport, « Recueil des notes thématiques, des paris et projets du NMD, p. 99 à 106.

<sup>6</sup> CSMD, Annexe 2, « Composante 4 : Mettre en place un système national d'innovation » page 22.

La place centrale du développement de l'enseignement supérieur recherche, l'innovation et la mobilité pour le développement du Maroc fait écho aux priorités européennes et souligne la valeur ajoutée qu'un renforcement structurel du partenariat sur ces questions peut avoir.

En effet, le présent programme trouve son ancrage dans le nouvel agenda de l'UE pour la Méditerranée<sup>7</sup>, notamment dans deux des flagships de son plan d'investissement, à savoir :

- Flagship 1 : l'UE va accompagner la réforme de l'enseignement supérieur qui a pour but de moderniser l'éducation supérieure et renforcer le lien avec le marché du travail
- Flagship 7 : En parallèle au financement de l'infrastructure digitale et au renforcement de sa fiabilité, de sa capacité et de sa sécurité, l'UE va accompagner l'écosystème digital / innovation.

Il est également aligné sur plusieurs stratégies européennes, notamment :

- Global Gateway : volet éducation et recherche<sup>8</sup>
- Green deal : volet recherche et innovation<sup>9</sup>
- Stratégie européenne des Universités : volet mobilité<sup>10</sup>

De même, le développement du partenariat des talents comme pilier du nouveau pacte migration annoncé par la Commission européenne en 2021, revêt une importance particulière pour les perspectives économiques du Maroc et de l'UE dans une perspective *win-win*. Accompagner la mobilité de doctorants-chercheurs mais aussi trouver des solutions structurantes pour mitiger la fuite des cerveaux dans des secteurs clefs à haute qualification devient ainsi une priorité des politiques et de la coopération européenne au Maroc d'autant plus que le programme se veut en complémentarité avec les programmes européens en cours au Maroc : Erasmus +(mobilité internationale, projets de renforcement de capacités des EES), ou encore le Programme Intégré d'appui à la formation à l'éducation (PIAFE) qui couvre le secteur de l'éducation et de la formation professionnelle sans pour autant s'ancrer dans l'enseignement supérieur ou la recherche et innovation dont se chargera la présente action.

## 2.2. Analyse des problèmes

### Brève analyse des problèmes

Les principaux défis identifiés dans le secteur ESRI sont les suivants :

- L'**ouverture** de l'enseignement supérieur et de la recherche sur son écosystème,
- Le renforcement de l'internationalisation du secteur en particulier la mobilité encadrée des chercheurs et des étudiants.
- L'**intersectorialité** effective dans le domaine de la recherche et de l'innovation, notamment avec les différents secteurs économiques et industriels.
- L'**investissement dans la recherche**, et plus particulièrement dans la recherche appliquée et le développement, demeure faible au regard des enjeux que portent ces secteurs.
- L'**adaptation en termes de *soft skills* des jeunes diplômés** pour leur permettre notamment de s'insérer dans le monde professionnel, et de s'épanouir dans le contexte des mutations sociales.

Le système d'enseignement supérieur marocain est marqué par une dualité entre **voies à accès ouvert** et **voies à accès régulé**. L'enseignement supérieur accuse une disparité de qualité entre les établissements à accès régulé, dont certains sont performants, et ceux à accès ouvert, confrontés aux répercussions d'une massification insuffisamment anticipée, ce qui pose donc des problèmes d'équité dans l'accès à l'enseignement supérieur et à l'accès à l'emploi.

Le taux de décrochage en première année de licence reste très élevé. L'adéquation formation – qualification – emploi n'est pas encore optimale, et les entreprises souffrent de l'absence de compétences immédiatement

<sup>7</sup> [https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint\\_communication\\_renewed\\_partnership\\_southern\\_neighbourhood.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint_communication_renewed_partnership_southern_neighbourhood.pdf)

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway\\_en#key-areas-of-partnership](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_en#key-areas-of-partnership)

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

<sup>10</sup> <https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>

mobilisables en particulier dans certains secteurs innovants. L'entrepreneuriat et l'auto-entrepreneuriat demeurent encore faibles<sup>11</sup>.

Parmi les chantiers à considérer, on notera la production de textes d'application des recommandations de la loi-cadre 51-17 ou la révision de la loi 01.00, qui date de 2008. A cela s'ajoutent l'adoption de mesures financières, budgétaires et administratives facilitant les investissements dans le domaine de la recherche et de l'innovation, l'adoption d'un statut clair du (jeune) chercheur, des partenariats publics-privés, du processus de dépôt des brevets et d'industrialisation des résultats de la recherche. On mentionne également une faible déconcentration de l'ESRI qui prive encore le maillon territorial du savoir-faire et des compétences des (jeunes) chercheurs.

Le système national d'éducation/de formation ne considère la migration que de façon marginale, surtout dans une perspective d'inclusion et d'équité sociale vis-à-vis des plus faibles niveaux de qualification (des migrants marocains) et non pas comme un levier au service du développement socio-économique<sup>12</sup>.

La problématique de la fuite des cerveaux se pose pour certains métiers. Les étudiants et jeunes diplômés des secteurs des Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication (NTIC), de santé, et de la finance constituent des profils très recherchés au Maroc et dans l'UE<sup>13</sup>. Cette fuite de cerveaux réduit la capacité de croissance de secteurs identifiés comme prioritaires par le Maroc et est renforcée par les besoins de fournir un nombre de diplômés correspondant à la demande nationale.

### Identification des principales parties prenantes et des questions institutionnelles et/ou organisationnelles correspondantes (mandats, rôles potentiels et capacités) à couvrir par l'action

#### Principaux Ministères impliqués

- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) : partenaire de mise en œuvre ;
- Le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) : coordinateur national.

Sous la tutelle du MESRI, des agences comme le Centre National de Recherche Scientifique et Technologique (CNRST), l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité (ANEAQ) et l'ensemble des Établissements Universitaires (12 Universités) et Centres de Recherche, Fondations (notamment Université Mohammed VI) sont concernés par le programme. Ces agences ou établissements sont chargés de la mise en œuvre des formations et de la recherche, selon les directives gouvernementales et ministérielles. C'est à leur niveau que se déploient l'ensemble des dispositifs concernés par l'Enseignement et par la Recherche et pourraient ainsi être impliqués dans une ou plusieurs activités prévues par l'action.

À ces acteurs s'ajoutent d'autres ministères ainsi que des instances nationales ou des observatoires, comme :

- Le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) ;
- Le Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEC) ;
- Le Conseil Supérieur d'Éducation et de Formation, et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), créé en 2014, avec pour mission l'analyse des différents systèmes et les politiques publiques en matière d'éducation (du préscolaire au doctorant, en passant par la formation professionnelle et la recherche et l'innovation). Il s'appuie sur l'INE pour lancer des études et des évaluations périodiques sur l'ensemble du secteur éducatif, pour évaluer la performance du système et les étapes de mise en œuvre de la réforme, notamment des leviers de la Vision stratégique et de la Loi-cadre 51-17.

---

<sup>11</sup> Selon le Nouveau Modèle de Développement, Annexe 2 du rapport, « Recueil des notes thématiques, des paris et projets du NMD, p. 16 ; selon le rapport de l'ONDH « Être jeune au Maroc de nos jours », 2021 ; selon Policy Paper Deloitte, « Le Maroc de la résilience à l'émergence », juillet 2021 et selon le rapport du CESE « Atelier pour une formation d'excellence africaine pour l'Afrique, note de cadrage, 2019, page 13.

<sup>12</sup> Fiche pays migration et compétences Maroc.

<sup>13</sup> 20% de cadres formés annuellement dans les NTIC optent pour l'émigration, les profils de médecins sont également particulièrement touchés

- L'Office National pour le Développement Humain (ONDH), produit des rapports thématiques, à la demande de son CA, sur tout sujet concernant le développement humain et social. Son dernier rapport (« Être jeune au Maroc de nos jours, 2020) présente une image réaliste et sans concession de la jeunesse marocaine.
- Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) émet des avis et des recommandations, sur l'économie et sur la jeunesse marocaine en lien avec l'emploi, l'éducation, la productivité.
- L'Académie des Sciences Hassan II est un lieu de haute réflexion sur les sciences et la recherche.

Enfin, « les acteurs économiques (notamment entreprises, instituts de formation privés) et les acteurs de la société civile aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale » que le Pacte ESRI 2030 vise à mobiliser en partenariat pour mettre en œuvre ses défis.

Les bénéficiaires finaux du programme d'appui sont:

- Les étudiants de tous les systèmes diplômés ou non diplômés (système ouvert ou régulé) ;
- Les doctorants ;
- Les enseignants-chercheurs.

### 2.3. Enseignements tirés

Le partenariat Maroc – UE dans le secteur de l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation s'est concrétisé à ce stade sous forme de partenariats spécifiques (Erasmus+, Jumelages,). L'action proposée constitue la première approche transversale à ce secteur.

L'expérience marocaine de ces dernières années en appui budgétaire – de manière générale – a permis de tirer un certain nombre d'enseignements menant vers les recommandations suivantes :

- Maintien de la modalité de l'appui budgétaire comme mécanisme de soutien aux réformes.
- Renforcement du dialogue sur les politiques publiques au niveau des programmes et son articulation avec le dialogue politique de l'Accord d'Association et le Statut Avancé.
- Renforcement des synergies avec les autres Partenaires Techniques et Financiers.
- Renforcement des capacités des parties prenantes en amont des programmes.
- Renforcer les capacités de suivi des politiques publiques et mieux articuler ce suivi avec le suivi-évaluation des appuis budgétaires.
- Augmentation de l'articulation et la synchronisation de l'aide complémentaire avec l'apport financier et le dialogue politique faisant partie de l'appui budgétaire.
- Systématisation de l'engagement de la société civile dans ses rôles de plaidoyer, de représentation et de surveillance dans tous les secteurs couverts par les appuis budgétaires.

Plus spécifique au secteur de l'ESRI, les leçons tirées des Programmes Erasmus+ et Horizon 2020 portent sur :

- La relative faible mobilisation des mobilités Erasmus+ : seules 1500 mobilités sont observées ces dernières années alors que la demande reste forte de la part des étudiants.
- La généralisation des actions conduites dans les programmes Erasmus+ (notamment Tempus puis CBHE) reste timide et manque d'éléments structurants au niveau du MESRI.
- Les compétences pour répondre aux appels à projets internationaux méritent d'être consolidés (des formations à l'ingénierie de projets seraient utiles aux enseignants-chercheurs).
- La disparité entre le système des formations à accès ouvert et à accès régulé gagne à être bien étudiée pour instaurer des intersections des compétences afin de faciliter les reconversions des compétences et leur adaptation aux besoins du marché du travail, notamment dans les secteurs prioritaires comme les NTIC, les Énergies Renouvelables et les emplois verts et autres secteurs.
- Les *soft skills* des étudiants sont perfectibles (notamment les compétences linguistiques, compétences civiques et comportementales ainsi qu'entrepreneuriales).
- Les compétences pour répondre aux appels à projets internationaux méritent d'être consolidées (des formations à l'ingénierie de projets seraient utiles aux enseignants-chercheurs).
- Une disparité entre le système des formations à accès ouvert et à accès régulé est observée.
- Les compétences en e-learning, des enseignants et des étudiants font encore défaut, et la crise de COVID-19 en a montré l'importance.

- Les règles budgétaires et les mesures financières facilitant les activités de recherche ou la participation à des coopérations ou programmes internationaux doivent être révisées pour une meilleure fluidité.
- Les statuts du chercheur et du jeune chercheur ne sont pas encore clairement définis.
- Les modalités de coopération et de partenariat avec le secteur privé ne sont pas suffisamment encadrées par des mesures statutaires, réglementaires et financières.

**Par ailleurs, les leçons de l'expérience de mobilité montrent des impacts positifs** dans le développement des talents pour l'économie marocaine et la contribution à la lutte contre le chômage, déjà notés dans le partenariat pour la mobilité de l'UE et du Maroc agréé en 2013. L'Union européenne a ainsi pu accompagner à travers ERASMUS+, des projets pilotes dans le cadre du programme d'appui à une approche globale à la mobilité et la migration (THAMM), la mobilité de jeunes professionnels, étudiants et chercheurs contribuant au développement de talents. Une des leçons tirées était en particulier de mitiger de manière ciblée et durable la fuite des cerveaux vers l'Europe dans des secteurs sous tension de manque de mains d'œuvre au Maroc et de passer à une autre échelle dans le nombre de personnes formées. Une approche consolidée et coordonnée entre ces différentes initiatives et celles à venir reste cruciale y compris pour assurer un dialogue renforcé sur les besoins et les opportunités dans le cadre d'un partenariat de talents prévus entre le Maroc et l'Union européenne, ainsi que de l'année européenne des talents 2023.

Ces enseignements sont adressés dans le présent programme notamment en ce qui trait aux soft skills à travers des formations complémentaires professionnalisantes, le renforcement des capacités à répondre aux appels à projets internationaux, à préparer / dispenser des cours en ligne et à travers la mise en place de modalités de partenariats avec les acteurs socio-économiques.

Le NMD souligne l'opportunité offerte par la mobilité pour le développement des compétences dans des métiers mondiaux, en lien avec des secteurs clés de la compétitivité du Maroc. De plus, la mobilité peut favoriser l'actualisation de compétences qui améliore l'employabilité de migrants<sup>14</sup>.

Sur la base des différents diagnostics existants (notamment ceux du CSEFRS, du CESE, de l'ONDH, ou des rapports internationaux, OCDE) et sur la base des constats faits dans le cadre des programmes de coopération, **les leviers suivants** pour accompagner utilement les projets de la réforme (Vision stratégique, loi cadre, PDP et NMD) pourraient être également pris en considération :

- Conserver la dimension intrinsèque qui lie enseignement supérieur, recherche et innovation afin de permettre l'adhésion de la communauté scientifique universitaire attachée à cette double vocation, qui est de former à la recherche par la recherche.
- Accompagner l'ouverture du secteur ESRI sur l'environnement socio-économique, en privilégiant des ponts entre les différents secteurs, tant pour l'enseignement supérieur que pour la recherche et l'innovation, essentiellement avec les entreprises, l'industrie, les écosystèmes et les bassins d'emploi des Établissements Universitaires et/ou de Recherche et proposer des formations à l'accompagnement du changement.
- Privilégier un programme intersectoriel, qui contribue ainsi à l'atteinte des objectifs fixés dans les projets de performance des différents ministères (notamment celui du MESRI) et dans le NMD.
- Appuyer les dispositifs qui renforcent et facilitent l'ouverture du secteur ESRI sur son écosystème et sur la production d'une recherche en phase avec les besoins de la société marocaine d'aujourd'hui et de demain, notamment des dispositifs comme les Cités de l'Innovation, et les autres dispositifs visant des regroupements d'activités (Centres de recherche thématiques, Centres de moyens, Écoles doctorales, etc.).
- Dans le cadre de l'ouverture du secteur ESRI sur l'environnement économique national et international, ouvrir les opportunités d'emploi ou de mobilité, notamment par une formation complémentaire adaptée, pour jeunes diplômés en coopération avec le secteur privé au Maroc ou en Europe dans des secteurs prioritaires à fort potentiel (tout en prenant en compte/mitigeant pro-activement les risques du Brain-drain).

---

<sup>14</sup> ETF, Mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences (MISMES). Maroc, 2015. Disponible sur : <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/mesuresde-soutien-aux-migrants-en-matiere-demploi-et-de>

## 2.4. Autres domaines d'évaluation

### 2.4.1. Politique publique

Le cadre normatif de la politique sectorielle et de la réforme du ESRI s'articule autour:

- La Loi cadre 51-17 (19 août 2019)
- Nouveau Modèle de Développement (2021)
- Pacte ESRI 2030 (janvier 2022)
- Projet de performance, pour l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et l'innovation (2022)

La Loi-cadre 51-17 pose le cadre normatif de la politique sectorielle et de la réforme du secteur ESRI : elle définit les orientations générales, qui découlent de la Vision Stratégique à l'horizon 2030, qu'elle fixe en projets pour l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation.

Le PACTE ESRI est un texte programmatique et reprend les grandes lignes de la loi-cadre, en précisant les contours spécifiques. L'ensemble que forment ces textes définit les règles qui sont sources d'obligations et de droits. Le cadre normatif du secteur ESRI est considéré comme aboutit au Maroc, du moins dans la structuration des grandes lignes (leviers, projets, axes), qui visent la mise en œuvre de la réforme.

Cependant de nombreux arrêtés ou textes d'application manquent encore, notamment sur les volets liés au financement ou aux règles budgétaires de l'enseignement supérieur d'un côté et de la recherche-innovation de l'autre, ou pour accroître l'autonomie des établissements. Par ailleurs, la réforme rencontre certains défis : faible ouverture de l'enseignement supérieur et de la recherche sur son écosystème, faible intersectorialité effective dans le domaine de la recherche et de l'innovation, faible investissement dans la recherche. Le financement de la recherche appliquée et le développement reste limité au regard de l'effectif global des étudiants (1.085.064 pour l'année universitaire 2020-2021). La pandémie de COVID-19 a également apporté des retards supplémentaires et rendu certains enjeux plus cruciaux encore.

#### Pertinence des réformes

La politique sectorielle à appuyer se déploie à l'horizon 2030 dans le PACTE ESRI, élaboré sur la base des nouvelles orientations formulées en 2021 (NMD), en continuité de la Vision stratégique (2015) et de la Loi-cadre 51-17 (2019).

La Loi-cadre 51-17 (19 août 2019) définit la politique de recherche et d'innovation et leur encouragement comme l'un des axes de croissance du Royaume du Maroc. En effet, la Loi 51-17 détermine dans ses objectifs :

- La réorganisation et la restructuration du système d'éducation, de formation et de recherche scientifique et l'instauration de passerelles entre ses composantes ;
- La révision des approches pédagogiques, des programmes et des curricula ;
- La réforme de l'enseignement supérieur et l'encouragement de la recherche scientifique et technique et de l'innovation.

L'organisation, les missions, les programmes et les projets des établissements de recherche scientifique et technique doivent tenir compte des principes de complémentarité, de coordination, de productivité et de mutualisation des structures de recherche, de même que de la rationalisation de l'utilisation des ressources financières et humaines et du développement de partenariats productifs public-privé dans le domaine de la recherche appliquée.

A cet effet, le conseil national de la recherche scientifique est chargé du suivi de la stratégie de la recherche scientifique et technique et de l'innovation, ainsi que de la coordination entre les différents intervenants dans ce domaine. Dans le processus de mise en place des projets de la Loi-cadre n°57-17 et l'adéquation au document NMD, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation a élaboré un portefeuille de projets stratégiques qui vise à soutenir la recherche scientifique, augmenter sa rentabilité et la relier aux objectifs de développement global » en visant :

- L'amélioration de la gouvernance du système national de la recherche scientifique et de l'innovation ;

- L'amélioration des études doctorales et promotion de l'excellence afin d'améliorer le rayonnement de la recherche scientifique en termes de qualité et quantité pour des doctorants de nouvelle génération ;
- Le renforcement des infrastructures de recherche scientifique et promotion de la mutualisation de son utilisation ;
- Le renforcement de la valorisation des résultats de la recherche scientifique, technologique et de l'innovation ;
- Le renforcement du partenariat et de coopération au niveau national et international, afin de soutenir l'ouverture, le rayonnement, la qualité et la rentabilité du système de recherche scientifique et d'innovation.

Les faiblesses du secteur ESRI sont identifiées par le NMD. Le Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et la Recherche Scientifiques (CSEFRS) dans ses différents rapports annuels ou thématiques d'évaluation du ESRI a régulièrement alerté sur les lenteurs de la réforme. Le NMD propose des leviers qui intéressent non seulement le secteur ESRI en tant que tel, mais aussi l'ensemble des ministères et institutions, notamment le secteur industriel. En effet, la recherche et l'innovation doit s'ouvrir sur son écosystème et produire des richesses dans une perspective utile à tous les secteurs via la collaboration avec les secteurs économiques sur des thématiques prioritaires. Ce qui reste un vrai défi impliquant la mise en place d'une concertation intersectorielle effective pour que la participation des Universités y soit facilitée.

### Évaluation de la crédibilité de la stratégie

La politique publique du secteur ESRI est déclinée dans le projet de performance (PDP) du Ministère en charge de ce secteur. Le PDP est l'instrument programmatique tel que prévu dans la loi organique relative aux lois de Finances du Royaume.

Ainsi, dès la promulgation de la Loi-cadre 51-17 relative au Système de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et de l'Innovation a entamé le chantier de la mise en œuvre de ses dispositions en adoptant un processus législatif et stratégique qui vise la performance pour la mise en œuvre des objectifs et des choix.

Dans ce cadre, un portefeuille de 16 projets a été élaboré et répartis sur quatre espaces stratégiques. Il s'agit de l'équité et l'égalité des chances (cinq projets), la promotion de la qualité (six projets), la gouvernance et la mobilisation (quatre projets) et la Recherche Scientifique et l'innovation (un projet).

Afin d'atteindre les objectifs de la stratégie de ce programme et ses finalités, le PDP se concentre ainsi sur plusieurs actions, notamment :

- Poursuite de l'extension de l'offre de l'enseignement supérieur pour atteindre l'équité spatiale avec notamment l'ouverture de huit nouveaux établissements universitaires.
- Poursuite de l'élargissement d'accès aux établissements de l'enseignement supérieur à accès régulé à travers l'augmentation du nombre de places ouvertes aux candidats.
- Poursuite du chantier de la réforme pédagogique et professionnalisation de l'offre de formations et leur adaptation aux besoins socio-économiques.
- Poursuite d'élargissement de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les formations, à travers:
- Renforcement du rôle de l'enseignement supérieur privé en tant que partenaire principal du Ministère, à travers la poursuite de l'encouragement de la création de nouvelles universités et de nouveaux établissements d'enseignement supérieur privé répondant aux normes de qualité applicables et le développement de l'offre de formation dans les établissements d'enseignement supérieur privé.
- Focus sur la stratégie du programme en matière de genre : L'accès à l'enseignement supérieur demeure un droit garanti pour tous, filles et garçons sur un même pied d'égalité et selon un même critère qui est le mérite pour la formation et la compétence pour le recrutement des cadres pédagogiques et administratifs, et c'est ce que reflètent les statistiques générales enregistrées au niveau du Ministère.

Le PDP reste l'outil de planification budgétaire trimestriel glissant, il permet un suivi fin de la programmation budgétaire, et le rapport de performance qui est produit chaque année en est le complément.

### Mécanismes de coordination des réformes

Le PACTE ESRI reprend les lignes abordées dans le NMD pour l'ESRI, et les documents annuels qui synthétisent les tâches et les ressources, les indicateurs et les actions attendues sont :

- Les projets de performance des différents départements, en particulier celui du Ministère ESRI et du ministère de l'Industrie et du commerce ;
- La loi de finances pour l'année budgétaire 2022 ;
- Rapport économique et financier (MEF) ;
- L'Avis du Conseil Économique, social et Environnemental « Pour une politique d'innovation qui libère des énergies au service d'un nouveau modèle industriel du 30/06/2020.

La direction de la coopération du Ministère de l'enseignement supérieur est chargée de la coordination des réformes du PACTE ESRI. Elle s'appuie sur les structures administratives prévues (direction du budget notamment) pour la mise en œuvre.

### Progrès escomptés dans la mise en œuvre de la politique

Le pacte ESRI est étroitement lié à la prise en compte des recommandations et des orientations fournies par le NMD, qu'il se donne pour ambition de décliner en projets concrets et d'en faire des axes prioritaires de sa réforme. Cette articulation démontre la crédibilité du processus de réforme, en termes d'engagement politique et en termes de capacités des institutions à s'organiser autour de projets fédérateurs et concrets, en ligne avec l'ensemble de la politique du gouvernement, à l'horizon 2030. Il devient l'un des textes de référence pour adosser le futur programme d'appui budgétaire, ainsi que l'un des organes de pilotage de la réforme en ligne avec l'ensemble des orientations générales mettant le secteur ESRI au cœur des enjeux de modernisation et d'accroissement du capital d'innovation du Maroc de demain. Ce pacte décline et rassemble en une vision claire, synthétique et fortement ouverte sur l'écosystème du secteur ESRI les principaux enjeux de la réforme en termes d'objectifs à atteindre (conjointement avec le PDP très précis sur les indicateurs permettant de mesurer à N+1, N+2, N+3 et N+4 les progrès réalisés).

### Evaluation du financement de la politique sectorielle

Le Projet de Loi de Finances 2022 prévoit des crédits budgétaires de 14,1 milliards de dirhams (y compris celles des SEGMA et des Comptes Spéciaux du Trésor) dont une partie destinée pour la Recherche Scientifique qui s'élève à 237 millions de dirhams. A noter l'existence d'un Compte d'affectation spécial qui cible spécifiquement l'innovation pour des crédits équivalents à 22,5 millions de dirhams. La Loi de Finances 2022 se donne pour objectif de mettre en œuvre les actions prioritaires visant la consolidation de des fondamentaux de la relance, le renforcement des mécanismes d'inclusion, la consolidation des mécanismes de gouvernance. La loi prévoit d'appuyer aussi les efforts contribuant à l'amélioration du climat des affaires, par la mise en œuvre d'une politique « intégrée ».

Au niveau de la réforme du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, le Gouvernement déclare son intention de poursuivre ses efforts en matière de mise en œuvre de la Loi-cadre ce qui se reflète dans la programmation budgétaire. Une ventilation des crédits prévisionnels est réalisée par programmes (pilotage et gouvernance, enseignement supérieur, recherche scientifique et technologique, appui social aux étudiants) par types de dépenses et par régions. Afin de suivre et piloter la mise en œuvre de la politique sectorielle, des indicateurs d'évaluation sont élaborés ainsi que des sources de vérification pour l'ensemble des programmes financés. Pour chaque indicateur, des valeurs cibles sont définies et permettent de vérifier l'atteinte des objectifs fixés dans les différentes actions de la politique ESRI.

Il est à souligner que les statistiques du Ministère ESRI et les indicateurs du PDP sont sensibles au genre.

La programmation budgétaire triennale 2022-2024 des principaux projets ou actions du Budget Général contenu dans le PDP du Ministère ESRI confirme les projections d'augmentation de budget dans les prochaines années.

En conclusion, la politique est suffisamment pertinente et crédible pour que les objectifs du contrat d'appui budgétaire soient largement atteints. Par conséquent, la Commission peut soutenir cette politique dans le cadre du contrat d'appui budgétaire proposé.

## 2.4.2. Politique macroéconomique

Des politiques économiques prudentes et réactives ont permis au Maroc de maintenir un cadre macroéconomique stable et favorable à la croissance et à la réduction de la pauvreté au cours de la dernière décennie. La croissance annuelle moyenne sur la période 2012-2019 a atteint 3,2%.

En 2020, l'économie marocaine a été fortement affectée par les effets de la crise COVID-19 qui se sont combinés avec une forte chute des activités du secteur agricole, conséquence de deux années consécutives de sécheresse, entraînant un recul du PIB de 6,3%, sous l'effet de la baisse concomitante des valeurs ajoutées des secteurs agricoles (-6,9%) et non-agricoles (- 6%). La réponse proactive des autorités marocaines a néanmoins limité l'ampleur de la récession et son impact sur les plus vulnérables, notamment grâce à des transferts aux ménages vulnérables (6,7 millions de ménages bénéficiaires), un soutien financier aux entreprises, principalement sous la forme de garanties (4% du PIB) et d'autres mesures macro-prudentielles permettant de soutenir l'activité. Une mobilisation exceptionnelle de ressources internes et externes allouées à un Fonds COVID-19 a permis de financer ces dépenses additionnelles, l'augmentation du déficit budgétaire, à 7,6% du PIB, résultant exclusivement de la baisse des recettes fiscales (fonction contracyclique classique).

L'appui à la relance, qui s'est poursuivi en 2021, notamment par le biais des garanties aux entreprises, allié au rebond des exportations (phosphate et automobile) et à une très bonne récolte, ont permis un rebond remarquable de la croissance (+7,2%), une hausse des revenus et un reflux du chômage (qui reste supérieur au niveau d'avant la pandémie). La reprise s'est également accompagnée d'un regain d'inflation (+1,9% en glissement annuel à la fin 2021) et d'un élargissement du déficit de la balance courante (2.6% du PIB contre 1,5% en 2020). Les réserves ont néanmoins augmenté, suivant l'allocation des Droits de Tirages du FMI et des achats de devises par la banque centrale pour éviter une appréciation du Dirham.

Les effets de la guerre en Ukraine – auxquels s'ajoutent une nouvelle sécheresse d'ampleur exceptionnelle en 2022 – ont remis en cause la dynamique de reprise de l'activité économique et apporté de nouvelles sources de déséquilibre, via l'augmentation des prix d'importations des produits alimentaires (céréaliers, oléagineux) et énergétiques (gaz, pétrole et charbon), la baisse de la croissance de la zone euro et l'inflation globale. Le dynamisme du secteur exportateur (surtout basé sur les ventes de phosphate, mais également de textile, des 'métiers mondiaux' et des services, avec le retour des touristes) et du secteur manufacturier a, en partie, compensé les effets du choc sur la croissance et la balance des paiements. Du point de vue budgétaire, la Loi de finance 2022 devra accommoder des dépenses accrues de compensation (doublement du budget à près de 32 milliards de dirhams), de soutien aux secteurs touchés par la crise (tourisme en début d'année durant la période de fermeture des frontières, plan sécheresse, aides aux transporteurs) et de transferts à l' Office National de l'électricité et de l'eau potable pour maintenir les tarifs d'électricité et d'eau constants malgré l'augmentation des coûts de production. Dans ces conditions, les projections les plus récentes pointent vers une croissance du PIB ajustée de 3,2% à 1,1%, principalement sous l'effet de la baisse de la valeur ajoutée agricole (-17,3%), et des déficits budgétaires et externes rehaussés à, respectivement, 6,2% et 5,5% du PIB. La dette publique atteindrait 79,8% du PIB à la fin 2022. Le niveau des réserves, quoiqu'en diminution, resterait supérieur à cinq mois d'importation. L'inflation a poursuivi son augmentation durant les quatre premiers mois de 2022 pour atteindre une moyenne de 4,5% qui constitue un plus haut historique. Elle concerne essentiellement les prix des produits alimentaires et des transports, mais touche également l'inflation sous-jacente (reflet de la hausse des prix des produits importés). En dépit des appuis étatiques précités, la baisse de la production agricole, alliée à l'augmentation des prix des produits de base, va toucher négativement les revenus des populations vulnérables, notamment en milieux ruraux.

Les chocs successifs associés à la crise COVID-19 et à la guerre en Ukraine ont fragilisé l'économie marocaine, notamment au regard de l'augmentation de l'endettement. Le ratio de dette publique sur PIB ainsi augmenté de 65% du PIB en 2019 à près de 80% en 2022. Mais il continue à être considéré soutenable par les IFIs et les agences de rating vu le fait que 77% du stock de dette est émis en Dirhams et que près des trois quarts du stock de dette externe est détenu par des créanciers officiels. La résilience de l'économie observée face aux chocs de la dernière décennie – le Maroc étant le seul pays de la région à avoir maintenu un cadre macroéconomique stable et une croissance positive sur la période.

Relations avec le FMI : le Maroc a appliqué des politiques axées sur la stabilité dans le cadre d'une série de lignes de crédit de précaution et de liquidité agréées avec le FMI depuis 2012 (dont le dernier a été signé en décembre 2018 et décaissé en avril 2020 pour un montant de USD 3 milliards).

En conclusion, les autorités mènent une politique macroéconomique axée sur la stabilité et le respect du critère d'éligibilité.

### **2.4.3. Gestion des finances publiques**

Les divers diagnostics réalisés au cours des dernières années ont mis en lumière la robustesse et la relativement bonne performance de la plupart des domaines de la gestion des finances publiques au Maroc. Ils démontrent en particulier l'amélioration de la discipline budgétaire qui s'appuie sur des prévisions de qualité, des contrôles – tant internes qu'externes – rigoureux des dépenses et des procédures de passation de marché claires. Des progrès restent à accomplir en ce qui concerne la transparence budgétaire et comptable, l'allocation stratégique des ressources et la recherche d'efficacité dans la prestation de services publics aux citoyens. Sur le plan fiscal, une revue Tax administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), conduite par le Fonds Monétaire International, a souligné des progrès significatifs en ce qui concerne le contrôle fiscal, la dématérialisation des processus, la collecte et l'utilisation des informations, l'accueil des usagers et les prévisions des recettes. Les faiblesses concernent principalement la qualité des registres des contribuables, le civisme fiscal, le traitement du contentieux, le remboursement de la TVA, le suivi des risques et de l'impact des mesures prises et la prévention de la corruption.

Ces diagnostics corroborent les priorités de réformes mises en œuvre par les autorités marocaines qui visent la poursuite de la modernisation du fonctionnement de l'administration fiscale, la finalisation de la mise en œuvre des dispositions de la Loi organique relative à la loi de finances (LOF) ; et la rationalisation du cadre de gestion des investissements publics.

Avec la mise en œuvre d'une programmation budgétaire triennale en finances 2019 et la publication d'un rapport annuel de performance par le Ministère des Finances en 2020 statuant de la mise en œuvre des actions inscrites dans les projets de performance Ministériels (lui-même sujet à un audit de l'Inspection Générale des Finances annexé à la Loi de règlement), les principales dispositions relatives à la gestion budgétaire et à la démarche de la performance prévues par la LOF auront été déployées. Les enjeux se situent désormais dans leur déclinaison opérationnelle en vue d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Ceci passera notamment par la poursuite de la dissémination des principes et méthodologies introduits par la LOF à l'ensemble des services ; la mise en place de mécanismes permettant d'assurer une amélioration continue des processus et de leurs résultats et ; le développement d'un pilotage infra-annuel plus efficace des actions inscrites au budget. Ces objectifs font l'objet d'un suivi dans le cadre du programme Hakama II et d'une gestion déléguée gérée par Expertise France depuis novembre 2020.

Sur le plan de la comptabilité publique, les exigences introduites par la LOF en matière de sincérité des comptes de l'État et de tenue d'une comptabilité générale ont fixé le calendrier de réforme de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) qui visait à assurer la production d'états financiers en droits constatés destinés à être certifiés par la Cour des comptes marocaine en 2020. Pour ce faire, la TGR a tenu une double comptabilité de caisse et en droits constatés à titre expérimental durant les années 2018-19 pour basculer vers une comptabilité générale de plein exercice en 2020. La Cour des comptes a pour mission, en 2021, de procéder à une première certification de ces états financiers. Deux jumelages de l'UE, l'un en faveur de la Cour des comptes, l'autre en appui à la Trésorerie générale du Royaume, appuient ces processus. Des progrès ont également été enregistrés en matière de valorisation des actifs / passifs de l'Etat, avec la finalisation d'un exercice de consolidation de la dette publique avec l'appui du FMI. Le jumelage d'appui à la Trésorerie Générale du Royaume contribue également au processus en cours de rationalisation des systèmes de contrôle dont la TGR à la charge, à savoir, le contrôle de l'engagement des dépenses et le contrôle interne comptable avec, comme objectif principal, de fluidifier l'exécution de la dépense et de responsabiliser davantage les services des ordonnateurs dans le cadre d'une décentralisation progressive de la fonction de contrôle. Ceci devrait également contribuer à consacrer les efforts déjà consentis par les services de la Trésorerie Générale du Royaume pour réduire les délais de paiements.

En matière de gestion des investissements publics, la Direction du Budget a formulé en 2018 un cadre de réforme de la gestion des investissements publics sur la base des conclusions du diagnostic Public Investment Management Assessment (PIMA) et avec l'appui de l'initiative « Soutien à l'amélioration des institutions gouvernementales et des systèmes de gestion (SIGMA) ». Il vise en priorité à renforcer la coordination et le pilotage des actions d'investissement public, grâce à la mise en commun d'outils et méthodes facilitant le pilotage centralisé de la gestion des investissements, le renforcement des capacités des acteurs ministériels pour développer des compétences homogènes et adaptées à la conduite des projets d'investissement et l'amélioration des techniques de gestion des risques de ces projets. L'impact de la pandémie et les réorientations qui ont suivies en matière d'investissements public, avec l'émergence du Fonds Mohamed VI pour l'investissement ont toutefois ralenti les progrès au cours de l'année 2020.

Sur le plan de la politique fiscale, les discussions et les orientations adoptées ont été fortement influencées par les contraintes sur la taxation internationale des bénéficiaires des sociétés introduites dans le cadre du BEPS et du dialogue avec l'UE sur les juridictions non-coopératives en matière fiscale. Le Maroc a, ces trois dernières années, amendé et/ou supprimé cinq régimes fiscaux et été retiré de la liste grise en février 2021. Ces évolutions s'inscrivent également dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations d'assises de la fiscalité tenues en 2019 en vue de plus d'équité, de transparence et d'efficacité du système fiscal national interrompu par la pandémie du COVID-19 en 2020, 2021.

En matière d'administration fiscale, les actions de la Direction Générale des Impôts ont été centrées sur la réponse à la crise COVID. Des actions ont néanmoins également été mises en œuvre pour traiter les faiblesses identifiées lors de la revue TADAT, notamment en matière d'intégrité des registres de contribuables, du contentieux et de la gestion des risques (recrutement d'un cabinet d'expert pour appuyer la conception et le déploiement d'un dispositif de contrôle interne).

La crise COVID-19 a profondément altéré la gestion des finances publiques au cours des années 2020-2021. Les dépenses affectées à la gestion sanitaire – mais également sociales et économiques – de la crise ont été déployées par l'intermédiaire d'un Compte Spécial du Trésor (CST), supervisé par un Comité de Veille Economique, financé à hauteur de MAD 10 milliards par le budget général et de MAD 23 milliards par des entités des secteurs publiques et privés marocains ainsi que des partenaires internationaux. La Trésorerie Générale du Trésor, qui assure la gestion financière et comptable du fonds, rend compte mensuellement de sa situation financière (recettes et dépenses) dans le cadre de son bulletin mensuel de statistiques des finances publiques. Un audit de l'ensemble des recettes et des dépenses du fonds est, par ailleurs, en cours de réalisation par l'Inspection Générale des Finances.

Des mesures ont également été prises pour faciliter la gestion des finances publiques durant la période de crise, notamment afin de traiter des dépenses d'urgence (sanitaires) et d'accélérer l'exécution budgétaire. Parmi celles-ci, l'accélération de la dématérialisation de la gestion comptable, dans un contexte de télétravail partiel, et devrait aboutir à un traitement entièrement dématérialisé de la chaîne comptable dans le courant de l'année 2022.

En conclusion, la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques est suffisamment pertinente et crédible, notamment en ce qui concerne la mobilisation des recettes nationales, et le critère d'éligibilité est rempli

#### **2.4.4. Transparence et contrôle du budget**

Depuis la promulgation d'une Constitution, plaçant le citoyen au centre de l'activité des administrations publiques en 2011, les principes de transparence liés à la gestion financière ont été significativement renforcés, notamment par l'intermédiaire de la LOF (2015), qui introduit de nombreux éléments nouveaux contribuant à une plus grande transparence et fiabilité des informations budgétaires. Dans ces conditions, la formulation, puis la mise en œuvre des dispositions de la LOF a largement déterminé les progrès en matière de transparence budgétaire au cours de la dernière décennie. Le score du Maroc dans l'enquête Open Budget Survey passé de 43 en 2019 à 48/100 en 2021 valide ces progrès en matière de transparence, même s'ils pointent également les efforts importants qui restent à faire en matière de participation (7/100).

La transparence entourant l'exécution budgétaire s'est améliorée au cours des deux dernières années avec la publication en 2018 des rapports d'exécution budgétaire semestrielle/annuelle suivant la nomenclature de la

loi de finances par la Trésorerie Générale du Royaume, d'un rapport annuel sur l'exécution budgétaire par la Cour des comptes (incluant les réponses du Ministères des Finances aux observations de la Cour des comptes) et le raccourcissement des délais de soumission de la Loi de règlement à 15 mois, comme prévu par la LOF. En 2020 et 2021, la publication d'un rapport préalable au budget et d'une revue semi-annuelle de l'exécution du budget est présentée par le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, lors du débat d'orientation budgétaire en juillet 2021

Sur le plan comptable, la généralisation de la tenue d'une comptabilité générale permettra un nouvel enrichissement des données financières communiquées, notamment en ce qui concerne les problèmes d'arriérés et de reports soulignés dans le rapport précité de la Cour des Comptes. Au-delà, après la publication d'un bilan d'ouverture et de clôture par la Trésorerie Générale du Royaume, la certification des comptes devrait consacrer l'exhaustivité et la fiabilité des états financiers du budget marocain.

Les principales faiblesses soulignées par l' *International Budget Partnership* et le *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) concernent la forte segmentation du budget dont une part importante est constituée de fonds extrabudgétaires, le manque de transparence entourant l'exécution budgétaire (partage incomplet des informations générées par le système intégré de gestion financière et publication des rapports d'exécution), l'absence d'évaluation des risques budgétaires et le caractère peu participatif du processus de formulation. Ces faiblesses ont néanmoins fait l'objet d'actions concrètes aux cours des dernières années avec la limitation de la création des fonds extrabudgétaires inscrite dans la LOF, la publication de rapports semestriels et annuels d'exécution du budget présentés selon la nomenclature de la Loi de finances et la production par la Cour d'un rapport préliminaire sur l'exécution du budget moins de six mois après la fin de l'exercice.

Comme mentionné supra, la création d'un Compte Spécial du Trésor dédié à la gestion et au suivi des dépenses liées aux dépenses COVID-19 a permis un suivi agrégé régulier de l'allocation des ressources aux différentes initiatives (dépenses d'ordre sanitaire déployées par le Ministère de la Santé, transferts aux ménages / travailleurs impactés par la crise, garantie des prêts aux entreprises accordées dans les cadre des initiatives «DAMANE »), elles-mêmes clairement présentées sur le site du Comité de Veille Économique. Ce dernier détaille les fondements, la base légale et les modalités de mise en œuvre de l'ensemble de mesures COVID.

Des rapports plus qualitatifs sur la mise en œuvre des ressources dédiées à la réponse à la crise par des entités publiques ou semi-publiques ayant accès à des données détaillées (Conseil Economique et Social, *Policy Center for the New South*) ont permis de présenter avec clarté et précision les différentes initiatives et leurs impacts. Des informations plus désagrégées, notamment au niveau des bénéficiaires, sont limitées, principalement en raison des contraintes liées à la confidentialité de ce type de données.

En conclusion, la documentation budgétaire pertinente a été publiée et le critère d'éligibilité est rempli.

### **3. DESCRIPTION DE L'ACTION**

#### **3.1. Objectifs et résultats attendus**

L'objectif général (impact) de cette action est de contribuer à la promotion et la durabilité des opportunités académiques et professionnelles pour les étudiants, diplômés, doctorants et chercheurs de l'écosystème « enseignement supérieur-recherche-développement-innovation ».

Les objectifs spécifiques (effets) de cette action sont :

1. La gouvernance du secteur ESRI est renforcée à travers l'autonomie de la gestion administrative et financière
2. La mise en œuvre de la réforme pédagogique globale et intégrée est accompagnée
3. L'écosystème de la recherche et de l'innovation est performant et internationalisé
4. Les diplômés et étudiants en cours et en fin de parcours trouvent des opportunités professionnelles élargies dans deux secteurs innovants

Les produits indicatifs de cette action contribuant aux objectifs spécifiques (effets attendus) correspondants sont les suivants:

## **Produits induits**

- 1.1 Le cadre administratif et réglementaire est rendu opérationnel
- 1.2 Un système intégré d'information, d'évaluation, de reporting est mis en place
- 2.1 Un cursus de formation des enseignants en ingénierie de formation est réalisé (classes inversées, enseignement par projet, etc.)
- 2.2 Le programme de formation des doctorants « nouvelle – génération » intégrant les compétences pertinentes et une ouverture internationale sont mis en place
- 2.3 La réforme pédagogique intègre l'égalité femme-homme
  
- 3.1 Le programme national des Cités de l'Innovation (régionalisation, gouvernance) est généralisé en étant positionné comme relais avec chaque région pour le développement de l'innovation régionale
- 3.2 La création des unités mixtes de R&D et d'Innovation Université/Entreprise est accompagnée
- 3.3 Un cadre incitatif pour l'économie de l'innovation : attractivité des investissements (IDE) en Recherche et Développement, innovation et transfert de technologie
- 4.1 L'enseignement des langues au niveau des cycles licence est renforcé
- 4.2 Un système de collaboration est établi entre Universités et entreprises pour assurer des formations techniques professionnalisantes complémentaires dans deux secteurs innovants (tels que énergies renouvelables ; digital)
- 4.3 Un système de suivi d'insertion de diplômés est mis en place visant le renforcement de l'offre de formation professionnalisante

## **Produits directs**

- 1.3 Les capacités administratives et les compétences des cadres au niveau central et régional des EES en charge de la contractualisation et de la gestion des établissements sont renforcées
- 2.4 La mobilité des doctorants entre le Maroc, l'UE et les pays d'Afrique est déployée via des appels à projets de recherche
- 3.4 Les capacités des enseignants-chercheurs à répondre aux appels à projets internationaux sont renforcées
- 4.4 les capacités des acteurs d'accompagnement des étudiants en fin de parcours et des jeunes diplômés sont renforcées

### **3.2. Activités indicatives**

#### **Activités indicatives des produits induits**

##### **OS 1**

Définition du dispositif réglementaire et juridique définissant le cadre d'autonomie des différents acteurs du système (universités notamment)

Adaptation du cadre administratif pour l'aligner au cadre réglementaire révisé/proposé

Mise en place d'un système intégré d'information, d'évaluation et de reporting pour le secteur permettant une remontée de données fiables en continu et à tous les niveaux de pilotage du secteur

##### **OS 2**

Définition d'un dispositif de formation pour les enseignants sur les méthodologies d'ingénierie de formation (classes inversées, enseignement par projets ...)

Réalisation de formations pilotes pour tester le dispositif de formation

Définition des objectifs de formation et de compétences pour les des doctorants « nouvelle génération » de manière participative avec l'ensemble des acteurs concernés (y compris les doctorants)

Elaboration des modules de formation répondant aux objectifs de formation et intégrant les compétences pertinentes et une ouverture internationale

Définition d'un mécanisme d'intégration pérenne de l'égalité femme-homme dans la réforme pédagogique du secteur

Mise en application du mécanisme dans les chantiers de la réforme en cours de préparation.

### **OS 3**

Définition/finalisation du plan de mise en œuvre du programme national des Cités de l'Innovation (pilotage, gouvernance,..) en collaboration avec les acteurs régionaux de développement et innovation  
Appui à l'opérationnalisation du programme

Définition du modèle et d'un cadre de partenariat pour les « Unités mixtes de R&D et d'Innovation »  
Université/Entreprise

Appui technique à la création des premières unités mixtes Université/Entreprise

Avec l'ensemble des parties prenantes concernées, définition des actions prioritaires moyen et long terme pour un cadre incitatif pour l'économie de l'innovation (attractivité des investissements (IDE) en Recherche et Développement, innovation et transfert de technologie)

Définition d'un plan de déploiement du cadre incitatif pour l'économie de l'innovation (volet juridique, financier, administratif, etc.)

Appui au démarrage des actions prioritaires du plan de déploiement

### **OS 4**

Définition d'un plan de déploiement de l'enseignement des langues au niveau des cycles licence : choix de langues étrangères prioritaires selon les filières et la régions ; chiffrage des besoins en formateurs, plan de formation de formateurs, objectifs et contenus pédagogiques, sources de financement, etc.)  
Appui au déploiement dans des filières / régions pilotes

Etablissement du cadre de partenariat entre Universités et entreprises pour assurer des formations techniques professionnalisantes complémentaires dans deux secteurs innovants (tels que énergies renouvelables ; digital)

Appui à l'opérationnalisation des partenariats pilotes

Définition du dispositif de suivi d'insertion de diplômés (opérationnalisation, informatisation, ...)

Appui à la mise en place du dispositif dans des filières / régions pilotes.

## **Activités indicatives des produits directs**

### **OS 1**

Définition des besoins en renforcement des capacités administratives et des compétences des cadres au niveau central et régional des EES en charge de la contractualisation et de la gestion des établissements

Planification des actions de formation - action

Appui à l'opérationnalisation des actions

### **OS 2**

Définition des objectifs de mobilité par filière des doctorants (Maroc-UE-pays d'Afrique)

Mise en place/renforcement/mise à jour du dispositif de mobilité (financement, gouvernance, cadre réglementaire et administratif, etc.)

Lancement des appels à projets de recherche

### **OS 3**

Définition des besoins en renforcement des capacités des enseignants-chercheurs à répondre aux appels à projets internationaux

Planification des actions de renforcement des capacités

Appui à l'opérationnalisation

## **OS 4**

Définition des besoins de renforcement des capacités des acteurs d'accompagnement des étudiants en fin de parcours et des jeunes diplômés

Planification des actions de renforcement des capacités

Appui à l'opérationnalisation

### **3.3. Intégration des questions transversales**

#### **Protection de l'environnement et changement climatique**

Le Maroc figure parmi les pays dont le niveau de vulnérabilité au changement climatique est le plus élevé. Il a ratifié l'Accord de Paris et a adopté une stratégie nationale de Développement Durable. Le Maroc connaît un élargissement des infrastructures physiques structurantes et une modernisation des secteurs d'activités traditionnels, dans un souci accru d'attention portée aux initiatives durables et soucieuses de l'environnement.

La question de l'environnement est prioritaire pour le Gouvernement marocain, comme le rappelle le NMD<sup>15</sup>, il en est de même pour la question spécifique de l'eau et dont le plan (2020-2050) vise à améliorer l'offre en eau.

Les pistes d'action envisagées dans le cadre de cette action concernent :

- Favoriser la mobilité des doctorants chercheurs via des appels à projets de recherche dont une thématique porterait sur l'environnement et qui s'inscrirait dans une logique de recherche – action en collaboration éventuelle avec les Ministères concernés.
- Développer une formation professionnalisante visant à renforcer l'employabilité des sortants des universités en matière des énergies renouvelables et des emplois verts qui renforce les orientations et le positionnement du Maroc en développement durable.

**Résultats de l'examen de l'évaluation environnementale stratégique (EES)** (pertinent pour l'appui budgétaire et les interventions au niveau stratégique)

Le criblage EES a conclu que aucune autre action n'était requise.

**Résultats de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE)** (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

L'évaluation préliminaire de l'EIE a classé l'action en tant que catégorie C (aucune évaluation supplémentaire n'est nécessaire).

**Résultats de l'examen analytique de l'évaluation des risques climatiques** (pertinent pour les projets et/ou les interventions spécifiques au sein d'un projet)

L'examen analytique des agences de notation a conclu que cette action était à risque faible ou nul (aucune évaluation complémentaire n'est nécessaire)

#### **Égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes et des filles**

Conformément aux codes du CAD de l'OCDE identifiés à la section 1.1, cette action porte la mention **G1**. En matière d'égalité des sexes, le gouvernement du Maroc a pris des mesures pour promouvoir les droits de la femme dans les domaines de l'éducation, de la santé, des conditions de vie, de la lutte contre les violences faites aux femmes, de la participation citoyenne et de l'accès à l'emploi.

Le Nouveau Modèle de Développement Économique (avril 2021) est orienté sur l'axe d'inclusion, souligne :

- Que la participation des femmes dans la société peut être atteinte en offrant aux femmes un meilleur support social, par le biais d'une meilleure protection sociale, le déploiement d'infrastructures de support et la parité salariale.

---

<sup>15</sup> NMD, annexe, page 223 « Le Maroc se trouve dans une situation de stress hydrique systémique » Plusieurs programmes ont été mis en œuvre, comme PAGER (approvisionnement en eau potable des populations rurales)

- Le besoin de se concentrer sur l'éducation des femmes.
- L'élargissement du taux de participation des femmes 22% en 2019 à 45% en 2035.

Par ailleurs, il s'agit de fournir des efforts pour protéger leurs droits, et de combattre les violences envers les femmes. Différentes recommandations, en lien avec les engagements internationaux du Maroc, notamment dans le cadre de la CEDEF et des ODD (particulièrement l'ODD 5), sont proposées dans le but de combattre les discriminations et la marginalisation des femmes et reprendre la discussion des thématiques très débattues dans le pays. Ces recommandations du Nouveau Modèle de Développement marquent un début pour une amélioration de la condition et de la position des femmes dans la société à différents niveaux.

Les universités marocaines étant composées à 50% d'étudiantes, le Ministère ESRI est engagé sur la question et a lancé l'initiative LeaderSHE, spécifiquement adressée aux femmes (étudiantes ou personnel) afin de les renforcer et de les autonomiser. Deux actions prévues dans ce cadre:

- Des actions de sensibilisation sous forme de conférences (talk) mensuels par université
- Des actions de formation / coaching sujettes à l'obtention de crédits universitaires pour les étudiantes

Dans ce cadre, en prolongeant les engagements développés dans les programmes Éducation I et Éducation II, PIAFE de l'Union européenne, ce nouveau programme accordera une partie importante au genre et en particulier à :

- L'accès des jeunes femmes à l'Enseignement supérieur et à la Recherche scientifique ;
- Renforcement de leur compétences professionnelles : en matière d'appui à l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur dans les secteurs et entreprises ayant des besoins en qualifications.

Les résultats de l'action comportent des composantes spécifiques pour la formation jeunes étudiantes et jeunes chercheuses et leur mobilité.

### **Droits de l'homme**

Concernant le dispositif national de promotion et de protection des droits de l'homme, il a été consolidé depuis la Constitution de 2011 par la mise en place du Conseil National des droits de l'Homme (CNDH) et du Ministère chargé des droits de l'Homme, en tant que structure gouvernementale permanente. Cependant, un meilleur alignement entre la législation nationale et le droit international en matière de droits de l'Homme reste souhaitable.

Une avancée a été faite en 2018 avec l'adoption de la loi sur le CNDH, qui prévoit le renouvellement de ses membres et a conféré au CNDH les attributions du mécanisme national de recours pour les violations des droits des enfants, des personnes en situation de handicap, et du mécanisme de prévention de la torture

Quant à l'accès à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, il est considéré comme un droit commun et c'est un droit de l'Homme. La présente action entend bien s'inscrire dans le respect de ce principe et dans la promotion des droits fondamentaux de l'Homme. Cela représente un objectif principal.

### **Démocratie**

L'action est promotrice des valeurs de démocratie, des libertés fondamentales, en particulier celle d'expression et de recherche. Cette action sera mise en œuvre selon une approche fondée sur les droits, notamment en assurant dans toutes les activités la participation et l'accès au processus de prise de décision, non-discrimination et égalité d'accès, responsabilité et accès à l'état de droit, transparence et accès à l'information.

### **Sensibilité aux conflits, paix et résilience**

Depuis plusieurs années, le Maroc entreprend d'importants efforts pour améliorer ses politiques de gestion des risques. En 2016, l'OCDE a conduit une revue des politiques de gestion des risques au Maroc qui a permis de souligner les avancées réalisées et les bonnes pratiques du pays dans ce domaine, ainsi que d'identifier un certain nombre de défis restant à relever. Les autorités marocaines ont mobilisé l'expertise du Forum de Haut Niveau sur les Risques de l'OCDE pour les accompagner dans la mise en œuvre de ces recommandations.

Cette action vise, entre autres, le renforcement des capacités et l'amélioration de la gouvernance du secteur du ESRI dans une perspective intersectorielle et intégrative. Elle est alignée sur les ODD, et sur les orientations du gouvernement marocain, classées comme prioritaires, dans le cadre du NMD et du PACTE ESRI, pour

prendre en considération les fragilités sociétales, économiques et environnementales, notamment par les thématiques abordées tant pour l'enseignement supérieur (égalité des chances et des genres dans les formations, dans l'employabilité, dans l'entrepreneuriat, dans l'innovation, dans les formations doctorales), campus verts, et que dans les projets de recherche portant sur les questions environnementales sensibles (digital, eau, climat, biodiversité, énergie). Des projets concrets intégrant ces éléments de fragilité sont prévus, permettant d'apporter des réponses innovantes et positives pour les améliorer (Campus verts, formations alignées sur les ODD, gouvernance durable des Universités, Renforcement de l'adéquation formation – emploi, appui à l'entrepreneuriat féminin, etc.).

### Réduction des risques de catastrophe

L'action ne vise pas spécifiquement la réduction des risques de catastrophe. Pour autant, le secteur ESRI contribuera, à terme, à une meilleure compréhension de ces phénomènes de réduction des risques de catastrophe au Maroc.

#### 3.4. Risques et hypothèses

Catégorie	Risques	Probabilité (Haute/ Moyenne/ Faible)	Impact (Haut/ Moyen / Faible)	Mesures d'atténuation
Environnement extérieur :	La pandémie de COVID-19 a ralenti le fonctionnement des institutions comme celui de la coopération internationale, notamment dans les processus de décision.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des dispositifs de concertation hybrides, pour pallier les difficultés de coopération directe, notamment dans les circuits de décision.</li> </ul>
Environnement extérieur	Guerre en Ukraine	H	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des hypothèses de travail permettant de prendre en compte les possibles impacts de la guerre sur l'économie marocaine, sa croissance et spécifiquement liée au secteur ESRI.</li> </ul>
Planification, processus et systèmes :	Délais de consultation et d'implication des acteurs de la réforme.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privilégier les projets déjà matures en termes de mise en œuvre sans attendre que l'ensemble des projets soient définis et opérationnels.</li> <li>Appuyer les Conseils pour faciliter les recommandations et les éclairages nécessaires (CESE, CSEFRS).</li> </ul>
Planification, processus et systèmes:	Animation de l'intersectorialité effective, concertation interministérielle.	F	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer les comités intersectoriels existants, favoriser les actions de concertation bilatérales entre institutions à défaut de pouvoir réunir les comités interministériels.</li> <li>Appuyer les comités locaux de l'intersectorialité pour mobiliser plus</li> </ul>

				<p>aisément les acteurs (ou les acteurs des partenariats).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prévoir des mécanismes efficaces de coordination (COFIL), séminaires, ateliers intersectoriels, autour des thématiques pour fédérer les acteurs autour de points de réflexion communs.</li> <li>● Le pilotage transversal du programme veillera à la coordination des actions pour maintenir la cohérence générale (par le COFIL et le Comité technique).</li> </ul>
Légalité et à la régularité :	Difficulté de l'obtention des visas pour la mobilité.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prévoir avec les Etats membres des créneaux spécifiques aux bénéficiaires de mobilité pour le dépôt des demandes de visa et de manière régulière et assurer une meilleure coordination entre les projets de mobilité .</li> </ul>

### Hypothèses externes :

A partir du contexte de la programmation, de l'identification de ce programme et en se basant sur les travaux participatifs qui ont été réalisés en la matière, les hypothèses sont que :

- Le Ministère ESRI a acquis des bonnes capacités de mise en œuvre de la réforme, en concertation avec les autres parties prenantes, notamment à travers la promulgation du PACTE ESRI 2030 et sa retranscription en loi de finances et par l'assurance de l'implication et l'adhésion des parties prenantes suite à la tenue des assises régionales de concertation ;
- La coordination intersectorielle entre tous les acteurs liés à la mise en œuvre des actions de recherche, innovation est promue ;
- Les secteurs publics et privés (entreprises et industries) adhèrent à une démarche de partenariat avec les institutions de formation universitaire et de recherche scientifique.

### 3.5. La logique d'intervention

Le programme s'inscrit dans une approche intégrée visant à appuyer l'ouverture du secteur ESRI sur son écosystème pour renforcer les liens entre les Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche et le tissu économique et industriel. Il vise à appuyer les projets de la réforme, selon les orientations gouvernementales de la loi cadre 51-17, du NMD et du PACTE ESRI 2030, notamment en termes de gouvernance et de pilotage de l'enseignement supérieur d'une part, et de la recherche - innovation de l'autre, sans jamais perdre de vue les liens intrinsèques qui les unissent. En effet, le développement de la recherche exige l'internationalisation des compétences, des métiers, des outils didactiques, des technologies et des modèles pédagogiques, et le développement de l'employabilité implique le développement de compétences.

Les quatre objectifs de l'action sont alignés sur les quatre objectifs stratégiques du PACTE et les leviers qui le constituent, dont l'impact général attendu sur le ESRI en tant que secteur devrait porter sur l'amélioration de la gouvernance du secteur, et la qualité de l'enseignement dispensé et son employabilité, et à terme sur une augmentation sensible de la part de la recherche et de l'innovation dans les activités économiques du Maroc. Ces objectifs visent également une augmentation de la productivité et de la valorisation en termes de recherche et d'innovation en vue d'améliorer la position du Maroc au sein des chaînes mondiales de l'innovation et la reconnaissance de la recherche scientifique à l'échelle internationale.

Les principales hypothèses favorables à la réalisation de toutes les activités et à l'atteinte des résultats sont :

- Des textes législatifs (loi, arrêtés, décrets) disponibles et promulgués au démarrage des projets du PACTE ESRI et de l'Appui budgétaire, notamment ceux relatifs à l'assouplissement des mesures de contractualisation des établissements, ceux relatifs aux nouveaux cadres pédagogiques et aux statuts des enseignants-chercheurs ;

- Une programmation financière du secteur ESRI, en lien avec le PDP 2023 de la loi de finances, pour garantir le déploiement des projets du PACTE ;
- Une planification stratégique déclinée en plans d'actions annuels dont les résultats sont suivis en se basant sur de sources d'informations fiables.
- Un renforcement des liens entre les secteurs économiques et les universités par des conventions de partenariat entre Universités, Fédérations patronales, entreprises marocaines et entreprises internationales afin de mobiliser tous les efforts pour répondre aux besoins en compétences, notamment dans des secteurs et activités souffrants des pénuries de plus en plus aiguës des compétences au Maroc et l'international.

Les activités proposées dans l'objectif relatif à la gouvernance sont structurantes, dans la mesure où il s'agit soit de créer des dispositifs de suivi (système d'information intégré pour le MESRI), soit d'utiliser l'assurance qualité (via l'Agence nationale et le réseau des Etablissements d'Enseignements Supérieurs (EES), comme levier pour améliorer la qualité et les performances du secteur. La formation des cadres à la planification est une action de renforcement des capacités, qui va de pair avec les formations relatives au SI, pour former un vivier de personnels qui soient en mesure de suivre la réforme, le Pacte et plus largement de piloter ensuite selon des outils et des méthodes modernes le ESRI. Les résultats attendus sont des personnels mieux formés, des référentiels de compétences de planification et de monitoring permettant une pérennisation des compétences, des personnels mieux formés et informés en termes d'évaluation et d'assurance qualité. Le choix d'un Système d'Information et d'outils et de compétences de planification est le socle indispensable pour mener à bien une réforme et la suivre. Dans plusieurs pays européens, l'entrée par l'assurance qualité a permis de moderniser et surtout d'améliorer la qualité du ESRI, c'est donc un bon choix qui est opéré, s'il est convenablement étendu à l'ensemble des établissements et des opérateurs.

A cette composante de gouvernance, s'ajoute celle de la réforme pédagogique et sa rénovation. Le choix a été fait pour cette action de se focaliser sur deux aspects :

- Le nouveau modèle de doctorat « doctorants de Nouvelle Génération » ;
- La formation continue des enseignants chercheurs impliquant l'innovation pédagogique et l'ingénierie de projet de recherche.

Les activités liées au nouveau modèle de doctorat devraient permettre d'avoir des docteurs mieux formés, après une mobilité encadrée d'au moins un semestre, un parcours plus cohérent. Les produits induits sont un vivier plus important de doctorants formés et de docteurs. Les impacts sont de deux types, à la fois sur la recherche et l'innovation par des docteurs dotés de compétences entrepreneuriales et d'innovation plus affirmées, d'autre part, un impact à moyen et long termes sur le renouvellement du corps enseignant, lequel connaît un départ massif à la retraite à l'horizon 2030.

Quant à l'innovation pédagogique, elle suppose des dispositifs et des formations des enseignants-chercheurs, pour pallier à la fois la massification de l'enseignement mais aussi les difficultés formatives rencontrées lors de la pandémie de COVID-19. Les produits induits sont des enseignants mieux formés, dotés de compétences numériques et de e-learning, à long terme une amélioration de la qualité générale des enseignements dispensés. Au-delà, une formation à l'ingénierie de projets à travers le renforcement de la capacité des principaux concernés (enseignants-chercheurs) à répondre à des appels d'offre internationaux pour la recherche. Les choix opérés sont logiques, même s'ils ne couvrent qu'une partie de la dimension pédagogique. L'orientation sur le doctorat et les nouveaux enseignants-chercheurs est un bon choix, car il s'agit de toucher la « relève » de l'ESRI, tant pour la recherche que pour l'enseignement. Le nouveau modèle de doctorat s'inspire des meilleurs modèles européens.

Concernant l'ouverture du secteur ESRI sur son écosystème pour favoriser la recherche et l'innovation, cela cible à la fois en amont le volet dispositifs et projets de recherche, via une meilleure structuration du secteur et une meilleure articulation avec le tissu industriel, et en aval, tous les aspects de la valorisation qui sont essentiels pour avoir une R&D de qualité et utile à la société et à la création de richesse. Les produits attendus sont, à court terme, une montée en puissance des dispositifs, par une meilleure structuration interne et externe de ceux-ci, et à moyen terme une productivité et une innovation boostées, une meilleure diffusion des résultats de la recherche et un meilleur positionnement de la recherche marocaine à l'échelle internationale. Concernant

les cross-cutting prioritaires, les Instituts de recherche thématiques intègrent les questions transversales liées au changement climatique, aux énergies renouvelables et à la protection de la biodiversité. L'atteinte de ces résultats est possible, parce que les bons leviers ont été identifiés et sélectionnés, notamment le regroupement de dispositifs favorisant l'innovation et la collaboration avec le tissu industriel (Clusters, Incubateurs, Pôles d'excellence, Cités de l'Innovation)

Quant à la question de l'amélioration de l'employabilité des sortants des universités, la réforme est plus que nécessaire pour renforcer les fonctions systémiques entre Universités / Entreprises sur le plan stratégique comme moyen fondamental de développement du capital humain et de se focaliser sur le plan opérationnel sur la résolution d'une situation paradoxale caractérisée par un taux important du chômage parmi les sortants de l'éducation supérieure d'une part et une pénurie des compétences se traduisant par un nombre de plus en plus grand des demandes d'emplois non satisfaites des entreprises. Pour ce faire, les activités prévues sont :

- Des formations professionnalisantes, certifiantes sous forme de compléments de formations techniques spécifiques et adaptées aux besoins des entreprises et des secteurs économiques (soft skills, langues, digitalisation) ;
- L'assurance d'une interaction continue entre l'université et son environnement économique en garantissant un suivi / évaluation des itinéraires d'insertion des diplômés en entreprises et un retour d'informations fiables permettant aux EES de prendre les mesures pédagogiques permettant une meilleure adéquation qualitative entre les compétences acquises et les exigences du milieu du travail.

Ces activités seront réalisées dans une vision stratégique en pleine symbiose avec les trois autres volets de la réforme de l'éducation supérieure et d'une manière progressive, selon les priorités du tissu économique (secteurs et entreprises sous pression, ayant les plus besoins des compétences qui sont en pénurie sur le marché du travail comme les NTIC et les Énergies renouvelables) et selon les dispositions opérationnelles des universités qui sont déjà outillées par des centres des carrières qui assurent les fonctions d'Interface entre universités et entreprises.

L'approche sensible au genre devrait se retrouver dans l'ensemble des activités proposées, que ce soit en termes de mesures spécifiques en faveur des femmes, des publics défavorisés (notamment par la pédagogie numérique) ou en termes d'appui spécifique au développement de l'employabilité des femmes et de leur insertion sur le marché du travail, notamment dans les secteurs innovants comme les NTIC et les énergies renouvelables et en termes d'indicateurs de suivi et de planification de la réforme sexo-genrés. Alors que les étudiantes constituent la moitié de la population estudiantine, leur insertion professionnelle suite à leurs diplômes reste problématique.

### 3.6. Matrice indicative du cadre logique<sup>16</sup>

Résultats	Chaîne des résultats	Indicateurs (max. 15)	Valeurs de référence (valeur et année)	Cibles à l'horizon de la fin du contrat d'appui budgétaire (valeur et année)	Sources de données (1 par indicateur)
<b>Impact indicatif de la politique</b>	L'écosystème « enseignement supérieur-recherche-développement-innovation » permet la promotion et la durabilité des opportunités académiques et professionnelles pour les étudiants, diplômés, doctorants et chercheurs	Taux de chômage des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur	T1 2022 : 26.7 %	2026: 20 %	Haut-commissariat au Plan HCP
<b>Effets attendus de la politique</b>	<p>1. La gouvernance du secteur ESRI a été renforcée à travers l'autonomie de la gestion administrative et financière</p> <p>2. La mise en œuvre de la réforme pédagogique globale et intégrée est accompagnée</p> <p>3. L'écosystème de la recherche et de l'innovation est performant et internationalisé</p> <p>4. Les diplômés et étudiants en cours et en fin de parcours trouvent des opportunités professionnelles élargies dans deux secteurs innovants</p>	<p>1. Part des crédits budgétaires consacrés services déconcentrés</p> <p>2. Nombre de filières accréditées dans les établissements de l'Enseignement supérieur universitaire public</p> <p>3. Nombre de thèses de doctorat soutenues</p> <p>4. Taux d'insertion professionnelle selon le diplôme de sortie</p>	<p>98.849%</p> <p>2411 (2020)</p> <p>2192 (2020)</p> <p>15% (2019)</p>	<p>99.2%</p> <p>2514 (2024)</p> <p>4640 (2024)</p> <p>20% (2026)</p>	<p>Projet de performance (PDP) 2022</p> <p>PDP 2022</p> <p>PDP 2022</p> <p>MIEPEC - ONDH</p>

<sup>16</sup> La plupart des indicateurs de suivi sont issus du projet de performance du Ministère de l'enseignement supérieur, recherche et innovation de 2022. Les cibles de ces indicateurs sont amenées à être annuellement actualisées en fonction de la programmation budgétaire. Par conséquent, une mise à jour régulière du tableau de matrice indicative de suivi sera réalisée.

<b>Produits induits</b>	1.1 Le cadre administratif et réglementaire rendu opérationnel	1.1.1 Actualisation de la loi 01-00 sur l'organisation de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation et des textes qui en découlent	Non démarré	Loi approuvée et textes pris	Bulletin officiel
	1.2 Un système intégré d'information, d'évaluation, de reporting mis en place	1.2.1 Nombre de services Systèmes d'information disponibles pour les usagers	5 (2020)	9 (2024)	PDP 2022
	2.1 Un cursus de formation des enseignants en ingénierie de formation réalisé (classes inversées, enseignement par projet, ...)	2.1.1 Effectif des nouveaux inscrits dans l'enseignement supérieur universitaire public	257 782 (2020)	385 775 (2024)	PDP 2022
	2.2 Programme de formation des doctorants « nouvelle – génération » intégrant les compétences pertinentes et une ouverture internationale mis en place	2.2.1 Nombre d'étudiants bénéficiaires des différents programmes visant à encourager l'entrepreneuriat chez les étudiants	913 (2020)	5000 (2024)	PDP 2022
	2.3 égalité femme-homme intégrée dans la réforme pédagogique	2.3.1 Pourcentage des étudiantes dans l'enseignement supérieur universitaire public	50.5 (2020)	51.3 (2024)	PDP 2022

	3.1 Programme national des Cités de l'Innovation (régionalisation, gouvernance) généralisé en étant positionné comme relais avec chaque région pour le développement de l'innovation régionale	3.1.1 Nombre de cités de l'innovation opérationnelles	6	1 cité de l'innovation par région	Rapport annuel du MESRI
	3.2 Création des unités mixtes de R&D et d'Innovation Université/Entreprise accompagnée	3.2.1 Nombre de brevets déposés par les universités	80 (2020)	305 (2024)	PDP 2022
	3.3 Un cadre incitatif pour l'économie de l'innovation : attractivité des investissements (IDE) en Recherche et Développement, innovation et transfert de technologie mis en place	3.3.1 Nombre de projets de recherche et d'innovation menés en partenariat avec les entreprises dans le cadre des appels à projets nationaux	64 (2020)	168 (2024)	PDP 2022
	4.1 Enseignement des langues au niveau des cycles licence renforcé	4.1. 1 Nombre d'étudiants bénéficiaires des services des centres de développement des compétences professionnelles chez les étudiants « Career Centers »	40 388 (2020)	135 000 (2024)	PDP 2022
	4.2 Système de collaboration établi entre Universités et entreprises pour assurer des formations techniques professionnalisantes complémentaires dans deux secteurs innovants (tels que énergies renouvelables ; digital)	4.2.1 Pourcentage des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert	36 (2020)	53 (2024)	PDP 2022
	4.3 Un système de suivi d'insertion de diplômés mis en place visant le renforcement de l'offre de formation professionnalisante	4.3.1 Nombre de diplômés adhérents au système de suivi	0 (2020)	100% (2026)	Rapport annuel MESRI

<b>Produits directs</b>	1.3 Capacités administratives et les compétences des cadres au niveau central et régional des EES en charge de la contractualisation et de la gestion des établissements renforcées	1.3. Ratio d'efficacité de la gestion des ressources humaines	1.56 (2020)	2 (2024)	PDP 2022
	2.4. Mobilité des doctorants entre le Maroc, l'UE et les pays d'Afrique déployée via des appels à projets de recherche	2.4 Nombre des étudiants boursiers	394 907 (2020)	440 000 (2022)	PDP 2022
	3.4. Capacités des enseignants-chercheurs à répondre aux appels à projets internationaux renforcées	3.4 Taux d'accès à la formation	12% (2020)	35% (2024)	PDP 2022
	4.4. Capacités des acteurs d'accompagnement des étudiants en fin de parcours et des jeunes diplômés renforcées	4.4 Taux d'encadrement administratif dans les établissements de l'enseignement supérieur universitaire public	173% (2020)	231% (2024)	PDP 2022

## **4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE**

### **4.1. Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le Royaume du Maroc.

### **4.2. Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, durant laquelle les activités décrites à la section 3 seront réalisées et les contrats et conventions correspondants mis en œuvre, est de 72 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision, ainsi que les contrats et les accords concernés.

### **4.3. Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

#### **4.3.1. Justification des montants alloués à l'appui budgétaire**

Le montant alloué pour l'appui budgétaire est de 40 millions EUR et celui alloué à l'appui complémentaire est de EUR 6 millions. Ce montant repose sur :

- Le transfert de EUR 40 millions dans la période 2023-2026 au budget de l'État marocain ;
- La poursuite du dialogue politique et stratégique avec le gouvernement, avec une attention particulière pour la mise en œuvre des projets définis par le NMD et la Loi des Finances 2022 pour l'ESRI dans le cadre du PACTE ESRI 2030 et leur lien avec la loi-cadre 51-17 (relative au système d'éducation, formation et de recherche scientifique) et de ses déclinaisons opérationnelles ;
- Le renforcement des capacités du Gouvernement dans le domaine de la gestion des finances publiques, en complémentarité avec les initiatives d'autres programmes d'appui budgétaire.
- Un suivi régulier des critères d'éligibilité de l'appui budgétaire. Le suivi de la réalisation des objectifs prioritaires du secteur sera effectué sur la base des rapports de progrès annuels et d'autres évaluations de l'UE ou des bailleurs de fonds.

Il ressort de l'analyse de faisabilité que le besoin de financement pour la mise en œuvre du PACTE ESRI s'articule à la fois en termes d'investissements mais également de dépenses de fonctionnement. La projection des dépenses de fonctionnement est essentielle pour assurer la soutenabilité de la réforme, raison pour laquelle cet appui à la structuration du secteur est nécessaire.

#### **4.3.2. Critères de décaissement de l'appui budgétaire**

a) Conditions.

Les conditions générales applicables au décaissement de toutes les tranches sont les suivantes:

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la loi-cadre 51-17 au niveau enseignement supérieur, recherche et innovation, en lien avec le PACTE ESRI et maintien de la crédibilité et de la pertinence de celle-ci ou de la politique ultérieure.
- Maintien d'une politique macroéconomique fondée sur la stabilité, crédible et pertinente, ou réalisation de progrès en vue de rétablir les principaux équilibres.
- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes visant à améliorer la gestion des finances publiques, dont la mobilisation des recettes nationales, et maintien de la crédibilité et de la pertinence du programme de réforme.
- Progrès satisfaisants concernant la mise à disposition du public d'informations budgétaires fiables, exactes et exhaustives.

b) Les indicateurs de performance pour les décaissements susceptibles d'être utilisés pour les tranches variables peuvent se concentrer sur les priorités politiques suivantes:

- Réorganisation et restructuration du secteur de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en ce qui trait à la gouvernance ;
- Réforme de l'enseignement supérieur, à travers la révision des approches pédagogiques, des programmes et des curricula ;
- Dynamisation de l'écosystème de la recherche scientifique et technique et de l'innovation à travers le renforcement du partenariat et de coopération au niveau national et international, afin de soutenir l'ouverture, le rayonnement, la qualité et la rentabilité de la recherche-développement et d'innovation ;
- Facilitation des passerelles vers le marché de travail à travers des formations professionnalisantes.

Les indicateurs de performance et les objectifs retenus pour le décaissement des tranches variables s'appliqueront pendant toute la durée de l'appui budgétaire (2023-2026).

#### c) Modifications

Les indicateurs de performance et les objectifs retenus pour le décaissement des tranches variables s'appliqueront pendant toute la durée de l'appui budgétaire (2023-2026). Cependant, dans des circonstances dûment justifiées, le pays partenaire et la Commission peuvent convenir la modification des indicateurs ou la révision à la hausse ou à la baisse des cibles. Ces modifications doivent être autorisées par écrit *ex ante*, ou au plus tard avant la fin du premier trimestre de la période de référence applicable aux indicateurs et aux valeurs cibles.

Dans des cas exceptionnels et/ou dûment justifiés, par exemple lorsqu'il y a des événements imprévus, des chocs externes ou des circonstances changeantes qui rendent l'indicateur ou la valeur cible non pertinent et ne pouvaient être anticipés, un indicateur de tranche variable peut être abandonné. Dans ce cas, le montant correspondant pourrait soit être réaffecté aux autres indicateurs de la tranche variable dans la même année, soit être transféré à la tranche variable de l'année suivante (conformément à la pondération initiale des indicateurs). Il peut également être convenu de réévaluer, au cours de l'exercice suivant, un indicateur par rapport à la cible initiale, si une tendance positive a été observée et si les autorités n'ont pas atteint la cible fixée en raison de facteurs indépendants de leur volonté. L'utilisation de cette disposition est demandée par le pays partenaire et approuvée par écrit par la Commission.

#### d) Valeurs fondamentales

En cas de dégradation sensible des valeurs fondamentales, les décaissements au titre de l'appui budgétaire peuvent être suspendus, réduits ou annulés, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.

### 4.3.3. Détails de l'appui budgétaire

L'appui budgétaire est fourni sous la forme d'un appui budgétaire direct non ciblé au Trésor public. L'opération de crédit des virements en euros décaissés en Dirham sera exécutée aux taux de change applicables, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.

A titre indicatif, une tranche fixe est prévue en année N et des tranches variables en années N+1, N+2 N+3.

#### 4.4. Modalités de mise en œuvre applicable à l'appui complémentaire

La Commission veillera au respect des règles et procédures pertinentes de l'Union pour l'octroi de financements à des tiers, notamment des procédures de réexamen s'il y a lieu, ainsi qu'à la conformité de l'action avec les mesures restrictives de l'UE.<sup>17</sup>

##### 4.4.1. Gestion directe (subventions)

###### a) Objet de la subvention

La subvention contribuera à l'atteinte des 4 objectifs spécifiques du programme

###### b) Type de demandeurs visés

Les demandeurs visés peuvent être : les ONG, les acteurs économiques tels que les PME, les organisations à but lucratif ou à but non lucratif.

##### 4.4.2. Gestion directe (passation de marchés)

Les marchés publics contribueront à atteindre les résultats de 4 objectifs spécifiques.

#### 4.5. Critères d'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique sur la base de l'urgence ou de l'indisponibilité des services sur les marchés des pays ou territoires concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés où l'application des règles d'éligibilité rendrait impossible ou excessivement difficile la réalisation de cette action (article 28, paragraphe 10, du règlement IVCDI - Europe dans le monde).

#### 4.6. Budget indicatif

Composantes budgétaires indicatives	Contribution de l'UE (montant en EUR)	Contribution indicative de tiers, dans la devise indiquée
<b>Appui budgétaire</b> — cf. section 4.3	40 000 000	N.A
<b>Modalités de mise en œuvre</b> — cf. section 4.4		
<b>L'écosystème « enseignement supérieur – recherche – développement - innovation » permet la promotion et la durabilité des opportunités pour les étudiants, diplômés, doctorants et chercheurs</b> composé de :	6 000 000	
<b>Subventions</b> enveloppe totale de la section 4.4.1	4 700 000	N.A
<b>Passation de marchés</b> — enveloppe totale de la section 4.4.2	1 300 000	N.A.

<sup>17</sup> [www.sanctionsmap.eu](http://www.sanctionsmap.eu) Il est à noter que la carte des sanctions est un outil informatique permettant de répertorier les régimes de sanctions. Les sanctions résultent d'actes juridiques publiés au Journal officiel (JO). En cas de divergence entre les actes juridiques publiés et les mises à jour sur le site web, c'est la version du JO qui prévaut.

<b>Évaluation</b> — cf. section 5.2 <b>Audit</b> — cf. section 5.3	sera couvert par une autre décision	N.A.
<b>Communication et visibilité</b> — cf. section 6	sera couvert par une autre décision	N.A.
<b>Provision pour dépenses imprévues</b>	N.A.	N.A.
<b>Totaux</b>	46 000 000	

#### 4.7. Structure organisationnelle et responsabilités

Un Comité de Pilotage intersectoriel (COFIL) sera mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et des mesures appuyées par ce programme.

Ce comité sera composé de représentants du : Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Innovation (MESRI), Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et du Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEC). Également composé de : Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), Conseil Économique Social et Environnemental (CESE), Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité (ANEAQ), et de la confédération des entreprises marocaines (CGEM).

Le COFIL sera co-présidé par le Secrétaire Général du MESRI et du MEF (en présidant les rencontres à tour de rôles).

Dans le cadre de ses prérogatives en matière d'exécution budgétaire et de sauvegarde des intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour gérer la mise en œuvre de l'action, elle sera représentée du sein de ce COFIL par les services de la Délégation de l'Union européenne à Rabat (DUE).

Cette instance se réunira au moins deux fois par an, et autant que de besoin. Le bénéficiaire pourra décider d'inviter également, à titre d'observateur, d'autres agences, des Etablissement d'Enseignements Supérieurs non affiliés, des représentants de la société civile, et d'autres associations professionnelles concernées. Le COFIL assurera le suivi de la partie en appui budgétaire et des activités d'appui complémentaire. Le Comité devra enfin assurer une coordination interministérielle en donnant des orientations aux différents départements pour le suivi et la mise en œuvre du programme.

Pour le suivi des actions tout au long du programme, un Comité Technique de Suivi (CTS) sera mis en place et se composera au minimum des membres suivants : les représentants du MESRI, MIC et MEF, et les représentants du CSEFRS en plus de la DUE.

Le CTS se réunira périodiquement pour assurer une coordination optimale et efficace des actions du programme. Il sera également chargé des points d'étape trimestriels sur l'avancement des indicateurs de performance de la partie en appui budgétaire, afin d'anticiper toute difficulté d'atteinte éventuelle et reporter sur ce sujet aux plus hautes instances, chaque fois que nécessaire.

Le CTS est présidé par un point focal national (PF), qui aura la responsabilité du suivi global des actions du programme en relation étroite et directe avec les services de l'UE.

Le PF est choisi parmi les cadres du MESRI.

Dans le cadre de ses prérogatives en matière d'exécution budgétaire et de sauvegarde des intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour gérer la mise en œuvre de l'action.

## **5. MESURE DE PERFORMANCE, SUIVI ET RAPPORTS**

### **5.1. Suivi et rapports**

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire chargé de la mise en œuvre. À cette fin, le partenaire chargé de la mise en œuvre met en place un système permanent de suivi interne, technique et financier de l'action et élabore régulièrement des rapports d'avancement (au moins annuels) et des rapports finaux. Chaque rapport rend compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements introduits, ainsi que du degré de réalisation de ses Produits et de sa contribution à la réalisation de ses Effets et, si possible au moment de l'établissement du rapport, de la contribution à la réalisation de ses Impacts, mesurée par des indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité du projet) la liste du plan d'action du partenaire (pour l'appui budgétaire).

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

Rôles et responsabilités en matière de collecte, d'analyse et de suivi des données:

Le MESRI est en charge de la collecte, l'analyse et le suivi des données, en liaison avec le Ministère de l'économie et des finances, coordonnateur national.

Les systèmes statistiques et de suivi ainsi que la qualité des données officielles dans le domaine d'action couvert ont été évalués. Cette évaluation a été prise en compte dans la conception de l'action de la manière suivante: le système d'information mis en place dans le cadre des réformes de la Loi organique relative aux lois de finances d'une part, de la loi-cadre 51-17 d'autre part, ont été estimées fiables par les évaluations externes réalisées. Le HCP dispose également d'un système de contrôle qualité fiable des données publiques.

### **5.2. Évaluation**

Compte tenu de la nature de l'action, il sera procédé à une évaluation finale de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants.

Il sera réalisé à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à différents niveaux (y compris pour la révision des politiques), en tenant compte en particulier du fait qu'il s'agit d'une première opération de cette nature dans le secteur ESRI.

L'évaluation de la présente action peut être réalisée individuellement ou dans le cadre d'une évaluation stratégique conjointe des opérations d'appui budgétaire réalisée avec le pays partenaire, d'autres prestataires d'appui budgétaire ou des parties prenantes concernées.

La Commission constitue un groupe de référence composé de représentants des principales parties prenantes, tant au niveau de l'UE qu'au niveau national (représentants du gouvernement, des organisations de la société civile (secteur privé, ONG, etc.)). Si cela est jugé nécessaire, d'autres donateurs seront invités à y participer.

Les rapports d'évaluation sont partagés avec le pays partenaire et d'autres parties prenantes clés selon les meilleures pratiques de diffusion des évaluations. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analysent les conclusions et les recommandations des évaluations et, le cas échéant, en accord avec le pays partenaire, décident conjointement des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

Les services d'évaluation peuvent faire l'objet d'un contrat au titre d'un contrat-cadre.

### 5.3. Audit et vérifications

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

## 6. COMMUNICATION STRATÉGIQUE ET DIPLOMATIE PUBLIQUE

Toutes les entités mettant en œuvre des actions extérieures financées par l'UE ont l'obligation contractuelle d'informer les publics concernés du soutien apporté par l'Union à leurs travaux en affichant l'emblème de l'UE et, le cas échéant, une brève déclaration de financement sur tous les supports de communication liés aux actions concernées. À cette fin, ils doivent se conformer aux instructions données dans les exigences de communication et de visibilité contenues dans le document « [Communicating and raising EU visibility: Guidance for external actions](#) », adopté en juillet 2022.<sup>18</sup>

Cette obligation s'appliquera de la même manière, que les actions concernées soient mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les prestataires de services, les bénéficiaires de subventions ou les entités mandatées ou déléguées, telles que les agences des Nations unies, les institutions financières internationales et les agences des États membres de l'UE. Dans chaque cas, une référence aux obligations contractuelles correspondantes doit être incluse dans la convention de financement, la passation de marchés et les contrats de subvention respectifs, ainsi que dans les conventions de délégation.

---

<sup>18</sup> [https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub/communicating-and-raising-eu-visibility-guidance-external-actions\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub/communicating-and-raising-eu-visibility-guidance-external-actions_en)