

# **Réforme du système universitaire et le défi de l'employabilité : L'expérience marocaine**

**Mohamed BOUSSETTA**

*Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales*

*Kénitra Maroc*

*Email : mboussetta11@gmail.com*

La réforme universitaire constitue un enjeu majeur dans le contexte de mondialisation et de crise systémique que connaissent les systèmes de formation et qui remettent ainsi en cause leur mission et leur place. Ainsi, l'université est, de plus en plus, confrontée au défi de la qualité et de l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail.

Au Maroc, malgré la réforme mise en œuvre depuis 2003, avec l'introduction notamment du LMD qui privilégie d'avantage la mobilité et les passerelles, notre système universitaire a continué d'évoluer selon le modèle tubulaire particulièrement au niveau des filières d'enseignement général (lettres, sciences humaines, filières scientifiques fondamentales...). La dimension professionnelle et la préoccupation de l'insertion n'a pas été mise en avant lors de ce passage au LMD dans la mesure où l'offre pédagogique demeure marquée par une vision fondamentalement académique qui ne favorise nullement l'employabilité.

Les étudiants sortent, avec une formation triplement désarticulée : un socle de connaissance théorique dépourvue de rigueur méthodologique, de capacité critique et d'esprit de synthèse qui demeure la clé de l'employabilité. Des cursus ne débouchant que très peu sur un référentiel de métiers et sans obligation de stage qui peuvent faciliter amplement l'insertion professionnelle.

Après plusieurs années de mise en œuvre, cette réforme a démontré ces limites particulièrement au niveau de l'employabilité puisque la transposition de la réforme LMD dans l'université marocaine s'est effectuée dans une simple logique de « normalisation » des diplômes nationaux et moins portée sur l'arborescence au niveau des formations matérialisées et pratiques.

Cette préoccupation fondamentale de l'insertion professionnelle est devenue très présente avec l'application du programme d'urgence 2009 – 2012 qui a donné un nouvel élan à la

réforme universitaire. Ainsi, le défi de l'employabilité a été pris en compte en introduisant des critères de performance dans ce domaine.

Ainsi par exemple, le taux de professionnalisation des filières de formation qui n'était que 1% en 2008 devrait atteindre 20% en 2012, (licences professionnelles, masters spécialisés et filières coélaborées), les passerelles ont été imposées au niveau des écoles de commerce et d'ingénieurs (10% au niveau de chaque année), les filières interdisciplinaires ont été encouragées, l'ouverture de l'université sur le monde socioprofessionnel a été développée... Ce qui a contribué à une plus grande diversification et une plus large professionnalisation de l'offre de formation dans l'objectif de relever le défi de l'employabilité dans un contexte social marqué par un taux de chômage de jeunes diplômés de l'ordre de 25%.

## **1. Réforme universitaire : Diagnostic et évolution**

### ***1.1. Fondements de base***

Le cadre institutionnel et la réforme pédagogique ont constitué les composantes principales du projet global de la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc introduite depuis 2003.

Celle-ci s'appuie sur les principes fondamentaux suivants qui :

- Tient compte de la nécessité d'intégrer le nouveau système national dans le cadre du changement intervenu dans le système de formation supérieur international notamment européen, en vue de faciliter la mobilité nationale et internationale des étudiants ;
- Introduit des modules de langues et de communication tout au long du cursus universitaire tout en offrant une formation générale de base, deux types de filière : des filières à caractère général et des filières à caractère professionnalisant ;
- Octroi des possibilités de passerelles entre filières et de réorientation des étudiants ;
- Répond aux objectifs qualitatifs et quantitatifs visés par la réforme (rendement interne et externe) et permet des sorties diplômantes à plusieurs niveaux. ;
- Satisfait au principe du retour à l'université tout au long de la vie.

### ***1.2. Réforme et mise en place des structures institutionnelles***

La réforme de l'enseignement supérieur a prévu la mise en place d'instances de régulation comme pendant normal de l'autonomie des universités. Ces instances de régulation, composantes essentielles du système d'assurance qualité et de veille de l'enseignement

supérieur, ont été créés dans l'objectif d'harmoniser l'organisation du secteur de l'enseignement supérieur .Il s'agit de :

- La Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES).
- Du Conseil de coordination des Etablissements ne relevant pas de l'université.
- De la Commission de coordination de l'enseignement supérieur privé (COCESP).
- De l'Instance nationale d'Evaluation (INE).
- De l'Observatoire pour l'adéquation des enseignements supérieurs à l'environnement économique et professionnel.

Les instances actuellement mises en place sont la CNACES (juin 2003), la COCESP (avril 2005) et l'INE (2007).

Ces trois instances sont essentielles au démarrage de la réforme dans les établissements universitaires et les établissements d'enseignement supérieur privé. Les autres instances sont en cours de mise en place en concertation avec les autres départements ministériels concernés.

### ***1.3. Gouvernance***

Les présidents d'université et les chefs d'établissements universitaires sont désormais désignés selon la nouvelle procédure basée sur l'appel à candidature et la présentation d'un projet de développement. Les conseils d'université et d'établissement, les conseils de gestion et les commissions permanentes, ont été mise en place conformément aux dispositions de la loi 01-00. Par ailleurs, les vices présidents et vice doyens ont été désignés dans ces nouveaux postes de responsabilités.

Depuis l'année universitaire 2002-2003, les conseils et commissions réalisent leurs nouvelles activités et missions dans le cadre de la nouvelle réforme, notamment celles relatives à la proposition de filière de formation, de gestion collégiale...

### ***1.4. Nouvelles missions de l'université***

Les évolutions rapides que connaissent les organisations sociales, économiques et industrielles requièrent que l'université s'adapte en permanence à ces mutations. Bien plus, ils attendent d'elle qu'elle soit une institution de veille et de prévision de l'évolution des connaissances et de formations.

Les nouvelles missions de l'enseignement supérieur pressenties de par le monde (ouverture économique nationale et internationale, développement des formations professionnalisantes, valorisation de la recherche, amélioration des services aux étudiants, prestation de services, etc.) conduisent à étendre les missions traditionnelles de l'université et à revoir le mode de fonctionnement de ses structures.

Ces nouvelles missions de l'université sont particulièrement à :

- Offrir des prestations (formations, conseils, expertises, recherches spécifiques....)
- Répondre à la demande ou proposer des formations continues diplômantes
- Développer des compétences et créer des structures entrepreneuriales notamment à travers :

- La création des incubateurs et des pépinières d'entreprises.
- L'exploitation des brevets et licences.
- La commercialiser les produits de ses activités.
- La prise des participations dans des sociétés.
- La création des sociétés filiales.
- La constituer des groupements d'Intérêts Public (GIP).

## **2. Retombées et contraintes de la réforme**

### ***2.1. Les avancées de la réforme***

Comme nous l'avons rappelé précédemment, l'année 2003 a consacré le démarrage de la réforme pédagogique de l'enseignement supérieur dans les établissements universitaires marocains (établissements à accès ouvert). Elle s'est caractérisée par l'inscription de tous les étudiants nouveaux des établissements à accès ouvert dans le nouveau système pédagogique basé sur les filières, les modules semestriels et l'évaluation continue.

La mise en œuvre de cette nouvelle réforme a introduit de nouvelles données dans l'espace de l'enseignement supérieur marocain. Ainsi, dans tous les champs disciplinaires, plusieurs innovations et améliorations ont été introduites et consolidées dans le temps.

- Un système pédagogique ouvert sur les systèmes internationaux ;
- Un système modulaire avec capitalisation des acquis (fluidité, passerelles ...) ;
- Une autonomie pédagogique des Universités (Initiative, Souplesse, Adaptation continue des formations) ;
- Une mise en place de formations continues diplômantes ;

- Une meilleure ouverture de l'université sur son environnement avec la participation des partenaires socio-économiques dans la gestion de l'université ;

- Une amélioration de la qualité des formations et du rendement interne.

La réforme, lancée donc depuis 2003 et qui a matérialisé la Charte Nationale d'Éducation et de Formation, a été donc complètement finalisée dans toutes ses composantes avec l'instauration complète du système LMD en 2009. Ainsi, la réforme pédagogique, la restructuration de la recherche, l'organisation institutionnelle...ont été totalement mises en place.

Ce nouveau système a permis de grandes avancées sur tous les plans : harmonisation avec le système international, accroissement du rendement interne, meilleur adéquation avec les besoins du marché du travail...Il a donné une certaine dynamique à notre système universitaire en l'harmonisant avec le processus de Bologne et en renforçant l'autonomie pédagogique des universités tout en améliorant leur gouvernance.

## ***2.2. Contraintes persistantes***

Malgré les efforts déployés et en dépit des avancées constatées dans beaucoup de domaines, il reste encore du chemin à parcourir. Diverses contraintes persistantes ont été décelées dans plusieurs études et analyses qui ont été faites et notamment par le rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE) de 2008, les rapports annuels d'autoévaluation des universités...

Ainsi, par exemple le rapport du CSE a mis en exergue les dysfonctionnements suivants :

- Une gouvernance hésitante ;
- Des enseignants peu impliqués ;
- Un modèle pédagogique à améliorer ;
- Une sous optimale allocation des ressources ;
- Une professionnalisation insuffisante...

Par conséquent, plusieurs chantiers restent encore à améliorer. Il s'agit notamment :

- De l'approfondissement du processus d'autonomisation de l'université en utilisant à fond toutes les possibilités offertes par la loi 00-01 en termes d'autonomie et en améliorant sensiblement les instruments de gouvernance déjà en place, tout en explorant de nouvelles marges d'autonomie.

Pareillement, l'université doit se soumettre à l'évaluation et s'engager dans un rapport contractuel avec l'Etat. Ce qui a été fait dans le cadre du programme d'urgence 2009- 2012.

La déconcentration, la clarification des responsabilités et la culture d'évaluation pourraient constituer les mots d'ordre d'un pilotage du système qui responsabiliserait mieux ses acteurs ;

- De la promotion et de la valorisation de la recherche scientifique et de l'innovation, dans le cadre d'une nouvelle stratégie nationale. Il s'agit notamment d'élargir la base scientifique du pays, de se mobiliser sur des projets structurants et sur les grands chantiers nationaux... ;

La recherche scientifique manque de moyens et le budget alloué, malgré sa forte croissance depuis 1998, n'a jamais dépassé 0,8% du PIB et la part de la coopération internationale ne représente que 3% de ce budget

Il faut souligner également que la recherche scientifique est très peu valorisée et ses résultats ne sont pas encore suffisamment exploités dans leur environnement socio-économique ;

- De trancher et de résoudre les questions transversales comme celle de la langue dont la résolution a sans cesse été retardée. C'est un des grands nœuds dont le dépassement est crucial pour le système dans sa globalité. Cette problématique doit être donc tranchée en urgence et dans la sérénité ;

- De l'orientation et le rééquilibrage des filières en vue d'une meilleure adéquation entre l'université et les besoins des entreprises et de l'économie. Pour ce qui est des filières, l'enjeu consistera à inverser les flux d'orientation qui achemine en masse les étudiants vers les filières littéraires au profit des filières scientifiques, économiques et de gestion ;

- Des retards conséquents dans la mise en œuvre de la décentralisation qui sont aujourd'hui constatés sur le terrain, à tous les niveaux : la gestion des ressources humaines reste toujours centralisée, la gestion prévisionnelle des personnels à moyen et long terme ne repose pas toujours sur des hypothèses réalistes... ;

Face à ce constat, SM le Roi Mohammed VI, dans son discours prononcé à l'occasion de l'ouverture de la session parlementaire à l'automne 2007, a donné ses hautes instructions pour que soit élaboré un Plan d'Urgence, visant l'accélération de la mise en œuvre de la réforme pour les quatre prochaines années.

Aussi, une feuille de route sous forme d'un contrat – programme entre le ministère de tutelle et les universités a été présentée, discutée et approuvée et a été mise en application depuis 2009. Celle-ci, a défini de façon précise et concrète le programme d'accélération de l'achèvement de la réforme du système de l'éducation et de la formation tel que préconisé par la Charte nationale.

Cet ambitieux et innovant programme peut être considéré comme étant le cadre de référence des orientations de la Charte et vise à lui donner une nouvelle dynamique.

Quatre années après sa mise en œuvre les résultats obtenus dans le cadre du programme d'urgence apparaissent mitigés. Si certains indicateurs comme ceux relatifs au rendement interne du système, au degré de professionnalisation ...dénotent des avancées plus ou moins importantes, d'autres en revanche montrant que notre système universitaire est toujours peu performant, mal gouverné, peu adapté aux besoins du marché du travail ... D'où la nécessité de rectifier le tir et de faire face aux multiples contraintes persistantes tant sur le plan de l'enseignement, de la recherche scientifique, de la gouvernance ...

### **3- Réforme universitaire et le défi de l'employabilité**

#### **3.1. Le chemin parcouru**

Depuis la mise en œuvre de la réforme en 2003, instaurant le système LMD, l'Université marocaine a connu des progrès notables en matière d'employabilité des lauréats à travers notamment :

- La mise en place de filières professionnalisantes (licences professionnelles et masters spécialisés) dans des disciplines jugées à forte demande sur le marché de l'emploi comme la finance, l'audit, la logistique, le génie civil, l'automobile, l'offshoring....

Ainsi, le taux de professionnalisation des filières de formation est passé de 2% en 2008 à 12% en 2013. Ce qui a grandement facilité l'insertion des jeunes lauréats dont le taux de chômage a baissé au cours des dernières années. Ce taux qui demeure élevé a connu une baisse tendancielle au cours de ces dernières années. Il se situe à quelque 18% en 2013 contre 27,6% en 1999 ;

- L'ouverture de l'Université sur son environnement qui a été l'un des objectifs essentiels de la réforme et surtout du plan d'urgence a été renforcée avec la multiplication des partenariats entre les universités et ses partenaires, le développement des contrats avec les entreprises, la mise en place de formations collaborées et co-encadrées... Cette ouverture notamment sur le monde socio-économique a connu des progrès réels, contribuant par là à une plus grande diversification d'une offre de formation de plus en plus, en adéquation avec les besoins du marché du travail.

Dans le cadre du programme d'urgence 2008-2012, les universités marocaines ont également développé les cellules d'interface avec le monde de l'entreprise, ont multiplié les collaborations dans le domaine de montage de projets, d'élaboration, d'accréditation et de mise en œuvre de filières de formation...

Néanmoins, beaucoup reste encore à parcourir dans la mesure où cette ouverture demeure très partielle et essentiellement occasionnelle ;

- L'introduction et la généralisation des modules intitulé : « Entrepreneuriat » en S6 des filières scientifiques et des sciences humaines a permis de mieux faire connaître aux futurs licenciés l'entreprise, son organisation et ses mécanismes. Cependant, le contexte de son introduction, la méthodologie et les techniques utilisées ont fortement limité son impact.

En effet, il apparaît, de plus en plus, comme un module obligatoire qui doit être juste enseigné par des enseignants peu compétents dans le domaine, pour des étudiants qui sont simplement tenus de le suivre et de le valider. Or, dans l'esprit de la réforme et du programme d'urgence, l'introduction de ce module doit permettre de développer l'esprit d'entreprise, d'inculquer le goût du risque et d'initiative et de renforcer les possibilités de l'auto emploi et de la création des entreprise par les futurs lauréats de l'Université ;

- Avec le développement sans précédent des TIC et la massification de l'université, le développement de la gestion informatique et d'exploitation du numérique en tant qu'outil de formation pertinente et adaptée est devenu une action stratégique. L'installation de véritables campus numériques au sein des universités nationales qui offriront tous les services indispensables dans les domaines de la gestion, de la production de l'information et de la formation à distance et des contenus pédagogiques aux étudiants doit être activée afin de garantir aux étudiants - utilisateurs des services numériques selon des normes universelles de qualité.



Certes, des progrès certains ont été réalisés dans ce domaine depuis 2008, mais des efforts importants doivent être encore consentis pour répondre à une forte demande exprimée à ce niveau, s'adapter aux grandes innovations pédagogiques et technologiques en la matière et déceler la contrainte croissante de l'explosion du nombre des étudiants à l'université marocaine.

### ***3.2. Pour une plus grande employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur***

L'amélioration de l'employabilité des jeunes est tributaire de la qualité de la formation. La recherche de cette qualité doit par conséquent être au cœur des préoccupations des responsables et ne doit pas être sacrifiée au profit de la quantité avec la massification que connaît les établissements à accès ouvert qui accaparent plus de 90% des étudiants inscrits à l'université marocaine.

Il s'agit d'encourager fortement les universités à développer les formations professionnalisantes de courte durée, (bac plus 2 ou 3) ayant surtout un caractère technique ou managérial et tournées essentiellement vers les besoins du marché du travail. De même, il faudrait inclure systématiquement dans les formations initiales des modules de formation comportementale, linguistique et entrepreneuriale dans le cadre des contrats-programmes entre l'Etat et les acteurs concernés : les entreprises, les associations professionnelles, les administrations publiques ...

L'amélioration de l'employabilité des lauréats de l'université nécessite un ensemble de mesures et d'actions à plusieurs niveaux :

#### *La formation supérieure initiale*

Il s'agit d'encourager le développement de contrats - programmes Etat - opérateurs de formation : universités, organismes de formation professionnelle, opérateurs privés et entreprises dans les domaines de la formation professionnalisante en se fixant de nouvelles ambitions, tant pour les filières de licences spécialisées (bac +3) que de niveau techniciens (bac +2). Il conviendrait d'associer, du fait de leur connaissance du terrain économique, les opérateurs privés à la conception et au suivi de ce type de contrats-programmes ainsi qu'au choix des orientations pédagogiques. Leur contribution toute au long du processus de formation (co élaboration des filières, offre de stages ...) est extrêmement important dans ce domaine.

### *Les interfaces de stages et d'insertion des lauréats*

Il faut développer les meilleures passerelles entre l'université, les organismes de formation et l'entreprise pour préparer l'insertion des futurs lauréats. Pour cela, il est nécessaire d'encourager et de promouvoir les services ou départements des stages et d'insertion des lauréats au sein des organismes de formation et d'enseignement. Ces entités qui jouent un rôle d'interface entre l'université et le monde socio professionnel doivent permettre l'accueil et le suivi des étudiants dans leurs démarches de recherche de stage ou de premier emploi. Il s'agit de construire et de renforcer des relais forts entre les universités, les établissements de formation et les entreprises qui fourniraient des stages, voire d'emplois répondant aux exigences et qualifications des étudiants.

### *La formation comportementale et linguistique*

Il est devenu, de plus en plus, essentiel d'étendre et de renforcer les modules de formation comportementale et /ou linguistique pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail. Les dispositifs à mettre en place doit viser, entre autres, l'amélioration des capacités de communication et de travail en équipe des lauréats et l'apprentissage du « langage de l'entreprise ».

Dans ce cadre également, il faudrait leur offrir , outre leur diplôme de base (licence ou master), un complément de diplôme sous forme d'une certification afin de lui faciliter l'insertion professionnelle. Plusieurs compléments en langues peuvent être développés dans ce sens : français, anglais et espagnole... De même, des certifications en informatique ou sous forme de C2I peuvent contribuer sensiblement à l'amélioration de l'employabilité des lauréats de notre système d'enseignement supérieur.

### *La formation entrepreneuriale*

Concernant la formation entrepreneuriale, cette action fondamentale vise à promouvoir une meilleure connaissance de la vie économique et de la création d'entreprise à travers l'introduction de programmes de formation à l'entrepreneuriat au niveau de l'enseignement supérieur. Ces programmes consistent à introduire très tôt divers modules de formation et de sensibilisation au sein des cursus pédagogiques afin d'assurer une ouverture sur le monde du travail et une familiarisation avec l'environnement de l'entreprise dans lequel les jeunes évoluent à l'issue de leur parcours universitaire.

Ce genre de formation peut se décliner en deux volets :

- Un ensemble de modules de formation et de sensibilisation, insérés dans les cursus pédagogiques, afin d'assurer à chaque jeune une ouverture sur le monde du travail et une familiarisation avec l'environnement de l'entreprise dans lequel il évolue à l'issue de son parcours universitaire.

- Un volet plus spécialisé destiné à développer l'esprit d'entreprise, susciter des vocations à l'entrepreneuriat, et préparer les élèves qui souhaitent créer leur propre affaire.

La promotion de l'excellence constituera également l'un des volets importants de toute politique d'amélioration de l'offre de formation. Celle-ci s'articulera autour de deux grands aspects :

*Mise en place de filières d'excellence*

Les filières d'excellence qui ont été déjà proposées dans le cadre du programme d'urgence qui sont basées sur la définition des priorités au niveau national et qui correspondent aux grands chantiers nationaux : Emergence, Maroc Numérique, Maroc vert... ont largement favorisé l'employabilité. Il s'agit de :

- Formations - modèles avec un haut standard de qualité ;
- Formations élaborées en partenariat avec des acteurs internationaux de premier plan, des acteurs marocains de formation et des écoles de renommée internationale;
- Formations courtes et professionnalisantes (Bac + 2 à Bac + 5) débouchant sur le marché du travail.

Ces formations d'excellence qui doivent être élargies et renforcées s'orientent vers trois directions visent à :

- Répondre aux besoins d'encadrement des grands projets de développement nationaux (Management de projet, Maîtrise des langues étrangères appliquées, énergies renouvelables ...);
- Se positionner face à l'émergence de nouveaux secteurs de l'industrie (génie électrique, ingénierie des matériaux, métallurgie, biotechnologie, ...);

- Etre en adéquation avec les profils des métiers de l'Offshoring (développement de nouveaux langages, Réseaux Télécoms) et répondre aux besoins des projets CasaShore, Rabat-Technopolis, Tanger MED, Kenitra- Technopolis.

En guise de conclusion, on peut dire que la mise en œuvre de la réforme Universitaire depuis 2003 a permis des avancées en matières d'employabilité des lauréats dans la mesure où l'insertion professionnelle est devenue un enjeu majeur et une préoccupation essentielle. Il s'agit notamment de la diversification et de la professionnalisation de la formation. Du renforcement des partenariats avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux, du développement des compétences linguistiques et entrepreneuriales des étudiants...

Néanmoins, ces actions demeurent insuffisantes en égard aux grandes difficultés d'insertion des lauréats de l'Université surtout dans les formations fondamentales en sciences et en sciences humaines. Par conséquent, un nouveau souffle doit être apporté dans ce domaine, dans le cadre de la réforme qui est en train d'être introduite. Cette dynamisation de l'employabilité passe nécessairement par un renforcement des acquis du plan d'urgence et par l'initiation et l'application de nouvelles mesures et actions novatrices et efficaces permettant de renforcer l'autonomie pédagogique des Universités, d'améliorer la qualité et la pertinence des formations, de mettre l'accent sur l'acquisition des compétences par les lauréats...autant de chantiers présents et futurs qui conditionneront l'avenir de l'Université marocaine.

## **Bibliographie sélective**

BASFAO, K. (2005), « La réforme des études supérieures au Maroc : état des lieux, historique, mise en place et premier bilan », communication au colloque international de l'UFC, Les universités maghrébines face au défi de la mondialisation, Alger, 25-26.

BOUSSETTA, M. et TORRA Mohamed, (2012) Réforme du système d'enseignement supérieur et mode de gouvernance : le cas du Maroc, communication présentée au colloque international sur la gouvernance universitaire en Afrique, 15- 17 mars, Oran, Algérie.

BOUSSETTA, M. (2013) Réforme du système universitaire marocain et autonomie pédagogique, communication présentée au colloque international sur dix ans de réforme universitaire au Maroc du 12-14 juin, Rabat, Maroc.

CHERKAOUI M. (2009), Enquête sur l'évaluation du système national de recherche dans le domaine des sciences sociales, Mars.

Charte Nationale de l'Education et de la formation (2002).

Conseil Supérieur de l'enseignement (2006-2008), Rapports annuels.

ERHIF H. et BELMEKKI L. (2007), La bibliothèque de sciences et technologies : levier de réussite de la réforme universitaire au Maroc.

GHOUATI A. (2010), L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à la dépendance ? Council for the Development of Social Science Research in Africa, JHEA/RESA Vol. 8, No. 1, 2010, pp. 23–47

HARAKAT. M (2011), Quelle université pour le XXI e siècle, Imprimerie Al Maarif.

Loi 00-01 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur

MENESFCRS (2006), Assurance qualité dans la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, Rapport présenté à l'occasion de la Conférence sur la Qualité et l'Evaluation de l'Enseignement Supérieur 18 au 21 juin 2006, CIEP, Sèvres, France.

MENESFCRS (2009), « Pour un nouveau souffle de la réforme. Présentation du Programme "NAJAH 2009-2012" », Rabat, Rapport de synthèse, Draft-Juin 2008.

MENESFCRS (2010), Premier Bilan d'étape du programme d'urgence 2009 – 2012, Septembre.

MENESFCRS, Plan d'urgence 2009-2010.

NECHAD, A. et REGHIOUI, A. (2007), « Les antinomies de la réforme universitaire au Maroc », in AIPU, Vers un changement de culture en enseignement supérieur. Regards sur l'innovation, la collaboration et la valorisation, Actes du 24è congrès de l'AIPU, 16-17/05/2005, Montréal, 448-451

UNESCO (2008), Reformes de l'enseignement supérieur en Afrique: éléments de cadrage. Novembre 2008.

ZOUAOUI, M. (2006), « L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance. La dégradation de la qualité était-elle inéluctable ? », In Rapport du développement humain, [www.rdh50.ma/fr/pdf/contributions/GT4-4.pdf](http://www.rdh50.ma/fr/pdf/contributions/GT4-4.pdf)