

DELIVERABLE 4.4
POLICY BRIEF
FOR MOROCCAN AUTHORITIES
(FRENCH)

WP4 – POLICY BRIEFS

WP Leader: COIMBRA GROUP

Target groups: other – European Commission, DG Education and Culture + EACEA,
E+ National Agencies and Offices

Dissemination level: local, regional, national

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

TABLE OF CONTENTS

1. Le projet de renforcement des capacités de l'ICMED - La Mobilité Internationale de Crédits : un nouveau défi dans la région méditerranéenne	4
2. L'enseignement supérieur au Maroc	5
Réformes profondes vers un système d'enseignement supérieur plus international et plus efficace	5
Un scénario difficile	6
Bonnes pratiques	7
3. Le rôle de la MIC dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur marocain	8
Principaux défis de la mise en oeuvre de la mic au maroc	9
Bonnes pratiques en place et recommandations pour les actions futures	11
4. Conclusions générales sur la MIC au Maroc	13
Références	15

NOTE DE POLITIQUE - MAROC

Comment le Maroc peut-il tirer le meilleur parti de la Mobilité Internationale de Crédits Erasmus+

1. LE PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ICMED - LA MOBILITE INTERNATIONALE DE CREDITS : UN NOUVEAU DEFI DANS LA REGION MEDITERRANEENNE

Une tendance actuelle à renforcer l'internationalisation dans le secteur de l'enseignement supérieur a été observée dans toute la région MENA, y compris le Maroc, et le programme Erasmus+ de l'UE a ajouté un instrument de soutien précieux à cet égard depuis 2015, avec l'introduction de l'action sur la Mobilité Internationale de Crédits (KA107-ICM). Les EES à vocation internationale ont inclus ce programme dans les programmes de bourses de mobilité du personnel ou des étudiants déjà en cours, sur la base de stratégies visant à renforcer la dimension internationale de l'université. L'action KA107 offre des possibilités qui sont perçues comme utiles et importantes, car elles donnent une chance supplémentaire à l'établissement dans son ensemble de s'ouvrir au contexte international grandissant du secteur de l'enseignement supérieur. Néanmoins, il semble y avoir des défis et des obstacles majeurs qui limitent son plein potentiel en tant que moteur de croissance et d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur. Le programme de MIC est un nouveau défi pour les gouvernements et les établissements d'enseignement supérieur de la région MENA. Après plus de dix ans de coopération réussie dans le cadre du programme Erasmus Mundus (EM), les EES partenaires ont été conduits assez brutalement vers un système totalement nouveau, avec de nouvelles règles et procédures. En outre, alors que la demande de possibilités de mobilité du personnel augmente, les fonds disponibles et le nombre de bourses restent limités.

En fonction du suivi du programme Erasmus+ et des premiers résultats de la récente introduction de la MIC, cette note de politique est centrée sur la situation actuelle, les défis et les possibilités d'amélioration au Maroc. Ce pays, avec l'Algérie et la Tunisie, a été la cible récente du projet de renforcement des capacités Erasmus + ICMED - Mobilité Internationale de Crédits : un nouveau défi dans la région méditerranéenne (<https://www.icmedproject.eu/>). À partir d'une cartographie et un processus de consultation approfondis sur le statut actuel de la MIC au niveau institutionnel et régional, le projet ICMED, dirigé par l'Université de Padoue en étroite coopération avec 5 autres EES de l'UE et 6 EES de la région MENA ainsi que deux réseaux universitaires, s'est efforcé de contribuer à une gestion innovante, efficace et effective de la Mobilité Internationale de Crédits dans la région MENA, en renforçant les capacités du personnel, en mettant en œuvre un programme de formation complet, en favorisant l'information et en partageant les meilleures pratiques dans ce domaine.

Notamment, par des recherches documentaires et des questionnaires/entretiens locaux avec tous les groupes cibles intéressés, le projet ICMED s'est également efforcé de mettre en évidence les principaux défis/questions apparus au cours du projet, à la suite de leur influence potentielle sur les futures actions politiques. Une série d'entretiens de qualité a été effectuée notamment dans les deux EES partenaires d'ICMED au Maroc, avec des représentants du personnel (4) et des étudiants

(5) qui ont participé aux échanges E+ Mobilité Internationale de Crédits, suite à l'analyse des questionnaires sur le même sujet. Un représentant du Ministère marocain de l'Éducation Nationale a été interrogé, alors que le personnel local du bureau national marocain Erasmus+ (NEO) était en train d'être renouvelé à ce moment-là. Cela a donné lieu à un rapport de synthèse de la consultation, à des rapports de la semaine de formation et à une série de notes de politique rassemblant des recherches et des données locales à regrouper les informations sur les développements politiques de la MIC et de l'action Erasmus+ KA107 en particulier.

Le but de cette note de politique est donc de tirer des conclusions pertinentes et de fournir des contributions et des recommandations utiles aux décideurs politiques marocains sur les mesures à prendre pour affiner et rationaliser la MIC, ainsi qu'aux EES marocains pour tirer le meilleur parti de la gestion et de la mise en œuvre de la MIC.

2. L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC

Le taux élevé de population jeune au Maroc (60% a moins de 30 ans) et l'augmentation rapide de la population universitaire (près d'un million d'étudiants actuellement) ont entraîné un intérêt croissant pour la mobilité internationale des étudiants et du personnel universitaire marocains. Le Maroc est notamment le pays ayant l'expérience d'internationalisation la plus significative parmi les pays voisins d'Afrique du Nord. Un engagement considérable est donc nécessaire pour renforcer les capacités du personnel académique et administratif sur les différents aspects de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, avec un accent particulier sur la MIC.

REFORMES PROFONDES VERS UN SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PLUS INTERNATIONAL ET PLUS EFFICACE

Le Maroc est l'un des pays de la région MENA qui a connu les transformations structurelles les plus profondes et a pris les mesures les plus significatives pour s'ouvrir à l'échelle internationale, en particulier à l'UE, comme en témoignent les réformes mises en œuvre au cours des 15 dernières années, ont conduit à des réalisations importantes, notamment d'un point de vue d'extension des capacités et de révision de l'architecture et des programmes d'enseignement, ainsi que de décentralisation et d'autonomie des institutions. Il convient en particulier de rappeler le plan d'action 2013-2016 visant à consolider le programme d'urgence 2009-2012 et à remédier aux faiblesses identifiées.

Malgré tous les efforts déployés, le système éducatif marocain souffre toujours de faiblesses chroniques. A cet effet, par le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a élaboré la vision de la réforme 2015-2030 intitulée "Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion", suivie d'un Plan stratégique préliminaire 2015-2030 pour le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. La vision stratégique vise à renforcer les objectifs, en proposant des solutions aux questions transversales en suspens et en mettant en œuvre les réductions nécessaires, grâce à un nouveau système éducatif fondé sur trois principes fondamentaux : l'équité et l'égalité des opportunités, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et de la société. Les mesures à prendre comprennent, entre autres, la poursuite de la diversification des langues d'enseignement, le développement d'outils pédagogiques diversifiés et

innovants, une implication plus étroite dans l'économie et la société fondée sur la connaissance, et la consolidation du Maroc en tant que pays émergent.

Il est très important de consolider davantage la coopération avec l'UE mais aussi avec l'Afrique, en particulier l'Afrique subsaharienne. Un nombre croissant d'étudiants étrangers est inscrit dans les EES du Maroc, qui est le premier pays africain francophone à accueillir des étudiants africains (plus de 75% d'Afrique subsaharienne), et le deuxième au total après l'Afrique du Sud. Les étudiants marocains peuvent bénéficier de nombreuses opportunités de mobilité, financées à la fois par le gouvernement local et par les programmes internationaux, y compris Erasmus+. Le nombre d'étudiants étrangers ne font qu'augmenter et presque tous bénéficient de bourses du gouvernement marocain. Une caractéristique essentielle du système d'enseignement supérieur marocain est la gratuité de l'enseignement assurée à tous les étudiants de l'enseignement supérieur, qu'ils soient marocains ou étrangers.

La promotion de nouveaux partenariats avec les EES et la consolidation de ceux qui existent déjà sont deux piliers centraux de la stratégie marocaine d'internationalisation, tout comme la tentative d'adapter constamment l'enseignement aux besoins de la société et de l'économie, notamment grâce à des réformes structurelles visant à résoudre des questions cruciales comme le changement climatique et l'environnement. Une plus grande attention est désormais également accordée aux TIC, au développement de technologies et d'outils d'enseignement innovants, y compris l'apprentissage à distance, à la dimension interculturelle et à la diversité linguistique dans les programmes d'études.

L'assurance de la qualité est également une tendance constante et cruciale pour l'amélioration du système d'enseignement supérieur. Cela a notamment conduit à la création d'une Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, dans le cadre de la stratégie 2013-16, et à l'autonomie des universités supérieures, qui inclut la mise en place d'un système de qualité interne.

L'effort continu d'amélioration du cadre éducatif est également dû à la nécessité de soutenir le déploiement massif des EES (plus de 450, avec un nombre croissant d'établissements privés ou de partenariats) et à la montée en flèche du nombre d'étudiants dans le secteur de l'enseignement supérieur, qui a presque triplé au cours de la dernière décennie, passant de 308 000 en 2009-2010 à 822 000 en 2017-2018, et atteignant presque 900 000 étudiants en 2018, enregistrant une augmentation jusqu'à 200% sur la période 2015-2016. Le taux d'inscription dans l'enseignement supérieur (supérieur à 30% en 2016) a également augmenté de manière substantielle ; c'est un autre aspect fondamental à prendre en compte lors de l'analyse du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc, qui se caractérise par une population jeune et consacre environ 6,6% de son PIB à l'éducation (2013) - un pourcentage légèrement plus élevé si on le compare aux autres pays de la région MENA.

UN SCÉNARIO DIFFICILE

Pourtant, les profondes réformes menées n'ont pas apporté de solution simple à l'un des principaux obstacles à un enseignement et un apprentissage de qualité dans les EES marocaines, à savoir la surpopulation. L'augmentation exponentielle du nombre d'étudiants n'a pas été accompagnée de

la même augmentation du nombre des infrastructures, des équipements et des ressources humaines, notamment du personnel enseignant, dans les universités publiques. Cela a entraîné d'énormes différences entre les écoles sélectives et les établissements à accès libre, qui accueillent près de 80% des étudiants, ainsi qu'un taux d'abandon élevé, puisqu'environ 27% des étudiants de premier cycle quittent l'établissement au cours de leur première année et que 58% ne terminent pas leur cours universitaire, alors que 17% seulement obtiennent leur diplôme en trois ans. Les récentes tendances à la « massification » et au financement des universités ont donc abouti à un système d'enseignement supérieur à deux vitesses au Maroc, où la bonne gouvernance est donc aujourd'hui encore plus nécessaire pour inverser ces dysfonctionnements.

La pénurie de personnel enseignant et la nécessité d'une formation et d'un recrutement adéquats des enseignants sont à traiter d'urgence, afin d'assurer le passage tant attendu à un système d'enseignement supérieur véritablement qualitatif et conforme aux normes internationales. L'adoption d'un nouveau système de promotion, actuellement basé sur l'ancienneté, est nécessaire de toute urgence à cette fin.

Le taux d'emploi et l'employabilité des diplômés sont un autre obstacle à un système d'enseignement supérieur efficace ; une attention croissante a été récemment portée sur cette question, afin d'évaluer la qualité des compétences acquises par les étudiants et d'adapter l'enseignement en conséquence. Les étudiants qui obtiennent un diplôme dans les EES à accès libre général ont moins de chances de trouver un emploi que ceux qui détiennent une qualification professionnelle ou qui sont diplômés dans une discipline très spécifique comme l'ingénierie ou le commerce et la gestion - très demandés sur le marché du travail, tant dans le secteur de l'industrie que dans celui des services. Néanmoins, la plupart des travailleurs marocains sont aujourd'hui "non qualifiés" (62,3%).

Le taux de chômage élevé chez les jeunes instruits est principalement dû, entre autres, au manque général d'emplois et à l'inadéquation entre l'offre éducative et les besoins réels de l'économie, malgré les efforts constants d'adaptation de l'enseignement. Une autre raison est que trop d'étudiants obtiennent leur diplôme en sciences humaines et sociales (75%) qui sont principalement dispensés en arabe, contrairement aux matières scientifiques dont la langue principale d'enseignement est le français. Lors du Sommet des économies émergentes en mai 2018, les hauts responsables universitaires ont ouvertement demandé que davantage de cours non scientifiques soient dispensés en français, en espagnol et en anglais, plus qu'en arabe, compte tenu notamment de la position géographique très favorable du Maroc et de sa proximité avec l'Europe, afin de réduire l'aggravation du chômage des diplômés au Maroc.

BONNES PRATIQUES

Les inadéquations observées dans le secteur de l'enseignement supérieur marocain pourraient être efficacement surmontées grâce à un système de bonne gouvernance et à une plus grande indépendance des universités, comme semble le viser la vision stratégique de la réforme 2015-2030. Cela nécessite une diversification des sources de financement, l'État restant la principale source, mais la participation du secteur privé, des autorités locales et d'autres partenaires est prévue, tout comme l'introduction de frais d'inscription, avec l'application d'une dispense automatique pour les familles à bas revenu.

En ce qui concerne le recrutement du personnel enseignant, il convient d'engager à la fois des titulaires de doctorat hautement qualifiés mais aussi des experts internationaux, afin de compenser le manque d'enseignants, notamment dans les EES publics. À cet égard, la formation des enseignants est également cruciale, notamment pour leur permettre de partager leur expérience avec des professeurs étrangers spécialisés dans des domaines qui faciliteront l'entrée des étudiants sur le marché du travail à la fin de leurs études.

La recherche scientifique est une autre caractéristique qui mérite une attention particulière pour l'enseignement supérieur qualitatif, en finançant la création de centres de recherche, de cours de master spécialisés et d'écoles doctorales. Il conviendrait donc de mettre en place un nouveau système de promotion du personnel enseignant fondé sur des mesures scientifiques des performances. La production scientifique doit donc être considérablement développée, pour que le Maroc soit plus performant dans le classement africain. Aujourd'hui, il n'est classé que 6ème en Afrique, après l'Afrique du Sud, l'Egypte, la Tunisie, le Nigeria et l'Algérie, alors qu'une place plus adéquate pour le Maroc devrait être au moins la 3ème place, qu'il occupait jusqu'en 2005.

La dernière réforme en place (à partir de l'année académique 2020-2021) vise à ouvrir davantage le Maroc à des systèmes d'enseignement plus internationaux, notamment ceux des pays anglophones, en adoptant le baccalauréat comme le recommandent les EES marocains et en abandonnant le système français de licence, qui a connu plusieurs échecs. Cela devrait également encourager la mobilité des étudiants marocains vers les universités internationales, à travers programmes comme Erasmus+ MIC, dont l'impact sur le système d'enseignement supérieur au Maroc sera illustré dans le paragraphe suivant.

3. LE RÔLE DE LA MIC DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR MAROCAIN

Les EES du Maroc ont toujours été très actifs dans les programmes internationaux, comme en témoigne leur participation intense aux initiatives précédentes telles que Tempus et Erasmus Mundus, et au dernier programme Erasmus+. Le programme de mobilité KA107, en particulier, poursuit la tendance à l'internationalisation dans laquelle les EES marocains se sont engagés au cours des dernières décennies. À la lumière du scénario décrit ci-dessus, le programme Erasmus+ MIC offre une solution gagnant-gagnant pour le secteur de l'enseignement supérieur marocain, car il fournit l'expertise internationale nécessaire pour améliorer encore plus la qualité de l'enseignement et assurer la formation des enseignants, et il stimule également une plus grande internationalisation des programmes d'études, qui seront ainsi plus conformes aux besoins du marché. La dernière réforme en date visant à instaurer une structure de baccalauréats qui remplacera la licence précédente bénéficiera grandement de la MIC et augmentera à son tour le nombre d'étudiants mobiles.

C'est précisément en raison du rôle crucial de la MIC pour encourager l'internationalisation dans le cadre des réformes récemment entreprises par le Maroc dans l'enseignement supérieur que les principaux obstacles limitant son plein potentiel, tels que décrits ci-dessous, doivent être surmontés de toute urgence, tandis que les meilleures pratiques devraient être des caractéristiques à développer davantage.

PRINCIPAUX DEFIS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA MIC AU MAROC

Parmi les obstacles qui semblent entraver le plus la gestion et la mise en œuvre de la MIC, d'après les résultats du projet pilote ICMED sur l'état de l'art dans 2 EES marocains, les suivants nécessitent des actions concrètes et un engagement de toutes les parties concernées. Il convient de rappeler que les aspects illustrés dans cette note de politique sont le résultat de l'analyse entreprise avec une sélection spécifique de cibles, mais ce qui ressort de la recherche documentaire semble être conforme aux conclusions du projet ICMED, qui décrivent donc de manière adéquate l'image globale de la mise en œuvre de l'action Erasmus+ KA107 au Maroc.

- Information et promotion : des sessions d'information ne sont pas toujours prévues et une utilisation limitée des médias sociaux a été mise en évidence, ce qui se traduit par une connaissance limitée de l'initiative et la nécessité pour les participants potentiels de rechercher par eux-mêmes des informations complémentaires. Cela est également dû à la pénurie de personnel chargé de gérer l'ensemble du processus de mobilité internationale. En outre, le personnel participant n'est souvent pas au courant de l'existence d'une stratégie institutionnelle concernant la mobilité internationale du personnel ou des moyens d'attirer des étudiants étrangers entrant.
- La charge bureaucratique élevée a été signalée dans toutes les étapes du processus de mobilité (trop de documents à remplir), mais plus particulièrement pendant l'étape de candidature, car elle concerne surtout la délivrance des visas, et dans le processus d'obtention des lettres d'invitation, où des difficultés ont été signalées. Le nombre de documents demandés est également plus élevé que souhaitable, alors qu'un soutien plutôt faible semble parfois être fourni par les Bureau des Relations Internationales des établissements d'origine. Le personnel mobile a lui aussi rencontré quelques difficultés dans la préparation du dossier de candidature (par exemple, préparation du CV Europass et du plan de travail). Les experts en relations internationales ont remarqué que les aspects administratifs constituent le principal obstacle à l'ensemble de l'expérience de mobilité, depuis contrat pédagogique jusqu'au processus de reconnaissance, et qu'il est très complexe dans leur esprit de traiter les différentes normes concernantes les procédures de candidature, de nomination et d'admission, ainsi que les différents délais appliqués par les diverses universités partenaires.
- En ce qui concerne la préparation de l'échange de mobilité, si les participants sont globalement très satisfaits des services et du soutien fournis par les établissements d'accueil dans le processus de préparation des plans d'études/de travail/de recherche, ils ont souligné le manque d'informations concernant certains aspects pratiques de la mobilité, tels que les conditions d'assurance (par exemple, comment procéder en cas de nécessité d'une assistance médicale) et l'absence totale de préparation linguistique et interculturelle. Le personnel participant s'est également plaint du manque de formation spécifique ou de préparation à l'échange.

- Le manque du personnel dédié et formé à la mobilité internationale rend l'ensemble du processus très difficile, surtout si l'on considère que la procédure de candidature est trop lourde pour une seule personne, comme c'est le cas dans de nombreux EES marocains, quelle que soit l'efficacité ou la motivation de la personne.
- Le manque de transparence totale dans le processus d'évaluation et de sélection a été souligné par les étudiants et le personnel. L'ensemble du processus est perçu comme peu clair et non équitable. Les informations publiées ne fournissent pas de détails exhaustifs sur la manière dont la sélection serait effectuée (étapes et critères), la composition du comité de sélection et les possibilités d'enseignement disponibles. La procédure d'appel est un autre aspect qui est souvent peu clair ou absent de l'appel à candidatures, tandis que les listes des candidatures reçues, des candidats éligibles et des étudiants sélectionnés ne sont pas souvent publiées. En ce qui concerne le personnel, seuls les responsables des relations internationales et donc de la gestion des programmes de mobilité internationale semblent connaître en détail le processus de sélection.
- Malgré le niveau élevé de satisfaction concernant l'expérience de mobilité dans son ensemble et son impact sur le développement personnel et professionnel des participants, certaines failles ont été détectées dans la reconnaissance des activités menées à l'étranger par les doctorants et le personnel, car aucune preuve de reconnaissance n'est délivrée pour la première catégorie, et il n'y a pas de mécanisme de reconnaissance établi par l'établissement pour la seconde catégorie (par exemple, poids spécifiques/points supplémentaires dans les processus de promotion). La question de la reconnaissance de la mobilité internationale au niveau du doctorat est plutôt délicate et peu développée, probablement parce qu'aucun système de crédit n'est utilisé. De plus, il est assez surprenant de constater qu'à la seule exception du personnel chargé des relations internationales, les membres du personnel interrogés semblent ne pas utiliser dans leur travail quotidien les compétences et les connaissances acquises lors de l'expérience de mobilité.
- Pour conclure, il faut également agir pour inverser la tendance générale à la limitation des informations et des connaissances, parmi les étudiants et le personnel, sur le rôle, les tâches et parfois même l'existence de NEO local, qui s'occupe principalement des tâches de promotion et de collecte de données. À cet égard, il convient également de souligner qu'il y a eu une période intérimaire pendant laquelle le Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a accompli les tâches habituellement confiées au bureau national Erasmus+, puisque l'actuel NEO a commencé à fonctionner tout récemment. Cela pourrait être une raison supplémentaire pour expliquer la connaissance limitée des EES marocains sur l'existence de cet organisme et le rôle qu'il joue.

S'il est vrai que la plupart de ces difficultés sont également rencontrées par d'autres pays de la région MENA, la recherche de solutions à ces problèmes nécessite néanmoins une approche personnalisée, qui tienne compte des particularités économiques, sociales et éducatives du Maroc.

BONNES PRATIQUES EN PLACE ET RECOMMANDATIONS POUR LES ACTIONS FUTURES

En décrivant l'état de l'art de la Mobilité Internationale de Crédits Erasmus+ au Maroc, il est également utile de signaler les meilleures pratiques identifiées, qui doivent être partagées parmi les différents EES du pays et au-delà, afin de les développer davantage.

- Par exemple, le soutien exceptionnel fourni pendant et après l'expérience de mobilité par les établissements d'origine et d'accueil est très apprécié et confirme les efforts importants déployés par les EES marocains pour promouvoir la participation du personnel et des étudiants au programme de MIC Erasmus+, malgré le personnel limité disponible pour travailler dans ce domaine. Le contact direct et les rencontres avec les bénéficiaires à leur retour font partie des bonnes pratiques en place dans certains EES.
- Une autre bonne pratique semble être le mécanisme de reconnaissance des activités menées par les étudiants à l'étranger (à la seule exception des doctorants), qui semble être clair et rapide dans la plupart des cas.
- L'enregistrement vidéo obligatoire, que tout le personnel participant à un programme de mobilité internationale d'un des EES concernés doit fournir à son retour pour rendre compte de l'expérience menée, a été identifié comme une autre bonne pratique et s'avère très utile à des fins de diffusion et de promotion.

Plusieurs initiatives et actions peuvent également être recommandées pour assurer une mise en œuvre et une gestion appropriées et efficaces de l'action KA107, à la lumière des aspects critiques évoqués ci-dessus :

1. En ce qui concerne la promotion du programme de mobilité, une utilisation plus large des médias sociaux (tels que Facebook et Twitter) et de l'Internet, ainsi qu'une promotion ciblée par le personnel universitaire et administratif, s'avéreraient des sources d'information utiles. La participation d'anciens étudiants ayant déjà bénéficié d'une expérience de mobilité à toute séance d'information ou manifestation organisée pour informer la communauté universitaire des possibilités de mobilité internationale encouragerait certainement d'autres étudiants à participer au programme d'échange.
2. L'un des principes de la MIC Erasmus+ est la clarté et la transparence, car des informations transparentes et claires sont nécessaires à toutes les étapes du projet. Des informations plus détaillées sur toutes les conditions de la bourse de mobilité et sur l'assurance maladie doivent par exemple être fournies. En outre, les critères de sélection devraient être convenus par les deux universités et partagés bien à l'avance, et une procédure d'appel claire et accessible devrait être établie et incluse dans l'appel à candidatures.
3. L'harmonisation des procédures administratives et des délais, y compris les mécanismes de candidature (outils, plates-formes, délais, documents, etc.), des EES participantes faciliterait la participation au programme et améliorerait l'efficacité du processus. Par exemple, des modèles pour les différents documents requis à l'étape de la candidature aiderait considérablement les candidats. L'EACEA pourrait donc fournir des modèles, des normes

- minimales et/ou un cadre de travail commun (par exemple un modèle pour l'appel à candidatures, les délais, les procédures d'appel formel) pour tous les EES participants des pays du programme de MIC E+, et les partager avec les NEO respectifs de la région MENA, y compris le Maroc. Cela pourrait faciliter le travail des EES marocains lors de la préparation des appels à candidatures, de la sélection et de la nomination des bénéficiaires de subventions et garantirait un processus plus clair et plus transparent.
4. Tous les établissements participant au système de MIC devraient s'efforcer de réduire considérablement le nombre de documents à préparer et à soumettre. Une analyse approfondie des documents liés à la mobilité est donc nécessaire.
 5. Des mesures devraient être prises au niveau de la direction des universités pour investir dans le recrutement d'un personnel plus nombreux et mieux préparé à travailler dans le domaine des relations internationales, de manière à créer - s'il n'existe pas encore - un bureau international officiel doté d'un personnel formé pour aider les candidats potentiels dans l'ensemble du processus de mobilité (avant, pendant et après). Il serait également utile, à cette fin, de disposer d'un personnel spécialisé chargé de la mobilité internationale dans chaque département ou faculté.
 6. Un plan de formation complet pour le personnel du Bureau International des EES marocains devrait être conçu et approuvé par tous les EES participant au programme de MIC E+. La formation devrait se concentrer sur les principaux besoins du Maroc en matière d'internationalisation, c'est-à-dire la gestion académique et administrative de la mobilité internationale, notamment des flux de mobilité entrants, et les services offerts aux étudiants et au personnel accueillis. En outre, le personnel devrait être formé au système ECTS et en particulier à sa mise en œuvre potentielle au Maroc, ainsi qu'aux différents aspects de la reconnaissance académique, afin de pouvoir fournir des informations plus détaillées sur le contrat pédagogique et sur le système ECTS aux étudiants candidats également. Il convient d'envisager la possibilité de mettre en œuvre des cours de formation conjoints dispensés par les EES des pays du programme, avec la participation non seulement des EES marocains mais aussi d'autres EES de la région MENA, car cette action viserait à échanger des bonnes pratiques pour internationaliser davantage l'enseignement supérieur, ce qui est aujourd'hui crucial pour améliorer la gestion et la mise en œuvre de la MIC. Ces formations communes pourraient également être dispensées par le biais des outils innovants et neutres en carbone disponibles, tels que le modèle d'Erasmus+ Virtual Exchange (https://europa.eu/youth/erasmusvirtual_en), qui permettra au personnel de se former en ligne et de partager son expérience avec ses homologues internationaux sans quitter son bureau, et donc de gagner des heures de travail précieuses, tout en réfléchissant à des sujets cruciaux grâce à l'apport de facilitateurs formés. Il est à noter que la meilleure formation pour le personnel administratif serait aussi qu'il fasse l'expérience de la mobilité internationale et qu'il suive lui-même le processus. Cela signifierait qu'il faudrait prévoir une planification à l'avance afin que les futurs agents des relations internationales participent à un échange avant de prendre leurs fonctions.
 7. Les EES participants doivent convenir d'un niveau minimum de compétences linguistiques et d'un système d'accréditation. La préparation et l'accréditation des langues étrangères sont

notamment considérées comme un défi majeur par le NEO aussi. L'université d'envoi doit proposer des cours permettant d'atteindre le niveau fixé, et l'université d'accueil doit proposer des cours de perfectionnement. Ces cours pourraient être liés à des activités interculturelles complémentaires. À cet égard, le modèle d'Erasmus + Virtual Exchange pourrait être utile pour combiner les activités de préparation linguistique et interculturelle dans une sorte de projet eTandem mené par les Bureau des Relations Internationales ou les centres de langues locaux en coopération avec les Bureau des Relations Internationales ou les centres de langues respectifs des EES partenaires. Les futurs étudiants sortants peuvent participer à un tel projet avant leur départ, en rejoignant une communauté en ligne, avec des étudiants internationaux des destinations d'accueil, qui pourraient à leur tour pratiquer la langue cible et approfondir leur compréhension culturelle. Des activités de préparation similaires seraient utiles pour intégrer le potentiel élevé des technologies numériques à des méthodes pédagogiques innovants, en adoptant un soutien par les pairs et en renforçant les compétences transversales des étudiants. Une préparation adéquate à l'échange de mobilité devrait être prise en charge par l'établissement d'envoi et l'établissement d'accueil.

8. Il convient de favoriser une relation plus opérationnelle entre IE NEO et les EES participant au programme de MIC E+. Cela favoriserait une meilleure connaissance des rôles des tâches du NEO parmi les EES participant au programme.

Les recommandations formulées ci-dessus pourraient améliorer considérablement l'efficacité du programme de la MIC et son impact sur le secteur marocain de l'enseignement supérieur. À cet égard, un point supplémentaire devrait être examiné à la lumière des développements actuels et futurs de l'action KA107: en particulier, de l'avis du NEO et du ministère local, les stages internationaux, tels que ceux prévus dans le cadre du programme de MIC, joueront un rôle de plus en plus important pour faire avancer le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur et pour développer les compétences requises ainsi que pour renforcer l'employabilité des étudiants diplômés au Maroc.

4. CONCLUSIONS GENERALES SUR LA MIC AU MAROC

Bien qu'il reste beaucoup à faire pour rationaliser davantage la mise en œuvre et la gestion du programme de MIC au Maroc, les résultats obtenus montrent néanmoins que l'expérience de mobilité est considérée comme ayant un impact très positif sur la vie personnelle ainsi que sur la carrière universitaire et professionnelle des étudiants et du personnel. En outre, Erasmus+ KA107 permet de consolider les relations déjà existantes entre les établissements concernés, afin qu'elles se traduisent par des programmes de coopération supplémentaires, tels que des accords de cotutelle, au bénéfice des étudiants, du personnel et des établissements concernés.

En ce qui concerne l'internationalisation des EES au sens large, des plans stratégiques doivent être conçus et approuvés à cette fin par les plus hautes autorités de tous les EES participant à la MIC. Les éléments clés devraient être identifiés dans les stratégies d'internationalisation respectives : objectifs, parties prenantes et indicateurs pour quantifier l'impact du programme de MIC au niveau de l'établissement.

Une autre caractéristique qui ressort est que tous les principes et règles couverts par la Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur (ECHE 2014-2020) ne sont pas toujours respectés, en particulier celui de la transparence de l'information tout au long du projet. À cet égard, la diffusion d'informations sur le programme Erasmus+ et les possibilités de mobilité internationale offertes par le programme de MIC E+ devraient également être renforcées.

La bureaucratie excessive derrière les différentes étapes du projet, en particulier le processus de candidature, est également mise en évidence, ce qui conduit à la conclusion qu'il faut un personnel plus nombreux et mieux formé pour s'occuper de la mobilité internationale (Erasmus+), tant au niveau universitaire qu'administratif. Les EES participants devraient soutenir et faciliter pleinement la formation spécialisée du personnel chargé de gérer et de mettre en œuvre les programmes de mobilité, par exemple sur la mise en œuvre potentielle du système ECTS au Maroc.

Une attention particulière doit également être accordée à l'importance de garantir la pleine reconnaissance de la période d'étude/de recherche/de formation à l'étranger. Malgré la grande satisfaction enregistrée parmi les participants, en particulier en ce qui concerne l'impact et la pertinence de la période de mobilité à l'étranger, des mécanismes visant à garantir la reconnaissance effective des activités d'enseignement ou de formation des doctorants et du personnel font toujours défaut et devraient être mis en place par les EES d'origine, en étroite coopération avec les autorités locales, les NEO et les EES partenaires des pays du programme.

En conclusion, on peut affirmer que toutes les actions, recommandations et meilleures pratiques nécessaires pour rationaliser et améliorer la mise en œuvre et la gestion du programme de MIC requièrent avant tout l'engagement de tous les EES des deux rives de la Méditerranée à partager leur expérience et à unir leurs forces, pour qu'une harmonisation et une amélioration réelles et efficaces de l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur puissent avoir lieu.

RÉFÉRENCES

Challenges facing Higher Education in Morocco, 6 December 2018,
<https://www.alaraby.co.uk/english/indepth/2018/12/6/challenges-facing-higher-education-in-morocco>

ICMED project results, <https://www.icmedproject.eu/project-outputs/>

Internationalisation de l'enseignement supérieur au Maroc, presentation by Direction de la Coopération et du Partenariat, Amman, 11 October 2016

Internationalization of Higher Education in MENA: Policy Issues Associated with Skills Formation and Mobility,
<http://documents.worldbank.org/curated/en/123501468299193117/pdf/637620ESW0WHIT0OSELM20ReportMENA0EN.pdf>

Overview of the Higher Education System – Morocco, February 2017, European Union 2018,
https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiches_morocco_2017.pdf

"More non-Arabic degrees 'will ease Morocco's graduate unemployment'", by Jack Grove, 10 May 2018, THE World University Ranking, <https://www.timeshighereducation.com/news/more-non-arabic-degrees-will-ease-moroccos-graduate-unemployment>

"Moroccan Government to Discuss University Reform", Morocco World News, by Yahia Hatim, 28 January 2020, <https://www.moroccoworldnews.com/2020/01/292301/moroccan-government-to-discuss-university-reform/>

"Time to cut international education's carbon footprint", Hans de Wit and Philip G Altbach, 11 January 2020, University World News – the Global Window on Higher Education
<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200108084344396>

UfM Union for the Mediterranean <https://ufmsecretariat.org/what-we-do/political-framework/>

UNESCO Study Report on Financing Higher Education in Arab States
<https://en.unesco.org/sites/default/files/financing.pdf>