

# FINANCEMENT DU SYSTEME EDUCATIF: QUELLES INNOVATIONS?

**Rabat, le 5 décembre 2020**

**QUELS AUTRES MOYENS DE FINANCEMENT DE L'EDUCATION :  
ROLE DU SECTEUR PRIVE ET APPORTS DES TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION**

**Colloque-webinaire organisé par Le Ministère de l'Economie, des Finances et de la  
Réforme de l'Administration du Maroc**

**-Trésorerie Générale du Royaume**

**FONDAFIP**

**- Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques**

**-avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP)**

**Pr CHEGRI BADRE EDDINE**

# Introduction : FINANCER L'EDUCATION ?

2

1. **Thème qui urge à l'ère de la rareté des ressources et prise d'importance par le secteur éducatif sous le collimateur post-pandémie covid-19 :**
  1. Thème d'intérêt au sein de l'OCDE.
  2. Thème intéressant le monde arabe et le Maroc au cœur du nouveau modèle de développement.
  
2. **L'Etat ne peut réaliser l'intégralité des infrastructures nationales d'éducation formation avec ce qui est alloué par le budget général :**
  1. Enveloppe budgétaire limitative ligotant les espaces d'opportunités au secteur public
  2. Besoin ressenti d'un appui au financement du secteur par des moyens alternatifs.
  3. Développement d'un secteur privé et du partenariat avec le secteur associatif.

# Introduction : FINANCER L'EDUCATION ? (2/2)

3

1. **Une exigence de changement et de dynamisation de l'infrastructure et de la décision publique :**
  1. La régulation et la réglementation comme leviers en perspectives d'appui au partenariat et à une collaboration dyadique Public-Privé.
  2. La décision publique afférente à l'éducation devrait économiquement endogénéiser l'environnement privé et intégrer les nouvelles opportunités d'intégration des contributions privées dans ledit secteur pour une absorption des populations estudiantines.
  
2. **Le niveau d'éducation est non seulement essentiel au bien-être économique des individus, mais aussi à celui des économies :**
  1. L'accès à l'éducation adossé à la réussite scolaire ou universitaire est devenu un facteur majeur d'accumulation du capital humain et de la croissance économique.
  2. Les bienfaits de l'éducation s'étendent aussi au-delà de l'individu et du revenu national, positionneraient le pays dans les rankings internationaux de développement humain et du bien-être.
  3. L'éducation, une force qui produit des citoyens épanouis et intégrés et construit des sociétés plus cohésives et participatives (ex : l'expérience de la gestion universitaire des examens, des cours, lors du confinement et post-confinement).
  
3. **On considère de plus en plus l'éducation comme un investissement dans l'avenir collectif des sociétés et des économies et non simplement dans la future réussite d'individus.**

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE : QUELQUES ÉVIDENCES

4

- **Covid-19, fut le prélude à la naissance de nouvelles formes d'innovations dans l'enseignement universitaire :**
  - Remise en cause des capacités des établissements d'enseignement en termes d'infrastructure (intra-muros).
  - Prise d'importance systématique par le « digital » et des plateformes (formes numériques de ressources pédagogiques) dans le contenu et le contenant pédagogique et d'éducation et dans les politiques éducatives et de formation universitaires (de masse).
  - Intérêt pris par la formation à distance comme un investissement technique et pédagogique majeur en la période.
  - Intérêt pris par la nécessité de développement des enseignants compétents et d'un suivi de leurs acquis et production.
  
- **Enjeu majeur :** financement de la formation et de l'éducation innovante, au cœur des politiques éducatives de nos jours.

# CHOIX PUBLIC D'APPLIQUER UNE ÉGALITÉ DES CHANCES :

Un choix annoncé = un financement à préparer !

5

1. Au cours des récentes décennies, certains pays en développement ont accompli de rapides progrès en matière d'éducation grâce à **des politiques éducatives volontaristes mais souvent coûteuses**.
  1. Besoin de ressources propres et d'une gestion plus souple (approche en termes de performance)
  2. Besoin d'investissements privés supplémentaires (rentabilité, agilité, mobilisation rapide loin des analyses en termes de CP)
2. **L'expansion des systèmes éducatifs publics semble impliquer une augmentation proportionnelle des ressources**, mais les gouvernements rencontrent de plus en plus de difficultés à faire face à l'augmentation des dépenses.
3. **L'importance de politiques permettant une participation accrue au processus éducatif** tout en maintenant l'équité de la répartition des dépenses et des bénéfices de l'éducation.

La question de la **nécessité d'une adaptation des modèles actuels de financement de l'éducation se pose**. C'est le cas pour l'université publique au Maroc aussi.

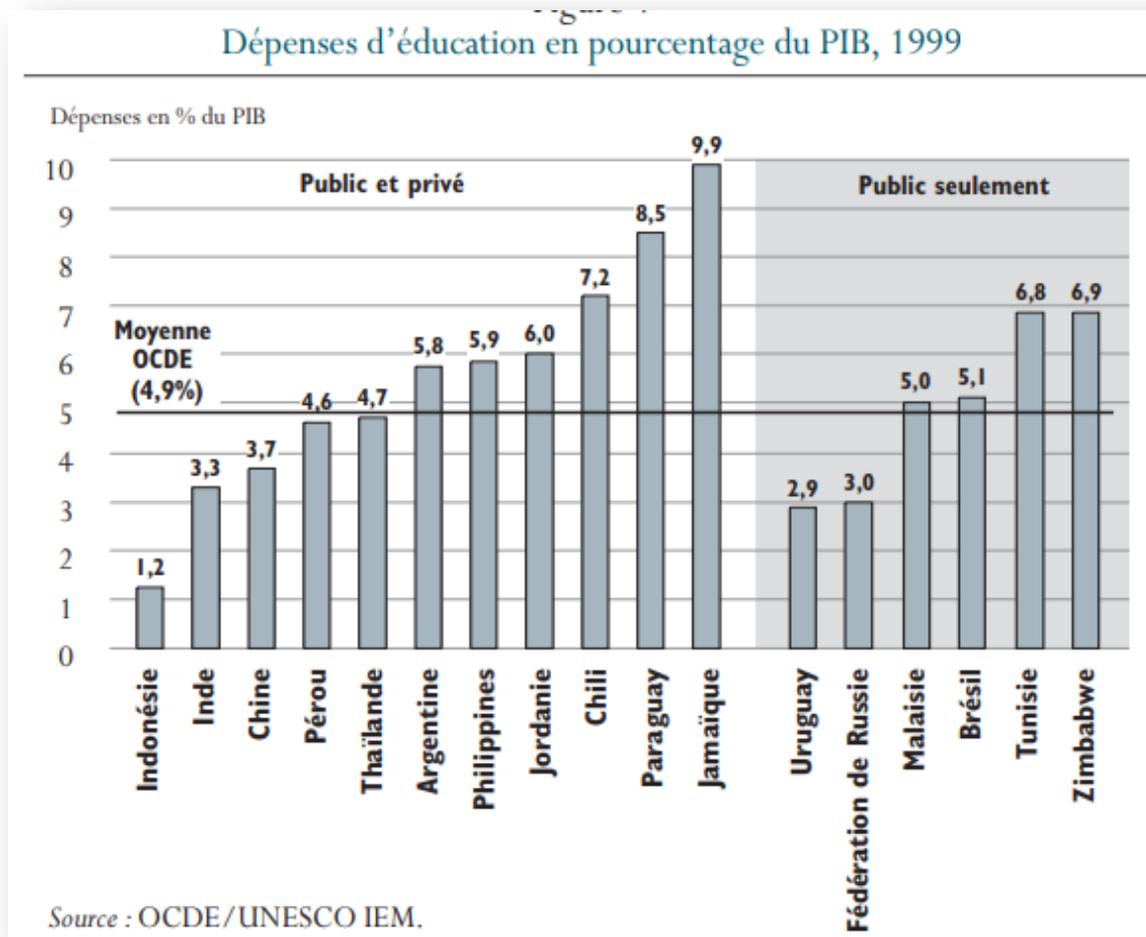
# I. FINANCEMENT DE L'EDUCATION AUTRES MOYENS

PRIVATISATION DE L'EDUCATION  
RUPTURE AVEC LES PRATIQUES DU SECTEUR PUBLIC  
OU COMPLEMENTARITE ?

# 1.1. PARTAGE DU FINANCEMENT DES INSTITUTIONS ÉDUCATIVES : ENTRE PRIVE ET PUBLIC

PAS DE MODELE IDEAL-TYPE

7

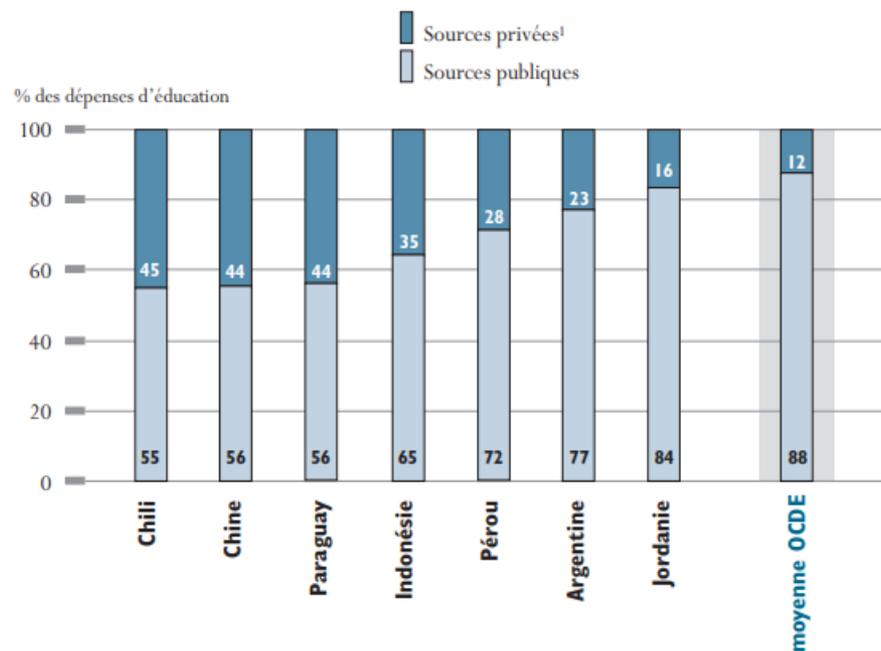


## 1.2. SERVICES EDUCATIFS ACCESSOIRES A FINANCER :

FINANCER L'ACCESSOIRE REPREND TOUTE SA VALEUR DANS UNE ERE DE SINGULARITE ET DE COMPLEXITE ET AUSSI DE CHERETE DES FRAIS DE SCOLARITE

8

Distribution des dépenses d'éducation par source de financement, 1999



1. Y-compris les subventions attribuables à des paiements de sources publiques à des institutions éducatives.

Source : OCDE/UNESCO IEM.

- Pour l'enseignement primaire et secondaire, la part des dépenses privées varie de 2% en Jordanie à 30% au Chili.
- Ces dépenses d'éducation privées comprennent des paiements directs aux institutions éducatives, sous plusieurs formes : **frais d'inscription, autres frais relatifs aux services éducatifs, frais de pension, de repas, de services médicaux et autres services de bien-être fournis sur place aux élèves par les institutions éducatives.**
- Des services d'acclimatation et d'épanouissement des étudiants vers des services d'accès aux services de connectivité (notamment).
- Endogéniser les coûts des services par le secteur éducatif plutôt que l'étudiant.

# 1.3. PRIVATISER L'EDUCATION EST-ELLE UNE SOLUTION

## CAS APPRENANT DE LA SUÈDE

9

- Rappel à l'ordre de la Suède en 2015 par l'OCDE pour être allée un peu trop loin dans la **décentralisation de son système éducatif**.
  - Totale décentralisation en 1990 :
    - Des enseignants devenus employés communaux
    - Des établissements autonomes gérés par des chefs d'établissements placés sous tutelle de la municipalité
    - Dotés d'une large autonomie pédagogique.
  - 20 ans après la réforme, l'OCDE a pointé du doigt :
    - Le faible niveau des élèves suédois,
    - l'émiettement du système de formation
    - le manque de valorisation de la profession enseignante.
- **Recommandation OCDE :**
  - Re-étatifier en partie le système de l'éducation pour une meilleure formation des enseignants et un pilotage partagé des établissements.

## 1.4. L'EDUCATION PAR LE PRIVE : UNE PRISE DE POIDS AU MAROC

10

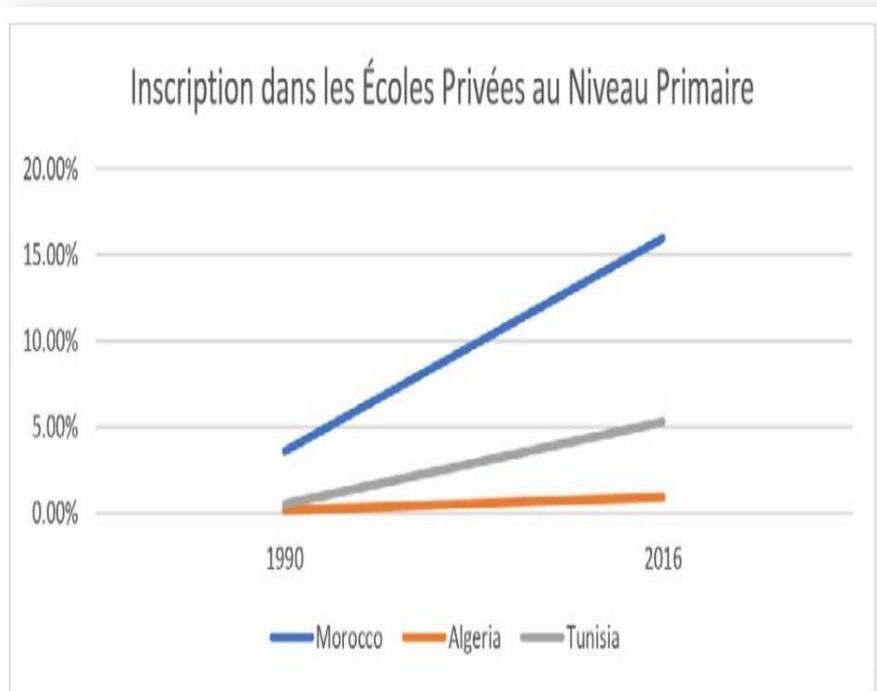


Figure 1. Adapté des données de l'Institut de statistique de l'UNESCO, 2019.

- Les réformes des deux dernières décennies marquent le passage de l'éducation en tant que bien public à un investissement privé.
- Cependant, dans les pays francophones voisins, la privatisation a reçu un accueil mitigé.
- Par exemple, en Algérie et en Tunisie, le nombre d'élèves fréquentant les écoles privées au niveau primaire est considérablement plus faible et n'a augmenté que très lentement

## 1.5. DES INITIATIVES D'INVESTISSEMENT EN MATIERE D'EDUCATION : AU MAROC

1. **La Banque Mondiale,**
2. **le FMI,**
3. **Le Fonds pour les Résultats en Éducation (FDE) pour l'Afrique et le Moyen-Orient** (une initiative de dirigeants du monde de la finance, du commerce) développe actuellement des **programmes pilotes en collaboration avec des acteurs privés dans plusieurs pays africains**, notamment le Maroc. où les donateurs, les investisseurs, les organisations éducatives et le gouvernement travaillent ensemble.
4. **TPG Growth et Satya Capital**, deux sociétés internationales d'investissements en capitaux qui se sont associées pour investir au Maroc par le biais des écoles primaires et secondaires d'Al Yassamine,
5. **Actis**, une société d'investissements en capitaux, basée au Royaume-Uni, a investi au Maroc **par le biais de son Université de Mundiapolis et de l'École Marocaine des Sciences de l'Ingénieur (EMSI).**
6. **Teach for All** lancé au Maroc en 2018 en tant que 50e partenaire du réseau mondial et le premier en Afrique du Nord.

# CAS 1 : UNIVERSITE PRIVEE / UPM

12

1. **L'Université Privée de Marrakech**, qui a ouvert ses portes en 1987 en tant qu'École d'Informatique Appliquée à la Gestion (ESIAG), a été fondée en 2005.
  1. **En 2013** : un gestionnaire d'actifs axé sur l'Afrique, basé à Londres est le premier fonds à être ajouté au capital de l'Université Privée de Marrakech (UPM) après avoir injecté un montant de 5 millions d'euros (54 millions de dirhams).
  2. **En 2018** : Plus tard, **Development Partners International (DPI)**, qui est une importante société panafricaine d'investissement en capitaux basée à Londres **Mediterrania Capital Partners** (une société d'investissement en capitaux spécialisée dans les investissements de croissance dans les PME et les sociétés à moyenne capitalisation en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne basée à Malte), ont investi dans l'Université Privée de Marrakech (UPM) et acquis avec **KMR Educational Holding(copropriétaire de l'Université Privée de Marrakech (UPM))**
  3. **En 2019, Société Financière Internationale (IFC)**, filiale du Groupe de la Banque mondiale dédiée au secteur privé, a accordé un prêt de 14 millions d'euros (150 millions de Dhs) **à la société holding de l'UPM** pour lui permettre d'acquérir la Faculté de Médecine Privée de Marrakech qui appartenait alors au groupe Saham. Le groupe UPM a également créé **UPM (Dakar) au Sénégal** et prévoit de faire de même dans d'autres pays d'Afrique

## CAS 2 : UNIVERSITE PRIVEE / MUNDIAPOLIS

13

1. L'Université Mundiapolis de Casablanca est une autre université privée à part entière, **créée en 2009 après la fusion de l'Institut du Management et du Droit de l'Entreprise (IMADE) et de l'Ecole Marocaine d'Informatique, d'Electronique et Automatique (EMIAE) et de Polyfinance.**
2. L'Université Mundiapolis est considérée comme **une université privée de premier plan au Maroc.**
3. En 2016, Mundiapolis **a vu l'entrée d'un autre fonds d'investissement étranger.**
4. **Le fonds britannique Actis, l'un des plus grands investisseurs des pays émergents (6,6 milliards de dollars gérés), a investi 100 millions de dollars (plus de 971 millions de dirhams) dans l'Université de Mundiapolis qui financera son plan de développement en Afrique**

# CAS 3 : UNIVERSITE PRIVEE /UIR

14

1. L'Université Internationale de Rabat (UIR) a été fondée en 2009, en partenariat avec l'État sous forme d'un **Partenariat Public Privé (PPP)** et sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.
2. Les autres acteurs impliqués sont des investisseurs institutionnels comme : **la CDG), une institution financière publique, la Mutuelle agricole marocaine (MAMDA) et la Banque Centrale Populaire (BCP).**
3. L'investissement global s'élève à 104 millions de dirhams, dont 57 millions apportés par la CDG, et **47 millions par l'État marocain sous forme de 20 hectares de terrain pour le logement d'un campus résidentiel moderne.**

# 1.6. AUTRES MOYENS DE FINANCEMENT DE L'EDUCATION

## EMERGENCE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DE CONTENUS ET D'UNIVERSITES VIRTUELLES

15

1. Privatisation du secteur
2. Partenariat public-privé
3. Aides du privé dans des projets d'éducation et de formation
4. Des fonds d'investissement (projets de campus universitaires et de projets d'éducation)
5. Des appels à projets de développement de contenus de formation en téléenseignement est lancé auprès des Universités marocaines notamment avec les européens :
  1. **Centres régionaux universitaires (CRU) de développement de contenus.**
  2. **FORCIIR** "Formation Continue en Information Informatisée en Réseau" qui vise à développer la formation en NTIC dans les écoles des sciences de l'information en Afrique.
  3. **L'Université virtuelle africaine (UVA)**, qui est programme d'accès à des contenus en asynchrone, a pour objectif d'enrichir le système éducatif africain
  4. **MEDFORIST - projet EUMEDIS**, vise à mettre en place un réseau Euro-Mediterranean pour partager des ressources, par le développement d'une plateforme technologique et d'une base de connaissance.
  5. **L'université virtuelle Méditerranéenne : THETYS**, quatre universités marocaines y ont adhéré. Il s'agit de Mohamed V Agdal de Rabat, Cadi Ayad à Marrakech, Chouaib Doukkali à El Jadidia, et Mohamed 1er d'Oujda
  6. **PRICAM E16/96 / Formation professionnelle est un projet réalisé conjointement par les FST ( Faculté des sciences et techniques) du Maroc et l'École d'ingénierie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.** Il vise à contribuer au développement des FST afin de mieux répondre aux besoins du marché de l'emploi

## II. FINANCEMENT DE L'ÉDUCATION AUTRES MOYENS

LE CHANGEMENT DANS LES MÉTIERS, LES CONTENUS  
ET LES DIPLOMES INDUITS PAR LE RECOURS AUX  
EXPERIENCES DU PRIVÉ EN ÉDUCATION  
-CAS DU E-LEARNING AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS  
UNIVERSITAIRES PUBLICS -

# 2.1. FINANCER LES PLATEFORMES E-LEARNING AUPRES DES UNIVERSITES PUBLIQUES PAR LE PRIVE (UM5R)

17

1. **Rapprochements entre sociétés internationales spécialisées en e-learning et universités publiques :**
  1. Programmes internationaux d'appui à l'éducation via e-learning.
  2. Financement des contenus pédagogiques et partage d'expérience.
  3. Gestion des contenus de (BA, Masters, MBA) sur une plateforme internationale logeant un nombre d'universités étrangères.
  4. Gestion des inscriptions dans les diplômes proposés en ligne.
  5. Vente des contenus (BA, Masters, MBA) d'universités publiques à l'international.
  6. Pilotage de la communication au profit de l'université publique (centre d'appel dédié) et conseillers expérimentés.
  
2. **Rapprochement avec des enseignants de disciplines diverses et chefs de structures masters d'universités publiques pour ciblage de diplômes demandés :**
  1. Proposition de prise en charge de diplômes accrédités de l'université publique
  2. Offre de digitalisation des capsules des cours dans un cadre professionnel et vendable sur le marché internationale.
  3. Besoins d'autorisations des présidents des universités publiques (contraintes pour assoir des règles d'engagement réciproque en dehors de conventions ou formes contractuelles entre établissements)

## 2.2. FINANCER DES MOOC et SPOC ET DU E-LEARNING AUX EFFETS SUR LES METIERS, LES CONTENUS ET LES DIPLOMES

1. **Le recours aux contenus en ligne et aux formes de cours en ligne de masse (MOOC) a eu des effets majeurs :**
  1. Emergence des méthodologies hybrides (Blended learning) et des espaces virtuels ouverts (MOOCs).
  2. Conception de contenus riches, interactifs et adaptés aux besoins du marché de l'emploi assortis d'objectifs d'apprentissage prédéfinis avec l'usage des environnements virtuels.
  3. Etablissement de méthodologies selon des standards académiques efficaces pour assurer une intégration optimale du e-learning dans les processus d'apprentissage existants
  4. Définition des modalités de reconnaissance et d'équivalence des crédits outre l'accréditation des programmes de formation en ligne.
  5. Reconnaissance de la production de capsules MOOC et SPOC des enseignants dans leurs dossiers de promotion (Grille de passage au grade de PES).

### III. FINANCER L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE AU MAROC

- RENTABLE ECONOMIQUEMENT
- EQUITABLE SOCIALEMENT

# 3.1. L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVÉ (ESP) S'ADAPTE AUX BESOINS DU DIGITAL À L'ÈRE POST-COVID 19 AU MAROC

20

- **Hypothèse** : Existence d'un lien entre financement de l'innovation en éducation et croissance du projet éducatif (business model, business plans des écoles et capacités des universités ) :

## Observation :

Financer l'innovation porteur et rentable et aussi attractif post-crise du covid-19

Des écoles ont ajusté et adapté leurs modus operandi, en pondérant le distanciel et le présentiel

Les établissements de l'ESP qui n'ont pas investi ont eu un échec ressenti et ont connu des faillites

## Expérimentation :

Cas d'écoles marocaines (HEM, EMSI, EGICO, ISGA ...)

Cas de campus universitaires internationaux : OSTELEA-ESLESCA – PLANETA, ABULCASSIS, Université de Santé privé, Université Mohammed VI, UIR, UIC, ...

## Vérification :

Analyse des structures financières desdites écoles et budgets des universités : Bénéfices coûts-avantages tirés au financement de l'innovation

Rentabilité du projet maintenu en période post-covid-19 (parts de marché en progression pour certaines structures).

## 3.2.LIEN ENTRE : FINANCE >> EDUCATION >> CROISSANCE

LIEN MITIGE MAIS A OPERATIONNALISER PAR DES ENQUETES ET DES RECHERCHES EMPIRIQUES PAR LES ECONOMISTES

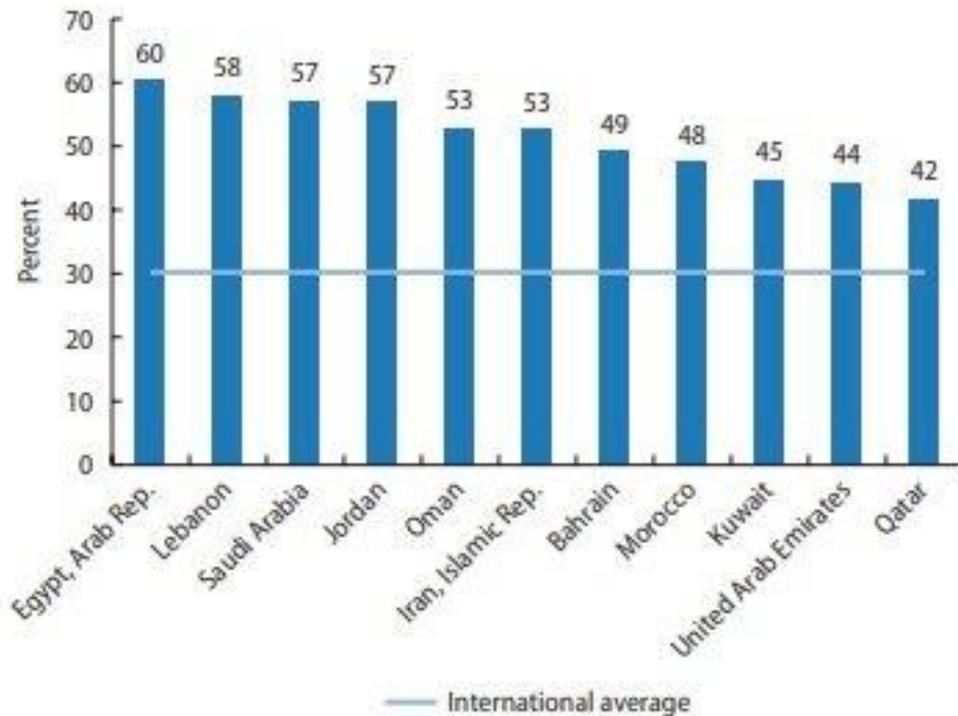
21

1. **Privé : Finance et croissance “micro-structurelle” : Structure financière des établissements ESP au cœur du débat sur le financement de l’ESP :**
  1. Financement de l’innovation / dépenses en investissements en actifs aux charges déductibles et effets sur l’activité d’exploitation et économies d’IS en cas de recours à la dette
  2. Quête de moyens de financement du projet d’entreprise d’ESP (subvention de l’Etat, crédit oxygène, ...)
  3. LBO et montage de projets basée sur la dette aux effets sur l’expansion de la taille des Etablissements et leurs capacités d’acceuil
  4. Possibilité naissantes de transmission et restructuration de sociétés d’éducation à la suite de faillites post-covid 19
2. **Privé –public : Hypothèses requière une exploration empirique poussée :**
  1. Financer l’éducation privée aux effets significatifs sur le secteur public (compétitivité et concurrentiabilité)
  2. Financer l’innovation éducative publique aux effets sur le secteur public (effets d’entraînement)
  3. Financer des partenariats public-privé aux effets sur les deux sous-secteurs (gains mutuels pour les deux chaines de valeurs)

# PROBLEME : CRITIQUE DES SYSTEMES EDUCATIFS DU MENA : UNE REALITE D'APPRENTISSAGE A DEPASSER « MEMORISATION », PARENT PAUVRE DE L'EDUCATION ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

22

**FIGURE 3 MENA students are more likely to be asked to memorize**  
*Percentage of eighth-grade students asked to memorize science facts and principles for every lesson or almost every lesson, 2015*



Source: Mullis et al. 2016.

# SOLUTION : LE « DISTANCIEL » CONTRE LA « MEMORISATION »

MESURER LES EFFETS DU FINANCEMENT DU DISTANCIEL SUR LE MT ET LT (ESP) /  
ANALYSES DE COINTEGRATION, ANALYSES EN PANELS SUR 35 ANS , ...

23

## Le Digital en faveur du développement de compétences chez les élèves et les étudiants

Réactivité et développement situationnel des élèves et étudiants

Comportements plus intelligents et softskills

Développement d'un accès aux données et agilité et souplesse

## L'apprentissage et l'autonomie, créativité de l'étudiant dans un environnement digital et moderne

Transparence des profils et des autonomisation de la gente estudiantine

Compétences distinctives à accès égal et à cadre évaluatif adapté (égalité des chances) valorisation de la méritocratie

Modernisation des moyens d'évaluation des acquis et des savoirs

## Le dépassement des méthodes traditionnelles et l'innovation dans le contenu et le contenant

Le contenu est appelé à être rénové (investissement dans le neuf, à la page des nouveaux savoirs )

Le contenant est appelé à donner de la qualité aux produits pédagogiques

Benchmarks internationaux en la matière (universités anciennes aux pratiques éprouvées / gains en apprentissages)

Améliorer les capacités de l'enseignant et son agilité et intelligence sur les outils du savoir via du digital

### 3.3. FINANCER L'INNOVATION AU SEIN DE L'UNIVERSITE PUBLIQUE : UN INVESTISSEMENT IMPOSE PAR L'ENSEIGNEMENT A DISTANCE

24

#### **Financer les plateformes de formation à distance des établissements universitaires :**

- Financer des travaux de conception de ressources pédagogiques numériques de qualité au niveau des universités pour la masse ;
- Financer la production de cours et de travaux et d'ateliers de formation à distance ;
- Offrir aux universités publiques des ressources internationales.

#### **Financer la connectivité des étudiants en masse (sans les moyens) :**

- Financer l'acquisition de matériels et d'équipement de connectivité au niveau des universités et
- Financer l'achat de tablettes et les PC pour les étudiants de catégories sociales vulnérables dans les établissements de l'enseignement supérieur à accès ouvert.

#### **Financer des programmes de bibliothèques universitaires en ligne :**

- Numériser les documents
- Digitaliser les TD et TP
- Cours en ligne accessibles
- Recourir à des documentalistes virtuels

## 3.4. SCENARII DE MODELES DE FINANCEMENT DE L'ES

### A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODELE UNIVERSITAIRE DE SERVUCTION

25

FINANCER L'EQUIPEMENT  
PEDAGOGIQUE

**(MODELE EDUCATIF  
RESTREINT A VA LIMITEE)**

Vision opérationnelle

Logique restreinte sans  
effets majeurs sur la  
qualité de l'ESP

Logique ayant montré ses  
limites

FINANCER LE CONTENU  
PEDAGOGIQUE DIGITAL

**(EFFORT DE PRODUCTION DE  
L'ENSEIGNANT RECOMPENSE)**

Vision pédagogique par  
souci de contenu digital  
adapté

Logique englobante des  
soucis de l'enseignant  
(récompense pour l'effort  
double)

Logique ayant plus de  
chance se maintenir en  
exercice)

FINANCER L'EQUIPEMENT +  
CONTENU PEDAGOGIQUE

**(SUSTAINABLE MODEL)**

Vision futuriste /  
stratégique

Capacité d'attraction et  
création de la valeur  
(établissement,  
enseignant ...)

Logique durable et  
soutenable postcovid 19

### 3.5. « L'ENSEIGNANT », CHAINON DE SUCCES DE LA REFORME EDUCATIVE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Financement des ateliers de créativité et de conception de modules professionnels

Financer la formation des formateurs

Financer les ateliers de conception de contenus pédagogiques en ligne

Ciblage des modules universitaires au rendement élevé

Financer l'enregistrement des droits d'auteurs, laboratoires, établissements

Attraction des meilleurs profils d'enseignants

Softskills (communication, rédaction, style, savoirs, expérience dans le distanciel et la formation el-learning ....)

Digital et accès aux plateformes (habilité de travail à distance)

Compétences dans la pédagogie et la communication digitale

Appui par une FC pour améliorer les meilleures pratiques pédagogiques

Incitation des enseignants à être plus performants (incentives)

Amélioration du système de suivi de l'enseignant (évaluation plus qualitative)

Amélioration du système de suivi de l'apprentissage de l'étudiant (acquis sur distanciel par période)

# EN PERSPECTIVES

27

- L'expansion de l'enseignement privé, hormis les effets sur la structure du secteur de l'enseignement, avec ses différents modèles, a créé un système d'enseignement à plusieurs mécanismes d'innovation à l'ère de la complexité :
  - Des partenariats Public-privé (facultés et universités avec le privé) aux effets de complémentarité (négociation des espaces d'échange mutuel)
  - Des jeux de rapprochement entre investisseurs institutionnels, écoles et universités privées
  - Des fonds d'investissement ont pu pénétrer le marché de l'éducation au Maroc et favoriser une dynamique de compétition inter et intragroupe (un potentiel à développer et à drainer vers des opportunités d'investissement utiles et durables).
  - Des montages de projets hybrides publics et privés (levée des fonds potentiels) aux effets sur la politique de l'éducation et de l'enseignement au Maroc.
  
- Loin de mener des analyses critiques « négativistes », il serait sage de :
  - Adopter une posture « actionnaliste », d'expérimentation de modèles de financement du changement
  - Percevoir dans cette dynamique un cercle vertueux et un changement en faveur de la qualité, la production d'un modèle hybride et soutenable économiquement.
  - Renforcer la collaboration et intégrer cette dynamique dans le développement d'un modèle de l'enseignement supérieur plus robuste et capable de répondre par une offre riche et variée aux normes sophistiquées.
  - Booster la réforme advenant du bachelor par des programmes de mise en situation professionnelle où le digital a toute sa place (l'expérience des oraux à distance et des capsules vidéo pour évaluer des mastérants et des doctorants en témoigne vivement)