



ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴽⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴽⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ
ⵏ ⴰⴽⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ
ⵏ ⴰⴽⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ
ⵏ ⴰⴽⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ

Royaume du Maroc
Ministère de l'Enseignement Supérieur
de la Recherche Scientifique
et de la Formation des Cadres

المغربية
التعليم
وتكوين

RESUME DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ MOULAY ISMAIL (2015-2018)

Pr. Hassane SAHBI, Doyen de la Faculté des Sciences de Meknès



Octobre 2014

Sommaire

Axes stratégiques du projet

1. Améliorer la qualité de la formation et lutte contre le décrochage
2. La vie à l'Université Moulay Ismail
 - 2.1. Mise en place d'un Service Universitaire des Activités Socioculturelles et Sportives
 - 2.2. Mise en place d'un Centre Universitaire de Santé
3. Développement de la recherche scientifique et technologique par le renforcement et la consolidation des structures de recherche et des partenariats
4. Vers une coopération solide et durable pour un rayonnement national et international
5. La gouvernance et la généralisation au sein de l'UMI des technologies de l'information et de la communication
 - 5.1. Pour une amélioration du mode de fonctionnement du Conseil d'Université
 - 5.2. Pour une meilleure gestion administrative
 - 5.3. Gestion des ressources humaines
 - 5.4. Pour une meilleure gestion financière
6. Mise en place d'une démarche d'auto-évaluation, d'évaluation et d'amélioration des performances
 - 6.1. Evaluation des formations pédagogiques
 - 6.2. Evaluation de la recherche scientifique et de la coopération

Conclusions

Introduction

Au niveau mondial, les systèmes d'enseignement supérieur connaissent un nouvel essor marqué par des mutations d'une ampleur et d'une diversité sans précédent. En effet, au cours des décennies passées, la demande sociale d'enseignement supérieur a augmenté, en particulier dans les pays en voie de développement et les sollicitations des marchés de travail sont devenues de plus en plus pressantes.

Le Maroc n'échappe pas à cette tendance. L'expansion de la demande sociale consécutive au développement du système éducatif dans sa globalité et les exigences de la croissance économique liées à la politique volontariste d'ouverture et de compétitivité entreprise par le pays, placent le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique devant des difficultés de taille. Dans ce contexte international, les universités sont placées aujourd'hui plus que jamais face à des défis majeurs, notamment pour accueillir un nombre croissant de jeunes bacheliers conformément à la volonté de l'Etat mais aussi pour satisfaire à l'attente des familles quant à l'élévation générale du niveau de formation. Ces défis concernent essentiellement:

- ✓ Faire face au problème de la massification des universités notamment aux établissements à accès ouvert. Le défi doit tenir compte de ce phénomène et le traduire par une augmentation des lauréats et des cadres de demain et aussi la qualité des diplômes obtenus tout en faisant face au décrochage universitaire et au phénomène de la déperdition.
- ✓ Faciliter l'employabilité des lauréats en développant une politique judicieuse de l'offre de formation de l'université.
- ✓ Promouvoir l'accessibilité et l'utilisation générale des technologies de l'information en assurant un accès équitable à ces technologies aux étudiants et à leurs professeurs.
- ✓ Promouvoir une bonne gouvernance constitue un défi majeur pour tous ceux qui ambitionnent de faire avancer l'université vers de nouveaux horizons ;
- ✓ Drainer des financements pour l'université car durant cette période de difficultés financières, il est vital de trouver de nouveaux leviers de financement et de moderniser la gouvernance financière et comptable des universités. Ceci est un impératif pour relever les défis cités ci-dessus.

Pour ce faire et suite aux Hautes Directives Royales, le gouvernement Marocain à travers le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (MESRSFC) a mis en place les mécanismes et les moyens nécessaires pour bien assoir la réforme universitaire en élaborant un Programme d'Urgence 2009-2012, innovant et ambitieux donnant ainsi un nouveau souffle à l'Université Marocaine en parfaite adéquation avec les orientations de la charte nationale d'éducation et de formation et avec les orientations du premier rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE), élaboré en avril 2008. Ces orientations établies suite à l'évaluation annuelle du CSE ont pointé du doigt deux problèmes : le problème d'inadéquation formation/emploi, de formation des enseignants ainsi que l'engouement prononcé en faveur des filières littéraires au détriment des filières scientifiques. A ce titre, le CSE a recommandé l'amélioration de la qualité de l'éducation qui concernera au niveau de l'enseignement supérieur principalement trois points : l'enseignement des langues, les TIC, la recherche scientifique.

Les progrès accomplis depuis la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement supérieur en 2003 et l'apport du programme d'urgence 2009-2012 sont, certes, incontestables mais de nombreuses problématiques et zones d'ombre persistent encore. Ce programme ambitieux, outre les moyens financiers qu'il apporte, vient également consolider les acquis de la réforme en inculquant une nouvelle stratégie basée sur l'évaluation et la contractualisation. Il est venu à point nommé, aider l'Université Marocaine à relever les défis majeurs auxquels elle fait face, notamment pour augmenter sa capacité d'accueil, diversifier son offre de formation, s'orienter davantage vers les filières

professionnalisantes, encourager l'innovation technologique, et accompagner les grands projets structurants lancés par le gouvernement marocain tels que le Plan Azur, le Plan Maroc Vert, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), le Plan Energies Renouvelables, les Initiatives 10000 Ingénieurs et 3300 médecins, le Pacte National pour l'Emergence Industrielle qui vise les Métiers Mondiaux du Maroc, etc.

L'expérience de ce programme a bien montré la faiblesse des structures de gestion et de pilotage et a prouvé que les moyens budgétaires, seuls, ne sont pas suffisants pour réussir la réforme de l'enseignement malgré les budgets importants accordés aux différentes universités marocaines.

Notre projet de développement de l'Université Moulay Ismail que nous vous présentons est ainsi une continuité et une consolidation des acquis notamment les principaux résultats concrets et les réalisations du plan d'urgence. Il se cadre dans le plan d'action de notre Ministère et aborde, par ailleurs, un certain nombre de sujets qui n'ont pas été encore abordés et que nous avons jugé utile de les inscrire parmi les actions de ce projet de développement.

Ce projet s'inscrit également dans le cadre de ce vaste et ambitieux programme de réforme dont la réussite représente un objectif tout aussi prioritaire que le système d'éducation et de formation est considéré comme la deuxième priorité nationale. Il puise ses fondements:

- ❖ Des orientations Royales en relation avec l'éducation - formation ;
- ❖ De la charte nationale de l'éducation et de la formation ;
- ❖ De la loi 00-01 portant organisation de l'enseignement supérieur ;
- ❖ Du rapport « 50 ans de développement humain et perspectives 2025 » ;
- ❖ Du rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE) sur l'état et les perspectives du système d'éducation et formation publié en 2008 ;
- ❖ Des résultats et des retombées du Programme d'Urgence Najah 2009-2012 du MENESFCRS ;
- ❖ Du processus de réflexion enclenché sur la régionalisation élargie ;
- ❖ Du plan d'action du secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres 2013-2016.

La préparation de ce projet quadriennal (2015-2018) est une occasion du bilan, qui permet d'évaluer les acquis des phases antérieures et les besoins actuels et futurs, pour proposer des réajustements/adaptations, ou réorienter l'action selon une vision stratégique, focalisant davantage sur les nouvelles priorités qui s'imposent, le renforcement des bonnes pratiques et le traitement des déficits. Il s'agit de rechercher l'amélioration continue pour la qualité totale et intégrer progressivement les nouvelles exigences du contexte et leurs perspectives. Il a été conçu sur la base des préconisations de la constitution et des orientations de la déclaration gouvernementale en matière d'adoption des principes de bonne gouvernance de la chose publique : transparence, responsabilité et reddition des comptes et Il s'inscrit dans le cadre d'une vision de dynamisme de l'Université Marocaine conçue comme:

- ❖ une institution citoyenne, ouverte à toutes ses composantes,
- ❖ un moteur de développement régional et national,
- ❖ un lieu de formation de cadres de haut niveau de qualifications et de compétences, imbus des valeurs fondamentales de leur pays, en prise avec ses réalités socio-économiques et en mesure de répondre et de s'adapter aux attentes des différents secteurs,
- ❖ un incubateur et un espace de recherches fondamentale et appliquée ayant pour finalités le développement du savoir et des connaissances, le rehaussement des niveaux technologiques, de la productivité et de l'innovation universitaire,

- ❖ un lieu de brassage des cultures et des civilisations à travers une coopération internationale diversifiée et fructueuse basée sur l'ouverture et la complémentarité.

Certes, le chemin du développement durable de l'Université est long et lent, mais doit être solide et basé sur l'état des lieux et la connaissance de tous ses facteurs. Il débute en outre par des actions urgentes et concrètes qui doivent conjuguer sensibilisation, communication, suivi, mesure des rendements, fermeté, moyens de travail, travail en groupe, travail en réseau, recrutements et renforcement des compétences, motivation, reconnaissance, ... mais surtout du civisme, de la citoyenneté et de la responsabilité sociétale

Partant de toutes ces considérations et d'une bonne connaissance de tous facteurs de développement de l'Université, notre stratégie est basée sur une analyse approfondie des potentialités et des besoins de l'Université Moulay Ismail, notamment à travers une analyse des données réelles de terrain. Nos actions pour rehausser les différents indicateurs de performance seront concrètes et réalistes et seront présentées dans les axes stratégiques.

Les données que nous avons reçues et qui sont aussi disponibles sur l'UMI ne donnent pas une connaissance complète de l'université. On dispose de nombreux étudiants inscrits, d'un nombre de formations impressionnant et ce, dans des thématiques très variées et même d'actualité. Cependant, plusieurs questions se posent, notamment:

- Quel sont les effectifs des étudiants dans chaque filière ?
- Les données sur l'évaluation et l'accréditation des filières ?
- Quel est le nombre réel des étudiants assidus à l'université ?
- Que deviennent nos lauréats après avoir quitté les bancs de l'université ?
- Quel est le nombre d'enseignants chercheurs qui sont réellement producteurs de savoir ?
- Quel est l'impact social, économique et culturel de l'Université ?
- Quelle est sa zone de rayonnement?

Les changements attendus concernent les programmes de formation initiale et de formation continue, la politique de la recherche scientifique, l'organisation administrative et le développement des partenariats institutionnels en vue d'optimiser les moyens humains et matériels. L'aboutissement à ces résultats est forcément tributaire de plusieurs facteurs, notamment la motivation des compétences, les budgets alloués, les programmes nationaux, l'engagement des décideurs socio-économiques et du dynamisme de l'équipe présidentielle. Ils seront mesurables et évalués au cours de la réalisation du projet (comportement des étudiants, participation des enseignants – chercheurs, évolution du corps administratif, ...) et seront communiqués aux différents acteurs en vue de corriger toute dérive.

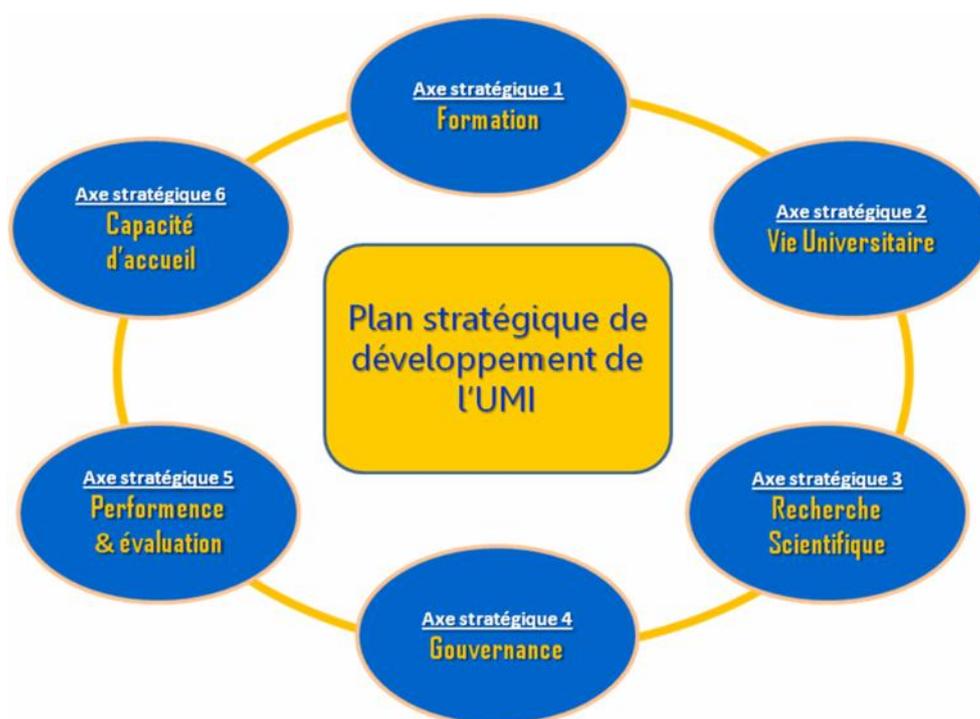
Axes stratégiques du projet

Avec son statut d'autonomie qui se renforce progressivement, l'Université est aujourd'hui un acteur de développement, qui dispose d'importants créneaux pour produire des services, voire même des biens, faire des bénéfices et constituer, exploiter et accroître son capital pour son propre intérêt et l'intérêt général de la nation.

Nous proposons ci-dessous un plan d'action pour le développement de l'Université Moulay Ismail pour la période 2015-2018. Ce plan d'action est structuré autour des six axes prioritaires définis dans le cadre de la stratégie gouvernementale pour le développement de l'enseignement supérieur. Il est élaboré en vue de capitaliser les acquis des actions engagées à l'UMI, de remédier aux insuffisances et/ou défaillances constatées et de pérenniser la pratique de la contractualisation.

Ces axes stratégiques – complémentaires et cohérents couvrent les principaux domaines d'activités de l'université à savoir:

1. La diversification de l'offre et la qualité de formation ;
2. La vie universitaire ;
3. Le développement de la recherche scientifique et Technologique par le renforcement et la consolidation des structures de recherche ;
4. La coopération pour un rayonnement national et international ;
5. La gouvernance et la généralisation au sein de l'UMI des Technologie de l'Information et de la Communication ;
6. L'amélioration des performances ;



Plan stratégique de développement de l'Université Moulay Ismail

1. Améliorer la qualité de la formation et lutte contre le décrochage

Dans ce premier axe stratégique, plusieurs actions précises et concrètes sont programmées. Elles ont pour but final de transformer l'UMI en une université pionnière en matière de recherche dans des domaines d'intérêt régional et national et ouverte sur le monde.

Nous souhaitons faire de l'Université Moulay Ismail un haut lieu de formation des élites de demain, mais aussi un outil de développement socio-économique et culturel du pays. Les actions s'articuleront autour de :

- Mise en place d'un Centre Universitaire d'Information et d'Orientation (CUIO) qui aura pour rôle d'aller vers les futurs bacheliers, de les accueillir pour les informer et les orienter dans leur choix décisif, et aussi, d'être à l'écoute des étudiants de l'université pour mieux les guider dans le choix de parcours de formations compatibles avec leurs projets personnels, et ce tout au long de leur séjour à l'université ;
- Création d'un Service de Suivi de l'Insertion Professionnelle qui aura pour mission de suivre et conseiller nos lauréats qui cherchent à s'insérer dans le monde du travail. Il aura aussi la charge de dresser des rapports périodiques sur les difficultés rencontrés dans la recherche d'un emploi, les opportunités d'embauche, les profils les plus recrutés, etc. afin que l'université puisse procéder en temps opportun aux réglages qui s'imposent. Dans l'exercice de sa fonction, cette entité sera appelée à collaborer avec des partenaires tels que l'ANAPEC, le CRI, la CGEM-région.
- Actualisation de l'offre de formation dans le but de développer constamment de nouvelles formations qui répondront aux besoins du pays en matière de développement technologique et sociétal, l'ultime objectif étant de former des cadres pour exercer des métiers spécifiés.
- Mise en place d'un Centre universitaire de formation continue (CUFC) car nous sommes conscients que le développement de la formation continue est un enjeu économique et social de premier ordre, que ce soit pour l'Université elle-même ou pour son environnement.
- Promotion des Langues et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication car ces outils sont devenus indispensables pour la formation des cadres de demain.
- Lutte contre le redoublement et le décrochage universitaire en adoptant des mesures visant à rehausser le sentiment d'appartenance à l'Université et en favorisant de meilleures interactions avec le milieu universitaire.

2. La vie à l'Université Moulay Ismail

2.1. Mise en place d'un Service Universitaire des Activités Socioculturelles et Sportives

A l'instar de ce que nous avons entrepris à la Faculté des Sciences, nous comptons développer à l'échelle de l'Université Moulay Ismail, un service universitaire dédié aux activités socioculturelles et sportives. Dans ce contexte général, nos actions visent :

- Le choix d'une politique culturelle pour la gestion centralisée des actions dans le but de les coordonner et d'optimiser les moyens humains, matériels et financiers ;
- La mise en place d'une structure de ces activités culturelles et la conception d'un projet fédérateur impliquant tous les étudiants des établissements de l'Université et d'autres établissements ;
- Le renforcement de la coopération dans ce domaine et l'activation de toutes les coopérations signées entre l'Université et différents organismes : Ministère de la culture, de

la Jeunesse et Sport, Institut royal de la culture amazighe, Fondation banque populaire pour l'éducation et la culture, ONOUSC, etc. ;

- L'encouragement des clubs estudiantins pour la promotion des activités culturelles et artistiques telles que le théâtre, la musique, la photo et vidéo, la peinture, la poésie, etc. ;
- L'encouragement des associations d'étudiants étrangers pour la promotion de leurs activités culturelles et artistiques;
- L'organisation de plusieurs rendez-vous culturels périodiques, notamment la semaine de la science pour la promotion et la diffusion de la culture scientifique et technique;
- L'organisation de la cérémonie annuelle de remise des prix, qui deviendra une réelle manifestation culturelle ;

Les activités sportives rentrent dans le cadre du développement des actions culturelles et sportives souhaitées par l'Université. Ils doivent faire l'objet d'une attention particulière. Le sport est d'abord un facteur déterminant d'équilibre et d'hygiène de vie individuelle, et une grande université se doit d'être soucieuse de la bonne santé physique et intellectuelle de ses étudiants. Le sport est aussi un moyen pour créer un esprit d'équipe et de compétition.

Concernant ces activités, il faut affirmer davantage l'importance du sport dans la culture générale de tous les étudiants. Le sport contribue à leur hygiène de vie et peut par ailleurs être vecteur de compétences utiles à l'étudiant. Nous notons l'existence d'une bonne infrastructure sportive au sein de notre Université inauguré par Sa Majesté le Roi Mohamed VI en 2008. Néanmoins, l'investissement et l'entretien devront continuer pour faire face à l'augmentation des effectifs et particulièrement aux établissements à accès ouvert. Nous organiserons des compétitions sportives entre les étudiants de l'Université et les autres établissements universitaires du royaume. Il est nécessaire aussi de :

- Aménager des horaires qui puissent permettre aux étudiants une participation massive aux manifestations sportives organisées au niveau local et national ;
- L'organisation de tournois sportifs en salle couverte et en plein air ;
- Attirer davantage d'étudiants ayant un potentiel sportif en leur aménageant des horaires « sports-études » et en leur donnant la priorité pour certains services tels que le logement, la restauration, la bourse d'étude de l'Université ;
- Recruter des professeurs et des professionnels de sport afin d'assurer un encadrement plus régulier et plus intensif.
- Renforcer et rénover les équipements sportifs, vestiaires, douches, éclairage, sécurité, etc.
- Encourager la formation d'équipes sportives et multiplier les liens avec les clubs sportifs de la région,
- Motiver et encourager par des primes les étudiants qui se font remarquer par un bon niveau sportif,
- Prendre en compte, dans la mesure du possible, dans l'évaluation annuelle de l'étudiant sa participation dans les activités sportives.
- Renforcer et soutenir davantage la ligue régionale du sport universitaire de l'université Moulay Ismail ;
- Élargir la base de la pratique sportive universitaire etc. ;

2.2. Mise en place d'un Centre Universitaire de Santé

A l'instar de la Faculté des Sciences de Meknès, l'université doit disposer d'un **Centre Universitaire de Santé (CUS)**. Il est temps d'en créer un et de le mettre sous la responsabilité d'un médecin généraliste et ceci en collaboration avec la délégation régionale de la santé publique de la région Meknès-Tafilalet. Ce service universitaire doit être également renforcé pour :

- Faciliter les soins de base, les consultations et l'orientation vers les centres spécialisés (le personnel de l'université peut bénéficier aussi de ces services);
- Etre une interface efficace avec les hôpitaux et les cliniques de la ville en intervenant rapidement pour des cas d'urgence;
- Délivrer et homologuer les certificats médicaux aux étudiants ;
- Participer dans les campagnes de prévention, sensibilisation et vaccination (vaccin antitétanique, vaccin contre l'hépatite, ...) et de don du sang.

Au sein de la Faculté des Sciences, nous organisons régulièrement des caravanes médicales de sensibilisation et de prévention. Nous organisons également des journées de visites médicales en collaboration avec les médecins spécialistes de la ville. Nous avons entrepris la mise en place de "carte de priorité" pour les étudiants atteints de maladies chroniques ou souffrant d'un handicap physique.

Par ailleurs, une assistante sociale devra être recrutée pour aider les étudiants à résoudre leurs différents problèmes socio-sanitaires. Nous ferons aussi appel à des associations à caractère sanitaire et social.

Pour des raisons de disponibilité, le local du **Centre Universitaire de Santé** sera créé et installé au sein de la présidence. C'est un emplacement, qui se trouve isolé du passage quotidien des étudiants, doit être balisé et une communication autour du CUS devra être faite auprès des étudiants et principalement durant les périodes d'inscription.

3. Développement de la recherche scientifique et technologique par le renforcement et la consolidation des structures de recherche et des partenariats

Le développement de la recherche scientifique et technologique est la deuxième mission principale de l'Université. Elle doit être encouragée par tous les moyens nécessaires dont dispose l'Université et tous les efforts doivent être déployés pour la renforcer et la rendre pertinente et efficace. Les principaux indicateurs au niveau national dans la partie promotion de la recherche montrent que les objectifs fixés ont globalement été atteints avec le maintien d'un grand défi, celui de la structuration de la recherche.

❖ Actions à entreprendre

- Proposer sa stratégie et les orientations nécessaires pour la promotion de la recherche scientifique et technique ;
- Assurer le suivi des activités de recherche scientifique et technique.
- Contribuer à la détermination des axes et programmes de recherche en fonction des priorités locales, régionales et nationales.
- Mettre en œuvre les procédures et les moyens nécessaires à la coordination, au financement, à la promotion, à la valorisation des activités de recherche scientifique.
- Mettre en œuvre une politique visant à développer et à diffuser la culture et l'information scientifique et technique.

- Favoriser la coopération et le partenariat dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation technologique avec le monde du travail et de l'économie ainsi qu'avec le développement de la coopération internationale.
- Mettre l'accent sur la pertinence des connaissances et sur les applications.
- Privilégier les activités de développement et de conseil.
- Proposer des qualifications économiquement utiles, susceptibles d'intéresser l'entreprise et à faire en sorte que l'activité universitaire accompagne le développement économique de la région.
- Améliorer et préserver la qualité de l'enseignement et nourrir la pratique de l'enseignement.

❖ **Création de Centres de recherche**

A l'instar des autres universités marocaines, l'UMI est amenée à développer une recherche scientifique d'excellent niveau et assurer l'innovation technologique dans le but de former des élites et des cadres de demain adaptés aux besoins socioprofessionnelles du pays.

La création des centres de recherche va compléter le grand chantier de structuration de la recherche scientifique et de mieux optimiser les moyens humains et matériels disponible et de mieux les gérer dans une bonne gouvernance.

Cette gouvernance ne pourra voir le jour que si ces structures (équipes, laboratoires, centres et pôles de compétence, centre d'innovation technologique) sont dirigés par une élite confirmée et ayant un projet et une vision de ce que doit devenir la recherche scientifique au cours des prochaines années.

Un centre de recherche doit répondre à certaines exigences telles que :

- ✓ Une homogénéité au niveau de la thématique
- ✓ Une masse critique de compétences
- ✓ Meilleure mutualisation du matériel et des équipements scientifiques
- ✓ Bonne visibilité à l'échelon nationale et international.

Notre vision dans le cadre de ce troisième axe stratégique est de faire de l'UMI une université plus performante en matière de recherche scientifique se basant prioritairement sur le développement de la transversalité via la création de Centres de recherche tel que prévu par la loi 01-00, pouvant coordonner les activités et fédérer les moyens de plusieurs laboratoires dans une optique d'utilité régionale.

Cette multidisciplinarité peut se concrétiser au sein d'un établissement universitaire, mais elle est encore plus intéressante quand il est possible de profiter de la richesse intellectuelle et des infrastructures de toute l'Université. Il sera intéressant de solliciter, autour d'une thématique bien définie, des compétences de différents établissements et, pourquoi pas, de différentes universités de la région.

Pour la mise en place de ces centres au niveau des établissements, nous inciterons les structures existantes à adhérer au centre dont la thématique est la plus proche de leurs activités de recherche ou complémentaire.

4. Coopération solide et durable pour un rayonnement national et international

Promouvoir la coopération tout azimut avec le milieu socio-économique local, régional et national, ainsi qu'avec les pays étrangers est un de nos principaux axes stratégiques. Elle doit être mise au centre d'intérêt de l'équipe qui va diriger l'UMI, vu que c'est à travers elle que le rayonnement de l'Université et la mise en valeur du savoir-faire de son potentiel humain pourront être développés.

Si la coopération internationale permet le transfert de l'expertise, du savoir, du savoir-faire et des bonnes pratiques, elle offre, aussi, des opportunités pour les échanges culturels et le rapprochement des communautés académiques, et renforce à la fois la connaissance de l'autre et permet de faire connaître sa propre culture.

La coopération avec les institutions nationales aussi bien publiques que privés permet une évolution qualitative et notable de la réponse de l'université aux besoins du secteur socio-économique au niveau local, régional et national. Cette coopération est déjà existante à l'UMI. Elle doit être cependant consolidée et fructifiée. Il faudra chercher à la diversifier en essayant de convaincre les acteurs politiques et économiques à faire confiance aux compétences marocaines. Il faudra aussi tirer profit au maximum des opportunités qui se présentent en ce qui concerne les projets et les programmes nationaux et internationaux.

Depuis plusieurs années, les enseignants-chercheurs de l'Université Moulay Ismail ont réussi à nouer, individuellement ou par groupes de travail, des relations étroites avec leurs collègues des universités étrangères. Un nombre important de thèse en cotutelle avec des universités étrangères, des contrats de coopération, et des accords de mobilité des étudiants et des enseignants dans le cadre des programmes de l'Union européenne, témoignent de ces relations. Le présent projet consacre un effort particulier à l'encouragement de ces liens et à l'institutionnalisation des relations internationales.

La coopération avec les universités étrangères, européennes et américaines, mais aussi africaines et asiatiques, de renommée internationale, permettra à l'UMI d'avoir un rayonnement à l'échelle mondiale et élargira les horizons académiques de ses étudiants et enseignants. En effet, un des critères les plus sûrs de la réussite d'une université est sa capacité à entretenir des relations de coopération avec les universités internationales renommées et de soumissionner avec succès pour l'obtention de fonds internationaux destinés à l'enseignement et la recherche/développement.

L'Université est ainsi appelée à consolider les partenariats européens existants et doit s'investir davantage dans la recherche de nouveaux partenariats avec les universités d'Europe de l'Ouest et de l'Est. Elle est amenée également à s'ouvrir sur de nouveaux horizons géographiques tels que l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique.

D'autre part, la coopération va encourager les équipes et les laboratoires à encadrer des thèses de doctorat et par conséquent contribuer à l'épanouissement de la recherche scientifique. Notre conviction dans ce domaine réside dans l'importance capitale de la recherche scientifique et de la coopération. La mise en valeur du savoir-faire des compétences de l'UMI, nous aidera à convaincre les enseignants chercheurs de multiplier leurs efforts pour faire de la coopération aussi bien nationale qu'internationale une de leur priorité.

De ce fait, nos actions dans ce quatrième axe stratégique se résument comme suit :

- Œuvrer pour le rayonnement de l'UMI à l'international en développement de partenariats nationaux et internationaux ;
- Œuvrer pour la mise en place d'un Institut UMI Meknès – FH Aachen en intensifiant la mise en œuvre de filières telles que les biotechnologies, l'aéronautique, etc.
- Augmenter le flux financier par des contrats projets de grande envergure en incitant les enseignants-chercheurs à participer à des réseaux institutionnels de coopération et d'échange;
- Soutenir la création de parcours de formation internationaux (double diplôme, Co diplomation, thèse en cotutelle, etc.);
- Rechercher les partenariats stratégiques sur actions définies

- Encourager la mobilité pour un rayonnement stratégique de l'UMI en soutenant les échanges d'étudiants et d'enseignants-chercheurs et la participation aux manifestations internationales
- Mettre en valeur et faire connaître les résultats des projets et les bénéfices du système de coopération.

5. La gouvernance et la généralisation au sein de l'UMI des technologies de l'information et de la communication

5.1. Pour une amélioration du mode de fonctionnement du Conseil d'Université

Le conseil de l'université est investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'université. Le conseil de l'université délibère sur toutes les questions relatives aux missions et à la bonne marche de l'université. Il délègue les attributions administratives et financières au conseil de gestion et peut également déléguer certaines de ses attributions au président de l'université ou à une commission émanant dudit conseil.

Afin d'améliorer ses performances et son mode de fonctionnement, nous proposons les actions suivantes :

- Elaborer le nouveau règlement intérieur du conseil d'université et les règlements intérieurs des conseils d'établissement.
- Encourager davantage le travail de préparation des décisions au niveau des commissions permanentes des conseils et consacrer les séances du conseil à des débats ciblés et axés sur la prise de décision.
- Encourager et dynamiser la participation des étudiants au conseil d'université et aux conseils d'établissements.

5.2. Pour une meilleure gestion administrative

L'exécution d'une politique de gestion administrative efficace nécessite en premier lieu :

- La promotion d'une culture de la chose publique : Citoyenneté, Dévouement, Responsabilisation et Reddition des comptes et loyauté.
- Le renforcement du professionnalisme et la recherche de la rigueur.

Aujourd'hui, on est plus que jamais tenté par poser la question suivante : quels sont les effets des transformations opérées aux niveaux des structures et organes de l'université sur sa propre gouvernance ? La gouvernance, est entendue ici comme étant un concept multidimensionnel reposant principalement sur l'existence d'un système d'information fiable et performant, permet une gestion transparente et efficace des ressources humaines et financières de l'université.

Partant de ces considérations, et pour mener à bien la gouvernance universitaire, le Président doit d'abord s'entourer non seulement de compétences avérées dans le domaine de la gestion et de l'administration, mais aussi de scientifiques, de technologues, d'économistes et de personnes qui croient aux capacités de l'université et à la place qu'elle doit avoir dans la région et au sein du tissu socioéconomique. Il ne doit pas concentrer beaucoup de pouvoirs entre ses mains. La bonne gouvernance ne doit pas être l'apanage du seul président. C'est un devoir qui incombe aussi aux des chefs d'établissement, tenus de partager la vision arrêté par le projet de développement de l'université. D'autre part, l'équipe du Président doit être stable, cohérente et reflétant au quotidien sa stratégie.

Pour l'Université Moulay Ismail, le défi que pose la gouvernance est fortement lié à l'absence d'outils de pilotage et de régulation adéquats. Durant toute cette dernière période notre université n'a pas pu développer les outils de pilotage appropriés à une conduite efficace de ses projets et n'a pas pu

mettre en place des facteurs de réussite indispensables pour bien mener tout changement. Dans ce contexte, nous veillerons à instaurer une nouvelle culture de gestion basée sur la gouvernance participative, mobilisatrice des compétences humaines, reconnaissante de l'effort et du rendement et soucieuse d'une bonne gestion du patrimoine et de sa meilleure optimisation, de l'utilisation à bon escient des moyens matériels mis à disposition. Ce qui nous conduira à mener un pilotage efficace et transparent au sein de l'UMI qui requiert, de notre part, la mise en place d'un service d'audit de contrôle de gestion. Ce dernier rattaché directement au Président, aura la charge de la production, la diffusion et l'analyse des indicateurs de performance et des tableaux de bord, relatifs à chacun des deux niveaux : Université et établissements.

Par ailleurs, le mode de gestion de l'UMI que nous souhaitons exercer sera basé sur une décentralisation avancée, avec une délégation très large donnée aux établissements : autonomie budgétaire en particulier, mais ce n'est qu'un des aspects de la décentralisation; il faut y ajouter la détermination de la stratégie de l'établissement. Dans ce mode de gestion, le rôle de la Présidence est un rôle de coordination, d'animation et de représentation.

L'autonomie de l'Université n'est pas totale et beaucoup d'éléments, qui peuvent la renforcer, restent encore fortement centralisés. Il s'agit de la gestion administrative, des ressources humaines, et financières. L'élaboration d'un référentiel avec des fiches de poste de l'établissement doit être entamée avec les chefs de service. Ceci constituera une étape indispensable dans l'organisation du travail. Il servira de base pour la construction, la mise en œuvre et l'amélioration de nos processus et donc de nos services. Ce travail sera accompli durant les mois à venir. Une mise à niveau du personnel devra être faite pour rendre plus efficace les services de l'Université.

Nous proposerons et appliquerons les organigrammes donnés en annexe. Les tâches de chaque acteur seront élaborées et devraient être adoptées lors d'un Conseil d'Université. Dans ce sens, nos actions seront tournées vers la sensibilisation autour de la chose publique et la qualification de l'élément humain, ou rigueur et professionnalisme seront recherchés ainsi que la consolidation du droit d'être écouté.

Aussi et en partenariat avec les représentants des personnels, nous procéderons à la valorisation et la motivation par:

- La valorisation du travail du personnel et élimination des barrières existantes entre le personnel enseignant et administratif.
- L'amélioration des conditions et de l'environnement de travail et l'installation d'un climat de travail sain.

5.3. Gestion des ressources humaines

Le personnel de l'Université est composé de deux catégories très différentes : le corps enseignants et le personnel administratif et technique. Chaque catégorie a des besoins spécifiques et doit être gérée différemment même si les principes généraux restent les mêmes, résumés par quatre mots-clés : *motivation, implication, formation et évaluation.*

La motivation du personnel est très importante pour faire avancer l'Université. Les outils pour le motiver existent et sont nombreux : sensibilisation, valorisation du travail, dialogue, intéressement matériel, promotion, formation continue et amélioration des conditions de travail. Plus le personnel est motivé, plus il s'implique dans les missions de l'Université ; plus l'Université s'améliore, plus les retombées sont positives pour tous les acteurs de l'Université. C'est un cycle gagnant pour tous.

L'implication du personnel dans la vie de l'Université est le corollaire de la motivation. Plus le personnel est motivé, plus il s'implique dans les tâches et activités de l'Université.

La formation continue est l'outil d'accompagnement essentiel d'une politique de gestion des ressources humaines en matière d'évolution des compétences et des métiers.

L'évaluation sera introduite comme outil d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il sera nécessaire de mettre en place cet instrument en concertation avec tous les acteurs de l'Université pour atteindre le vrai objectif de l'évaluation qui est le rehaussement de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Nos actions pour renforcer les compétences de la ressource humaine et la rendre plus productive sont:

- Développer la formation continue : Evaluer le programme de formation continue réalisée dans le cadre du programme d'urgence afin de s'assurer de ses retombées et procéder aux améliorations.
- Mettre en place un plan prévisionnel de recrutement des compétences humaines (administratives, pédagogiques et techniques).
- Chercher à renforcer la polyvalence des cadres et du personnel administratif.

5.4. Pour une meilleure gestion financière

La gestion de toutes les ressources financières doit être faite dans le sens d'une globalisation et de réalisation. Pour une bonne gouvernance des moyens financiers alloués à l'UMI, nous comptons adopter une approche collégiale avec les responsables d'établissements tout en travaillant en étroite synergie avec le Conseil de Gestion émanant du Conseil d'Université. Ce conseil est mandaté par le Conseil d'Université et a pour mission de veiller sur la transparence de la gestion financière. Nos actions dans ce sens seront :

- Mettre en place des structures opérationnelles de contrôle de gestion et d'audit interne qui permettront de mettre en exergue les points à améliorer dans le fonctionnement interne de l'université ;
- Mise en place d'un système d'information et de pilotage pour orienter la dépense vers les canaux où elle sera la plus efficace. Ce genre d'outils assurera également la transparence et la traçabilité des actions ;
- Elaboration d'un manuel de procédures et mise en place de procédures du service économique;
- Le renforcement des capacités du service économique (ressources humaines, formations, stages ...);
- Introduction de solutions informatisées pour une meilleure gestion financière;
- Rationnaliser les dépenses de fonctionnement et les charges fixes des établissements relevant de l'Université (Factures d'eau, d'électricité et de téléphone) ;
- Dynamiser le rôle du Conseil de Gestion et des Commissions de Suivi des Budgets des établissements;
- Consacrer le principe de la direction collégiale pour la définition des actions prioritaires et la préparation du budget ;
- Dresser une politique d'investissement orientée vers le futur notamment dans la gestion du patrimoine immobilier, et les équipements scientifiques et techniques ;
- Améliorer le taux de réalisation du budget de l'UMI par une gestion pluriannuelle des besoins des différents établissements ;
- Motivation du personnel méritant et encouragement de l'initiative propre ;

- Etude de la faisabilité d'une installation de production d'électricité basée sur le gisement solaire pour l'ensemble des établissements sachant que la région est riche en gisement solaire ;
- Rechercher de nouvelles sources de revenus (Formations continues et diplômantes, prestations de services...);
- Instaurer une nouvelle politique d'acquisition basée sur l'anticipation et le regroupement des besoins et une bonne gestion des stocks ;
- Instaurer l'autoévaluation de la gestion des ressources financières pour remédier à d'éventuelles lacunes ;
- Renforcement du poids de l'université dans les négociations par le regroupement de certains besoins entre établissements. Ceci peut concerner l'achat des titres de transports, la location de bus, l'hôtellerie.

L'UMI est appelée à drainer d'autres ressources pour mieux se positionner en tant qu'établissement public privilégié. Ainsi, nos actions pour améliorer et diversifier les recettes sont :

- Le développement du partenariat local, régional et international ;
- Le développement de la coopération internationale ;
- Les prestations de services réglementées par le biais d'analyses, d'expertises et de la formation continue diplômante et qualifiante, ainsi que par les activités de Recherche et Développement.
- La création d'une centrale d'achat pour l'université.

L'ensemble de ces actions vise la mise en place d'une gestion financière souple et efficace en mesure de faciliter la réalisation des projets et de permettre la discussion et l'approbation du budget par le conseil de l'université dans les délais requis.

6. Mise en place d'une démarche d'auto-évaluation, d'évaluation et d'amélioration des performances

6.1. Evaluation des formations pédagogiques

L'approche souvent retenue dans un processus d'évolution et de développement, consiste à se doter d'outils permettant de mesurer l'état d'avancement atteint par le processus. Dans ce sens, les programmes de formation d'un établissement qui souhaite améliorer la qualité de ses enseignements, doivent être soumis à une évaluation périodique en vue de consolider les acquis et de mettre en œuvre les mesures et corrections permettant de combler les faiblesses constatées.

Dans ce sens, l'université doit développer des outils d'évaluation et d'analyse des formations dispensées. Ceci permettra, avec l'aide des enseignants, de repérer les besoins de formation, de faciliter les évaluations dans les disciplines, de mesurer en fin de parcours les progrès accomplis et d'identifier les compétences restant à développer et à approfondir.

L'université doit élaborer des indicateurs pertinents permettant l'évaluation de la formation et la préparation à la vie active des étudiants une fois diplômés. Cette démarche, déjà initiée à la FS, comporte les indicateurs suivants :

- ✓ Effectif des nouveaux inscrits au niveau de l'université ;
- ✓ Effectif global des étudiants au niveau de l'université ;
- ✓ Nombre de filières ouvertes en Licence et en Master ;

- ✓ Nombre d'inscrits à l'université par filière et par type de baccalauréat ;
- ✓ Capacité d'accueil de l'université ;
- ✓ Pourcentage d'utilisation de la capacité d'accueil au niveau de l'université ;
- ✓ Effectif des enseignants au niveau de l'université ;
- ✓ Taux d'encadrement pédagogique à l'université ;
- ✓ Effectif d'étudiants ayant bénéficié des passerelles ;
- ✓ Taux de réussite des étudiants inscrits ;
- ✓ Pourcentage d'étudiants bénéficiant de prix d'excellence ;
- ✓ Statistiques relatives à l'échec et à l'abandon ;
- ✓ Fréquentation du site web de l'université ;
- ✓ Bilan des stages et des visites d'entreprises ;
- ✓ Bilan des actions pour conforter l'enseignement des langues vivantes étrangères et des modules de management ;
- ✓ Bilan de l'intégration dans la formation des activités sportives, artistiques et culturelles ;
- ✓ Taux d'insertion des diplômés de l'université au bout de 6 mois, 12 mois et 18 mois ;

Par ailleurs, l'UMI réunira au minimum une fois par an, une commission d'évaluation chargée d'évaluer la mise en œuvre du plan de formation de l'université : ses modalités de travail devront notamment prévoir la périodicité des bilans et l'articulation avec les autres dispositifs de régulation.

6.2. Evaluation de la recherche scientifique et de la coopération

Dans le cadre de nos actions pour l'évaluation des centres d'études doctorales, des laboratoires et équipes de recherche, les indicateurs suivants seront dégagés annuellement afin de bénéficier d'une garantie de résultat, et de moyens financiers qui feront l'objet de négociations sur la base de rapports d'activités des laboratoires :

- ✓ Production scientifique : communications, publications, brevets, ... ;
- ✓ Rapports annuels de recherche, mémoires, thèses de doctorat, ... ;
- ✓ Encadrement de mémoires et thèses ;
- ✓ Participation et organisation de séminaires et colloques ;
- ✓ Projets et contrats de recherche avec financement ;
- ✓ Equipements ;
- ✓ Partenariats de recherche scientifique et technologique menés dans le cadre de programmes internationaux ;
- ✓ Reconnaissances diverses : invitations, citations et labels, nombre de visiteurs étrangers ou post doctorants, ...

Les évaluations et les auto-évaluations permettent aux différents acteurs de la recherche scientifique et de la coopération de l'université de mesurer les avancées réalisées, de définir de nouveaux objectifs et plans stratégiques pour le développement et la structuration de la recherche, axées sur les domaines prioritaires apparents.

6.3. Indicateurs de performance

Tout projet doit être suivi et évalué pour mesurer le degré de réalisation, évaluer et corriger les écarts. Pour notre projet, on propose un tableau de bord formé d'indicateurs simples et directement liés aux activités du projet. Les principaux indicateurs sont:

Action	Indicateur	Année	Année+1
Formation initiale	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des effectifs des étudiants dans les différents cycles et diplômes - Taux de déperdition - Nombre de filières nouvelles ouvertes - Taux de satisfaction des étudiants - Taux de diplômation (durée du parcours) - Effectif des lauréats - Taux d'insertion des lauréats 		
Formation continue	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours de formation par an au profit des cadres d'entreprises - Nombre de formations diplômantes par an au profit des cadres d'entreprises - Taux de diplômation - Recettes de la formation continue - Satisfaction des clients 		
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de centres de recherche reconnus - Nombre de nouveaux laboratoires de recherche accrédités (nombre d'équipes) - Nombre de projets de recherche exécutés - Production scientifique en nombre de publications (nombre de communications) 		
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de coopération ou de partenariat réalisés - Nombre de nouveaux partenariats - Nombre d'actions impliquant un ou plusieurs partenaires - Nombre de conventions signées 		
Gestion et Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enseignants recrutés - Nombre du personnel administratif et technique recrutés - Nombre de structures créées - % d'augmentation annuel du budget de fonctionnement - % d'augmentation annuel du budget d'investissement - % d'augmentation annuel de levée de fonds privés (équipement) - Nombre de jours de formation pour les enseignants - Nombre de jours de formation pour le personnel administratif et technique - Nombre de publications, brochures produites 		
Activités estudiantines scientifiques, culturelles, artistiques et sportives	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouveaux ateliers et de clubs créés - Nombre de structures visitées par les étudiants de l'UMI (sorties de véhicules) - Nombre d'activités organisées - Nombre d'intervenants/ encadrant d'activités - Nombre de bénéficiaires directs d'activités - Nombre de bénéficiaires indirects d'activités par an - Nombre de bénéficiaires de semestre d'échange à l'international - Nombre d'étudiants étrangers bénéficiant de semestre d'échange à l'UMI - Participation des étudiants aux activités et compétitions organisées à l'extérieur de l'UMI (nombre d'événements) - Nombre de trophées octroyés à l'UMI - Nombre de distinctions accordées à l'UMI - Nombre de stages réalisés à l'étranger par les étudiants de l'UMI - Nombre d'activités à l'étranger - Nombre d'articles parus dans des journaux et revues (arabe, français, anglais) - Nombre de passages sur les chaînes de télévision - Nombre de passages sur les chaînes radio - Nombre de rencontres scientifiques nationales organisées par année - Nombre de colloques/congrès scientifiques internationaux organisés - Nombre d'intervenants socioprofessionnels - Nombre d'intervenants étrangers - Nombre d'experts internationaux - Nombre de délégations reçues 		

Tableau : Principaux indicateurs pour une meilleure gouvernance

Conclusions

Le développement de l'Université Moulay Ismail est une mission difficile à cause des défis et contraintes socio culturelles et économiques, de l'insuffisance des moyens disponibles, et des exigences de qualité qui s'expriment en termes de compétences chez les lauréats des universités et en termes d'excellence dans les résultats de recherche. Ces difficultés annoncées s'aplanissent d'une part, par la volonté Royale qui soutient l'université dans ses missions de créateur de savoirs et de richesses et dans son rôle de moteur indispensable pour le développement socio-économique du Maroc et d'autre part, par la volonté du gouvernement marocain de mettre l'université sur une bonne orbite et d'améliorer les rendements universitaires et créer de la valeur ajoutée.

Le projet de développement, proposé dans ce rapport, a l'ambition de faire, durant les quatre années à venir (2015-2018), la mise en place des fondements d'un développement réel, continu et durable de l'UMI. Il propose une approche globale de l'excellence. L'attractivité et la reconnaissance nationales et internationales, la dynamique de partenariats avec les universités et le monde économique et social, le positionnement de la recherche comme élément moteur de l'Université, la qualité de l'offre formation assurant la réussite professionnelle des étudiants, la qualité de la vie, sont autant d'ambitions fortes qui se combinent avec le souci constant de l'université pour qu'elle joue un rôle majeur dans le développement économique et social de la Mèknès-Tafilalet.

Avec une longue expérience au sein de cette Université, une bonne connaissance de la région, les aptitudes à conduire des changements, les capacités de développement et de gestion, la conviction de réussir à mettre en relief l'excellence de la formation et de la recherche scientifique pour rendre l'UMI un moteur de développement régional et national, nous avons proposé ce projet de développement qui répond aux Hautes Directives Royales de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, aux orientations de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation et qui respecte la Réforme pédagogique tout en s'inscrivant dans les orientations du plan d'action (2013-2016), les directives et recommandations ministérielles pour relever les défis auxquels est confronté l'Université Marocaine et les plans stratégiques pour le développement du Maroc.

C'est un projet qui dégage et reflète une volonté de réussir la mission de Président, une politique réaliste basée sur une méthodologie organisationnelle, une stratégie d'écoute et de fédérateur de l'ensemble des composantes de l'UMI, une démarche participative, une approche par objectif, un plan d'action basé sur un planning de réalisation. Ses axes stratégiques sont cohérents et complémentaires.

Son objectif est de faire partager de plus en plus le destin de cette université par l'ensemble de son staff en développant le sentiment de fierté, d'appartenance à une communauté solidaire dans l'accomplissement de sa mission. Sa réussite dépend de l'engagement collectif de tous les acteurs de l'Université quelque soit leurs niveaux de responsabilité et d'implication. Nous allons travailler, discuter avec tous ces acteurs, de façon détaillée dans des groupes de travail restreints ou avec les élus des différents conseils et de façon plus ouverte dans des réunions organisées par la Présidence ou les établissements.

Nous terminons ce rapport par réitérer envers l'Université Moulay Ismail à laquelle nous appartenons et envers toutes ses composantes, notre engagement à mettre toute notre énergie, notre compétence, notre volonté et notre temps à son service pour réussir ce projet.