Université Abdelmalek Essaâdi

PROJET DE DEVELOPPEMENT

2015-2018

Présenté par :
Professeur Houdaîfa AMEZIANE

TABLE DES MATIERES

Préambule 4

Introduction générale 5

Chapitre Préliminaire 8

L'Université Abdelmalek Essaâdi dans son Environnement 8

Projet de développement 2015 - 2018
Consolidation des acquis & Modernisation

Introduction 13

I. Consolider l'attractivité de l'offre de formation en relation avec les besoins socio-économiques 14

I.1- Consolidation de l'offre de formation 14

I.1.1- La Structuration de l'offre de formation Initiale : 14

I.1.2- La rénovation du pôle de formation continue 18

I.1.3- La Synergie entre la formation et la recherche scientifique 19

I.2- Un accompagnement soutenu des étudiants pour la réussite et l'insertion. 20

I.2.1- l'orientation active des lycéens et bacheliers 20

I.2.2- La poursuite de la politique de tutorat en Licence 20

I.2.3- Dispositif d'accompagnement des étudiants 21

I.2.4- Le renforcement du dispositif de l'insertion professionnelle 21

I.2.5- Le développement des dispositifs d'évaluation et d'autoévaluation. 23

I.3- Renforcements de moyens au service d'une pédagogie moderne 23

I.3.1- Mobilisation optimale des Technologies de l'Information 23

I.3.2- Renforcement de l'efficience de la politique documentaire 24

I-3-2 Ouverture sur les plateformes d'apprentissage des langues en ligne. 25

I.4- Amélioration de la qualité de vie estudiantine 25

I-4-1 Développement du sentiment d'appartenance à l'Université 25

I-4-2- La Promotion et le rayonnement culturel de l'Université 26

II. Favoriser une recherche scientifique d'excellence et consolider la dimension nationale et internationale de la coopération 28

II-1 Renforcement des pôles d'excellence de la recherche par la mise en place de réseaux et de fédérations. 29

II-1-1la consolidation de la structuration de la recherche 29

II-1-2 Le développement des synergies entre ces réseaux et structures fédératives 30

II-1-3 L'intégration des structures de recherche dans les processus de décision 30

II-2 Consolidation des structures et des centres de recherche par une politique volontariste 31

II.2.1- Une organisation adaptée aux centres et réseaux de recherche 31

II.2.2- Une optimisation des moyens mobilisés pour la recherche. 32

II.3- Développement du partenariat avec l'environnement socio-économique _____ 32
II-3-1 La création d'un espace Entrepreneuriat : 32
II-3-2 Création d'un grand Centre de Prototypage 34
II-3-3Le développement de l'activité de valorisation de la recherche 34
Ellesera consolidée 34
II-4 - Affermissement de la coopération et de la dimension internationale_____ 35
II-4-1 Développement de la coopération nationale 35
II-4-2 Consolidation de la coopération internationale 36
II.5- Pérennisation et optimisation des ressources financières de la recherche_____ 37
III. Une Gouvernance dynamique au service du développement de l'UAE_____ 38
III.1- Patrimoine : Préservation de l'Existant et Extension _____ 38
III.1.1 Nouvelles créations 39
III.1.2 Extensions et actions transversales de réhabilitation 39
III.2- Réajustement des structures et transmutation des outils et des méthodes _____ 40
III.2.1- Création d'une Fondation Universitaire (FU) 40
III.2.2- Des structures mieux adaptées 40
III.2.3- Un Système d'Information fiable et modernisé 44
III.3- Inscrire la Gestion des Ressources Humaines dans une démarche moderne____ 46
III-3-1 Moderniser les outils de la GRH 47
III-3-2 Intégrer la dimension prévisionnelle de la GRH 47
III.4- Multiplier et moderniser la communication à l'université_____ 48
III-4-1 Information sur papier et affichage dynamique. 48
III-4-2 Information électronique 48
III.5- Adapter la gestion financière et comptable à l'évolution des besoins _____ 49
III-5-1 La maîtrise des équilibres budgétaires: 49
III-5-2Tirer le meilleur parti du déploiement de Système d'Information Comptable et financier : 50
III-5-3 L'opérationnalisation de la procédure d'élaboration budgétaire : 50
Conclusion générale 51
Acronymes utilisés 52
Référencesbibliographiques 53

Préambule

L'Université Abdelmalek Essaâdi a connu un développement considérable depuis sa création et particulièrement depuis l'entrée en vigueur de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur au Maroc.

En effet, pendant toute cette période où le nombre d'étudiants n'a cessé de croître, les projets de l'université n'ont cessé de se développer et les structures et les sites n'ont cessé de se multiplier. Ce développement a touché tous les secteurs : la formation, la recherche, la vie étudiante, le rayonnement international, le pilotage et la gestion de l'université, etc.

À l'aube de ce nouveau projet de développement, l'université Abdelmalek Essaâdi est arrivée à un stade de maturité où elle doit, dans le prolongement de ce qui a été entamé dans le projet 2010-2014, consolider sa structuration sur tous les secteurs cités précédemment.

Par ailleurs, vu sa situation géographique, l'UAE jouit d'une position stratégique et joue un rôle particulier à la fois au sein de son territoire et au sein de tout le Royaume. Ceci lui confère un statut privilégié qui doit compter sur un soutien renforcé de l'Etat afin qu'elle remplisse pleinement son rôle de service public au service du développement socio-économique du nord et son rôle d'ouverture à la fois vers le monde de la Francophonie et sur la sphère hispanique (Espagne, Amérique Latine, …) en sa qualité d'unique université marocaine de tradition hispanophone.

L'Université Abdelmalek Essaâdi entend enfin réaliser ses objectifs en cohérence avec les politiques de développement de la Région. C'est en effet cette coordination avec les politiques régionales qui lui permettront de bénéficier d'un soutien important de la part du Conseil Régional, notamment pour ce qui concerne l'extension et la réhabilitation de ses sites.

Ainsi, pour réaliser ces objectifs finaux, nous nous fixons, dans le cadre de ce projet de développement pour la période 2015-2018, les axes prioritaires suivants :

1. Améliorer la réussite de l'étudiant et son insertion professionnelle, à travers une meilleure structuration de l'offre de formation axée sur les métiers de l'avenir.
2. Poursuivre la structuration de la recherche et mettre l'accent sur la valorisation, l'innovation et la mutualisation des ressources humaines et matérielles.
3. Poursuivre la réhabilitation des infrastructures et la modernisation de la gouvernance et du pilotage de l'Université

Il va de soi que l'UAE doit continuer, au-delà de ses trois priorités, à consacrer des efforts et des moyens à d'autres missions d'importance dans la continuité des projets précédents. Il s'agit notamment du rayonnement international de l'université. Notre ambition, dans ce domaine, est de mettre l'accent sur le volet recherche à l'international en renforçant les échanges et les collaborations scientifiques avec les pays de l'UE et des pays de l'Amérique Latine sachant que la tendance est déjà engagée avec des résultats montrant que la recherche à l'UAE est orientée à l'international avec 82% des publications indexées faites dans le cadre de la coopération.

Introduction générale

La Région Tanger-Tétouan accueille un nombre important d'établissements d'enseignement supérieur, de formation et de recherche (l'Institut Supérieur International de Tourisme, l'Institut de Formation aux Carrières de Santé, l'Institut National de l'Action Sociale, l'Institut National des beaux arts, l'Institut National de la Recherche Agronomique, l'Ecole d'Architecture, l'Institut Pasteur, Le Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes et l'Institut National de Recherche Halieutique) parmi lesquels se positionne en tête l'Université Abdelmalek Essaâdi avec ses 11 établissements (Facultés et Ecoles). L'enseignement supérieur et la recherche constituent un secteur d'activité important pour la Région, et représentent un nombre d'emplois directs et indirects significatif.

Au-delà de la contribution directe à la dynamique locale de l'emploi, la présence sur le territoire de la Région de disciplines d'enseignement supérieur et de recherche, visibles et reconnues, est un élément d'attractivité important qui contribue, entre autre, à l'implantation et au développement d'entreprises innovantes ou de leurs centres de R&D.

L'importance de l'université se traduit, également, par des effets démographiques directs. Si l'on prend en considération la présence de la population étudiante, la Région Tanger-Tétouan se classe parmi les quatre premières aires urbaines les plus estudiantines du Royaume. Cette part importante de la population de jeunes a des effets sur le dynamisme de la Région, son image, son ambiance et son activité culturelle.

Par ailleurs, dans une démarche volontariste initiée par Sa Majesté le Roi Mohamed VI, le Maroc s'inscrit, désormais, dans une ère de modernité en multipliant les projets de développement structurants qui renforcent son positionnement dans le concert des nations.

Dans cette dynamique, la Région Tanger-Tétouan vit un événement exceptionnel avec le lancement du projet Tanger Métropole et du programme intégré de développement économique et urbain de la ville de Tétouan. La création d'un troisième axe autoroutier, de la route côtière, le dédoublement des routes provinciales, la création de grandes voies de contournement, la dépollution du littoral, la construction de 25 nouveaux établissements scolaires et 21 crèches, et la construction de 4 nouveaux dispensaires, sont autant d'investissements prévus qui devraient permettre de faire de la Région un pôle urbain inédit au Maroc.

Dans ce contexte où l'emploi constitue un véritable défi pour Tanger Métropole qui se doit d'être un territoire attractif pour la population et notamment les jeunes actifs dont la principale motivation à la mobilité est l'accès à l'emploi, un territoire attractif et accueillant est un territoire qui crée des emplois, qui lève les freins permettant d'y accéder, qui agit pour la sécurisation des parcours et n'exclut personne.

C'est bien entendu la politique de développement économique de la Région qui est en première ligne, en lien très étroit avec la politique d'emploi et de formation portée notamment par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. Mais, de façon plus indirecte, l'écueil de l'emploi interpelle également la politique de l'Université en matière d'offre de formation et d'orientation de la

Recherche Scientifique : contribuer à l'émergence de produits, de services et de filières intégrant une part importante d'innovation permettra certainement de trouver les relais de croissance nécessaires à un renouvellement du tissu industriel et économique de la Région.

De la sorte, compte tenu des mutations profondes et des enjeux du développement de la Région, une redéfinition de la stratégie de l'université en matière d'enseignement supérieur et de recherche s'impose et conduit à prendre pleinement conscience de la nécessité d'un changement de posture.

Deux axes stratégiques majeurs se dessinent ainsi pour un changement de posture :

- **Axe 1 : Renforcer l'excellence académique**

En renforçant le potentiel de recherche et de formation académique, l'Université entend créer un apport propice à l'innovation technologique et renforcer le rayonnement et la visibilité à l'international. Être doté d'un appareil de recherche et d'enseignement performant doit faire pleinement partie des critères que doit remplir notre Université, pour aspirer à la notoriété et à l'excellence.

Dans ce contexte, il convient d'accompagner les équipes de recherche afin qu'elles atteignent ou maintiennent une reconnaissance nationale et internationale et renforcer l'excellence académique pour augmenter la capacité des employeurs à identifier les compétences acquises par les étudiants, et à recruter les diplômés issus de notre Université.

A cet égard, notre ambition pour ce second mandat est de :

- Proposer un environnement propice et épanoui à la Formation et à la Recherche :

  Des travaux de recherche de qualité et une offre de formation riche et diversifiée sont liés à l'accès à des ressources performantes et régulièrement renouvelées. Il convient dès lors d'œuvrer pour accompagner les établissements de l'Université dans l'émergence de formations innovantes, à une meilleure structuration de l'offre de formation assurant l'acquisition de compétences professionnelles et à l'amélioration continue des conditions d'enseignement pour nos étudiants, d'une part et d'autre part, il y a lieu mobiliser toutes les énergies et les moyens pour que les laboratoires et autres structures de recherche aient accès à des équipements scientifiques pertinents et puissent développer leurs activités de recherche aussi bien fondamentale qu'appliquée pour répondre dans les meilleures conditions aux besoins régionaux et aux priorités nationales. En somme nous visons à promouvoir une recherche de qualité fondée sur l'innovation, la valorisation et la compétitivité scientifique

- Renforcer la coopération et l'ouverture sur l'environnement et à l'international :

  Compte tenu de la dimension nationale et internationale de la recherche et de l'enseignement supérieur, les partenariats avec des acteurs de l'environnement socio-économique et l'ouverture à l'international se doivent d'être renforcés, que ce soit par la participation à des projets de recherche ou de formation collaboratifs ou à des échanges identifiés comme stratégiques pour la reconnaissance internationale des acteurs de notre Université. Le renforcement de ces partenariats, notamment en matière de recherche scientifique, nécessite également d'améliorer l'accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers, par, entre autres, la mise en place d'une offre de

services intégrant le projet de Centre d'Accueil et de Formation en cours de finalisation à Martil et la duplication, à plus long terme, de cette même structure à Tanger.

▪ Axe 2 : Améliorer la qualité des sites universitaires et le pilotage de l'Université

Un site universitaire de qualité est un site propice aux études, à la production de la connaissance et de l'innovation par la recherche, à l'échange entre acteurs variés : étudiants, enseignants chercheurs, entreprises, associations, grand public etc. C'est un site qui facilite les échanges et favorise les conditions d'étude et de recherche.

- Cela suppose de se doter d'infrastructures accueillantes : des amphithéâtres confortables pour étudier, des accès suffisants dans les bibliothèques, des locaux de recherche en bon état, des équipements accessibles et entretenus et des espaces de restauration. Cela nécessite aussi de pouvoir mettre en œuvre une offre de formation coordonnée à l'échelle du site, des facilitations pour les collaborations entre laboratoires et des complémentarités entre thématiques de recherche.
- Cela suppose aussi une bonne gouvernance et un pilotage managérial en amélioration continue. Notre ambition est d'œuvrer à l'aménagement des campus, au nombre de 5 dans notre Université, au service d'une véritable politique de site structurant l'offre de formation et de recherche ; notre action, à cet égard, portera sur la modernisation de la gouvernance et le pilotage de l'Université visant la construction d'un schéma de développement universitaire, en partenariat avec les établissements d'enseignement de l'Université et de la Région. Ce schéma de développement universitaire aura pour vocation de définir les lignes directrices d'organisation et de programmation à l'horizon 2018, permettant la mise en cohérence des actions de l'ensemble des parties prenantes.

Le projet de contrat 2015-2018 porte une continuité. Mais il est transcendé par une ambition nouvelle, celle, à la lumière du mégaprojet Tanger Métropole et du programme intégré de développement économique et urbain de la ville de Tétouan, d'être au service de la Région ce qui constitue sa singularité par rapport au contrat précédent, et sa force mobilisatrice autour d'un projet collectif porteur d'un nouvel avenir.

Chapitre Préliminaire
L'Université Abdelmalek Essaâdi dans son Environnement

Université du nord-ouest du Maroc, l'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE) dispose d'un potentiel exceptionnel. Située au cœur de la Région Tanger-Tétouan, ouverte aux échanges avec le monde, elle bénéficie du dynamisme de toute la Région.

Cette dernière s'étale sur une superficie de 11 570 km^2 et est à 14 Km seulement du continent Européen, c'est une Région qui s'ouvre sur l'un des axes maritimes les plus fréquentés du monde à l'entrée de la Méditerranée.

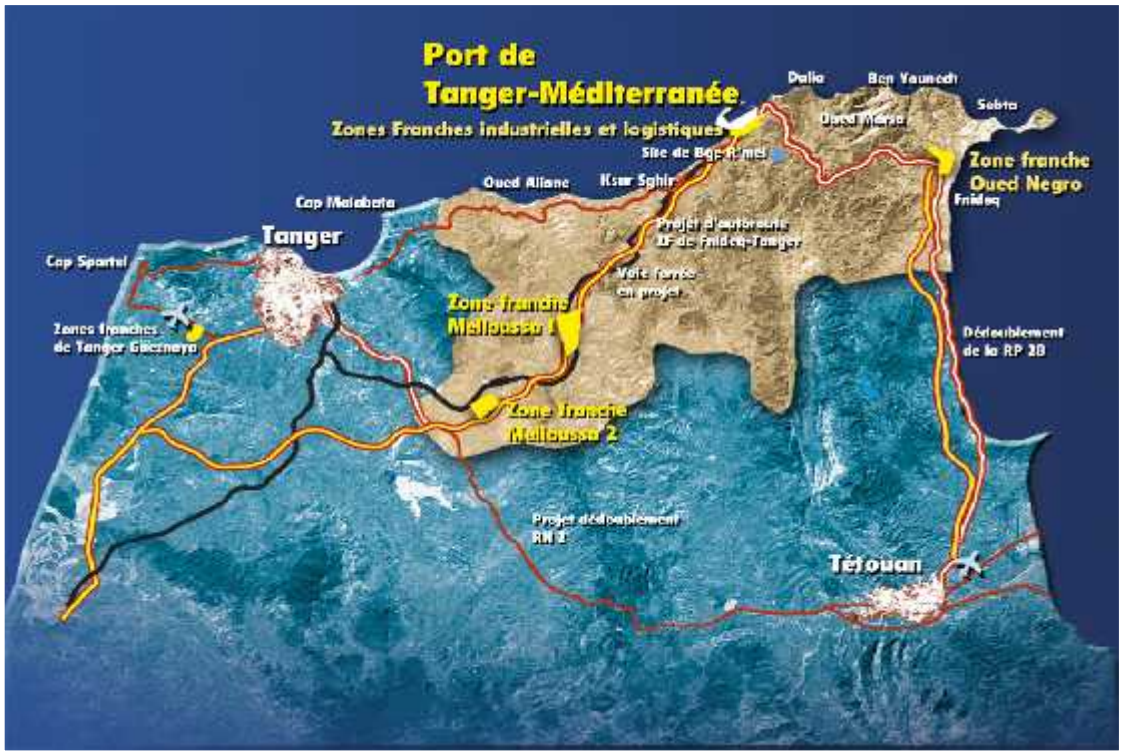


Figure 1 : Carte de la région Nord

Avec sa position sur une double façade maritime de 3750 Km et la présence de reliefs de taille importante et d'altitudes moyennes, elle constitue un point de passage obligé entre l'Europe et l'Afrique, conforté par les nombreuses liaisons par bateaux ferries avec la rive nord du Détroit.

Sur le plan économique, tous les indicateurs montrent que c'est une Région en plein essor qui connait une dynamique sans précédent depuis l'avènement du règne de Sa Majesté le Roi Mohamed VI.

En termes d'évolution, la population s'est accrue durant la période intercensitaire 2000-2010, à un taux annuel moyen de 2% contre 1,4% au niveau national. A l'horizon 2015 les effectifs de la population et des ménages atteindront respectivement 2 883 000 habitants et 647 000 ménages.

La population active au niveau de la Région s'élèverait, actuellement, à environ 1million de personnes, soit un taux d'activité de 46,1% (43,8% en milieu urbain et 49,8% en milieu rural).

L'agriculture et la pêche représentent les activités dominantes au niveau de la Région, aussi bien par les emplois offerts, que par les effets induits sur la création d'unités agro-industrielles.

Toutefois l'industrie notamment de transformation ,avec plus de 800 unités industrielle générant un chiffre d'affaires de production supérieur à 20 milliards de Dhs et un investissement de 1,5 milliards de Dhs et une valeur ajoutée d'environ 10 milliards de Dhs, commence à prendre de plus en plus d'essor grâce à l'existence d'une infrastructure adéquate et appropriée (routes, ports, aéroports, réseau ferroviaire, zones industrielles et d'activités économiques...).

Sur les 8 ports que comptent la Région, le complexe portuaire « Tanger-Med » et ses projets satellites est l'un des ouvrages phares du Maroc Moderne. Ce projet, opérationnel depuis 2007, est situé à 45 Km à l'est de Tanger et à 15 Km de l'Europe. C'est un projet d'infrastructure intégré s'articulant autour de trois composantes principales à savoir le port Tanger Med, les zones franches et les infrastructures de connexion, offrant ainsi aux investisseurs nationaux et étrangers des atouts indéniables. Tanger Med vise un marché de proximité de plus de 600 millions d'habitants comprenant l'Europe de l'Ouest, l'Afrique du Nord Ouest, ainsi que l'Amérique du Nord.

Figure 2: Port Tanger MED

En outre, le complexe prévoit de générer un trafic de 3 millions de conteneurs, de drainer 1 milliard d'Euros d'investissements privés et de créer environ 145 000 emplois à l'horizon 2020.

Concernant le secteur du tourisme, la Région dispose d'infrastructures de transport, d'hébergements et de sites touristiques variés en mesure d'attirer un grand nombre de touristes.

Dans le secteur énergétique, la Région abrite, en plus de 3 stations thermiques, 3 usines hydrauliques et des parcs éoliens, 2 connexions d'importance capitale pour le développement local en particulier et celui du pays en général : il s'agit du gazoduc Maghreb-Europe et de l'interconnexion des réseaux électriques de l'Espagne et du Maroc.

Enfin , sur le plan social, l'infrastructure sanitaire, au niveau de la Région, est renforcée par la création de deux grands hôpitaux à Tanger et à M'diq, plus un centre d'oncologie qui ouvrira bientôt

ses portes portant ainsi le nombre de structures sanitaires à 187 dont 13 hôpitaux d'une capacité litière totale de 2 316 lits, et bientôt un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) adjacent à la Faculté de Médecine en construction.

C'est dans cet environnement propice qu'évolue L'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE). Cette dernière, faut-il le rappeler, a été fondée en vertu du dahir n° 189 144 en date du 23 Rabia I 1410 (23 Octobre 1989) complété par le dahir n° 177 398 du 16 Octobre 1975 relatif à la création des Universités.

Réalisée à partir d'un premier noyau installé en 1982, la création de l'Université Abdelmalek Essaâdi est intervenue à un moment opportun où l'Etat avait entrepris, tant sur le plan économique que sur le plan politique, une stratégie de régionalisation, visant à renforcer la décentralisation, en créant un noyau universitaire qui s'assigne pour finalité première d'adapter les potentialités en matière de formation et de recherche aux besoins spécifiques de la Région du Nord-Ouest.

L'Université Abdelmalek Essaâdi contribue ainsi à cette dynamique en offrant aux populations de la Région, la possibilité de bénéficier d'une formation supérieure de qualité leur évitant ainsi des déplacements à Fès ou Rabat, souvent fort couteux pour les parents.

L'UAE comporte actuellement, outre la Présidence, cinq Ecoles et six Facultés dont la Faculté Polydisciplinaire de Larache. L'ouverture de la Faculté de Médecine de Tanger, dont les travaux de construction ont déjà commencé, est programmée pour l'entrée universitaire 2016-2017. L'Ecole Supérieure de Technologie dont la convention de création vient d'être signée dans le cadre du programme intégré de développement socio-économique 2014-2018 de la ville de Tétouan, ouvrira ses portesen2018.

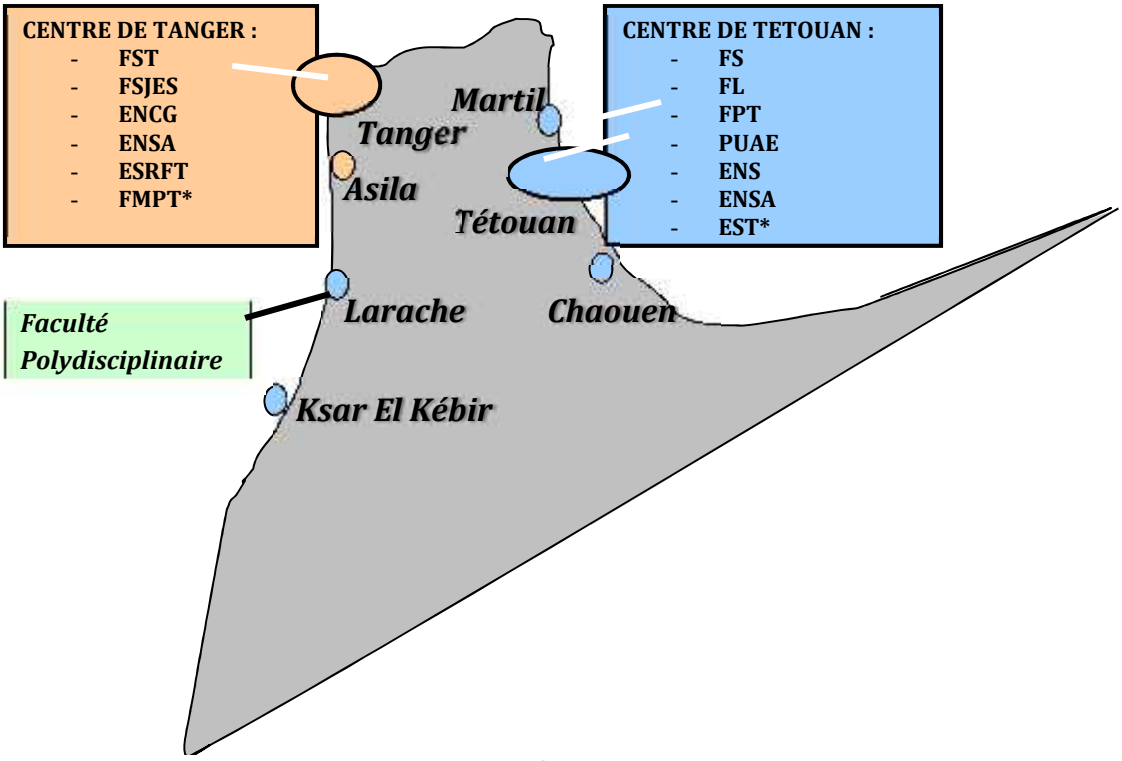


Figure 3 : Situation géographique de 'UAE

Présente dans quatre villes (Tétouan, Tanger, Larache, Martil) et cinq campus, l'effectif de ses étudiants dépassera cette année (2014-2015) les 60.000 étudiants dont 3.000 doctorants, avec un encadrement comportant 851 enseignants chercheurs et 565 administratifs et techniciens.

Ses formations initiales et continues s'adressent à tous les publics. Tous les grands domaines de la connaissance sont représentés : Droit, Sciences Economiques, Lettres et Sciences Humaines, Sciences et Technique, à part les sciences médicales, qui elles, commenceront à être dispensées à partir de l'année universitaire 2016-2017.

Pluridisciplinaire, l'UAE offre une large gamme de formations accréditées dans de nombreux champs disciplinaires et à tous les niveaux. La formation à l'UAE est essentiellement organisée selon l'architecture pédagogique de l'enseignement supérieur LMD (Licence - Master - Doctorat) et est organisée en 3 domaines : Sciences et Techniques ; Sciences Humaines et Sociales, Droit, Economie et Gestion et bientôt Sciences Médicales. L'UAE propose aujourd'hui un large spectre de formations, plus de 180 filières dont 127 profesionnalisantes et 65 diplômes d'Université sont aux niveaux L et M.

Par ailleurs, malgré son jeune âge, l'UAE a su développer un potentiel de recherche intéressant et prometteur. Une meilleure structuration a permis le développement d'une recherche orientée vers des thématiques régionales et nationales et, depuis 2011, de nombreux efforts ont été consentis pour aboutir à la nouvelle organisation de la recherche caractérisée par une refonte générale des laboratoires, équipes et groupes de recherche et le groupement des Formations Doctorales existantes en Centres d'Etudes Doctorales (CED).

La Recherche à l'UAE est, désormais, structurée au sein de 4 CED, 21 laboratoires, 12 groupes et 42 équipes de recherche accrédités par le Conseil de l'Université (CU).

De son côté, l'activité internationale a été définie, dans la stratégie de développement de l'Université, comme axe prioritaire. Elle est la garante de formations et de recherches ayant une dimension internationale permettant à l'Université d'accueillir et de former des étudiants étrangers et d'offrir à ses étudiants et personnels l'opportunité d'un départ vers d'autres cultures.

Au cours de ces quatre dernières années, L'UAE a signé 25 projets bilatéraux de Recherche avec des organismes tel que le CNRST ou des universités de divers pays tels que la France, l'Espagne, la Belgique, la Tunisie, l'Egypte, la Jordanie, le Japon, les Etats-Unis, etc. L'Université coordonne actuellement 5 projets Tempus et participe à 12 autres. L'UAE est, également, présente activement dans 3 projets de mobilité Erasmus - Mundus, dans 5 projets de Recherche PCRD et dans 6 projets transfrontaliers POCTEFEX avec l'Espagne.

Projet de Développement 2015-2018 Consolidation des acquis et modernisation

Introduction

Le nouveau projet 2015-2018 s'inscrit bien évidemment dans la continuité du premier et ambitionne la consolidation des acquis et la modernisation de l'ensemble des missions de notre université dans une démarche d'amélioration continue de l'efficacité interne et externe, pour répondre aux nouveaux défis qui pointent à l'horizon.

L'évolution de la demande sociale résultant du développement du secteur de l'éducation/formation et les exigences de l'essor économique, associé à la politique volontariste d'ouverture et de compétitivité adopté par notre pays, mettent l'université au devant de grands défis.

En effet la politique de Formation et de Recherche, au niveau national en général et à l'université en particulier, est amenée à être portée par des changements importants, d'ordre politique, économique et idéologique qui découlent de la volonté de modernisation du pays et de sa démocratisation. Ces changements auront des répercussions profondes au niveau des activités de recherche et de formation.

Ainsi, face aux multiples défis, en matière d'offre de formation, de gouvernance universitaire ou de recherche scientifique, l'enjeu majeur de l'UAE pour la période 2015-2018 sera de préserver la qualité de la formation et de la recherche au niveau de l'ensemble des établissements de l'Université sous la contrainte de la rareté des ressources et de la massification, deux phénomènes qui commencent à constituer la caractéristique majeure de cette période.

A cet égard, l'UAE est appelée à faire preuve de beaucoup d'imagination pour optimiser sa capacité d'accueil, affiner la vocation de ses filières d'enseignement, innover en matière de pédagogie universitaire, améliorer la qualité de vie de ses étudiants, orienter ses activités de recherche vers son milieu socio-économique, et consolider enfin ses partenariats, son ouverture à l'environnement et son mode de gouvernance managériale.

I. Consolider l'attractivité de l'offre de formation en relation avec les besoins socio-économiques

Dans le contexte économique et social particulier de la Région Tanger-Tétouan en profonde évolution, l'UAE se donne des objectifs ambitieux d'accompagnement des étudiants et d'un important public de formation continue vers la réussite professionnelle et citoyenne :

- Mener à bien une mission fondamentale : la préparation à la vie active et l'adaptation à son évolution et à la vie citoyenne.
- Accueillir et former au plus haut niveau possible, de la licence au doctorat, un public nombreux, en formation initiale ou continue, pour les besoins en réorientation, en reconversion ou autre, aux profils socio économiques très divers ;
- Renforcer le rôle d'ascenseur social de l'Université ;
- Favoriser l'autonomie de l'étudiant et sa mobilité ;
- Se placer systématiquement et progressivement dans une stratégie de formation tout au long de la vie, permettant d'accueillir des publics en retour à différents stades de leur vie professionnelle.

I.1- Consolidation de l'offre de formation

I.1.1- La Structuration de l'offre de formation Initiale :

❖ **la densification du tissu universitaire**

La densification du tissu universitaire par de nouvelles composantes qui montrent leur forte utilité/opportunité pour la Région du nord en plein essor économique, tout en demeurant faisable sur le plan financier sera poursuivi. A cet égard outre la Faculté de Médecine qui a été créé lors de notre premier mandant et dont les travaux de construction ont déjà pleinement commencé début janvier 2014, la réalisation et la création de nouveaux établissements paraissent hautement opportuns pour la région. Il s'agira notamment de :

L'Ecole Supérieure de Technologie (EST) à Tétouan :

La création de l'EST est acquise aussi bien sur le plan financier, une enveloppe budgétaire de l'ordre de 70 millions de Dhs y est déjà consacrée dans le cadre du contrat programme de mise à niveau de la ville de Tétouan, que sur le plan de la disponibilité de l'encadrement. Ce projet porté par nos soins, rentre dans le cadre du programme intégré de développement économique et urbain de la ville de Tétouan. Programme qui a fait l'objet d'un contrat signé par différents protagonistes institutionnels en présence de Sa Majesté le Roi le 12 avril 2014. Un appel d'offre pour la construction de ce site sera lancé courant 2015 et nous espérons qu'il ouvrira ses portes aux étudiants début 2016.

L'Institut Universitaire Polytechnique (IUP) à Larache

L'Institut Universitaire Polytechnique, quant à lui, rentre dans le cadre des orientations ministérielles qui comptent promouvoir des formations techniques et technologiques et se révèle tout à fait faisable si on intègre la variable du partenariat avec des universités étrangères.

L'Institut Universitaire Polytechnique rassemblerait ainsi les grands domaines des Sciences et Techniques et de l'Ingénierie: mathématiques, informatique, génie civil, mécanique, génie des procédés, biotechnologie, biochimie, gestion et management. Dans chacune des spécialités, l'établissement peut délivrer des DUT, BTS, Diplôme d'ingénieur, en plus des licences et des Masters.

- **L'Institut de Logistique à Tétouan**

Cet institut sera créé dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP) avec TMSA, AMLOG, le Ministère de l'Equipement, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et L'UAE. Il aura pour mission la formation initiale et continue profesionnalisantes dans les métiers de la logistique intégrée, et répondre de ce fait aux besoins croissants de l'environnement socio-économique dans les métiers de la logistique au vu du positionnement de la Région comme un hub logistique mondial.

- **La Bibliothèque Universitaire à Tétouan :**

Cette bibliothèque sera créée pour soutenir les activités intellectuelles et académiques des étudiants, des professeurs, du personnel et même du Public extérieur, notamment en rendant disponible des livres et des ressources numériques, en aidant les usagers à utiliser l'internet le plus efficacement possible, et en offrant un environnement qui se veut propice au travail individuel et collaboratif.

Un des objectifs que nous voudrions atteindre avec ces nouvelles structures notamment dans les domaines des sciences et techniques est de tendre vers la création de pôles de formation polytechnique et ce en parfaite symbiose avec la stratégie gouvernementale et le plan de développement 2013-2016 adopté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Ces pôles de formation, regroupant les établissements à vocation scientifique auront pour mission entre autres de développer des filières de formation transversales et communes en parfaite harmonie avec les besoins du monde socio-économique au niveau régional et national. Il s'agira à terme de créer trois pôles de formation :

- Un pôle polytechnique de formation à Tétouan, regroupant l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées, l'Ecole Supérieure de Technologie et la Faculté des Sciences.
- Un pôle polytechnique de formations à Tanger avec la Faculté des Sciences et Techniques et l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées,
- Un pôle polytechnique à Larache avec l'Institut Universitaire Polytechnique et la Faculté Polydisciplinaire (dont l'essentiel de l'offre de formation déployée est de nature scientifique : notamment dans les domaines de la physique appliquée, de l'Informatique, de l'agroalimentaire et de la pêche et de l'aquaculture).

❖ **Une offre de formation diversifiée et enrichie**

L'offre de formation de l'Université Abdelmalek au jour d'aujourd'hui compte 194 filières de formations s'articulant autour de trois grands champs: Lettres et Sciences Humaines, Sciences Juridiques ,Economiques et Gestion, et enfin Sciences et Techniques de L'Ingénieur. Toutes ces filières de formation ont été accréditées sur la base des nouvelles dispositions des CNPN adoptées en 2013, et dont les principales innovations introduites concernent :

- Le passage de 4 à 6 modules par semestre et l'allégement du volume horaire du module en présentiel ;
- La réduction du nombre d'éléments par module, un élément par module, voire exceptionnellement deux ;
- Le renforcement des travaux pratiques et des stages pour développer les compétences professionnelles des lauréats et leurs aptitudes à la recherche scientifique ;
- La promotion des troncs communs et le développement de modules optionnels ou de **parcours de spécialisation** en fin de formation, pour favoriser l'orientation/ réorientation des étudiants et l'insertion des lauréats dans le marché du travail,

- L'adaptation des modes d'évaluation des connaissances à la nature des modules et aux spécificités des filières,
- Le développement ou l'initiation de **nouveaux modes d'enseignement :**L'enseignement à distance ; la formation en alternance entre l'université et l'entreprise,
- Le renforcement de la langue d'enseignement et de l'apprentissage des langues étrangères,

L'UAE a saisi cette opportunité de passage au nouveau système pour remodeler et affiner son offre de formation et développer largement ses parcours pluridisciplinaires. Nous comptons dans le cadre du projet 2015-2018, et eu égard à l'ouverture de la Faculté de Médecine et de Pharmacie à Tanger, et bientôt l'Ecole Supérieure de Technologie à Tétouan, diversifier davantage cette offre de formation pour intégrer les formations dans les métiers de la santé, de l'automobile, de la Finance, de la logistique et de l'ingénierie. Parmi les filières et diplômes qui seront proposés en concertation avec les enseignants, départements et responsables de ces nouveaux établissements :

- ✓ **Faculté de Médecine et de Pharmacie :**
  - Diplôme de Doctorat en médecine
  - Diplôme de Doctorat en pharmacie
  - Licence en sciences médicales et paramédicales
  - Masters spécialisés en sciences médicales et paramédicales
- ✓ **Ecole Supérieure de Technologie :**
  - Génie mécanique et productique
  - Réseaux locaux industriels
  - Administration systèmes &réseaux
  - Génie industriel et maintenance
  - Comptabilité finance et Audit
- ✓ **Ecole Nationale de Commerce et de Gestion :**
  - Diplôme national de l'Expertise comptable
  - Filière logistique et supply chain

❖ **Une offre de formation de licence d'études fondamentales (LEF) rénovée**

En 2013-2014, l'UAE a accueilli environ 15.000 étudiants en première année de licence. La responsabilité économique et sociale de l'université est, dans ce contexte, primordiale et elle doit donc assurer aux étudiants de licence les meilleures conditions pour la poursuite d'études et l'insertion professionnelle et citoyenne.

A cet égard, la rénovation de l'offre de formation de licence visera l'acquisition progressive d'un capital de connaissances et de compétences, socle d'une véritable formation professionnelle, qui favorisera l'évolution dans l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie. Ce capital doit être constitué d'une solide formation disciplinaire conjuguée à l'acquisition de compétences transversales et d'atouts donnés par la formation universitaire : l'aptitude à l'analyse et à la résolution de problèmes complexes, la rigueur d'esprit, la capacité d'initiative intellectuelle, la culture scientifique. Cette offre devra être construite sur le principe d'une progressivité des choix de l'étudiant, adossée à un dispositif d'accompagnement de l'étudiant dans son projet professionnel.

Les enseignements des langues et l'initiation à l'informatique redeviendront désormais obligatoires et proposés dès la première année. Les certifications (C2I et CLES) seront offertes pendant les 3 années de licence. La nouvelle architecture des Licences d'Etudes Fondamentales (LEF) adoptée récemment au niveau national selon le nouveau Cahier National des Normes Pédagogiques (CNPN) permettra surement à donner un label plus ou moins professionnalisant à ces formations.

L'offre de formation en licence de l'UAE est structurée autour de trois domaines : Sciences et Techniques ; Sciences Humaines et Sociales ; Droit, Economie et Gestion. Les atouts de la pluridisciplinarité, devront désormais être mieux utilisés pour la réussite pédagogique, professionnelle.

Au-delà de l'existant, des passerelles entre les différentes formations seront systématisées afin de favoriser les possibilités de réorientation :

- Des DUT vers les LEF
- Des LEF vers les Ecoles d'Ingénieurs
- Des DUT vers les Ecoles d'Ingénieurs

Les possibilités d'enseignement optionnels dans d'autres établissements que celui d'inscription pourront être discutées pour favoriser l'acquisition d'une culture multidisciplinaire.

❖ **Une offre de formation de licence professionnelle (LP) adaptée**

En 2013-2014, l'UAE a accueilli plus de 1.500 étudiants en licence professionnelle, ouvertes à partir de la 3ème année. Nous encouragerons les enseignants à ouvrir des LP en étroite collaboration avec nos partenaires socio-économiques, telles que à titre d'exemple :

- Des LP dans les métiers de pointe de l'automobile en concertation avec Renault
- Des LP dans des métiers spécifiques au développement industriel avec la CGEM
- Des LP dans les métiers de la logistique et Supply Chain avec TMSA
- Des LP dans le cadre du programme national 10.000 éducateurs

❖ **Une meilleure cohérence et lisibilité de l'offre de masters et de diplômes d'ingénieurs**

En matière de masters, l'objectif de l'UAE est de constituer un pôle de référence. En coopération avec ses différents partenaires socio-économiques, l'UAE présentera pour cela une offre de formation diversifiée avec à la fois des masters et des diplômes d'ingénieur dont la spécificité est la forte cohérence avec l'activité de recherche et ses applications. Cet adossement à la recherche est un gage de qualité pour l'offre de formation, d'évolution pour le diplômé et de notoriété. L'offre de formations sera ainsi structurée en spécialités lisibles et cohérentes. Elle favorisera la professionnalisation et l'insertion professionnelle en relation avec le milieu socio-économique.

A part les filières existantes (Annexe 3), nous encouragerons l'ouverture des masters spécialisés, des masters en sciences et techniques et des diplômes d'ingénieurs dans les domaines suivants, dont la région de Tanger Tétouan dispose d'atouts considérables, à savoir:

- Energies renouvelables
- Mécatronique
- Génie Civil
- Génie industriel et maintenance
- Transport et logistique portuaire et maritime

- Sécurité Informatique
- Agroalimentaire
- Relations euro-méditerranéennes
- Cinéma et audiovisuelle
- Développement humain solidaire et capital immatériel

I.1.2- La rénovation du pôle de formation continue

Dans le domaine de la formation continue, l'UAE a toujours été un établissement reconnu tant au plan régional, qu'au niveau national. Avec nos partenaires, nous souhaitons capitaliser cette expérience pour construire un dispositif global de formation tout au long de la vie,qui permet à toute personne un accès à l'université à tout moment en lui garantissant la validation de ce qu'elle a appris en dehors de l'université dans d'autres dispositifs de formation initiale et continue, par son expérience professionnelle. En attendant une réglementation nationale, la validation des acquis de l'expérience est appliquée seulement au sein de la formation continue diplômante couronnée par un diplôme d'université.

Cette orientation de la formation continue, suppose un changement de perspective mettant la notion de parcours au centre du dispositif de formation ou l'apprenant, doit devenir acteur à part entière de son parcours personnel et professionnel, dans une logique d'aller-retour permanent entre travail et formation. Elle passera aussi par la mise en place d'un service de formation continue.

Certes une réflexion sérieuse sur les missions de ce service qui consistent à accompagner les porteurs de projets, veiller au respect des règles et chartes régissant cette activité et assurer le suivi des formations sur le plan administratif et financier, a été menée. Une réglementation conséquente a été ensuite proposée et adoptée par le conseil de l'université.

Malheureusement, la mise en place de ce service et la mise en œuvre de ses missions semblent accumuler un certain retard, c'est pourquoi, parmi nos actions prioritaires pour ce mandat, se trouve la création des structures suivantes :

- Création d'un Service de Formation Continue à l'ENCG de Tanger en 2015
- Création d'un Service de Formation Continue à l'ENS de Martil en 2015

Les deux services seront gérés par un seul directeur, nommé par le président suite à un appel d'offres du conseil de l'université.

- Le Service Commun de Formation Continue se chargera de l'application du règlement intérieur de la formation continue à l'UAE et le suivi de :
  - la formation continue couronnée par un diplôme d'université,
  - la formation qualifiante conduisant à une qualification ou à une reconversion,
  - la formation adaptée à des besoins ponctuels de l'environnement de l'université,
  - la formation ouverte à distance (FOAD) ou E-learning,
  - stage de formation (stages dans les laboratoires de l'université, des entreprises ou des organismes publics, travaillera en collaboration avec la Cellule Stages),
  - sessions de formations continues courtes (cours, séminaires, ateliers, journées de formation) conduisant à la remise d'un certificat de participation.
- Le SCFC sera administré par un conseil dont les membres seront :

- Le président de l'université, en tant que président ;
- Le Vice Président chargé des affaires académiques ;
- Les Doyens ou Directeurs des établissements ;
- Le directeur du Service Commun de Formation Continue ;
- Le coordonnateur de la commission pédagogique issue du Conseil d'université.
- Trois responsables de formations diplômantes désignés par le conseil d'université, pour un mandat de deux ans renouvelables

➢ Les missions du conseil du SCFC consisteront à :

- Elaborer la politique générale de l'université dans le domaine de la FC,
- Statuer sur la reconnaissance et l'équivalence des titres universitaires présentés par les candidats à l'admission,
- Approuver à la fin de chaque année le bilan pédagogique et financier du SCFC,

Nous veillerons à organiser la formation continue au sein de l'université à travers le Service Commun de Formation Continue (SCFC) dont le règlement a été déjà adopté par le Conseil d'Université (Annexe 4). Nous créerons un Centre de Formation Continue à Tanger et un autre à Tétouan ; les deux centres seront gérés par le SCFC.

Après une décennie d'expérience, l'Université délivre actuellement deux types de diplôme d'université, qui seront maintenus :

- DCESS : Diplôme du Cycle des Etudes Supérieures Spécialisés, accessibles aux titulaires d'un diplôme de bac+3, ou équivalent.
- DCA : Diplôme du Cycle d'Approfondissement, accessibles aux titulaires d'un diplôme de bac+2, ou équivalent.

En 2013-2014, 59 formations ont été accréditées par le Conseil d'Université (29 DCESS et 30 DCA) dont 9 des 11 établissements de l'université y ont participé.

La Faculté des Lettres de Tétouan, la Faculté Polydisciplinaire de Larache et l'Ecole Normale Supérieure de Martil devront être encouragées afin de proposer des formations continues diplômantes dans plusieurs domaines tant demandés :

- Faculté des Lettres de Tétouan : Les langues appliquées, tourisme et sociologie
- Faculté Polydisciplinaire de Larache : Agroalimentaire, tourisme et pêche,
- Ecole Normale Supérieure de Martil : Pédagogie universitaire

Nous veillerons donc à impliquer tous les établissements de l'université à s'investir dans la formation continue diplômante, qui reste une source importante de recettes propres pour l'Université. D'ailleurs, rien qu'en 2012-2013, les recettes propres de la formation continue ont dépassé 20 Millions de Dhs.

I.1.3- La Synergie entre la formation et la recherche scientifique

Renforcer la synergie entre la formation et la recherche est une condition pour un enseignement supérieur de qualité. Nous chercherons à privilégier cette dimension, en demandant aux équipes de recherche de s'impliquer dans les formations assurées et surtout dans les masters. Nous encouragerons ainsi les enseignants à organiser régulièrement des visites d'étudiants aux laboratoires

de recherche tout en assurant des séminaires sur des thématiques en relation avec la formation adossée.

D'autres actions seront poursuivies, en partenariat avec les laboratoires :

- Intensifier la mise en place de modules d'initiation à la recherche en Master voir en Licence Fondamentale pour une sensibilisation des étudiants aux méthodes de recherche et de raisonnement scientifique.
- Organiser des programmes de conférences, ouverts à toutes les disciplines, visant à parfaire une culture scientifique et pluridisciplinaire.
- Encourager les initiatives envers les collégiens et les lycéens pour susciter un regain d'intérêt à la Science.

I.2- Un accompagnement soutenu des étudiants pour la réussite et l'insertion.

Un enjeu majeur de la politique de l'UAE est de mener à bien la mission fondamentale consistant à préparer les étudiants à leur vie professionnelle et citoyenne et de contribuer à développer leur autonomie, leur culture et leur sens critique et éthique.

I.2.1- l'orientation active des lycéens et bacheliers

Afin d'éviter au maximum les erreurs d'orientation, nous améliorerons, de façon concertée avec nos établissements, la politique d'information des lycéens et d'accompagnement des étudiants à travers des dispositifs dans lesquels nous disposons d'une longue expérience :

- Le dispositif facilitant les échanges avec les équipes pédagogiques des lycées et permettant aux lycéens de mieux appréhender l'Université, ses formations et ses débouchés ;
- Les dispositifs d'accueil et de parrainage des nouveaux étudiants ;
- Le dispositif d'orientation active en ligne, utilisé déjà depuis deux années et qui sera amélioré chaque fois que nécessaire ;
- La généralisation des journées d'immersion des lycéens à tous les établissements.

En concertation avec l'Académie Régionale de l'Education de Tanger Tétouan, nous améliorerons notre service d'orientation en couvrant les lycées de la Région et en exploitant à temps l'enquête de désirata destinée aux lycéens (2ème année Bac). Une telle enquête nous permettra de prévoir la filière de formation la plus demandée par les bacheliers.

I.2.2- La poursuite de la politique de tutorat en Licence

L'UAE poursuivra sa politique d'accompagnement des étudiants en difficulté par le tutorat enseignant ou par un tutorat étudiant. Nous demanderons aux chefs des établissements de comptabiliser des heures forfaitaires pour le tutorat pour procéder à l'indemnisation des tuteurs.

Outre les dispositifs existants de tutorat reposant sur les enseignants référents, nous comptons développer :

- Des dispositifs TICE pour évaluer le niveau de l'étudiant au moment de son inscription et savoir par exemple s'il doit bénéficier de TD de mise à niveau ou de soutien.
- Des dispositifs permettant à l'étudiant de s'auto-évaluer et de prendre conscience des pré requis nécessaires, lui offrir des FAQ (foire aux questions) correspondant aux différentes questions qu'il se pose.

I.2.3- Dispositif d'accompagnement des étudiants

Nous encouragerons à l'UAE la mise en place d'un dispositif « **Projet Personnel et Professionnel** » qui sera une composante essentielle devant faire partie des maquettes de formation et il devra bénéficier de moyens d'accompagnement importants. L'objectif recherché à travers ce dispositif est d'amener tout étudiant, dès son entrée à l'UAE, à se projeter et à faire progresser sa réflexion sur son devenir professionnel et donc à être acteur de son parcours de formation.

Plusieurs actions seront mises en œuvre :

- Construire un processus d'acquisition et de mise en œuvre des compétences autour de trois axes : connaissance des environnements professionnels, connaissance de soi, connaissance des formations et des débouchés associés,
- Renforcer le travail méthodologique (travail universitaire, recherche documentaire, acquisition de compétences),
- Renforcer les dispositifs actuels d'aide à l'orientation pour les étudiants souhaitant se réorienter.

Ainsi, le projet professionnel aidera l'étudiant à :

- Confirmer son choix des études en identifiant les débouchés professionnels et les différents niveaux de formation,
- Répondre par lui-même aux questions « à quoi ça sert ? »,
- Se projeter dans un avenir professionnel possible, à travers une démarche d'enquête auprès de professionnels, en rencontrant la réalité actuelle d'un métier ou d'un secteur professionnel et son devenir vraisemblable,
- Acquérir à cette occasion une méthode, celle de la recherche.

Pour mener à bien cette action forte intéressante, nous lui débloquerons un budget spécial qui sera géré par la commission pédagogique de l'Université. Les résultats seront exposés annuellement devant le dernier Conseil d'Université de l'année.

I.2.4- Le renforcement du dispositif de l'insertion professionnelle

Depuis déjà deux années, un observatoire d'insertion professionnelle a été crée à la Présidence de l'Université. Il a été crée dans le cadre d'un projet européen Tempus.

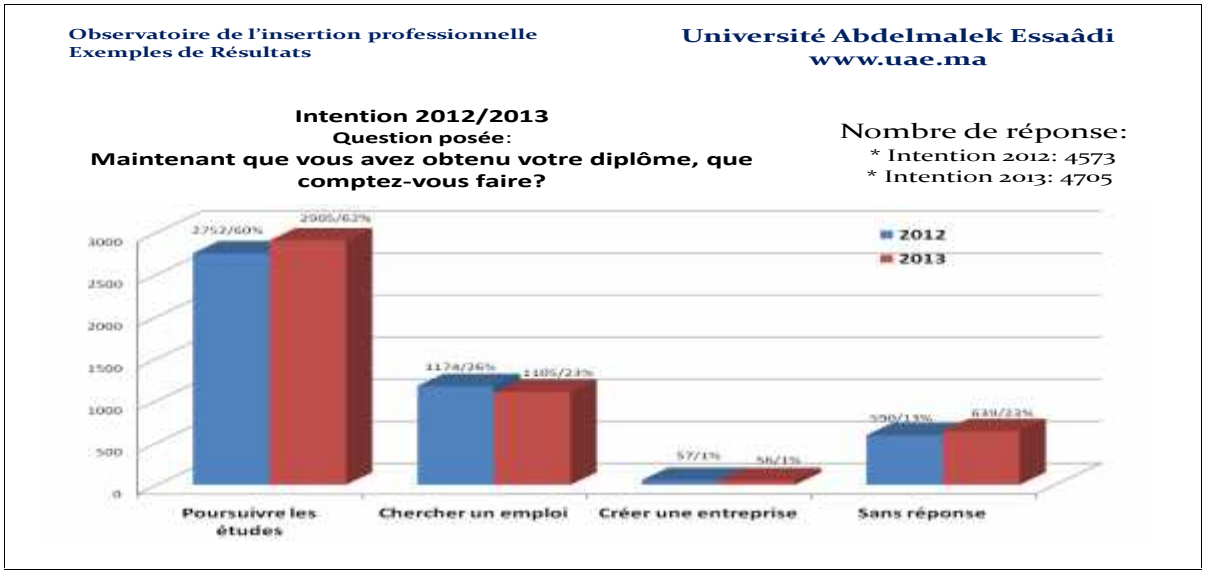
Le rôle de cet observatoire est triple :

- Permettre aux étudiants, et surtout les diplômés, de mettre en ligne à travers un portail « KHIRRIJ » leurs CV et de consulter les offres d'emploi.
- Permettre aux entreprises de consulter les CV des diplômés tout en déposant leur offre d'emploi,
- Permettre à l'université d'alimenter le portail par les offres d'emploi parues dans les principaux journaux nationaux.

Nous comptons professionnaliser davantage notre observatoire d'insertion professionnelle et le doter d'une direction de gestion. Cinq objectifs seront particulièrement poursuivis :

- Permettre aux établissements et à leurs étudiants de mieux anticiper les évolutions sectorielles du marché de l'emploi, en travaillant avec les partenaires socio-économiques de l'université ;

- Définir des actions spécifiques et ciblées, afin de pallier aux difficultés d'insertion professionnelle de certains diplômés ;
- Travailler avec les professionnels existants et mobilisables en les associant à l'élaboration de l'offre de formation ;
- Favoriser l'esprit d'entreprendre et d'innovation.



Les enquêtes menées par l'observatoire d'insertion professionnelle ces deux dernières années s'avèrent très intéressantes et la méthodologie utilisée a été bien appréciée lors de la présentation faite lors du séminaire « Employabilité des Lauréats : Cas de la Région MENA », organisé par le British Council et l'ISESCO à Rabat les 12-13 mars 2013.

La question principale à laquelle il nous faut apporter une réponse et une solution est la suivante : 60% des diplômés de niveau Licence et Master veulent poursuivre les études. Sachant que presque 75% des entreprises recrutent du niveau Bac+2, l'insertion professionnelle de nos diplômés s'avère difficile. C'est le grand défi qu'attend notre observatoire et nous comptons le doter de tous les moyens pour qu'il puisse mener à bien ses missions.

I.2.5- Le développement des dispositifs d'évaluation et d'autoévaluation.

L'UAE œuvrera pour la mise en place d'un dispositif d'évaluation de son offre de formation. Tous les champs devront être couverts : évaluation des enseignements, évaluation des débouchés et des conditions d'insertion professionnelle, évaluation des conditions de vie des étudiants.

Ces évaluations devront être exploitées comme des outils de pilotage pédagogique. Ces outils seront systématiquement utilisés, tant au niveau des formations qu'au niveau de la direction de l'université, de celles des établissements et des conseils. L'exploitation des résultats de l'observatoire d'insertion professionnelle s'avère d'une très grande utilité dans ce cas.

I.3- Renforcements de moyens au service d'une pédagogie moderne

I.3.1- Mobilisation optimale des Technologies de l'Information

L'UAE poursuivra sa politique ambitieuse de déploiement des TIC menée depuis plusieurs années. Elles seront de plus en plus déployées afin d'augmenter la qualité dans la réalisation des missions pédagogiques de l'université et son attractivité.

La qualité de la formation et l'acquisition de compétences d'un bon niveau nécessitent un environnement de travail adapté. L'objectif est d'offrir des conditions de travail et d'études aux standards internationaux. Nous poursuivrons pour le prochain quadriennal, une politique active d'intégration des TIC dans la formation en vue d'individualiser l'enseignement et de répondre au mieux à la diversité des besoins des étudiants. Cette politique s'appuiera sur :

- **L'installation d'au moins une visioconférence** dans chaque établissement de l'Université. La réussite de cette ambition exige de s'appuyer sur un environnement TIC de qualité et à la pointe des évolutions récentes.

- **Le développement des services en interne** pour généraliser l'usage des environnements numériques de travail et des plateformes pédagogiques. Les différentes expériences acquises dans le cadre de la FOAD, de la conception et du pilotage des services universitaires numériques seront d'une aide appréciable dans ce domaine.

- **Le renforcement des centres de ressources pédagogiques multimédias**, et la rénovation des salles de TP dans les domaines des sciences expérimentales. Le retard dans ce domaine est important. Le combler est donc une nécessité pour assurer un enseignement supérieur de

qualité. C'est aussi une condition nécessaire pour renouveler l'intérêt des étudiants pour les études scientifiques.

- **La transmission du savoir à travers** les **MOOCs(Massive Open Online Courses**), ou en français les **CLOMs(Cours en Ligne Ouvert et Massif**), à travers des plateformes associées, est devenue un moyen efficace d'un enseignement futuriste. Nous veillerons à les utiliser selon nos moyens pour faciliter l'apprentissage chez nos étudiants, surtout ceux de la première année pour faire face au problème de massification.

- **Le Développement de la production et l'usage des ressources pédagogiques numériques**, au travers notamment d'un plan de développement de contenus enrichis (animation, simulation, vidéo) et interactifs, de la mise en place d'une médiathèque et d'une plateforme pédagogique intégrée au portail.

- **L'accompagnement permanent et multiforme des usagers des TIC**: les étudiants dans le cadre de leur parcours pédagogique ; les enseignants dans le cadre de programme de formations à concevoir à partir des nombreuses expériences et initiatives déjà fonctionnelles ; les techniciens et administratifs dans le cadre de leur droit à la formation et selon les besoins de leur service.

I.3.2- Renforcement de l'efficience de la politique documentaire

L'Université poursuivra son processus de mise en place d'une offre de service et de ressources documentaires de qualité et d'enrichissement de ses fonds pluridisciplinaires .Elle doit s'appuyer sur une réalisation d'une absolue nécessité, la mise en place d'une Bibliothèque Universitaire (voir fiche technique en annexe 6). Pour ce faire l'Université se doit de se doter d'outils documentaires plus performants durant la période quadriennale à venir, avec les objectifs :

- **Le développement de l'accès distant** aux ressources électroniques qui sera poursuivi, de même que l'intégration du Système d'Information Documentaire au sein du Système d'Information Global de l'université. Aussi, l'Interface de Recherche Fédérée mise en place et intégrée à l'ENT au cours du contrat quadriennal 2010-2014, devra être affinée revue et améliorée, afin de devenir le point d'entrée naturel pour la consultation des catalogues et des ressources électroniques mis à disposition par l'université.
- **Le Renforcement du fonds documentaire** pour le 1er cycle **:** Afin de lutter plus efficacement contre l'échec et le décrochage en Licence, un fonds de remise à niveau pour mieux gérer la transition lycée-université sera constitué.
- **La Poursuite du développement de la bibliothèque électronique :** La bibliothèque numérique de l'université sera confortée par le dépôt des thèses électroniques et le référencement de la production de ressources pédagogiques. Le fonds de ressources électroniques de l'Université sera enrichi par l'acquisition de monographies au format électronique, tant pour la formation que pour la recherche, de bouquets et de bases de données complémentaires pour la recherche.

La mise en place d'une structure chargée de la réalisation de cette politique, un Service Commun de la Documentation en l'occurrence, devra être discutée ainsi que le budget devant être alloué pour la mise en œuvre de cette politique documentaire de l'Université.

Pour un accès facile à la Bibliothèque Universitaire, nous comptons créer deux bibliothèques, une à Tanger et une à Tétouan. La gestion numérique des deux sera commune et pilotée par la Présidence.

I-3-2 Ouverture sur les plateformes d'apprentissage des langues en ligne.

Avec l'adoption des nouveaux CNNP, Licence et Master notamment, le nombre des modules langues a été revu à la baisse dans les filières fondamentales (tronc commun). Ceci risque de poser problème pour beaucoup d'étudiants souffrant d'insuffisance en matière de maîtrise des langues étrangères d'autant qu'aucune mesure de remplacement n'est prise dans l'immédiat au niveau du secondaire pour s'adapter à cette nouvelle donne. Le risque est alors très grand de voir des étudiants décrocher ou abandonner leurs études au début, pendant ou en fin de parcours pour des raisons d'incapacité de suivre les cours et les formations en l'absence de la maitrise de la langue d'enseignement. Pour toutes ces raisons et pour accompagner les étudiants dans leur parcours de formation et améliorer les conditions d'apprentissage nous proposons :

- Encourager l'utilisation des plateformes d'apprentissage de langues gratuites en ligne ou ce qu'on appelle aussi les **LMS (learning management System)**. Les LMS sont des systèmes logiciels web développés pour accompagner, dans la gestion de son parcours pédagogique, toute personne impliquée dans un processus d'apprentissage entre autres des langues. On les connait également sous les appellations « *plateforme d'apprentissage en ligne* ». plusieurs exemples peuvent être encouragés à l'utilisation : Moodle, Triade, Spiral etc.
- Mener des discussions et négociations avec l'institut français de Tanger et de Tétouan pour revoir à la baisse les frais d'inscription des étudiants pour les cours d'apprentissage de la langue. Il est à signaler qu'une convention liant l'Université à l'institut français du nord permet déjà à nos étudiants de bénéficier d'une réduction de 50% des frais d'inscription ; nous exigerons de passer à 75%, contre l'augmentation des effectifs que nous pouvons drainer pour ces formations.

I.4- Amélioration de la qualité de vie estudiantine

Les conditions et la qualité de vie étudiante sont un puissant levier au service de la réussite de l'étudiant. Si l'activité culturelle intense confère à l'université une forte identité, la période quadriennale à venir sera l'occasion de renforcer le pilotage de la vie étudiante et l'engagement étudiant au sein de l'établissement, il s'agira de mieux associer l'étudiant à la gouvernance de l'université, et de créer les conditions de son épanouissement dans son environnement académique.

I-4-1 Développement du sentiment d'appartenance à l'Université

A cet égard, notre objectif est de :

- Développer la vie estudiantine dans les établissements de l'UAE : Les étudiants doivent s'approprier le campus non seulement comme un espace de travail, mais aussi comme un espace de vie et de convivialité. C'est une condition essentielle pour que se développe le sentiment d'appartenance à leur université et pour que les étudiants soient aussi des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet de développement de l'université. Améliorer les

conditions de fonctionnement des clubs, favoriser leur création, améliorer l'appui logistique et financier qui leur est destiné, mettre en place un dispositif d'accueil des associations étudiantes et de développement des associations naissantes, organiser des événements culturels et scientifiques constituent les principes directeurs de notre action quant à ce volet.

- Développer la pratique sportive qui est une dimension essentielle de la vie d'un site. Les progrès à réaliser sont ici importants et un objectif de notre projet de développement est la mise en place d'une véritable politique du sport. Il s'agit en particulier d'intensifier la pratique sportive dans le cadre des activités associatives.
- Collaborer avec l'ONOUSC (Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles), pour parachever les travaux d'extension des cités universitaires de Tanger et Tétouan et de disposer dans les meilleurs délais des restaurants universitaires. Il s'agit aussi de mener un programme ambitieux de remise à niveau et d'extension des installations parascolaires entre autres sportives. Les besoins de l'UAE sont particulièrement importants dans ce domaine. Les échanges sportifs avec les étudiants de l'université de Cadiz (Espagne) seront renforcés et les Jeux du Détroit seront organisés annuellement.
- Développer l'implication citoyenne des étudiants : Les étudiants doivent être aussi acteurs de l'Université par leur participation à sa gestion. Malheureusement, nous remarquons une certaine apathie des étudiants à participer activement à la vie et à la gestion de l'Université. Les efforts doivent donc porter sur les conditions permettant à l'ensemble des étudiants de prendre mieux conscience du rôle de leurs élus dans l'animation et la gestion de l'Université, et sur les conditions permettant à ceux-ci de mieux participer aux différents conseils et commissions.
- Accroître l'aide individuelle aux étudiants en difficulté : Depuis déjà quelques années, l'UAE a développé une initiative ,d'ordre social ,d'aide aux étudiants en difficulté. Les efforts dans ce domaine seront poursuivis et intensifiés, parce qu'ils relèvent de la volonté de favoriser l'égalité des chances. L'effort d'attribution d'une aide financière d'urgence (bourses sociales), permettant des solutions temporaires, au moins aux problèmes les plus graves, sera poursuivi en mobilisant davantage les partenariats des entreprises et des collectivités locales. Nous mènerons des discussions avec les différents conseils municipaux de la Région pour les amener à s'investir dans l'octroi de budgets supplémentaires et de bourses sociales pour les étudiants démunis.

Il en sera de même en matière d'amélioration des conditions de vie et de travail des étudiants en situation d'handicap. Une initiative pilote de restructuration immobilière et d'aménagement est en cours à la Faculté des Sciences. Elle a pour objectif l'amélioration de l'accessibilité des salles et des amphithéâtres et la redéfinition de la politique de déplacement dans son ensemble sur les campus.

I-4-2- La Promotion et le rayonnement culturel de l'Université

La vie culturelle est de longue date une dimension importante de la vie et de la reconnaissance de notre Université. Celle-ci assumant pleinement sa mission de création et de diffusion des savoirs devra s'inscrire également comme un acteur culturel incontournable de la Région. En effet plusieurs manifestations et activités culturelles et sportives sont organisées par la présidence mais aussi et surtout par les établissements tout au long de l'année, dans divers domaines : le théâtre, le Cinéma, l'innovation, la science, la musique le sport, …

Pour toutes ces raisons nous proposons de fédérer ces initiatives et action des différents établissements dans un espace dédié à l'action culturelle et associative, qui sera un **"Bureau de l'action culturelle".** Ce Bureau aura comme objectifs spécifiques :

- Développer l'aptitude au travail en équipe, à la communication, à la créativité, à l'innovation, et affirmer les capacités de réflexion et d'action des étudiants
- Acquérir et déployer les qualités d'initiative et de responsabilité pour mieux appréhender la vie active dans sa dimension pratique.
- construire un tissu associatif propre à l'Université Abdelmalek Essaâdi Tanger-Tétouan, composé d'entités (clubs, junior-entreprises, associations,…) actives, dynamiques et génératrices de valeur pour le contexte culturel et professionnel Marocain.
- Développer des œuvres universitaires sociales et culturelles des étudiants.

Les enjeux **du Bureau de l'action culturelle** sont multiples et diversifiés :

- Multiplier les possibilités de rencontres des membres de la communauté universitaire et des publics extérieurs avec les domaines des musiques, des arts visuels, de la poésie, du spectacle vivant et des relations art-science,
- Permettre l'accès à la culture pour le plus grand nombre, à développer la curiosité et la connaissance des événements culturels et associatifs dans leur richesse et leur diversité en incitant à leur fréquentation, et à favoriser l'expression ainsi que la construction personnelle et collective.
- Créer les conditions nécessaires à une programmation culturelle et à des pratiques artistiques de qualité ; il va s'attacher également à rendre les étudiants acteurs et à dynamiser la vie culturelle et associatif, en encourageant les pratiques musicales collectives et les ateliers de pratique artistique conduits par des artistes qualifiés, ou en partenariat avec des structures culturelles.
- Renforcer l'ouverture vers une pluridisciplinarité et impulser de fait la coexistence de différents modes d'intelligibilité du monde,
- Tisser d'étroites interactions entre art et sciences. En effet, si la recherche scientifique permet d'autres modes de lecture de l'objet artistique, l'art peut quant à lui être une porte très largement ouverte vers le monde scientifique. Fécondes et novatrices, ces confrontations engendrent également des processus de création conjointe et permet de situer le centre dans une posture originale et innovante au sein de la création artistique contemporaine

Bien évidemment à travers ce Centre de l'action culturelle, nous continuerons à soutenir et appuyer des manifestations à dimension régionale qui ont fait leur preuve et dont certaines ont été initiées par nous même précédemment :

- **Festival International du théâtre Universitaire** : Entreprenant et enrichissant les deux expériences faites par l'ASAU (Association de l'action universitaire) de l'ENCG Tanger en Novembre 2007 et 2008.
- **Le Carrefour National de la Jeune Innovation(CNJI)** : En reprenant et enrichissant les cinq éditions de CNJI organisées à l'école nationale de commerce et de gestion de Tanger,

cette manifestation peut être élargie et organisé à l'échelle de l'université Abdelmalek Essaâdi.

- **La Semaine de la Culture Scientifique et Technique** : pour La promotion de la culture scientifique et technique chez les étudiants et les établissements de l'UAE.
- **La Journée de la Créativité Universitaire** : En reprenant et enrichissant là également les deux expériences précédentes organisées par l'UAE.
- **Le Festival International des Ecoles de Cinéma** (Faculté des lettres)
- **Le Festival des Arts Multimédias et Publicité** :Ce festival ce veut une ouverture sur l'espace culturel en relation avec les nouvelles technologies de l'information et les métiers de l'entreprises.
- **Le *Printemps Culturel*** de l'ENSA Tanger.
- **Les forums Ecoles – Entreprises**, etc.

L'édition annuelle du « **Salon International de Tanger des Livres et des Arts** » en partenariat avec l'Institut français et l'Association Tanger Région Action Culturelle (ATRAC) sera également perpétuée et soutenue.

II. Favoriser une recherche scientifique d'excellence et consolider la dimension nationale et internationale de la coopération

Depuis l'adoption de la nouvelle constitution, la politique gouvernementale en matière d'enseignement supérieur voudrait que l'Université joue un rôle majeur dans la mise en œuvre du nouveau modèle de développement économique et social, largement fondé sur la recherche et l'innovation. La révision de la loi 01.00 proposé par le ministère, pour débat, confirme cette tendance.D'ailleurs ce rôle est particulièrement crucial, et très bien reconnu par les milieux socioéconomiques, dans une région en pleine mutation économique qu'est la Région Tanger-Tétouan.

La recherche à l'Université Abdelmalek Essaâdi, faut-il le rappeler, s'appuie sur une communauté scientifique d'environ 851 enseignants-chercheurs dans les domaines des sciences et techniques, des lettres et des sciences humaines et du droit et sciences économiques et Gestion.

Pour redynamiser la recherche, l'Université a procédé entre autres, à une mise à niveau de ses structures dans un but de mutualisation des ressources. C'est ainsi que le nombre de laboratoires et de groupes s'est vu augmenté au détriment des équipes en passant de 28 à 33 entités. Nous avons aussi procédé à la création de quatre grands centres de recherche et d'innovation dans les trois champs disciplinaires classiques, pour fédérer les ressources et les énergies dans le but d'aboutir à une meilleure productivité scientifique, une gestion plus rationnelle des moyens et une visibilité à l'internationale.

Cette restructuration a été accompagnée par l'octroi par la Présidence d'un supplément du budget de fonctionnement distribué par la Commission de la Recherche et la Coopération selon des critères valorisant la production scientifique.

Notre objectif pour le prochain quadriennal en matière de recherche et d'innovation est de poursuivre cette politique à travers plusieurs axes : le renforcement les pôles d'excellence par la mise en place de réseaux et de fédérations, la consolidation des structures et des centres de recherche par une politique scientifique active et une meilleure mobilisation des moyens matériels et budgétaires, l'encouragement des structures à développer une recherche partenariale ouverte sur le monde socio-économique et enfin l'affermissement de la dimension internationale et de la coopération universitaire.

II-1 Renforcement des pôles d'excellence de la recherche par la mise en place de réseaux et de fédérations.

L'Université Abdelmalek Essaâdi compte déjà un pôle d'excellence en Energie qui est reconnu et affirmé à l'échelle nationale. Notre objectif pour le prochain quadriennal et qui sera menée en étroite collaboration avec les établissements de l'université, visera :

II-1-1la consolidation de la structuration de la recherche

Cette consolidation s'effectuera par le regroupement des unités de recherche dans des réseaux et pôles fédérés transversaux afin de constituer des ensembles de grande visibilité et de grande attractivité et de disposer d'un niveau pertinent pour définir une stratégie de développement scientifique et d'utilisation des moyens. Au vu du positionnement de notre université et des domaines d'excellence déjà confirmés nous proposerons à titre d'exemple :

1- Création d'un **pôle de recherche "sciences de la Mer, Environnement et développement durable"** rassemblant des compétences en sciences de l'environnement, en sciences marines et sciences humaines et sociales, et où peuvent être impliqués plusieurs établissements de l'Université indépendamment de l'origine géographique (FST ; FSJES ; FLSH, FS)

2-Création d'un **pôle de recherche " Logistique intégrée et développement économique",** rassemblant des compétences en sciences managériales, sciences et techniques et sciences juridiques (ENCG ; FSJES ; ENSA ; FST ; FS). Ce pôle pourra être soutenu par le CNRST et par des projets scientifiques structurants, nationaux (Tanger-Med/TMSA) et internationaux.

3-Création de réseaux et de plateformes scientifiques rassemblant différentes compétences.

- **Trois réseaux proposés :** "l'Observatoire Economique Régional", le "Centre de Droit des Affaires de Tanger", Le Centre de Recherche Euro-méditerranéen de Tétouan "
- **Trois plateformes scientifiques :** "Chimie Biologie et sciences de la terre", "Mathématiques et NTIC", et" Physique et Sciences de l'Ingénieur".

Bien entendu une telle démarche fédérative se fera en étroite concertation avec les structures et les enseignants chercheurs et de manière progressive en fonction des priorités et des moyens mis à disposition. Elle apportera une meilleure lisibilité de l'activité de recherche, et permettra d'établir un vrai partenariat et des coopérations concrètes et solides entre chercheurs de différentes composantes de l'Université.

Ces fédérations regrouperont les équipes de l'Université avec d'autres équipes (d'autres universités, des organismes de recherche, …) autour de projets scientifiques. L'objectif premier est d'abord de

renforcer les coopérations scientifiques et l'interaction des disciplines entre des laboratoires qui, dans la plupart des cas, restent autonomes dans la conception et la mise en œuvre de leur politique scientifique.

Le développement de recherches multidisciplinaires sera, ainsi, une caractéristique forte du projet de développement de l'Université Abdelmalek Essaâdi pour le quadriennal 2015-2018. En effet, il est en mesure de créer des conditions très favorables pour le développement de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts, favorisant les avancées scientifiques et technologiques.

II-1-2 Le développement des synergies entre ces réseaux et structures fédératives

Cette action constituerait une priorité.Des interactions,par exemple, entre les sciences exactes (mathématiques, géologie, minéralogie, météorologie, physique, chimie, …), les sciences de la matière vivante (biologie, paléontologie, botanique, …), et les sciences humaines et sociales seront encouragées.

Le projet a pour ambition de réaliser des avancées significatives dans des thématiques qui relèvent des grands choix de société : Environnement, Sécurité, Développement et usages de nouvelles technologies, …etc. Certains de ces groupements pourront constituer des laboratoires intégrés de taille plus importante, et joueront, ainsi, un rôle important dans le pilotage de la politique scientifique et la politique de valorisation.

En accentuant la focalisation thématique, ces opérations s'articuleront très fortement avec la dynamique de développement des pôles de compétitivité.

De même, par leur taille critique et leurs équipements et qualités scientifiques, ces réseaux seront en mesure de jouer un rôle majeur pour la visibilité internationale et le développement économique et social de la Région, et nous sommes certain, qu'ils apporteront, également, un fort soutien à la formation au niveau master et doctorat dans le cadre des quatre CED de l'Université.

II-1-3 L'intégration des structures de recherche dans les processus de décision

Pour cela nous comptons :

- Procéder à une analyse des axes de recherche d'excellence et élaborer une politique de recherche en s'appuyant sur les priorités nationales. Quant aux priorités locales, il convient de les définir avec les partenaires socio-économiques. Ceci conditionnera les sujets de recherche des doctorants ;
- Former des experts dans le cadre des programmes nationaux et de coopération ;
- Activer l'interface et ouvrir des canaux de communications pour impliquer le monde socio-économique et industriel ;
- Encourager les chercheurs à répondre aux appels à projet nationaux et internationaux dans le but d'encourager l'émulation et l'excellence ;
- Améliorer le fonctionnement du système d'accréditation des structures pour une meilleure mutualisation des ressources à travers la création des commissions d'auto-évaluation interne et l'évaluation externe. L'objectif est d'offrir un meilleur encadrement pour assurer un avenir professionnel aux doctorants et de soigner la visibilité externe des structures de recherche en respectant les masses critiques. Nous œuvrerons pour réduire le nombre de structures à une

vingtaine avec la tolérance de créer des équipes intra-structures. Le nombre de chercheurs par structures doit se situer au-delà de 20 ;

- Mettre en place un système d'incitation et de rétribution des enseignants chercheurspour engager l'excellence. Nous suivrons une démarche participative basée sur l'auto-évaluation et l'évaluation par des pairs, selon des critères transparents et des normes universitaires ;
- Mettre en place une démarche Assurance Qualité du SR-UAE pour améliorerla gouvernance de la recherche. L'assurance qualité basée sur le processus d'évaluation, n'implique pas seulement les enseignants, mais aussi les étudiants, les chercheurs, le personnel administratif et les employeurs. Le mécanisme d'évaluation de la qualité repose sur une auto-évaluation et sur un examen par les pairs.

II-2 Consolidation des structures et des centres de recherche par une politique volontariste

Lors de notre premier mandat nous avons mis en place, avec l'appui des instances de l'Université, 4 Centres de recherche regroupant les différents champs disciplinaires dans un souci de mutualisation et de rationalisation des moyens humains et matériels. Notre ambition pour le quadriennal à 2015/2018, est de conforter notre potentiel de recherche en poursuivant une politique scientifique ambitieuse, volontariste et maîtrisée, dans le cadre de partenariats forts et équilibrés avec les organismes de recherche.

II.2.1- Une organisation adaptée aux centres et réseaux de recherche

A cette fin, l'UAE passera d'une organisation fonctionnelle structurée autour d'entités séparées et dispersées (laboratoires de recherche, Groupes et Equipes de recherche), à une organisation structurée autour de grands domaines thématiques des réseaux et pôles fédérés évoluant dans les quatre Centres. Cette nouvelle organisation constituera le cadre de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de recherche, de la discussion et de l'attribution des moyens financiers aux laboratoires, de la politique de formation doctorale, et de la politique de valorisation.

Dans le cadre de l'élaboration de la politique scientifique, les réseaux et pôles fédérés dans les quatre centres de recherche auront, donc également, pour mission de :

- Mener une réflexion sur la stratégie de développement scientifique et d'emploi de moyens ;
- Mutualiser les moyens techniques et humains et animer le Technocentre de Tétouan, le centre d'Innovation à Tanger et les deux centres dédiés aux sciences humaines et sociales, la maison de l'Homme et le centre des sciences juridiques et économiques en l'occurrence.
- Organiser l'activité d'appui à la valorisation (détection de projets, relations avec le secteur socioéconomiques, brevets,..)
- Mener une réflexion et faire des propositions sur le volet recherche de la formation (Parcours Recherche en Licence, Master, Études Doctorales).

Le fonctionnement de chaque réseau sera assuré par, un Professeur Es qualité nommé par le Président de l'Université sur proposition de la commission de la Recherche Scientifique ; il travaillera en étroite relation avec le vice président chargé de la recherche et de la coopération, les

directeurs des unités de recherche, et comme membres invités, des représentants du monde économique et social.

II.2.2- Une optimisation des moyens mobilisés pour la recherche.

La reconnaissance et l'attractivité internationales de nos structures de recherche supposent une politique ambitieuse d'accompagnement. Une politique volontariste des emplois scientifiques sera mise en œuvre pour combler en partie les besoins en techniciens de laboratoires qui font désormais sévèrement défaut. A ce sujet, pour renforcer les compétences du personnel de l'Université, nous avons déjà, dans le cadre de la démarche Assurance Qualité, élaboré un Manuel de Référence d'Emplois et de Compétences de l'Université qui définit clairement les rôles, les missions et les responsabilités des acteurs de l'Université. Nous œuvrerons dans le cadre de cette démarche à :

- Procéder à une gestion par emplois et compétences du personnel enseignant et administratif ;
- Assurer une formation continue régulière et bien ciblée du personnel;
- Renforcer la ligne des financements en cours plus particulièrement la participation aux appels d'offres nationaux et internationaux ;
- S'ouvrir davantage sur le milieu socio-économique et industriel de la Région pour mutualiser les programmes, les ressources et les moyens suivant le principe gagnant-gagnant.

Par ailleurs, l'attribution des moyens financiers récurrents aux structures de recherche, dans le cadre de la gestion d'une enveloppe globale, permettra à l'UAE de renforcer sa politique scientifique. Elle continuera d'être complétée par une politique de mérite sous la forme de « bonus qualité recherche » et d'une enveloppe spécifique accompagnant les projets structurants et émergents.

II.3- Développement du partenariat avec l'environnement socio-économique

L'Université Abdelmalek Essaâdi souhaite être fortement impliquée dans le développement économique de la Région à travers la formation de cadres, et la contribution à l'émergence de produits, de services et de filières intégrant une part importante d'innovation.

Par sa participation active au développement de la Région, l'UAE souhaite devenir le partenaire privilégié de la Région pour le mégaprojet Tanger Métropole et du programme intégré de développement économique et urbain de la ville de Tétouan. Pour cela plusieurs actions seront menées :

II-3-1 La création d'un espace Entrepreneuriat :

L'UAE, avec ses partenaires consolidera sa position en matière de création d'entreprises par la mise en place d'un espace qui comprendra les structures d'incubation de l'Université. L'objectif est de favoriser et promouvoir les initiatives entrepreneuriales émanant des chercheurs et lauréats de l'UAE, par la création de sociétés innovantes.

Il est à rappeler que trois incubateurs ont déjà été crées pendant notre mandat précédent en étroite collaboration avec des partenaires socio-économiques et académiques:

- Un incubateur à Tanger dans les locaux de l'ENCG en partenariat avec l'AFEM (association des femmes entrepreneurs du Maroc) qui à pour objectifs : l'incubation des projets portés par

les lauréates de l'université, la sensibilisation à la création d'entreprise, l'accompagnement à la structuration de projets, l'hébergement dans un « co-working space » équipé et le soutien logistique des porteurs de projets.

- Un incubateur à Tétouan en partenariat avec la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services, dans les locaux de cette dernière. Cet incubateur dont la convention cadre a été signée en mai 2014, bénéficiera de l'expertise de l'Université Abdelmalek Essaâdi dans la conception et la mise en place des programmes de formation et d'accompagnement et le coaching des jeunes porteurs de projets sur la région de Tétouan.
- Un incubateur virtuel créé dans le cadre du programme Tempus EVARECH Entreprenariat et Valorisation de la Recherche (référence : 516885-TEMPUS-1-2011-1-ES-TEMPUS-JPHESS),dont l'objectif est la promotion de l'auto-emploi et la diffusion de la culture entrepreneuriale.

Figure 4: Portail de l'Incubateur Virtuel (IVI)

A ce niveau, nous comptons dynamiser l'Incubateur Virtuel " Virtuel Venture" (http://www.ivi.uae.ma) qui est un dispositif d'accompagnement numérisé et à distance par des experts internationaux s'adressant à des porteurs de projet d'entreprise voulant élaborer un plan d'affaires crédible et pertinent. Ce dispositif pionnier permet au participant d'élaborer pas à pas son projet en prenant en compte toutes les dimensions essentielles (marketing, finances, …) et de produire un Plan d'affaires réunissant les conditions optimales de réussite. L'Incubateur Virtuel mettra à la disposition du porteur de projet des ressources multimédia et interactives présentes sur la plateforme numérique, des logiciels de simulation économique et surtout un accompagnement individualisé par un e-facilitateur international disponible en ligne pour guider et soutenir dans les apprentissages.

Cet espace entreprenariat, permettra, entre autres, de :

- Développer des partenariats plus forts avec des entreprises innovantes et nouer des liens stratégiques avec ses entreprises pour pouvoir favoriser ainsi le développement de l'activité d'innovation et de valorisation de ses laboratoires.
- Mettre en place une politique régionale de communication destinée au monde socio-économique en impliquant les chefs d'établissements et les membres des instances de l'Université portés sur l'ouverture. Nous chargerons une commission pour élaborer une stratégie de communication et un plan d'action ;
- Organiser des rencontres périodiques entre des enseignants chercheurs et les acteurs du monde économiques et sociales de la Région afin de déceler les besoins en recherche et développement.

II-3-2 Création d'un grand Centre de Prototypage

En 2012 et dans le cadre du projet européen Tempus Icré@, nous avons mis en place le premier noyau d'un Centre de prototypage destiné aux élèves ingénieurs de l'Université. Cette expérience nous a permis de constater une véritable attente de la part de l'environnement régional pour un projet de création d'un centre de prototypage avec des niches porteuses dans les domaines de l'automobile, l'aéronautique, le bois, l'ameublement, l'artisanat et le plastique, l'énergieet la robotique.

Notre objectif est de créer un Centre de prototype et d'expérimentation au service des entreprises. Ce Centre proposera un panel d'offres regroupant l'expertise technologique et l'accompagnement au prototypage autour des métiers de l'ingénieur.

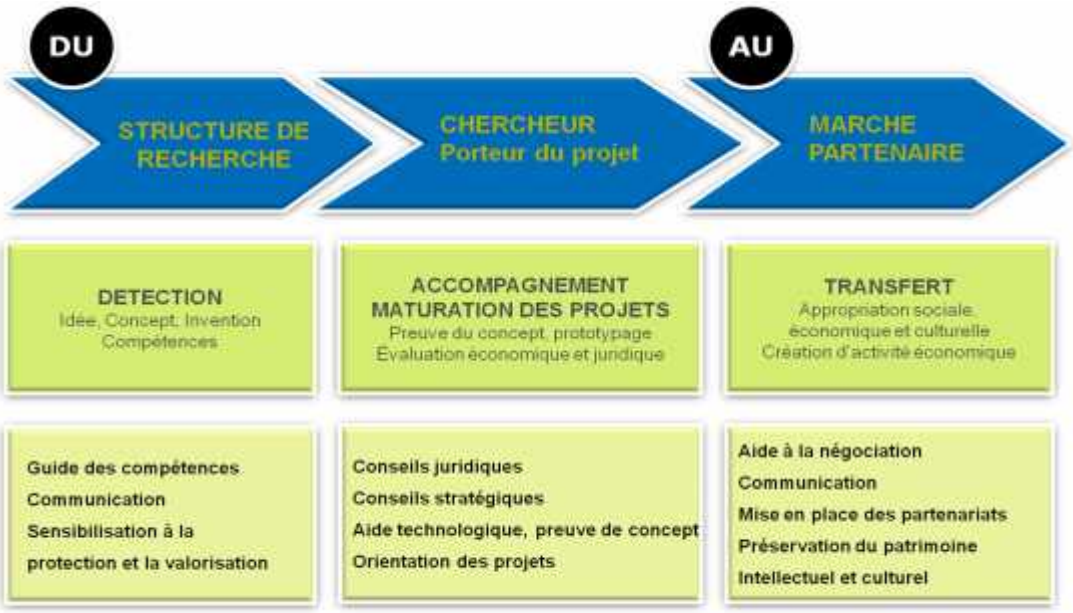
L'ambition de ce centre d'innovation et de créativité est de fédérer et de faire interagir fortement l'ensemble des acteurs et des outils dans le cadre d'une approche globale et coordonnée de l'innovation, associant les différents acteurs (recherche, entreprises, étudiants, designers…), et autour d'approches « décloisonnées». Ce système reposera sur deux composantes clés impliquées dans le processus d'innovation et de créativité : le volet Industriel et le volet Recherche et Formation.

II-3-3Le développement de l'activité de valorisation de la recherche

Ellesera consolidée par la mise en place d'un **Service d'accélération du transfert technologique et de valorisation** de la R&D, qui aura pour mission de simplifier et de professionnaliser le transfert des innovations issus de la recherche académique vers les marchés socio-économiques. Il interviendra sur toute la chaîne du transfert depuis l'identification des projets de recherche innovants à forte valeur ajoutée, la protection des résultats de recherche par le dépôt et l'entretien de brevets et titres de propriété intellectuelle et industrielle, jusqu'au transfert au monde économique sous forme de licensing et de création de start-up.

L'activité de valorisation sera organisée autour des 4 Centres de recherche qui seront dotés des moyens spécifiques pour la détection et l'accompagnement des projets innovants.

Par ailleurs nous avons entamé le processus de demande d'indexation des Cahiers de la Recherche de l'université ainsi que de la Revue Marocaine de Commerce et de Gestion qui sont tous les deux des publications à comité scientifique de lecture. Nous encouragerons ainsi, les établissements de l'université qui publient des revues scientifiques d'aller dans ce sens pour une meilleure valorisation de la production scientifique des enseignants chercheurs de l'Université.



II-4 - Affermissement de la coopération et de la dimension internationale

L'ouverture à l'international de la recherche est un point fort que nous devons affermir à l'UAE. Pour ce faire, nous devons renforcer notre savoir-faire et notre hégémonie en matière de coopération et de montage de projets internationaux. L'UAE bénéficie d'atouts importants pour cette intégration, notamment la proximité géographique des grands centres universitaires espagnols et français avec lesquels nous avons déjà engagé des coopérations.

L'UAE mettra en place une politique volontariste pour le rapprochement avec les équipes de ces grands centres à travers l'affectation des moyens pour les projets de mobilité, les projets de recherche communs et les accords institutionnels. La création des équipes de recherche communes, la mise en réseaux et le rapprochement des écoles doctorales constituent une priorité du quadriennal 2015-2018.

Un effort particulier sera également consacré à la participation aux projets européens à travers le renforcement du dispositif d'accompagnement au montage et à la gestion des projets européens.

A cet égard, la plateforme de coopération existante est suffisamment développée pour servir de base en vu de définir une politique d'internationalisation adaptée à l'UAE. Pour l'institutionnaliser, nous mettrons en place un bureau des relations internationales en lui affectant les moyens et les compétences nécessaires.

II-4-1 Développement de la coopération nationale

La relation interuniversitaire établie au niveau national se traduit notamment par l'implication des enseignants chercheurs dans divers réseaux et pôles de compétence. Elle s'est traduite également par la signature de diverses conventions et de différents contrats avec des organismes de recherche nationaux, en particulier : le CNRST, l'Académie Hassan II, TMSA, IAM, IRESEN, etc.

L'Université entretient d'étroites relations de collaboration avec le CNRST par :

- ✓ L'exploitation des UATRS (Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique);

- ✓ La connexion au réseau Marwan à haut débit ;
- ✓ La connexion aux réseaux internationaux de l'information scientifique et technique via l'IMIST (Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique).

Nous voulons à l'avenir diversifier cette coopération, s'ouvrir sur des structures régionales et nationales autres, relevant du monde académique et professionnel, pour une fédération des énergies et une mutualisation optimale des moyens. Ainsi, nous entendons **:**

- ✓ Encourager l'ouverture sur les établissements de l'enseignement de la Région et en particulier les établissements privés de l'enseignement supérieur autorisés pour l'encadrement, la formation du personnel et le partage des moyens de recherche ;
- ✓ Travailler en réseaux avec les organismes de recherche de la Région pour mutualiser les moyens et les compétences dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant ;
- ✓ Œuvrer pour créer un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) régional en regroupant l'Université Abdelmalek Essaâdi, l'Université Ibn Toufail de Kenitra, l'Université de Cadix et l'Université de Grenade. Cette entité permettra une visibilité internationale de la recherche, le renforcement des relations de voisinage méditerranéen et la participation au programme de recherche cadre européens (PCRD) et donc la valorisation de notre recherche à l'international. Ce PRES sera mis en place en concertation avec les départements ministériels et le monde socioéconomique. Signalons qu'une expérience similaire est en cours « Campus de excelencia international Del Mar : CEIMAR» sur la thématique de l'eau et qui regroupe, en plus de l'UAE, plusieurs universités et organismes de recherche de l'Andalousie et du Portugal.
- ✓ Renforcement du rapprochement entre l'université et l'entreprise : incubateurs, pépinières, structures d'interface entreprises-universités, détachement des chercheurs dans les entreprises, etc.

II-4-2 Consolidation de la coopération internationale

Actuellement, l'Université Abdelmalek Essaâdi dispose de plus d'une centaine de conventions de collaboration avec des Universités d'Europe, d'Amérique, d'Asie et du monde Arabe. Dans ce contexte, une mobilité importante d'enseignantschercheurs, d'administratifs et d'étudiants s'est déclenchée dans les deux sens, aussi bien dans le cadre des projets de recherche que des programmes de coopération. Ajoutons à ceci l'effectif important des étudiants, notamment subsahariens, qui entreprennent, dans le cadre des accords de coopération, leurs études supérieures dans différents établissements de l'UAE. Tout ceci prédispose l'Université à jouer un rôle important à l'international. Signalons enfin que la coopération internationale a été identifiée comme processus clef et stratégique dans la démarche qualité entreprise par l'UAE en 2010-2011.

Le prochain quadriennal ira dans le sens de la consolidation de ce processus de développement à l'international et s'articulera autour des actions suivantes :

- ✓ Valoriser les réseaux internationaux des chercheurs. Des passerelles plus fréquentes seront mises en place entre le service recherche et le service Relations Internationales(RI) afin de pouvoir mener avec cohérence notre politique d'ouverture internationale. Par ailleurs, valorisé récemment par le CNRST, nous comptons utiliser fortement le canal FINCOME pour faire appel à compétences marocaines résidantes à l'étranger pour le transfert du savoir et de la

technologie. Cette opération prélude à l'évaluation des projets, des enseignants chercheurs et des établissements.

- ✓ Développer les échanges par les cotutelles de thèses, dans le cadre de partenariat entre collèges doctoraux, l'Université pouvant généralement financer en partie les missions recherche, afin d'amener les chercheurs à s'associer à la politique RI de l'Université et à partager leurs contacts et expériences pour enrichir la recherche
- ✓ Poursuivre l'internationalisation de l'Université en encourageant l'adhésion des structures aux réseaux des programmes de recherche européens Horizon 2020 ; Erasmus+, renforcer plus particulièrement la coopération avec l'Espagne, la France, l'Italie et la Tunisie.
- ✓ Diversifier la coopération en mettant en place une cellule de veille transversale impliquant tous les établissements de l'université, pour prospecter activement les appels à projets et les levées de fonds dans le cadre des programmes internationaux (Union Européenne, Banque Mondiale, BAD, O.N.U, …) et en incitant les chercheurs à y participer.
- ✓ Consolider le développement des outils de communication multilingues adaptés (site web, guides, plaquettes), pour accroitre la visibilité internationale de l'Université.

II.5- Pérennisation et optimisation des ressources financières de la recherche

Durant les quatre dernières années, les budgets de recherche alloués par le Ministère de tutelle n'étaient pas très importants. Un budget de l'ordre de 10,5MDH a été alloué à la recherche durant ces deux dernières années ; 20% de ce budget a été consacré au fonctionnement et le reste pour l'équipement des quatre Centres de recherche. Mais nous avons pu drainer d'autres recettes conséquentes provenant :

- ✓ Des projets sectoriels du Ministère/CNRST (10 projets) ;
- ✓ Des projets conduits avec l'UE (3 projets PCRD), la France (6 projets AI), la Tunisie (7 projets AI) et l'Allemagne (3 projets) ;
- ✓ Des projets dans le domaine technologies de télécommunication (11 projets) retenus par la Commission Spéciale Permanente dans le Domaine des Télécommunications (CPST) du Ministère de tutelle et IAM suite à un appel d'offres en 2007 ; le montant global s'élève à 17MDH ;
- ✓ Des appuis financiers additionnels par le CNRST, pour les publications et les manifestations scientifiques;
- ✓ Des projets (2 projets) de recherche avec l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques ;
- ✓ Des projets de recherche avec IRESEN (Institut de Recherche en Energie Solaire et Energie Renouvelable) (4 projets.) ;
- ✓ D'autres recettes sont prévues dans le cadre de l'Appel à Projet lancé récemment par le Ministère de tutelle (8 projets retenus, financés à hauteur de 14MDH.

Pour consolider cette politique de diversification des recettes de la recherche menée tout au long de notre précédent mandat, nous proposons les pistes suivantes :

- ✓ Promouvoir davantage, la diversification des ressources financières permise par l'article 18 de la loi 01.00 auprès du personnel, des chercheurs et étudiants de l'université, en multipliant les travaux de recherche et d'expertise et les prestations de services rendus à des tiers ;
- ✓ encourager le Centre de Prototypage de l'Université domicilié à la FST pour réaliser des prestations de service auprès des industries de la Région ;
- ✓ Encourager l'incubation et la création d'entreprise en faisant appel au tutorat des entreprises privées et aux expériences internationales dans le domaine via l'incubateur virtuel ;
- ✓ Développement des partenariats avec les collectivités locales et le secteur socio-économique sur une base de concertation et de participation pour adapter le système de recherche aux besoins du développement. Ceci peut se faire par le renforcement de l'interface par les moyens et les compétences nécessaires, la mobilisation des membres extérieurs des Conseils de l'Université et des établissements, la création d'une Fondation Universitaire etc.

III. Une Gouvernance dynamique au service du développement de l'UAE

L'expérience et les leçons tirées du programme d'Urgence, le souhait de consolidation de son autonomie ainsi que les nouveaux instruments mis à la disposition de l'université (nouveau code des marchés publiques, SIG, SIRH, …etc.) conduisent à définir une nouvelle approche de la gouvernance universitaire, tant dans son organisation que dans le champ de ses compétences.

Dans le respect de son identité et de ses valeurs, l'UAE doit adapter son organisation et se doter des outils et méthodes lui permettant de mener à bien ses missions et de relever les défis qu'elle s'est donnée. Cette ambition impose, tout autant que le contexte financier difficile que connaissent les universités, d'assurer un pilotage méthodique très fin pour maîtriser et optimiser nos moyens dans une perspective de moyen et long terme.

III.1- Patrimoine : Préservation de l'Existant et Extension

Le patrimoine et sa gestion technique et politique constituent un axe majeur de notre plan de développement pour le quadriennal 2015–2018. La saturation de la capacité d'accueil, le phénomène de la massification et la vétusté de certains bâtiments conjugués à notre ambition de mettre en place une véritable politique de site structurant l'offre de formation et l'activité de recherche, nous impose une attention particulière et un effort soutenu sur cet axe.

Au nombre de trois (3), les leviers tracés dans cet axe concernent : l'extension des établissements existants, la réalisation du projet de construction de l'Ecole Supérieure de Technologie, d'une Bibliothèque Universitaire à Tétouan, de l'Institut Universitaire Polytechnique (IUP) de Larache et l'optimisation de l'utilisation des locaux disponibles.

Un dispositif de réhabilitation et de maintenance des établissements sera, par ailleurs, mis en place. Celui-ci permettra de mettre à niveau les infrastructures, de renouveler les équipements défectueux et d'instaurer un entretien régulier pour une qualité pérenne de l'offre de formation et de l'activité de recherche.

Cet axe patrimonial et d'aménagement s'inscrit, en toute objectivité, dans un horizon supérieur à celui du quadriennal 2015-2018. Pour assurer la programmation et la cohérence des opérations, un Schéma Directeur de patrimoine sera élaboré, en concertation avec tous les établissements de l'Université. Il aura pour vocation de définir les lignes directrices d'organisation et de programmation permettant la mise en cohérence des actions d'extension et de réhabilitation du patrimoine de l'université.

Notre objectif est, comme c'est déjà le cas à Tétouan avec le projet de réhabilitation de la Faculté des Sciences et de création de l'EST, d'impliquer fortement la Région en profitant le maximum des profondes mutations que connait celle-ci.

III.1.1 Nouvelles créations

Pour rappel les nouvelles créations concernent :

- Une Ecole Supérieure de Technologie (EST)
- Une Bibliothèque Universitaire
- Un Institut Universitaire Polytechnique (IUP)
- Un Institut de Logistique en Partenariat Public- Privé (PPP)

Si l'IUP de Larache ne devrait pas poser problème au niveau de l'assiette foncière puisque nous disposons de quelques 20 hectares de terrain octroyés à l'université par l'administration des Eaux et Forêts, et dont seulement six hectares ont été utilisées pour la construction de la Faculté Polydisciplinaire, la réalisation du projet de l'Ecole Supérieure de Technologie (voir fiche projet annexe 7), objet de la convention, signée sous le haut patronage de sa majesté le Roi Mohamed VI et de La bibliothèque Universitaire,feront l'objet de discussion avec les autorités locales pour bénéficier d'un site adapté et mitoyen au site L'Mhannech.

III.1.2 Extensions et actions transversales de réhabilitation

Concernant les actions transversales spécifiques aux établissements de l'Université, notre objectif restera celui :

- D'enrichir la capacité d'accueil de l'Université d'environ 800 places annuellement, soit la construction de 2 amphis de 300 places chacun et d'un bloc pédagogique pouvant héberger, sous forme de salles moyennes, jusqu'à 200 places additionnelles.
- De continuer l'effort d'aménagement et de réhabilitation du patrimoine et des réseaux de l'Université avec notamment :
  - ✓ la remise à niveau des infrastructures des établissements (réhabilitation des façades, mise à niveau des réseaux électriques, téléphoniques, informatiques, de plomberie et d'assainissement) ;
  - ✓ l'aménagement d'espaces de circulation et amélioration de la sécurité et d'hygiène au sein des établissements ;

- ✓ le réaménagement et l'agencement des services de scolarité ;
- ✓ la mise à niveau des infrastructures sportives ;
- ✓ la mise à niveau et l'informatisation des bibliothèques ;
- ✓ le renforcement des murs de clôture de la FSJES, de l'ENSA de Tanger et de la FS.

III.2- Réajustement des structures et transmutation des outils et des méthodes

Par ailleurs, notre ambition de renforcer l'excellence académique nous impose un travail d'adaptation des structures, des services administratifs et des outils utilisés et processus de traitement des opérations. L'objectif est d'atteindre un niveau de qualité certifiable, en matière financière et comptable comme en matière de gestion des Ressources Humaines.

III.2.1- Création d'une Fondation Universitaire (FU)

Dans le contexte réglementaire actuel caractérisé par une grande rigidité et une forte lourdeur administrative en matière de financement de projets ou d'initiatives, la création d'une fondation universitaire (FU) constituera, à n'en pas douter, un atout majeur pour notre université, ça sera également un levier important pour faire avancer des projets nouveaux et contribuer ainsi à faire de notre université un véritable acteur du développement économique, social et culturel de son territoire.

Créer une fondation c'est également, à mon sens, structurer l'opération de collecte des dons et de legs qui reste dans notre pays très timide non pas faute de donneurs et de mécènes mais plutôt à cause de l'inexistence d'une structure dédiée.

La FU aura pour objectif principal la réalisation d'œuvres et d'activités d'intérêt général et à but non lucratif en matière de formation, de recherche scientifique et en matière de diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique.

En effet, avoir une fondation, quelle que soit son ampleur, devrait permettre de mettre sur pied des initiatives innovantes en utilisant les fonds recueillis comme fonds de démarrage. Elle devrait, ainsi, permettre de créer des bourses d'excellence attrayantes pour les étudiants, attribuer des prix de mérites, financer des activités de recherche, aider à la publication et à la diffusion de travaux de recherche, organiser des colloques, …

Outre les dons et legs, la fondation bénéficiera des recettes réalisées par le Centre d'Hébergement et de Formation de Martil et du Complexe Universitaire de Tanger (Ziaten). Nous rechercherons également des ressources provenant de produits de partenariats nationaux et étrangers.

III.2.2- Des structures mieux adaptées

L'Université dispose de services administratifs dont la structuration, fruit d'évolutions successives, se caractérise par une grande dispersion qui ne permet pas une gestion, aussi efficace que souhaitée, à même de répondre aux nouvelles exigences attendues de l'Université en termes de réactivité et de remontée, aussi instantanée que fiable, de l'information.

Les services administratifs de l'université sont organisés en 3 blocs : « Vice présidence chargée des affaires pédagogiques : 7 services dont un service commun (Apogée)», «Vice présidence Chargée de la Recherche Scientifique et de la Coopération : 6 services dont un service commun (SIMARECH)»et «le Secrétariat Général : 9 services dont le Centre de Ressources Informatiques».

C’est une organisation qui, malgré la qualité du personnel en charge de ces services, ne permet pas une circulation efficace de l’information ni une gestion harmonisée des dossiers qui pour nombre d’entre eux sont transversaux. C’est pourquoi, au bénéfice de l’installation définitive des nouveaux outils (SIG, OLERP, …) nous nous devons de mener une réorganisation profonde de ces services.

En effet, avec les nouveaux outils mis en place durant mon premier mandat (Système d’information Comptable et Financier, Système d’Information des Ressources Humaines, …), il s’agira désormais, de franchir une nouvelle étape en matière de pilotage et de gestion et de mettre à disposition de l’ensemble des chefs d’établissements des informations de pilotage en temps réel nécessaires à la gestion de leurs activités. La réussite de cet objectif passe par la mise en place d’outils de « business intelligence » couvrant l’ensemble des activités de l’Université.

La refonte des deux services de statistiques (celui dépendant dela Vice présidence chargée des affaires Académiques et celui relevant du Secrétariat Général), des deux services communs Apogée et SIMARECH et du Centre des Ressources Informatiques sera opérée pour donner naissance à une seule et unique structure, le Département Système d’Information (DSI), dédié au reporting et à l’aide au pilotage. Son périmètre d’action sera aménagé pour assurer l’articulation entre les dimensions budgétaires et financières et les autres dimensions : GRH, Patrimoine, Scolarité, Recherche scientifique, Vie étudiante, …

Le DSI sera chargée, ainsi, des missions de conception, d’évolution et d’urbanisation du système d'information (applicatifs métiers et services numériques) ; de l’intégration, des études et du développement d’applications et de services numériques et enfin de l’administration et de la maintenance du système d'information.

Pour répondre pleinement à la vocation qu’on lui veut, le DSI sera organisé en 4 entités correspondantes à la déclinaison des missions de l’Université et de ses fonctions supports :

- **Gestion des étudiants et des enseignements prenant en charge :**
  - ✓ Les applications et services de gestion des étudiants : l’application principale (Apogée) et les applications “satellites” (Inscriptions en ligne, Emplois du temps, Calendriers d’examens, …),
  - ✓ Les applications et services de gestion des enseignements: Moodle, C2i, test de positionnement,
  - ✓ Les applications et services d'insertion professionnelle : Kherrij et gestion des offres et conventions de stages (Pstage),
- **Pilotage et Gestion des Ressources Humaines et Financières prenant en charge :**
  - ✓ Les applications et services liés au décisionnel : requêtage par univers métiers (Business Objects), outils d'extraction et de reporting et entrepôts de données (outils Open Source),
  - ✓ L’application et services de Gestion des Ressources Humaines : OLERP
  - ✓ Les différents services offerts par le système SAGE X3 :Les modules et services de gestion financière et comptable : Budget, AO et marché, Comptabilité, et le module de gestion des immobilisations, de gestion des stocks et inventaire et de gestion du parc automobile.
- **Pilotage de la Recherche et de la Coopération prenant en charge :**
  - ✓ Gestion de la recherche : SIMARECH
  - ✓ Gestion du cycle doctoral : GCDOC

- ✓ Les services numériques de gestion des projets

Services Numériques prenant en charge :

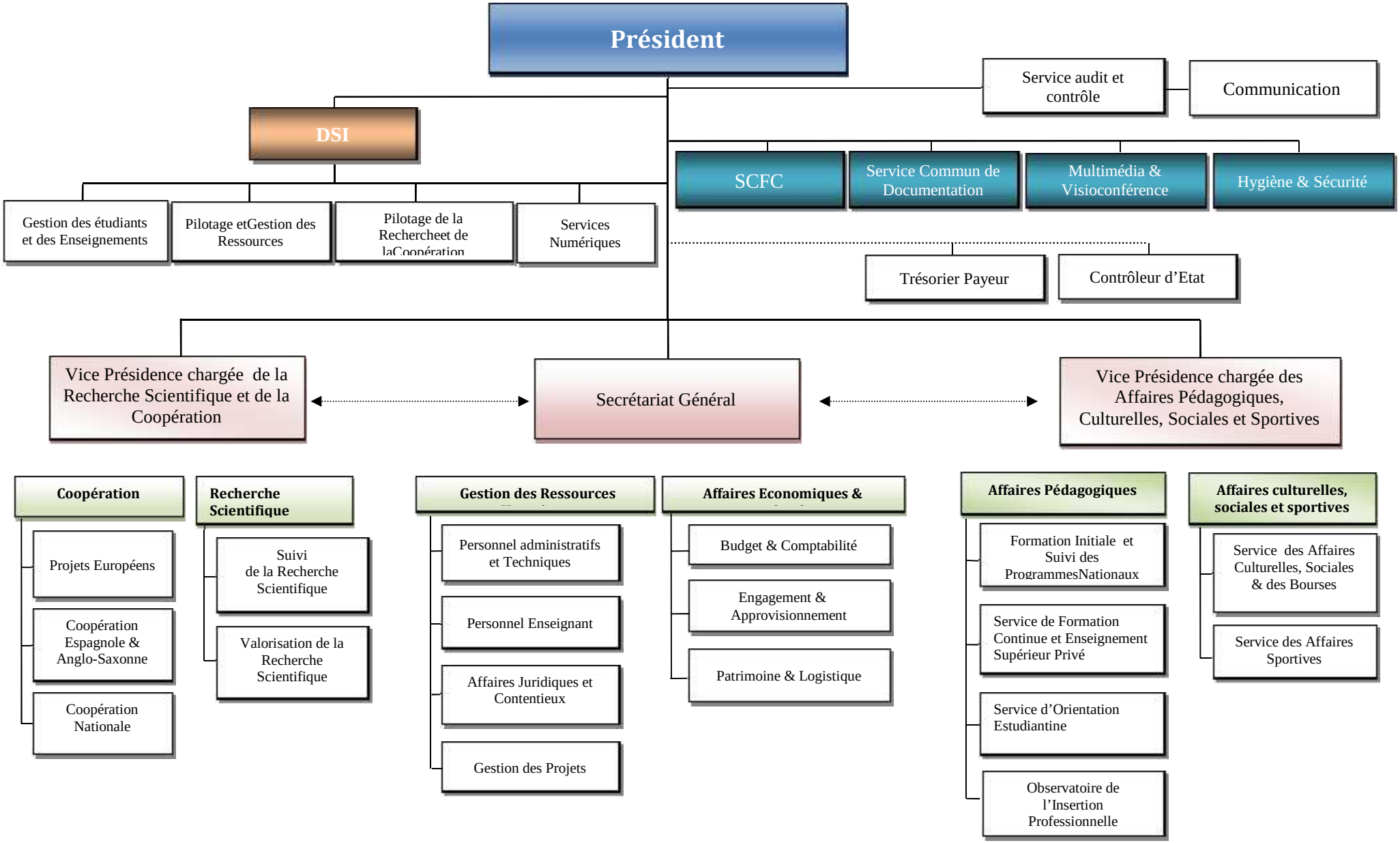
- ✓ Services numériques liés à l'identité, l'authentification et le contrôle d'accès : Comptes utilisateurs, Annuaires, Gestion de groupes, Contrôle d'accès (SSO/CAS, EZProxy)
- ✓ Services numériques transversaux : Portail ENT, annonces, listes de diffusion, gestion électronique de documents, ...
- ✓ Gestion de contenu web et hébergement

Par ailleurs, afin de mieux assurer la cohérence de la politique documentaire et de mettre en œuvre toutes les formes de coopération entre les différentes bibliothèques de l'Université, on procédera à la création d'un ***Service Commun de Documentation*** (SCD).Un ***Service Commun Hygiène &Accessibilité &Sécurité*** (SCHAS) sera également créer pour assister et conseiller la Présidence dans la mise en place d'une politique de prévention des risques professionnels et de la protection de l'environnement. Le service réalisera notamment les missions suivantes :

- ✓ Conseiller le personnel scientifique, technique et administratif pour toute question relative à l'hygiène et à la sécurité (procédure visant à l'amélioration des conditions de travail, aménagement du poste de travail et des locaux [stockage produits chimiques]) ;
- ✓ Améliorer l'accessibilité pour les personnes à besoins spécifiques ;
- ✓ Conduire une démarche d'évaluation des risques dans l'université pour la réalisation d'un document unique d'analyse des risques et d'une politique de prévention ;
- ✓ Organiser et réaliser des formations en matière de santé et de sécurité au travail ;
- ✓ Organiser périodiquement des missions d'audit d'hygiène et de sécurité.

En fin, un service ***Multimédia & Visioconférence*** devra également être mis en place. Il sera doté des moyens humains et matériels adéquats pour intégrer les nouvelles technologies multimédia dans le développement de l'enseignement en ligne. Il veillera, également à la capture vidéo et la mise à disposition de ressources pédagogiques en ligne. Son activité permettra de proposer dans une médiathèque de l'université des conférences et des cours en ligne tout en animant les salles de visioconférence des établissements.

Au final, l'organigramme fonctionnel de la présidence se présentera comme ci-après :


Président
Service audit et contrôle
Communication
DSI
SCFC
Service Commun de Documentation
Multimédia & Visioconférence
Hygiène & Sécurité
Gestion des étudiants et des Enseignements
Pilotage etGestion des Ressources
Pilotage de la Rechercheet de laCoopération
Services Numériques
Trésorier Payeur
Contrôleur d'Etat
Vice Présidence chargée de la Recherche Scientifique et de la Coopération
Secrétariat Général
Vice Présidence chargée des Affaires Pédagogiques, Culturelles, Sociales et Sportives
Coopération
Projets Européens
Coopération Espagnole & Anglo-Saxonne
Coopération Nationale
Recherche Scientifique
Suivi de la Recherche Scientifique
Valorisation de la Recherche Scientifique
Gestion des Ressources
Personnel administratifs et Techniques
Personnel Enseignant
Affaires Juridiques et Contentieux
Gestion des Projets
Affaires Economiques &
Budget & Comptabilité
Engagement & Approvisionnement
Patrimoine & Logistique
Affaires Pédagogiques
Formation Initiale et Suivi des ProgrammesNationaux
Service de Formation Continue et Enseignement Supérieur Privé
Service d'Orientation Estudiantine
Observatoire de l'Insertion Professionnelle
Affaires culturelles, sociales et sportives
Service des Affaires Culturelles, Sociales & des Bourses
Service des Affaires Sportives

III.2.3- Un Système d'Information fiable et modernisé

Le système d'information de l'Université reste à enrichir et à améliorer même si de nombreuses briques ont déjà été mises en place. L'objectif est que l'ensemble des acteurs de l'Université et de ses partenaires (Ministère, CNRST, ONOUSC, …) disposent des informations dont ils ont besoin et puissent facilement mettre eux-mêmes les informations qu'ils produisent à la disposition de la communauté. Pour la Présidence, l'enjeu est de disposer en permanence de tableaux de bords permettant de connaître la situation de l'Université, de mesurer les évolutions et les conséquences des décisions prises.

A cet égard, notre cheval de bataille, en pareille matière, concernera particulièrement l'application pour la Gestion des Etudiants et des Enseignements ***Apogée***, en vigueur à l'UAE depuis 2005. Celle-ci ne doit plus, en effet, être considérée comme une application informatique "*parmi d'autres*", car se trouvant au cœur du système, elle supporte tous les processus administratifs de scolarité, des inscriptions à la gestion des examens et aux délibérations, permettant, ainsi, à nos établissements d'assurer leur mission essentielle : l'Enseignement.

Par conséquent, en sa qualité de "référentiel unique des étudiants", elle doit être sérieusement revue et complétée par des applications satellites.

Au-delà du périmètre actuel d'Apogée, il devient, en effet, de plus en plus urgent d'enrichir cette application par de nouveaux modules tels que la gestion du cycle doctoral, de la formation continue ou la gestion des emplois du temps.

Aussi, compte tenu de l'importance stratégique de cette application, notre objectif est de travailler, dans le cadre de la CPU, avec l'équipe nationale Apoéeesur la possibilité de construire une version Apogée de façon collaborative et ouverte « open source », puis de la diffuser sous licence libre ; nous étudierons les aspects réglementaires et légaux de cette question avec l'Agence Française de Mutualisation des universités et établissements, l'AMUE.

Au fil des années, avec cette nouvelle version d'Apogée, nous pourrons ainsi étendre plus rapidement ses fonctionnalités et l'interconnecter avec nos autres applications, existantes ou à venir. Nous pourrons surtout l'adapter aux évolutions permanentes de notre organisation, notamment en termes de processus, ce qui n'est pas le cas actuellement avec Apogée.

Nous présentons, ci-après, un tableau et son illustration, des évolutions escomptées et s'inspirant fortement de la dernière version d'Apogée France.

Apogée Version actuelle	Evolutions désirées
Architecture actuelle : ❖ **Client lourd** ❖ **Oracle sous HPUX (**ou IBM**)** ❖ **OS : HPUX :** HP-UX (Hewlett Packard UniX) est une implémentation propriétaire du système d'exploitation Unix, basé sur System développée par Hewlett-Packard.	**Evolutions techniques** : ❖ **Architecture Full Web** ❖ **Oracle sous Linux et évolution JDK** ❖ **OS : Linux :** Linux ou GNU/Linux est un système d'exploitation libre fonctionnant avec le noyau Linux.
Statistiques et états de sortiessousRequête SQL : En ce qui concerne les états de sorties et les statistiques extraites d'apogée, l'équipe technique se charge de préparer des requêtes adéquates à chaque besoin ce qui influence la fiabilité de données.	**Statistiques et états de sortiessous SAP BO :** Business Objects est un éditeur de logiciels ou progiciels offrant des solutions dans le domaine de l'intelligence économique tel le reporting ou les Datawarehouses. Les données issues grâce à BO sont instantanées et beaucoup plus fiables.
Modules existants : ❖ Structure d'enseignement ❖ Modalité de collecte et de contrôle ❖ Inscription administratives ❖ Inscription pédagogiques ❖ Constitution des groupes ❖ Collecte et diffusion des résultats ❖ Organisation des épreuves ❖ Dossier d'étudiant ❖ Stages ❖ Thèse HDR et DRT ❖ Pilotage ❖ Référentiel	**Développement de nouveaux modules et fonctionnalités :** ❖ Gestion de la formation continue ❖ Gestion des emplois du temps ❖ Gestion des 3èmes Cycles ❖ service numérique d'Inscription Administrative à distance ❖ service numérique de réinscription à distance ❖ service numérique d'inscription aux examens ❖ Service numérique de saisie des notes à distance pour les professeurs
Connecteurs existants : ❖ ENT ESUP-PORTAIL ❖ Module de préinscription en ligne élaboré à l'UAE (Juillet 2012)	**Développement de nouveaux connecteurs avec les applications :** • Moodle (Enseignement à distance) • PMB (Bibliothèque) • PStage (Gestion des stages • Visual Timetabling (Emploi du temps)

Tableau 1 : Evolutions escomptées de l'outil Apogée

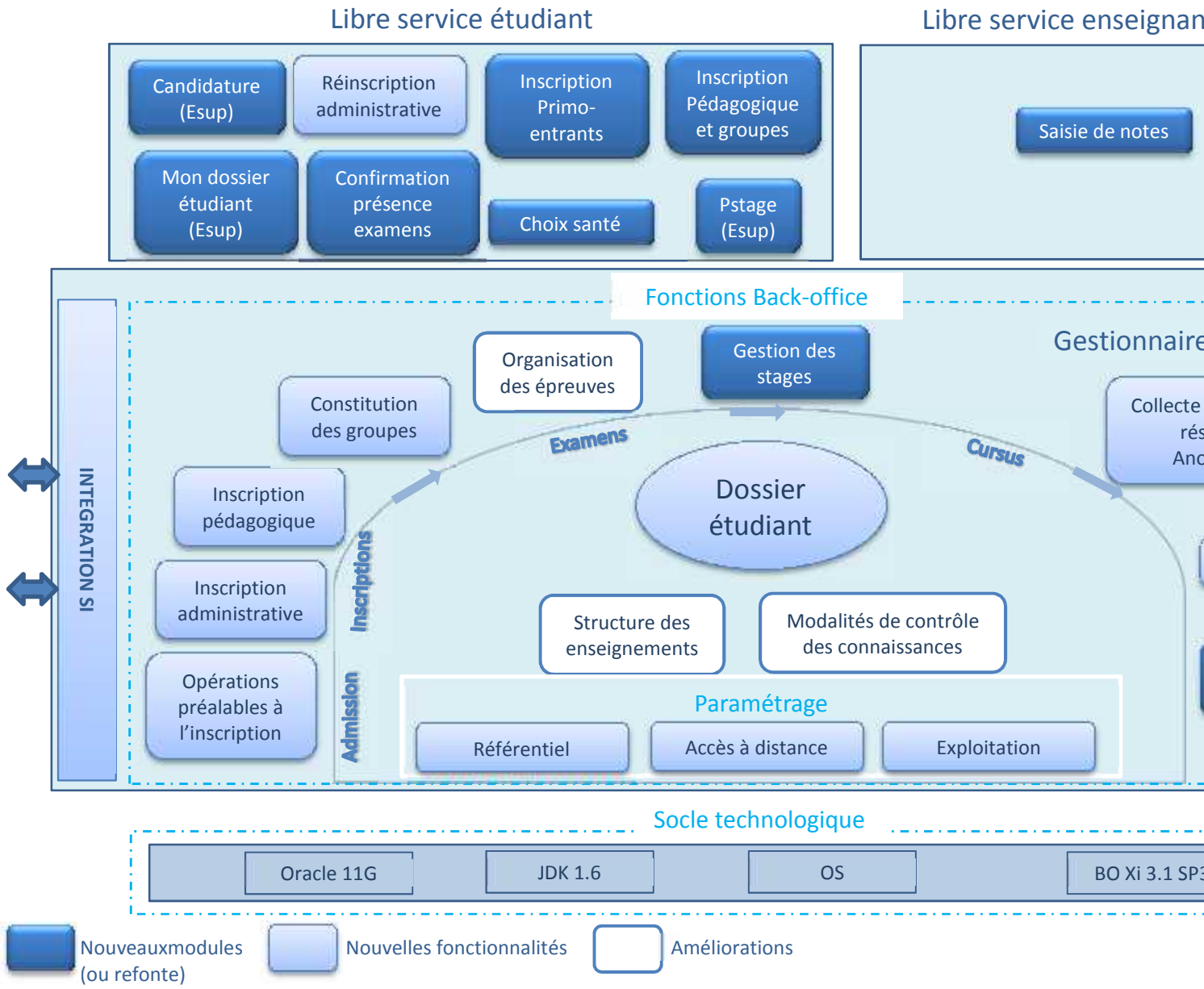


Figure 5 : Schéma synoptique Apogée

III.3- Inscrire la Gestion des Ressources Humaines dans une démarche moderne

C'est fondamentalement grâce à son personnel administratif et enseignant chercheur que notre Université saura conduire son ambition et faire face à ses défis. Nos Ressources Humaines sont au cœur du processus de développement, et notre université doit leur accorder toute la considération et la place que mérite, individuellement, chacun d'entre eux.

Malheureusement, le statut de « Fonctionnaire » rend difficile l'application des techniques modernes de GRH, en terme de gestion des carrières basée sur le mérite et non l'ancienneté, en terme de motivation permettant de concéder des incitations en fonction du rendement et d'implication ou encore en terme de sanctions des éléments les moins performants ou en mal d'adaptation dans l'université.

En effet, le statut général de la fonction publique pose les textes et les procédures d'application en matière de notation et d'incidence de celle-ci sur l'avancement et donc sur la rémunération. Le problème réside dans le fait que ces procédures restent dans la plupart du temps très théoriques et formelles dans leurs expressions puisqu'elles restent aléatoires. Les notes sont toujours très bonnes par crainte de mécontenter le personnel.

III-3-1 Moderniser les outils de la GRH

Pour pallier aux insuffisances du système en place, nous veillerons, à :

- Faire de la notation un système opérationnel d'évaluation par le développement d'instruments cohérents d'évaluation ;
- Introduire, pour les cadres, de nouvelles méthodes de travail qui permettent l'évaluation objective des résultats, avec un système dossier/objectif ;
- Introduire des techniques de mesures de performances ;
- Inciter le personnel à mettre à niveau ses connaissances et améliorer ses compétences par la voie de la formation.

Notre action, pour ce dernier point, et dans la mesure où nous exigeons de notre personnel de l'efficacité et du professionnalisme, sera de lui offrir les meilleures formations possibles pour lui garantir un haut niveau de compétence. Par ailleurs, la politique de recrutement sera confortée en mettant en œuvre les principes de base en matière de Gestion des Ressources Humaines tels que : l'identification et l'analyse des besoins, en référence au projet de développement de l'Université et la mutualisation des emplois qui se libèrent de sorte à assurer les redéploiements et repyramidages nécessaires.

III-3-2 Intégrer la dimension prévisionnelle de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines intègrera davantage encore la dimension prévisionnelle à moyen terme, avec l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans une double perspective :

- Anticiper les besoins d'adaptation des personnels et des catégories d'emplois en relation avec l'évolution des missions de l'université et de son contexte ;
- Prendre en compte les départs en retraite, en nombre considérable, qui vont intervenir dans les prochaines années.

Nous commencerons par professionnaliser les concours de recrutement en sélectionnant les candidats non sur la base de leur connaissance théorique qui se trouve d'ailleurs déjà sanctionnée par un diplôme mais sur la base de leur compétence potentielle par rapport aux missions présentes et futures. Nous définirons nos objectifs de recrutement en fonction d'un redéploiement des ressources humaines internes et en fonction d'un référentiel de compétences formulées en termes de savoir (connaissances), savoir-faire (expérience), savoir être (comportement) nécessaires à l'exercice des différentes fonctions que le candidat sera appelé à remplir.

L'exigence nouvelle d'une gestion dynamique des Ressources Humaines, par la mobilité interne et l'adaptation des compétences doit s'accompagner de la reconnaissance individuelle et collective des efforts demandés. A cet égard, nous encouragerons les actions de redéploiement comme mesure tendant à assurer une meilleure répartition à l'intérieur de l'université, les fonctionnaires peuvent faire

l'objet d'une répartition à partir des services avec un excédent de personnel vers les services sous équipés en agents. Ce transfert concernera aussi bien le personnel administratif que le personnel enseignant.

III.4- Multiplier et moderniser la communication à l'université

Dans un monde ou la communication est omniprésente, l'UAE se doit de disposer d'une stratégie de communication destinée à assurer une diffusion de l'information à la fois rapide et large, à l'interne et à l'externe, et à construire une image conforme à son identité, pour assurer sa reconnaissance et son attractivité. Pour ce faire, l'UAE redéfinira les missions de son service communication et élaborera un plan de communication. Une attention particulière sera donnée à l'utilisation du web, des réseaux sociaux et des technologies numériques.

III-4-1 Information sur papier et affichage dynamique.

Malgré l'importance croissante de la diffusion électronique d'information, les publications sur papier sont toujours indispensables. Les guides d'accueil des étudiants élaborés par les établissements de l'université, les fiches de présentation de l'offre de formation, la revue trimestrielle présentant les activités de l'Université aux personnels et aux institutionnels ainsi que les cahiers de la Recherche sont publiés depuis plusieurs années, et seront complétés par une série de documents mis à jour chaque année :

- Une plaquette de présentation de l'université destinée aux organismes institutionnels et aux relations internationales et traduite en anglais ;
- Un guide des usages du numérique sera également édité et distribué aux nouveaux inscrits au début de chaque année ;

En fin, pour améliorer la diffusion d'information le système d'affichage dynamique par écran vidéo va être généralisé à tous les établissements. Ce partage d'informations à travers le réseau informatique serait de nature à renforcer la cohésion de l'établissement.

III-4-2 Information électronique

L'université utilise des moyens de diffusion complémentaires pour informer ses différents publics en temps réel. Ils devront évoluer vers une plus grande standardisation tout en permettant la décentralisation de l'édition des contenus :

- Le site web de l'université devra évoluer vers le Web 2.
- L'ENT devra être refondu et suivra les évolutions de la plateforme ESUP, avec de nouveaux services.
- Des listes de diffusion dynamiques seront développées.
- Une lettre d'information mensuelle diffusée par messagerie sera également conçue et profilées en fonction des utilisateurs.
- Les sites des établissements seront mis en cohérence et complémentarité avec le site central de l'Université pour permettre une meilleure visibilité et un meilleur positionnement sur le Ranking Web of World Universities,Webometrics.

Pour renforcer l'identité de l'Université tout en exposant sa diversité, les établissements revisiteront leurs sites web de façon à communiquer avec le site central de l'Université et l'ENT. On évitera en particulier les saisies multiples de données en ayant recours à des bases de données centrales qui seront intégrables dans les sites locaux des établissements et dont la mise à jour sera décentralisée.

Par ailleurs, le potentiel des réseaux sociaux étant énorme, nous recourrons, désormais systématiquement, à ce vecteur de communication pour augmenter notre présence sur Internet et développer notre notoriété.

III.5- Adapter la gestion financière et comptable à l'évolution des besoins

Durant le quadriennal 2010-2014, l'UAE a considérablement amélioré sa pratique budgétaire et financière. Les efforts ont porté sur l'organisation, le développement d'une procédure budgétaire développant le dialogue de gestion (Conseil d'Université, Conseil de Gestion, Etablissements), permettant l'élaboration d'un budget par objectifs et priorités. Un contexte financier tendu et la responsabilité de gestion qu'il faut assumer imposent de poursuivre cette démarche et de travailler à une plus grande maîtrise des charges pour assurer dans les meilleures conditions les missions de l'université.

La généralisation de notre Système d'Information Comptable et financier à tous les établissements ainsi qu'une politique strict de chasse au gaspillage en matière de dépenses de fonctionnement ajoutées à une diversification des ressources , doivent contribuer à améliorer les marges de manœuvre pour assurer le financement des projets et des investissements de l'université. A cet égard, trois actions seront entreprises :

III-5-1 La maîtrise des équilibres budgétaires:

Ce levier passe par deux actions complémentaires :

- **La maîtrise globale des dépenses de fonctionnement** qui devront être stabilisées, voire diminuées, par un meilleur pilotage, une stratégie d'achats affinée par une meilleure négociation et par un effort de mutualisation mais aussi par la poursuite de l'externalisation de certains services ne constituant pas forcément le cœur de métier de l'Université (Exemple : maintenance, transport, entretien, la gestion des tirages, en plus du gardiennage et de la sécurité qui font déjà l'objet d'externalisation). Et enfin La maîtrise de la croissance de l'enveloppe budgétaire destinée aux vacations et heures supplémentaires et le suivi plus fin et précis de la consommation de ces heures.
- **La poursuite de la politique de diversification de nos sources de financement** et d'augmentation de nos recettes propres, se fera par la consolidation du pôle de formation continue payante en présentiel et à distance ; par la mobilisation accrue des ressources des programmes d'appui institutionnels, prévus par les organismes aussi bien nationaux (CNRST, CDER, TMSA, IRESEN, Ministères etc.)qu'internationaux ; et enfin par la mise à contribution des étudiants étrangers (frais de scolarité) et nationaux pour des prestations diverses (accès aux concours, accès bibliothèque et médiathèque, frais d'inscription, frais de BDE, installations sportives etc.)

III-5-2Tirer le meilleur parti du déploiement de Système d'Information Comptable et financier :

Le déploiement de Système d'Information Comptable et financier permet, désormais, de disposer d'une information financière fiable, pertinente et instantanée.

L'apport de la comptabilité analytique, la nouvelle logique des circuits de dépenses et de recettes sont autant d'atouts pour disposer d'outils de pilotage performants, en relation avec l'installation du Département Système d'Information DSI.

Par ailleurs, vu que l'enveloppe budgétaire dédiée aux frais de vacations et des heures supplémentaires est très importante et incontrôlable au niveau de l'université, l'adoption d'un outil spécifique de gestion de cette masse budgétaire s'avère d'une importance primordiale. Depuis le début de cette année (2014), nous avons ordonné à nos services d'examiner différents outils disponibles et en usage dans les universités et pouvant être interfacé avec notre Système d'Information Comptable et Financier.

A l'issue de cet état des lieux, le choix de l'université s'est porté sur un outil libre « HELICO » qui représente un ensemble d'outils permettant la gestion des états de services des enseignants, et de mettre en paiement les heures supplémentaires et les heures de vacation. En outre la force de cet outil réside dans la possibilité d'importer le référentiel utile à la gestion des états de services à partir du logiciel de gestion de la scolarité Apogée et ce dans le but de mettre en place une plus grande cohérence des systèmes d'information.

III-5-3 L'opérationnalisation de la procédure d'élaboration budgétaire :

La lourdeur du processus d'élaboration budgétaire pénalise grandement l'exécution des dépenses et impacte négativement la satisfaction des besoins et l'atteinte des objectifs. L'analyse des dépenses et des engagements a révélé, à cet égard que 80% des engagements de l'Université ne s'effectuent qu'aux mois de novembre et décembre de l'année. Ce qui entraine des agissements néfastes tels que :

- La hâte dans la détermination des spécifications avec les risques d'erreurs que ça comporte ;
- Le débordement des engagements sur l'exercice suivant (n+1) ;
- La masse grandissante des Restes à Payer pour l'exercice suivant (n+1) et la réputation d'une *administration mauvaise payeuse* qui tache notre image.

Aussi, nous comptons, désormais, inviter les établissements à respecter scrupuleusement la procédure d'élaboration budgétaire que nous avons élaboré et fait voter au Conseil d'Université du 17 février 2014 et dont l'un des objectif est justement le respect des échéances prévues par le dahir 1-00-206 du 1er septembre 2000 portant promulgation de la loi n° 21-00 relative à la date d'ouverture et la date de clôture des exercices comptables des universités. Cette même procédure permettra par la même occasion de normaliser la procédure d'élaboration du budget et d'harmoniser les méthodes de recensement des besoins, d'abolir les dérives induites par les méthodes classiques de budgétisation et d'initier une culture d'entreprise orientée vers le raisonnement par objectif.

Ainsi, l'élaboration budgétaire pourra être bouclée au mois d'avril laissant environ 8 mois pour l'exécution du budget et la satisfaction des besoins dans des conditions optimales :

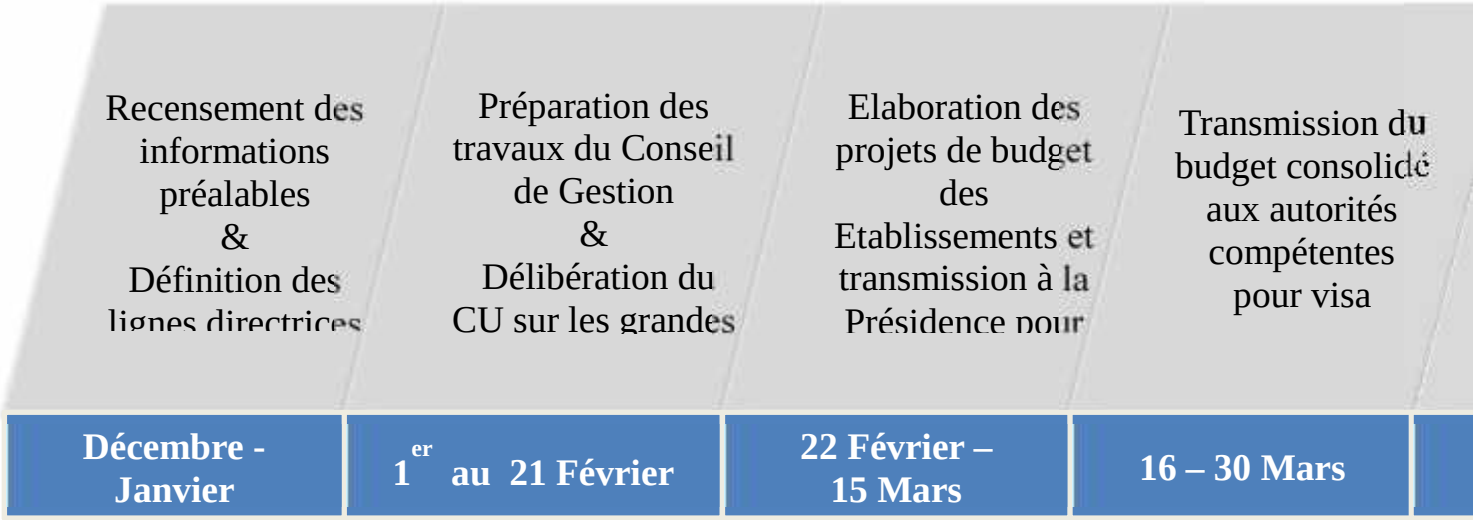


Figure 6: Procédure d'élaboration budgétaire

Conclusion générale

Le projet de développement de l'Université Abdelmalek Essaâdi présenté ci-dessus est structuré autour de 3 Leviers stratégiques et ambitieux que sont : « l'attractivité et la pluridisciplinarité de la formation », « l'excellence en matière de recherche scientifique et de coopération » et « la qualité et le dynamisme en matière de gouvernance». Ce projet décline clairement notre volonté de confirmer le rôle primordial qui incombe à l'UAE comme pôle d'excellence accompagnant le développement de la région du Nord mais aussi son engagement dans ses missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche. L'université sera ainsi, particulièrement attentive à la qualité des parcours de formation des étudiants (formation initiale et formation continue), aux enjeux d'une recherche d'excellence, à la valorisation des compétences de ses personnels et à l'affirmation de son dynamisme et de son rayonnement.

Ce projet que nous présentons, touche au fonctionnement même de l'Université en interne : il s'agit en effet de redéfinir celui-ci pour tenir compte du contexte nouveau marqué par une nouvelle constitution, prônant des principes de bonne gouvernance de la chose publique, en l'occurrence la transparence, la responsabilité et la reddition des comptes.

De façon plus significative, il s'agit d'envisager notre relation à la société sous un jour neuf pour que la mise en œuvre de nos missions soit ouverte, de façon créative et innovante, aux multiples interrogations et défis que rencontre notre temps.

Mais c'est aussi dans son identité même que ce projet appelle l'UAE à évoluer et à se transformer : Il s'agit pour nous de donner naissance à un pôle universitaire intégré et répondant à toutes les attentes de la population de la région en matière de formation supérieure. Ainsi, aux côtés de la faculté de médecine, une Ecole supérieure de technologie et un Institut universitaire Polytechnique verront le jour, pour tendre in fine vers la création de pôles de formation et de recherche polytechnique et ce en parfaite symbiose avec la stratégie gouvernementale et ministérielle

inscrite dans le plan 2013 -2016. Ces pôles de formation, regrouperont les établissements à vocation scientifique et technique.

Dans ce cadre, nous entendons poursuivre voire renforcer, en les rendant plus lisibles, les coopérations et les partenariats développées, dès lors que ces coopérations répondent à un véritable intérêt scientifique en recherche ou en formation et font l'objet d'une vision stratégique commune et d'un partage équilibré des savoirs et des savoirs faire.

Ce projet de développement que nous avons élaboré ne prétend pas à l'exhaustivité. Il ne prétend pas non plus traduire toutes les attentes des opérateurs de l'Université Abdelmalek Essaâdi et des partenaires. Seule leur participation active à son enrichissement peut permettre de s'approcher de cette exigence.

Enfin Toute notre approche développée dans le présent projet, doit permettre à l'UAE d'affirmer également l'attachement aux valeurs que nous entendons défendre pendant le quadriennal à savoir: la démarche concertée de prise de décision appuyée sur des indicateurs partagés, l'aide à la réussite pour tous, l'éthique de la recherche, l'égalité des chances et le respect de l'environnement et du développement durable. Ces principes et valeurs fondamentales qui par ailleurs sont profondément inspirées des orientations et discours de sa Majesté Le Roi Mohamed VI, doivent asseoir une nouvelle culture du service public. C'est le sens de ce projet de développement.

Acronymes utilisés

MESRSFC	**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique Et de la Formation des Cadres**
COSEF	**Commission Spéciale d'Education et de Formation**
CSE	**Conseil Supérieur de l'Enseignement**
PU	**Programme d'Urgence**
LMD	**Licence Master Doctorat**
LEF	**Licence d'Etudes fondamentales**
LP	**Licence Professionnelle**
MS	**Master Spécialisé**
AREF	**Académie Régionale d'Education et de Formation**
CED	**Centre d'études doctorales**
CNNP	**Cahiers National des Normes Pédagogiques**
UAE	**Université Abdelmalek Essaâdi**
FLSH	**Faculté des Lettres et des Sciences Humaines**
ESRFT	**Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction**
ENSAT	**Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Tanger**
ENCG	**École Nationale de Commerce et de Gestion**
FSJES	**Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales**
FS	**Faculté des sciences**
FST	**Faculté des Sciences et Techniques**
FPT	**Faculté Polydisciplinaire de Tétouan**
FPL	**Faculté Polydisciplinaire de Larache**
ENS	**Ecole Normale supérieure**
FLSH	**Lettres et Sciences Humaines**

FMP	**Faculté de Médecine et de Pharmacie**
EST	**Ecole Supérieure de technologie**
IUP	**Institut Universitaire Polytechnique**
PPP	**Partenariat Public Privé**
PCRD	**Programme Cadre de recherche et Développement**
PROTARS	**Projet Thématique d'Appui à la Recherche Scientifique**
CAPESUR	**Comité d'Animation, de Pilotage et de Suivi de la Reforme**
CREASUR	**Comité Régional d'Animation et de Suivi de la Réforme**
CNCES	**Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur**
SIMARECH	**Système d'Information marocain de la Recherche**
SIRH	**Système d'information ressources humaines**
GCDOC	**Gestion du Cycle Doctoral**
DCA	**Diplôme du cycle d'approfondissement**
DCESS	**Diplôme du cycle des Etudes Supérieures Spécialisées**
OFPPT	**Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail**
CGEM	**Confédération Générale des Entreprises du Maroc**
CNRST	**Centre National de la Recherche Scientifique et Technique**
CCIS	**Chambre de Commerce de, l'Industrie et de Services**
ONOUSC	**Office National des Œuvres universitaires, sociales et culturelles**
OMPIC	**Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale**
DSI	**Département des systèmes d'information**

Références bibliographiques

Documents distribués par Le Ministère dans le dossier de candidature :

1. Extraits des discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI relatifs à l'enseignement supérieur
2. Charte nationale d'éducation et de formation
3. Loi 01/00 portant organisation de l'enseignent supérieur
4. Dispositions législatives et réglementaires relatives à l'enseignent supérieur
5. Guide de l'Université Abdelmalek Essaâdi
6. Données statistiques relatives à l'UAE

Autres documents consultés :

7. Plan d'action du ministère pour la période 2013-2016 (MESRSFC)
8. Stratégie nationale pour le développement de la recherche Scientifique à l'horizon 2025
9. Etat et Perspectives du Système d'Education et de Formation (CSE, 2008).volumes 1 ; 3 ; 4
10. Données économiques de la région (présentées par le CRI, 2013)
11. Projet de Développement de l'UAE 2010- 2014
12. Documents divers de la COSEF
13. Plan d'urgence 2009 -2012 et programme NAJJAH
14. Plan d'urgence et contrat de développement de l'UAE
15. Guide de l'Enseignement supérieur du Maroc 2013
16. Le projet de développement de l'Université Hassan 1er 2007 -2010
17. Le projet de développement de l'Université Mohamed V 2010- 2014

18. Le projet de développement de l'Université Mohamed Ben Abdallah 2008 -2011
19. Projet stratégique de l'Université Paris Descartes 2010 – 2013
20. Projet de développement de l'Université Paris 12 VAL de MARNE 2009 - 2012
21. Contrat quadriennalde l'Université Cergy Pontoise 2010 – 2013
22. Projet d'établissement de l'université Paul Verlaine – Metz 2008 – 2012
23. Contrat quadriennal de l'Université LILLE 2010-2013
24. Documents de la direction de l'Evaluation et de la Prospective MENRSFC
25. Documents de l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements 2005
26. Le contrat quadriennal de développement de l'Université Paris-Sud XI 2007 -2010
27. Séminaire " L'aide au pilotage des établissements : démarches et outils " AMUE
28. Rapport de la direction de la statistique sur la région Tanger Tétouan 2012
29. Documents et Portail du Centre Régional d'Investissement
30. «Etat et perspectives du système d'éducation et de formation » (CSE 2008)
31. Documents de la rencontre nationale de restitution des résultats de l'évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales MENESFCRS