

Pour une université dynamique, connectée, citoyenne, innovante entièrement intégrée dans sa région



EXTRAITS DES DISCOURS DE SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI RELATIFS À L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

"Nous ne devons plus accepter que notre système éducatif fonctionne comme une machine à fabriquer des légions de chômeurs, surtout dans certaines filières universitaires dont les diplômés, tout le monde le sait, peinent énormément à intégrer le marché de l'emploi"

EXTRAIT DU DISCOURS ROYAL DU 20 AOÛT 2018

"L'avenir de tout le Maroc reste tributaire du niveau de l'enseignement que nous offrons à nos enfants"

EXTRAIT DU DISCOURS ROYAL DU 30 JUILLET 2015

"Le secteur de l'éducation ne doit pas être enserré dans un cadre politique stricto sensu, pas plus que sa gestion ne doit être l'objet de surenchères ou de rivalités politiques"

EXTRAIT DU DISCOURS ROYAL DU 20 AOÛT 2013

"... Il est donc impératif de se pencher avec sérieux et résolution sur ce système que nous plaçons, d'ailleurs, en tête de nos priorités nationales. Car ce système, qui nous interpelle aujourd'hui, se doit non seulement d'assurer l'accès égal et équitable à l'école et à l'université pour tous nos enfants, mais également de leur garantir le droit à un enseignement de qualité, doté d'une forte attractivité et adapté à la vie qui les attend.

Par ailleurs, ce système doit également permettre aux jeunes d'affûter leurs talents, de valoriser leur créativité et de s'épanouir pleinement, pour qu'ils puissent remplir les obligations de citoyenneté qui sont les leurs, dans un climat de dignité et d'égalité des chances, et pour qu'ils apportent leur concours au développement économique, social et culturel du pays. C'est là, du reste, que réside le défi majeur du moment.

A cette fin, nous devons mettre en œuvre ce qui a été recommandé ces dernières années et rendre effective l'éducation moderne de qualité, voulue par la nouvelle Constitution ... "

EXTRAIT DU DISCOURS ROYAL DU 20 AOÛT 2012

"Nous voulons que nos établissements d'enseignement et d'éducation soient efficaces et en parfaite symbiose avec leur environnement"

EXTRAIT DU DISCOURS ROYAL OCTOBRE 2004

SOMMAIRE

MOTIVATION	2
INTRODUCTION.....	1
I- INTRODUCTION.....	4
II- LES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES DE LA REGION DE L'ORIENTAL	5
III- L'UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER.....	6
IV- OFFRE DE FORMATION ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT.....	9
IV.1 Offre de formation	9
IV.1.1 Formation initiale	9
IV.1.2 Formation continue diplômante et certifiante	16
IV.2 Mesures d'accompagnement	18
IV.2.1 Qualité d'accueil, information, orientation et activités :.....	18
IV.2.2 Langues, Communication et Multimédia pour l'étudiant :.....	20
IV.2.3 Développement des soft-skills chez l'étudiant.....	21
IV.2.4 Certifications internationales des étudiants.....	21
IV.2.5 Culture entrepreneuriale chez l'étudiant.....	22
IV.2.6 Maîtrise des TIC et Enseignement à distance.....	22
IV.2.7 Suivi et aide à l'insertion professionnelle des lauréats.....	23
V- POPULATION ESTUDIANTINE DE L'UMP.....	26
VI- ENCADREMENT PEDAGOGIQUE ET ADMINISTRATIF (TEA ET TEP).....	29
VII- CAPACITE D'ACCUEIL.....	31
VIII- RECHERCHE A L'UMP.....	32
VIII.1 La structuration de la recherche	32
VIII.1.1 Laboratoires et équipes.....	33
VIII.1.2 Centre d'étude et de recherche.....	35
VIII.1.3 Centres d'études doctorales (CEDoc).....	36
VIII.2 Le financement de la recherche	37
VIII.3 Production scientifique	39
VIII.4 Valorisation de la recherche	42
IX- COOPERATION.....	42
X- CAMPUS UNIVERSITAIRE DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE ET D'EXPERTISE.....	42
XI- LE NUMERIQUE A L'UMP.....	43
XII- RESSOURCES FINANCIERES.....	43
XIII- PROJETS EN COURS.....	47
CONCLUSION	48
I- INTRODUCTION.....	50
II- SWOT.....	50
I- INTRODUCTION.....	55
II- FORMATION ATTRACTIVE ET INNOVANTE POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS DU	
MARCHE DE TRAVAIL.....	57
II.1. La formation Initiale	57
II.1.1 Améliorer le système d'admission et d'accueil des étudiants	62
II.1.2 Disposer d'une offre de formation riche et diversifiée ; référentiel de formation et référentiel de métiers	63
II.1.3 Renover le système d'ingénierie de la formation	67

II.1.4	Renforcer l'intégration et l'usage technologique éducatif	72
II.1.5	Internationaliser la formation de l'UMP	73
II.1.6	Mettre en place un système d'Insertion, de suivi des lauréats et de leur employabilité	74
II.2.	La Formation continue, la Formation à la carte et la Certification	75
II.2.1	Améliorer le système de formation continue pour servir la formation initiale	76
II.2.2	Mettre en place le centre de formation continue et de certification	77
II.2.3	Définir un cadre de référence pour développer la formation continue	77
III-	CONFORTER ET VALORISER LA RECHERCHE ET LA COOPERATION AU BENEFICE DE L'ECONOMIE	
III.1.	La Recherche	81
III.1.1	Améliorer l'environnement de la recherche et Consolider sa structuration	81
III.1.2	Développer les plates formes technologiques : outil de développement territorial	83
III.1.3	Le défi de la cité d'innovation	84
III.1.4	Restructuration des Centres des Études Doctorales (CEDoc)	86
III.1.5	Augmenter la production scientifique et valoriser les résultats de la recherche	88
III.1.6	Donner une dimension internationale à la recherche scientifique	89
III.2.	Coopération et Partenariats	90
III.2.1	Promouvoir et renforcer la coopération	90
IV-	AMELIORATION DE LA VIE ESTUDIANTE	
IV.1.	Structurer le Centre d'Information d'Orientation et de la Vie Etudiante pour mieux servir les usagers	93
IV.2.	Améliorer la vie culturelle, sportive et associative des étudiants	95
V-	GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE AU SERVICE DE DEVELOPPEMENT DE L'UMP	
V.1.	Veiller à une bonne organisation et un bon suivi des actions par l'adoption d'une approche participative	98
V.2.	Mettre en place une bonne gestion des ressources humaines : valorisation et motivation	99
V.3.	Mettre en place une gestion rationnelle, efficace et transparente des ressources financières	
VI-	EVALUATION REGULIERE DES SERVICES OFFERTS PAR L'UMP POUR MESURER ET CONDUIRE LE CHANGEMENT	

Sigle	Désignation
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANEAQ	Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
APOGEE	Application Pour la Gestion des Enseignements et des Étudiants
BDE	Bureau des Étudiants
CEDoc	Centre d'études doctorales
CGEM	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
CNRST	Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
CPR	Contrats Programmes Régionaux
CPU	Conférence des Présidents d'Université
CRI	Centre Régional d'Investissement
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
FF	Filière Fondamentale
FP	Filière Professionnelle
FP	Faculté Polydisciplinaire
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie
ECTS	European Credits Transfer System
ENCG	École Nationale de Commerce et de Gestion
FLA	Faculté de Langue Arabe
FLSH	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
ENSA	École Nationale des Sciences Appliquées
EST	École Supérieur de Technologie
ESTO	École Supérieur de Technologie d'Oujda
EAO	Etablissement à Accès Ouvert (FLSH, FS, FSJES, FLA)
EAR	Etablissement à Accès Régulé (EST, ENSA, FST, ENCG, FMP)
FLSH	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
FMP	Faculté de Médecine et de pharmacie
FP	Faculté Pluridisciplinaire
FS	Faculté des Sciences
FSJES	Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales
FSO	Faculté des Sciences d'Oujda
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
ISO	International Standardisation Organisation
LF	Licence Fondamentale
LP	Licence Professionnelle
MENFPESRS	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MR/MF/MS	Master Fondamental ou de Recherche ou Spécialisé
PA	Professeur Assistant
PAg	Professeur Agrégé
PDR	Plan Régional de Développement
PES	Professeur de l'Enseignement Supérieur
PH	Professeur Habilité
R&D	Recherche et Développement
SMACS	Social, Mobile, Analytics, Cloud, Security
TD	Travaux Dirigés
TEP	Taux d'Encadrement Pédagogique
TEA	Taux d'Encadrement Administratif
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UMP	Université Mohammed Premier
VT	Virtual timetabling

MOTIVATION



Conforté par une expérience professionnelle confirmée, en tant que Directeur de l'École supérieure de Technologie d'Oujda depuis 2014, nous avons, à juste titre, perçu la pertinence de notre candidature au poste de Président de l'Université Mohammed Premier. En effet, **un bilan** digne d'intérêt, riche en activités et réalisations à plusieurs niveaux (pédagogique, recherche, gouvernance, vie estudiantine, etc.) a consolidé notre confiance en notre potentiel et stimulé notre sincère motivation de contribuer au rayonnement de cette université et de contribuer à sa notoriété.

L'Université Mohammed Premier est au cœur d'un environnement pédagogique et de recherche de l'enseignement supérieur, qui garantit un enseignement de qualité et une offre de formation pluridisciplinaire attrayante, diversifiée et inscrite dans les préoccupations régionales et nationales. Notre ambition et de perpétuer cette vision globale et cet état d'esprit à travers :

Une volonté de participer au développement culturel ; scientifique et technique de la région en adoptant les principes de la décentralisation avec un esprit fidèle à la régionalisation avancée.

Une volonté d'accomplir notre ambition ultime, à savoir la réussite de chaque étudiant, son insertion professionnelle rapide, son aptitude à conduire des projets et enfin sa capacité à évoluer dans le monde du travail. Cette priorité est déclinée dans ce projet en objectifs concrets, réalisables et mesurables.

Une volonté de pérenniser une expérience professionnelle significative, riche de 24 ans de pratique pédagogique, de recherche et d'obtention de prix, marquée par une évolution notable, durant laquelle nous avons gravi progressivement différents grades, développé de multiples projets en formations initiale et appliquée, en

recherches et réussi à établir des partenariats ingénieux avec les décideurs économiques à travers l'adhésion depuis deux décennies à un réseau international de poids.

Une volonté de poursuivre une expérience de 5 ans à la direction de l'École Supérieure de Technologie d'Oujda, au terme de laquelle nous avons capitalisé des acquis incontestables, tels que l'amélioration de la formation à travers l'innovation pédagogique, la certification internationale des étudiants, la réussite du projet de labélisation de la formation et l'éclosion des projets d'entreprenariats par les étudiants, et ce, grâce à une gestion éclairée, et à une gouvernance efficiente.

Une volonté soutenue par les acteurs internes et externes de l'université, qui ont toujours adhéré à notre ambition de développer divers projets de formations, de recherche, et de partenariats nationaux et internationaux. En effet, nous avons toujours veillé à ce que, la concertation et l'implication réelle des acteurs concernés dans le champ de la décision soient une priorité. Dans ce sens, nous veillerons scrupuleusement à être à l'écoute des suggestions et des recommandations émanant de nos collaborateurs immédiats, à savoir les instances de l'université et les partenaires régionaux, nationaux et internationaux.

Une perspective résolue se dégage de notre projet, nous permettant de ce fait d'accomplir nos missions :

- ✓ En veillant à la réussite professionnelle des différents intervenants et partenaires de l'Université Mohammed Premier,
- ✓ En conciliant rigueur et habileté dans la gestion, dans une atmosphère de travail favorable, une culture et une éthique reconnues et acceptées par tous les acteurs et collaborateurs et
- ✓ En intégrant et réhabilitant l'Université Mohammed Premier, pour qu'elle réponde au mieux aux besoins de son environnement socio-économique dans les domaines de ses compétences.

En définitive, notre initiative est consolidée d'une part par une vision clairvoyante, une volonté de mettre à profit nos aptitudes et nos valeurs, et d'autre part, par l'ambition citoyenne de contribuer au rayonnement de l'université en particulier et, dans un sens plus large, au développement de notre pays. Par ailleurs, notre candidature est étayée par la parfaite adéquation entre notre bilan de compétences, et les préoccupations majeures de l'université.

Autant d'atouts qui nous prédisposent à prétendre aux nobles fonctions de Président de l'Université Mohammed Premier, pour lesquelles nous estimons disposer de toutes les qualités requises avec l'espoir de mettre à disposition de cette institution rayonnante à

l'échelle nationale et internationale tous nos acquis, notre savoir-faire et notre compétence.

Les cadres de références de notre projet sont :

1. Les discours royaux de 2010 fête de trône, de 2012 et 2013 à l'occasion du « Soulèvement du roi et du peuple » ainsi que le discours de 2014 à l'occasion de l'ouverture de la première session de la 4ème année législative du 9ème mandat parlementaire et le Discours Royal du 30 juillet 2015 à l'occasion de la fête du trône
2. Le plan d'action intégré du ministère de tutelle pour la période 2017-2022 ;
3. La mise en place de la vision stratégique de la réforme 2015-2030, lancée par le Conseil Supérieur de l'éducation de la formation et de la Recherche Scientifique, qui prône les valeurs suivantes, à savoir ; l'équité, la qualité, la promotion, l'innovation pédagogique, l'alternance linguistique, les technologies éducatives, la professionnalisation, la formation alternée, la formation qualifiante, la société du savoir, le comportement civique et le capital humain. Ces recommandations ont guidé toutes nos actions d'encadrement, de renforcement et de développement et accompagné les mutations engendrées par cette politique,
4. Les objectifs du plan gouvernemental 2016-2021 et celui du Ministère de tutelle 2017-2022, relatifs aux renforcements du développement humain, la solidarité sociale et spatiale et la mise en place d'un excellent système de l'enseignement supérieur.
5. Le projet de la régionalisation avancée
6. Les recommandations de la rencontre Pédagogique nationale de Marrakech 2-3 octobre 2018 « *L'Université Renouvelée : La licence un enjeu pour la qualification académique et l'intégration professionnelle* ».



A New Paradigm for Global Education in Morocco

By Sara Amiri

Wisconsin – *Education in Morocco is often described with a sense of disappointment and anger.*

It is believed to be the most important factor in the development of the country. After all, it is making sure that generations of bright, efficient, and civilized individuals continue to drive the country forward economically, politically and socially.

This importance of education is being used as a political tool to attract and engage voters, alluding people to truly believe that a better education system is the sole responsibility of the government.

The reality is that despite the relatively mediocre education system that many of us are enraged about, many students have managed to have a beneficial educational experience in the tiniest of villages, unidentifiable to the average Moroccan. This successful experience is, without a doubt, attributed to the ambitious and intelligent nature of the student, but also attributed to their educators, specifically, the educators who inspire and believe in the student's abilities to succeed and see beyond the limited and not-so-engaging education system.

A great educator inspires students and motivates them. A great institution leader creates that perfect learning environment and engages in the short and long term education of the students. In Morocco, there are many examples within this new generation of hard-working, open-minded, and committed university and school leaders who are ensuring that students see and utilize a variety of learning and personal development opportunities. Professor Yassine Zarhloule, Director at EST Oujda is a great example representing this group of optimistic leaders within Morocco's educational institutions. In a short period of time, he was able to apply international standards in his institution. Inspiring students as a professor, he now continues inspiring both students and professors as a school director. His positive attitude and optimism can be seen during the very first few seconds of interacting with him.

When students come to him seeking help he welcomes them with a listening ear and a warm smile. He goes above and beyond his daily dictated responsibilities as a school director, by continually looking for ways to improve his school's teaching methods and by bringing new opportunities to students and professors at EST Oujda (ESTO). His open door policy and closeness to his students allows him to directly and positively impact them on a daily basis.

"I never went to his office and he turned me down. He always motivates us and provides us a space to work on our creative projects," says ESTO student Mohammed Ayyadi when asked about Yassine Zarhloule "Moreover, he gives us feedback on our projects and provides mentorship so we can improve our work." Watine Latnine, also an ESTO student adds: "His passion and dedication to his job has given us a great role model to follow".

Yassine's closeness to his students can be seen in his frequent interactions with students seeking advice, help, or simply a listening ear. These student testimonials show how much Yassine's work is appreciated within ESTO and that more examples like him are needed in Morocco's educational institutions where students are in a desperate need of mentors and role models. Published in Morocco World News. 2016.

INTRODUCTION

Dans cette nouvelle économie du savoir et de la connaissance, l'investissement dans l'enseignement supérieur et la recherche est devenu un enjeu politique et social décisif pour la compétitivité des nations dont l'Université est l'une des composantes essentielles.

Dans la même logique d'innovation, de compétitivité, de rendement et de qualité, la vision stratégique 2015-2030 et le plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022 ont prévu les outils nécessaires pour que l'université marocaine soit une véritable institution responsable. Elle doit être en symbiose avec ses missions, en forte synergie avec son environnement économique et social et dans un élan continu pour l'éclosion de la société du savoir par la perspicacité et la créativité.

Vu le dynamisme actuel de la mutation sociale, économique et technologique, l'Université Mohammed Premier, doit accorder une importance particulière à la formation, à la recherche et place l'étudiant au centre de ses préoccupations. De nouvelles filières porteuses d'activités et d'emplois doivent être ouvertes, des équipements d'enseignement et de recherche de pointe doivent être acquis et des conditions de vie et de travail pour l'étudiant doivent être considérablement améliorées.

Conscient de l'ampleur de la responsabilité qui nous incombe et face aux nouvelles préoccupations émises par la société, et aux enjeux des développements économiques, scientifiques et des connaissances à acquérir, ce projet s'inscrit dans la continuité des efforts consentis et des actions menées au préalable. Il vise l'ancrage des acquis enregistrés, au recentrage des actions en cours et la réalisation de nouvelles actions conformément aux orientations politiques du pays dans le domaine de l'enseignement.

Ce projet ambitionne de positionner l'établissement en tant que pôle de formation dont la qualité, l'efficacité et l'efficience sont les atouts majeurs.

En matière de formation, l'UMP est appelée à jouer un rôle primordial dans l'accompagnement des différentes stratégies sectorielles par l'amélioration continue de son offre de formation. Elle doit veiller perpétuellement à l'adéquation de ses enseignements avec les perspectives du marché de l'emploi. Pour ce faire, l'UMP doit relever le défi de s'inscrire dans une démarche qualité en mettant en place un processus complet et intégré d'évaluation continue.

Sur les plans de la recherche et de la coopération, l'UMP doit diversifier ses partenariats pour permettre aux enseignants de s'épanouir, de s'auto-former et par conséquent de transmettre aux étudiants les connaissances les plus riches, les innovations et les technologies les plus inédites.

Quant à l'étudiant, l'UMP devrait concentrer ses efforts sur la réussite de chaque apprenant, sa conscientisation, sa préparation à l'insertion professionnelle rapide, son talent à conduire des projets puis sa capacité à évoluer dans le monde du travail.

Concernant la gouvernance, l'UMP devrait offrir un environnement idéal et un climat relationnel collaboratif au sein des différentes structures. Les décisions se feront dans un cadre de gestion participative, initiée dans la transparence, la responsabilité, la participation, la motivation et le partage de l'information.

En matière d'évaluation, l'UMP doit intégrer le processus d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité afin d'évaluer la satisfaction de ses étudiants.

Conscient de l'ampleur de la responsabilité, et face aux enjeux de développement de cette université et au défi à relever, notre projet vise le renforcement et à la pérennisation des acquis, et ambitionne d'apporter des réponses aux nouvelles exigences émanant des parties prenantes.

Le présent projet de développement quadriennal 2019-2023, est structuré en quatre chapitres :

✓ Le premier chapitre est une description des différentes stratégies sectorielles dans un souci quantitatif et qualitatif (nombre et profils) qui interroge toutes les exigences exprimées par les entreprises lors des recrutements ;

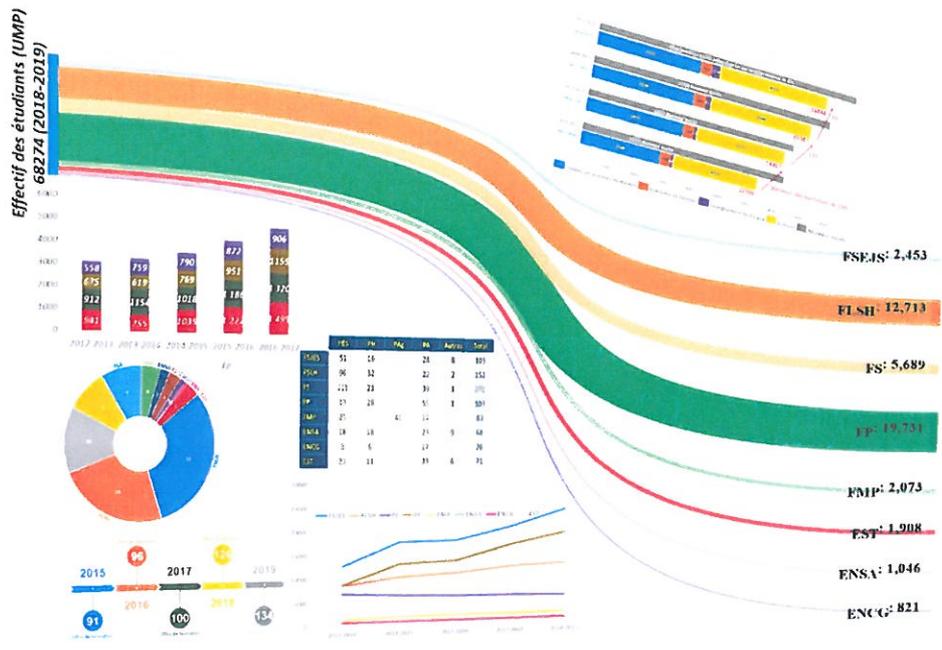
✓ Le deuxième chapitre se voudrait un exposé descriptif détaillé et complet, une sorte de diagnostic de l'université : son mode de fonctionnement, ses formations, ses composantes et ses structures ;

✓ Le troisième chapitre est un volet relatif à notre approche et les outils méthodologiques d'approche : l'analyse SWOT ; et

✓ Le dernier chapitre est une mise en place des propositions sous forme d'actions à entreprendre pour le développement de l'UMP. Les actions reprennent les cinq axes stratégiques : la formation, la recherche et coopération, la gouvernance, la vie estudiantine et l'évaluation.



Conscient de l'importance des structures de l'UMP, ce projet serait susceptible de susciter le débat et le dialogue. Dans ce sens, il serait soumis à la discussion au sein du conseil de l'université de l'UMP pour en tirer une vision stratégique partagée de sa mise en place.



UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER

DIAGNOSTIC

L'Université Mohammed Premier est créée en 1978 en vertu du dahir n° 1-78-884 en date du 20 rabia 2 1399 (19 mars 1978) complété par le dahir n° 1-78-398 du 16 octobre 1979 relatif à la création des universités dans le cadre de la décentralisation de l'enseignement supérieur (<http://www.ump.ma/>) Elle a contribué à la formation des jeunes bacheliers de la région dans les domaines des sciences, des lettres et sciences humaines, des sciences juridiques, économiques et sociales et au développement et à la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture. Dans le cadre de la décentralisation de l'enseignement supérieur, suivi par le gouvernement de Sa Majesté dont les objectifs étaient en outre : de satisfaire les besoins de la région en matière des enseignements supérieurs ; d'assurer une place à chaque nouveau bachelier ; d'approcher l'université des citoyens ; d'atténuer la pression sur les anciens centres universitaires et de mettre en évidence les caractéristiques culturelles et civilisationnelles de la région, ainsi que ses potentialités humaines et naturelles.

- 68274 ETUDIANTS

- 857 ENSEIGNANTS
385 ADMINISTRATIFS

- 8 ETABLISSEMENTS

- 137 FORMATIONS INITIALES

- 16 LICENCES PROFESSIONNELLES
8 MASTERS SPECIALISES

- 3 CENTRES D'ETUDES DOCTORALES

- 57 LABORATOIRES

- 19 EQUIPES DE RECHERCHE

L'UMP est une université, fière de son staff, forte par son multiculturalisme et enracinée dans son milieu. L'offre de formation continue et initiale attrayante. La massification dans les établissements, nécessite des méthodes d'enseignement innovants et dynamiques. L'université doit proposer des cursus, des méthodologies, des tutorats et des activités de motivation qui répondent aux attentes des différents acteurs.

I- Introduction

L'enseignement supérieur au Maroc comprend l'enseignement supérieur public, l'enseignement supérieur privé et l'enseignement supérieur dans le cadre de partenariat.

L'enseignement supérieur public est partagé en deux types : le premier type concerne 13 universités publiques qui sont constituées de 119 facultés et grandes écoles, alors que le deuxième type comprend 77 établissements de formation des cadres relevant des départements ministériels assez divers. Quant à l'enseignement supérieur privé, il est composé d'une centaine d'écoles et d'instituts (184) ainsi qu'un réseau universitaire formé par l'Université Al Akhawayn qui a un statut spécial (publique à gestion privée), et cinq autres universités privées. L'enseignement supérieur dans le cadre de partenariat inclut des universités et établissements qui sont des fondations à but non lucratif créées dans le cadre de la dynamique d'internationalisation de l'enseignement supérieur. Ainsi, il y avait création de cinq universités dans le cadre du partenariat (16 établissements) et trois écoles d'ingénieurs (École centrale de Casablanca, Institut national des sciences appliquées Euro-méditerranéen, Institut méditerranéen de logistique et transport de Tétouan).

Pendant l'année universitaire 2017-2018, le secteur de l'enseignement supérieur a été caractérisé par les indicateurs statistiques suivants :

- ✓ 12 Universités constitués de 126 établissements dont 56 à accès ouvert ayant une capacité d'accueil de 346835 (68%) et 70 à accès régulé qui offrent 165795 (32%) places.
- ✓ La capacité d'accueil est de 512630 places dont 346835 places (68%) réservés aux établissements à accès ouvert ;
- ✓ 2232 filières de formations sont offertes dont 875 (39%) sont dispensées dans les établissements à accès régulé et 1357 dans les établissements à accès ouvert (61%) ;
- ✓ Effectif des nouveaux inscrits en 2017-2018 : 210488 ;
- ✓ Effectif global des étudiants en 2017-2018 : 820.430 étudiants dont 87% (716.543) sont inscrits dans les établissements à accès ouvert et 13% (103.907) sont inscrits dans les établissements à accès régulé ;
- ✓ Effectif global des enseignants permanents : 13954 ;
- ✓ Effectif global du personnel administratifs et techniques : 7698 ;
- ✓ Effectif des enseignants : 13 820 enseignants dont 108 sont affiliés aux instituts de recherche ;

- ✓ Taux de scolarisation pour la tranche d'âge 19-23 : 33,1% ;
- ✓ Effectif de diplômés : 110000 diplômés dont 78% sont diplômés des établissements à accès ouvert.
- ✓ Dans les établissements à accès ouvert, sur 1000 nouveaux inscrits, seul 133 obtiendront leurs diplômes en 3 années (cycle licences) ;
- ✓ Le décrochage universitaire est de 47.2% ;
- ✓ Dans les établissements à accès ouvert le coût global par étudiant est de 8641 dhs en 2017 (budget de fonctionnement) ;
- ✓ 0,1 publication par enseignant-chercheur et par an (moyenne internationale de 2) ;
- ✓ Effectif des étudiants boursiers : 340 000 ;
- ✓ Budget général de l'État affecté à l'enseignement supérieur : 9 133,64 Millions de Dhs (fonctionnement) ; 876,00 Millions de Dhs (investissement).

II- Les établissements universitaires de la région de L'Oriental

La Région de l'oriental comporte 8 établissements publics d'enseignement supérieur appartenant à l'université Mohammed Premier. L'offre d'enseignement supérieur dans la région de l'oriental est principalement portée par l'Université Mohammed Premier qui totalise plus de 68000 étudiants au titre de l'année 2018-2019 et dont les établissements (*figure.22 et tableau 3a-b*) se répartissent sur deux sites à savoir : Oujda et Nador. L'Université renferme 4 établissements à accès régulé et 4 établissements à accès ouvert. Le recrutement des étudiants dans les établissements à accès régulé se fait à l'échelle nationale, excepté la faculté de Médecine et de Pharmacie.

L'université Mohammed Premier offre plusieurs types de diplômes : Bac+2 : Diplôme universitaire de technologie ; Bac+3 : Licence fondamentale, licence professionnelle ; Bac+5 : Master, Master spécialisé, diplôme d'ingénieur, diplôme des ENCG ; Bac+6,7 : Doctorat en médecine ; Bac+8 : Doctorat ; Bac+10 : Diplômes des spécialités médicales.

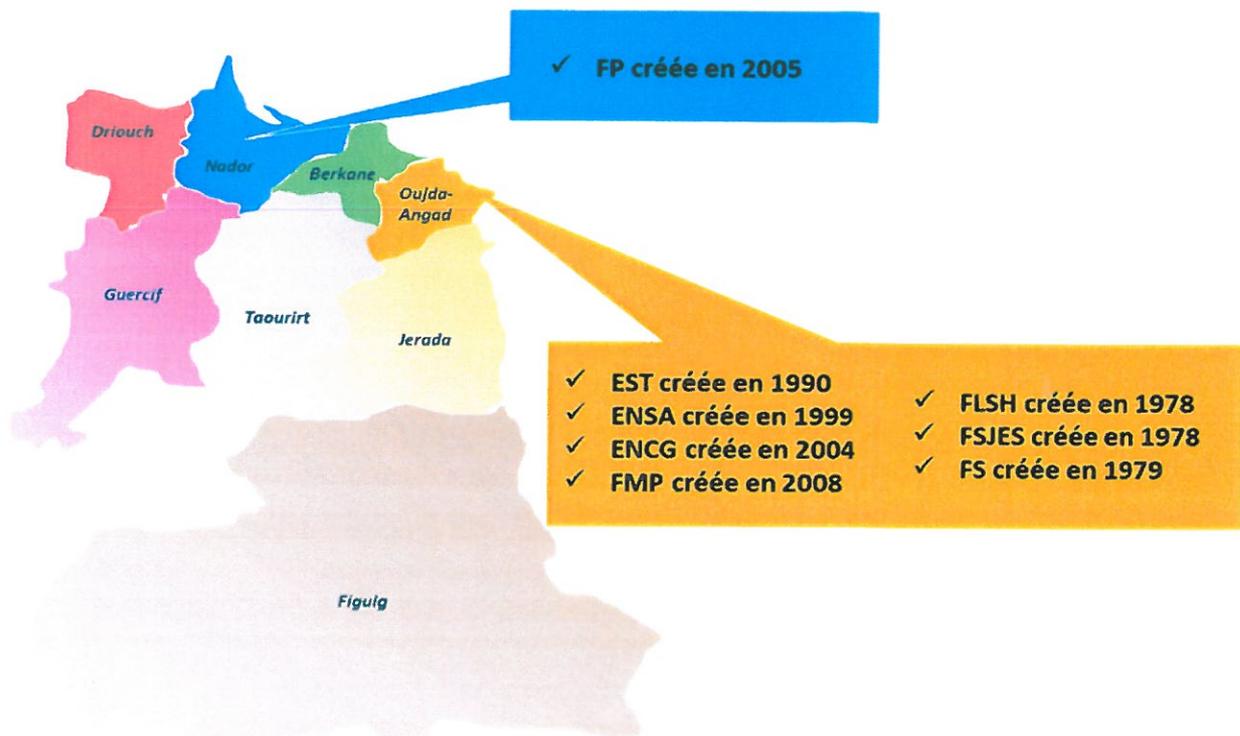


Figure 22 : carte de répartition des établissements universitaires de la région de l'Oriental

III- L'Université Mohammed Premier

L'Université Mohammed Premier (UMP) est créée en 1978 en vertu du dahir n° 1-78-884 en date du 20 rabi'a 2 1399 (19 mars 1978) complété par le dahir n° 1-78-398 du 16 octobre 1979 relatif à la création des universités dans le cadre de la décentralisation de l'enseignement supérieur.

Elle se compose de 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche. (figure.22 et tableau.3a b). Quatre établissements à accès ouvert recrutant les bacheliers de la région alors que les quatre autres sont à accès régulé et procèdent à un recrutement national ou régional (Faculté de Médecine et de Pharmacie), sur la base de la présélection et/ou concours intégrant uniquement la moyenne régionale (25%) et la moyenne nationale du Baccalauréat (75%).

Le découpage de la carte universitaire, pour les établissements à accès ouvert, draine vers l'UMP les étudiants de toute la région orientale du Maroc (préfecture Oujda-Angad et les provinces de Figuig, Jerada, Taourirt, Berkane, Nador et Driouch) et de la province d'Al- Hoceima. La faculté de médecine accueille les bacheliers de la région de l'oriental, et de la province d'Errachidia.

L'UMP accueille plus de 68 000 étudiants y compris les étudiants étrangers venant essentiellement d'une dizaine de pays africains et quelques pays arabes.

Établissements à accès ouvert

Tableau 3a- Les établissements de l'UMP

Etablissements	Domaines de formation	Diplômes	Dates d'ouvertures
Faculté des Lettres et Sciences Humaines (FLSH)	Langues et Littératures Arabes, Françaises et Anglaises, Etudes Islamiques, Histoire et Géographie	Licence, Masters et Doctorat	1978
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES)	Droit public, Droit privé, Economie et Gestion	Licence, Masters et Doctorat	1979
Faculté des Sciences (FS)	Mathématiques, Informatique, Physique, Chimie, Biologie et Géologie	Licence, Masters et Doctorat	1979
Faculté Pluridisciplinaires (FP)	Sciences, Langues et Littératures, Droit, Economie et Gestion	Licence et Masters	2005

Établissements à accès régulé

Tableau 3b- Les établissements de l'UMP

Etablissements	Domaines de formation	Diplômes	Dates d'ouvertures
Ecole Supérieure de Technologie (EST)	Technologie et Techniques de management	DUT et Licences Professionnelles	1990
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Oujda (ENSAO)	Ingénierie	Ingénieurs	1999
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)	Commerce et Gestion	Commerce et Gestion	2004
Faculté de Médecine et de Pharmacie (FMP)	Médical	Doctorat en médecine	2008

Les services communs et services sociaux

Le campus universitaire d'Oujda est relativement regroupé. En plus des établissements de formation, le campus comprend les services communs et les services sociaux suivants :

- ✓ Présidence de l'université ;
- ✓ Complexe Sportif Universitaire ;
- ✓ Centre de Santé Universitaire ;
- ✓ Centre d'Information, d'Orientation et de la Vie Estudiantine (CIOVE) ;
- ✓ Centre Universitaire des Langues et Communication.
- ✓ Campus Universitaire de Transfert de Technologie et d'Expertise (CU2TE).

Les Centres d'études et de recherche

En plus des établissements d'enseignement, le campus de l'UMP comporte également des centres de recherche communs (*tableau 4*).

Tableau 4 Les centres d'études et de recherche de l'UMP

Centres d'études et de recherche	Acronyme	Etablissement d'attache	Situation
Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau	COSTE	Présidence	Existe
Centre Universitaire de Recherches Archéologique	CURA	FS	Centre dissocié
Centre de Télédétection	CdT	FLSH	Centre dissocié
Centre Universitaire des Langues et Communication	CULCom	FLSH	Existe
Centre d'Études sur les Mouvements Migratoires Maghrébins	CEMMM	FSJES	Existe
Centre des Ressources Informatiques (CRI)	CRI	FS	Existe
Centre Universitaire de Recherches Appliquées	CURAP	Présidence	Centre dissocié

L'université offre 137 filières de formation au titre de l'année 2018-2019 dans pratiquement toutes les disciplines allant des Sciences Humaines et Sociales, Sciences Économiques et de Gestion, Commerce, Sciences fondamentales, Sciences et Techniques, Technologie et Sciences de l'Ingénieur. En plus des filières fondamentales et professionnelles, l'UMP offre une filière en médecine, 6 filières ENCG, 10 filières en Licence de l'éducation, 7 filières cycle ingénieurs et 2 filières de cycle préparatoire.

L'université offre 13 formations doctorales dans trois Centres d'Études Doctorales (CEDocs).

L'UMP offre 17 cycles de formation continue payante dont 4 Licences et 8 Masters en Diplôme Universitaire et 5 Diplômes d'université en médecine. Elle offre aussi 02 formations qualifiantes en Médecine et 18 certifications dont 16 internationales.

L'UMP compte dans son effectif 857 professeurs et 385 administratifs avec un taux d'encadrement pédagogique et administratif de 80 étudiants/enseignant et 177 étudiants/ administratif.

Pour l'année académique 2018-2019, les établissements à accès régulé n'accueillent que 9% du total des nouveaux inscrits (18527) dont 51% à l'EST, 13% à l'ENSA, 18% à l'ENCG et 18% à la FMP. En revanche, les établissements à accès ouvert, accueillent 91% des nouveaux inscrits (16890) dont 32% à la FP, 40% à la FSEJS, 18% à la FLSH et 10% à la FS.

N.B : Suite à la circulaire Ministérielle (01/00424 du 28 Juin 2017), cette année l'accès régulé doit augmenter le nombre des nouveaux inscrits de 30%.

IV- Offre de formation et mesures d'accompagnement

IV.1 Offre de formation

IV.1.1 Formation initiale

Le plan d'action du ministère de tutelle (2017-2022), dans son axe de renforcement de la professionnalisation des universités marocaines prévoit l'augmentation de 50% des effectifs des nouveaux inscrits dans les établissements à accès régulé et l'augmentation progressive de 10% des étudiants inscrits dans les filières professionnelles offertes dans les établissements à accès ouvert. Dans ce sens la professionnalisation des formations s'est avérée inéluctable

Excepté les formations doctorales (13) dans trois Centres d'Etudes Doctorales (CEDocs), l'offre de formation, à l'université, en 2018-2019 est déclinée dans 137 filières ; 57 filières licence dont 16 licences professionnelles et 10 licences en sciences de l'éducation ; 50 filières masters dont 8 masters spécialisés, 16 filières DUT, 7 filières dans l'école d'ingénieurs, 6 filières gestion et commerce et une filière étude médicale.

Sur les 16 licences professionnelles dispensées à l'Université l'EST à elle seule offre 7 formations alors que les autres établissements à accès ouvert (FS, FSJES, FLSH et la FP) offrent 9 filières de formations (tableaux 5a-g).

Sans tenir compte des licences des sciences de l'éducation (10 filières) nouvellement ouvertes et dont le processus de sélection des effectifs est régit par une note ministérielle, l'université assure actuellement 127 formations initiales au titre de l'année 2018-2019 (figure.23 et tableaux 5a-g), dont 73 d'études fondamentales (Licences et Masters) et 54 professionnalisantes (Licences professionnelles, Masters Spécialisés, Diplômes d'Ingénieur, Diplômes Universitaires de Technologie, Diplômes ENCG et Diplôme de Médecine).

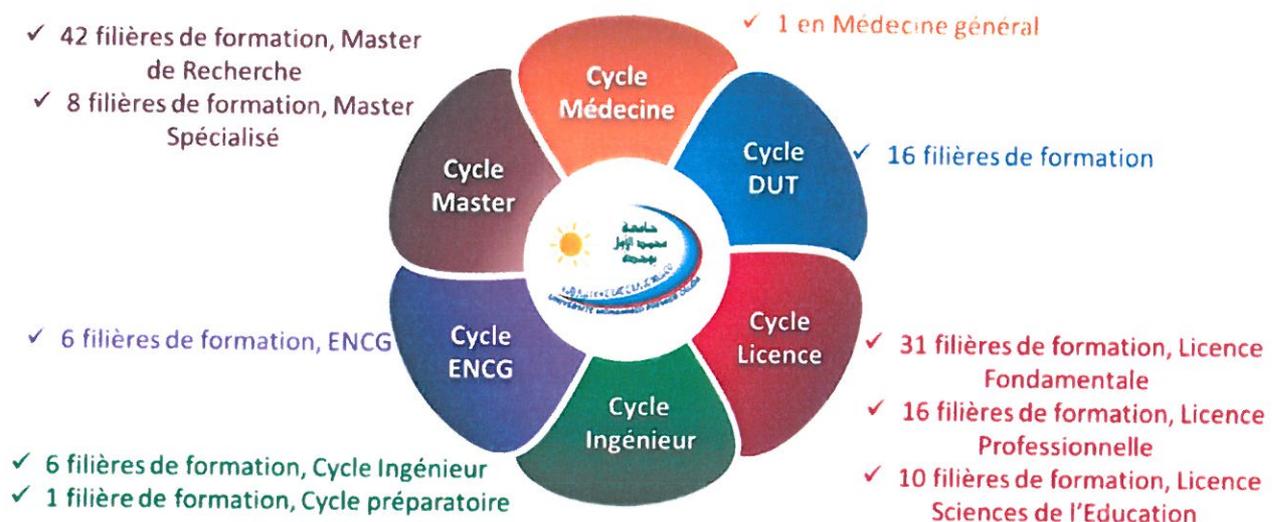


Figure 23 Offre de formation de l'UMP (source : Chefs d'établissements. Août, 2019)

Tableau 5a Offre de formation à la faculté des sciences

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées	
Offre Pédagogique: Faculté des Sciences	Licence des Etudes Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences Mathématiques et Informatique ✓ Sciences Mathématiques et Applications ✓ Sciences de la Matière Physique ✓ Science de la Matière Chimie ✓ Sciences de la Vie ✓ Sciences de la Terre et de l'Univers 	6
	Licence Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse et qualité ✓ Horticulture ornementale et espaces verts ✓ Environnement et Génie Civil ✓ Didactiques des Sciences physiques 	4
	Licence Education-Enseignement Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences de la vie et de la terre ✓ Sciences Physiques et chimique ✓ Informatique ✓ Mathématiques 	4
	Master de Recherche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Physique de la matière et de rayonnement ✓ Chimie appliquée ✓ Optique et matériaux ✓ Analyse fonctionnelle ✓ Analyse appliquée ✓ Environnement et développement durable ✓ Management des ressources hydriques, minières et énergétiques ✓ Physiologie et santé ✓ Analyse numérique et optimisation ✓ Statistiques, probabilités et leurs applications ✓ Mécanique et énergétique 	11
	Master Spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingénierie informatique ✓ Ingénierie Horticole et paysagère ✓ Sciences agroalimentaire et sécurité sanitaires des aliments ✓ Géosciences de l'environnement et génie civil 	4
			29

Tableau 5c- Offre de formation à la faculté des Lettres et Sciences Humaines

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées	
Offre Pédagogique: Faculté des Lettres et Sciences Humaines	Licence des Etudes Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Géographie ✓ Histoire et Civilisation ✓ Etudes Amazighes ✓ Etudes Islamiques ✓ Sociologie ✓ Études Françaises ✓ Études Anglaises ✓ Études Arabes 	8
	Licence Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Didactique du Français Langue Etrangère</u> 	1
	Licence Scie de l'Education	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Langue Française 	1
	Master spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tourisme et Patrimoine 	1
	Master de Recherche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Green Cultural Studies</u> ✓ <u>Littérature et civilisation : textes, cultures et Interculturalité</u> ✓ <u>Communication, Culture and Translation</u> ✓ <u>Linguistique Générale et Didactique du FLE</u> ✓ <u>GEOMATIQUE ET GESTION DES TERRITOIRES</u> ✓ <u>Sciences du langage et de la traduction</u> ✓ <u>الفنر واليهاتة في المغرب بين الماضي والحاضر</u> ✓ <u>الهجرة: المجال والمجتمع</u> ✓ <u>فقه المهجر: أصوله وقضاياها وتطبيقاته المعاصرة</u> ✓ <u>التعدد اللغوي والتأقح الثقافي في المغرب</u> ✓ <u>المعاملات المالية في ضوء الاجتهاد الفقهي المعاصر</u> ✓ <u>الدراسات اللغوية: قضايا ومناهج</u> ✓ <u>المذهب المالكي: الخصائص - الأصول - الامتداد الاقري</u> 	13
			24

Tableau 5d- Offre de formation à la faculté Polydisciplinaire de Nador

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées		
Offre Pédagogique: Faculté Polydisciplinaire de Nador	Licence des Etudes Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Droit en arabe ✓ Etudes Arabes ✓ Etudes Françaises ✓ Etudes Hispaniques ✓ Etudes Islamiques 	14	
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences de la matière chimie ✓ Sciences de la matière physique ✓ Sciences de la Vie ✓ Etudes anglaises ✓ Philosophie ✓ Sciences mathématiques appliquées ✓ Sciences mathématiques et informatiques ✓ Sciences économiques et de gestion ✓ Etudes Amazighes 		
	Licence Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Electronique et Informatique Industrielle ✓ Management des opérations Import-Export ✓ Management logistique et transport 		3
	Licence Education-Enseignement Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences Physiques et chimiques ✓ Informatique ✓ Mathématiques ✓ Langue Française 		4
	Master de Recherche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ القرآن بالتراب الإسلامي كفضيا و مناهج ✓ فقه النوازل في العرب الإسلامي تأصيل و تطبيقا ✓ قانون العقار و التعمير ✓ قانون المقرد و الأعمال ✓ الدراسات الدينية و القانونية ✓ Littérature et traduction ✓ Modélisation et calcul scientifiques ✓ Chimie des matériaux ✓ Langues, Cultures Marocaines et Ecologie 		9
Master Spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Master Sciences des Données et Systèmes Intelligents ✓ Master Matériaux et Energies 	2		
			32	

Tableau 5g- Offre de formation à l'École Supérieure de Technologie

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées		
Offre Pédagogique: Ecole Supérieure de Technologie	DUT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Génie Civil ✓ Electronique et informatique industrielle ✓ Génie électrique et énergies renouvelables ✓ Mécatronique Industrielle ✓ Génie Industriel et Maintenance ✓ Technologie et Diagnostique Electrique Automobile ✓ Développeur d'applications informatiques ✓ Administrateur de systèmes et Réseaux ✓ Informatique de Gestion ✓ Génie Informatique Embarquée ✓ Finance, Compatibilité et Fiscalité ✓ Gestion des Banques et Assurances ✓ Gestion Logistique et Transport ✓ Informatique et Gestion des Entreprises ✓ Techniques de Vente et Service Client ✓ Web Marketing 	16	
	Licence Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informatique et Gestion des Entreprises ✓ Management de la Chaîne et des Opérations Logistiques ✓ Gestion, comptable et Financière ✓ Génie électrique ✓ Maintenance Industrielle ✓ Informatique Décisionnelle ✓ Ingénierie et Sécurité des Réseaux Informatiques 		7
	Licence Education-Enseignement Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences Industrielles 		1
			24	

Tableau 5b- Offre de formation à la faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées	
Offre Pédagogique: Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales	Licence des Etudes Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences économiques et gestion: 1- Économie et Gestion. 2- Gestion. 3- Economie. ✓ Droit et sciences juridiques: 1- Droit public. 2- Droit privé ✓ Etudes fondamentales du droit en arabe: 1- Droit public. 2- Droit privé 	3
	Licence Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion et Médiation Sociale 	1
	Master de Recherche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informatique Appliquée à l'Economie et la Gestion « IAEG» ✓ Économie et Ingénierie Financière ✓ Gestion financière et fiscale ✓ Financement Banques et Investissement ✓ أنظمة وأدوات تدبير التطوع بالمغرب ✓ Economie, Finance et développement ✓ الأمان القانوني للمقاولات والعقود ✓ القانون الإجرائي وطرق تنفيذ الأحكام ✓ الاستشارة القانونية ذات الصبغة المالية 	9
	Master Spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences et techniques fiscales 	1
			14

Tableau 5e- Offre de formation à l'École Nationale de Commerce et de Gestion

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées	
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion	Diplôme ENCG	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Audit et Contrôle de Gestion ✓ Gestion Financière et Comptable ✓ Commerce International ✓ Management des Ressources Humaines ✓ Marketing et actions commerciales. ✓ Publicité 	6

Tableau 5f- Offre de formation à l'École Nationale des Sciences Appliquées

	Diplômes	Filières Pédagogiques Accréditées	
Offre Pédagogique: Ecole Nationale des Sciences Appliquées	Ingénieurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Génie Civil ✓ Génie électrique ✓ Génie Industriel ✓ Génie Informatique ✓ Génie télécommunication et réseaux ✓ Génie des systèmes électronique, informatique et réseaux 	6
	Cycle préparatoire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences et techniques pour l'ingénieur 	1
			7

Par champ disciplinaire, 44% des formations concernent les sciences et techniques, 27% en lettres et sciences humaines et 28% en sciences économiques et gestion et 1% en sciences de la santé (figures 24 a-b).

Par thèmes les formations offertes à l'UMP. Par thèmes, l'université répond faiblement aux axes prioritaires de la région (agro-industrie, pêche, tourisme, sociale, etc) (figures 24 a-b).

Selon une première remarque très saillante, les thématiques de formations offertes par l'UMP répondent faiblement aux axes prioritaires de la région à savoir l'agriculture, le tourisme, la pêche, l'industrie 4.0, etc.

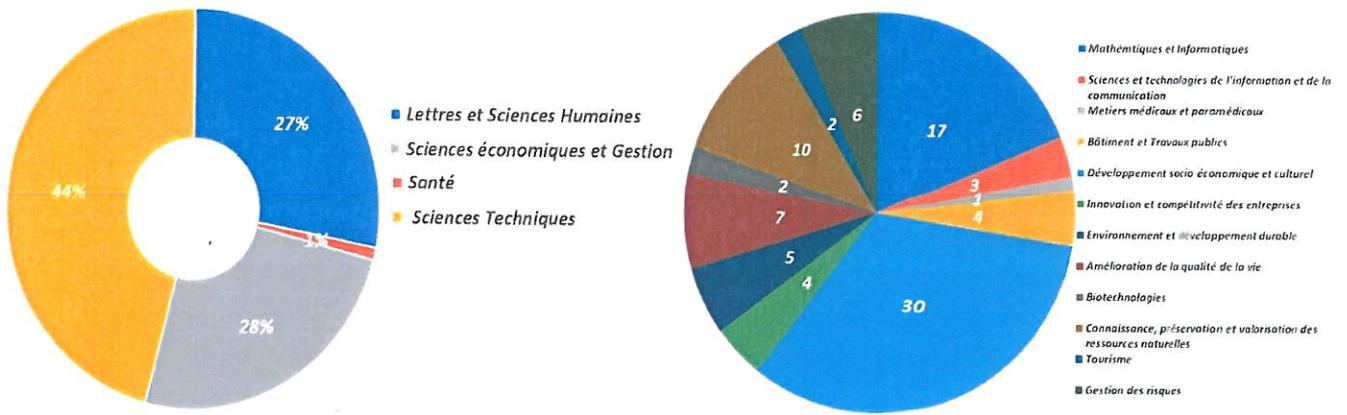


Figure 24a : Formation par champ disciplinaire. Figure 24b : Formation par thèmes régionaux (source : Bilan UMP, 2019)

En général, l'offre de formation a été faiblement enrichie au sein de l'UMP. Elle a connu, une faible diversification de filières passant de 91 en 2014 à 137 en 2019 (sans tenir compte des filières de la FST et de l'ENSA d'El Hoceima et des formations doctorales) dont 10 concernant la licence en sciences de l'éducation (une à l'EST, une la FLSH, 4 à la FSO et 4 à la FP qui émanent de la stratégie du ministère de tutelle). En nous basant sur une approche logique, nous pourrions constater que durant les quatre années, l'UMP a connu une faible évolution quant à l'offre de formation par rapport à d'autres universités marocaines (en moyenne, une augmentation d'une filière par an par établissement de l'UMP) (tableau 6 et figure 25).

Tableau 6 : Évolution de l'offre de formation

		Nombre de Filières accréditées en 2014	Nombre de Filières accréditées en 2019
Accès Ouvert	Faculté des Lettres et Sciences Humaines (FLSH)	18	24
	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES)	10	14
	Faculté des Sciences (FS)	18	29
	Faculté Pluridisciplinaires (FP)	19	32
Accès Régulé	Ecole Supérieure de Technologie (EST)	12	24
	Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Oujda (ENSAO)	6	7
	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)	6	6
	Faculté de Médecine et de Pharmacie (FMP)	1	1
Total		91	137



Figure 25 : Évolution de l'offre de formation

Au sein des établissements à accès ouvert - supposés développer la professionnalisation des formations –qui accueillent 91% des étudiants, l'évolution de l'offre de formation professionnalisante n'a connu aucune progression par rapport aux filières fondamentales. Depuis 2014, le nombre des filières fondamentales accréditées au sein de ces établissements a connu une augmentation de 22 filières fondamentales (3LF et 19MF) contre 3 filières professionnelles (1LP et 2 MS) avec une progression du ratio (FF/FP) de 3.4 pour les licences et 5.0 pour les Masters en 2018 (*figure 26 et tableau 7*). Au total, les établissements à accès ouvert offrent 17 filières professionnalisantes (Master et Licence confondus).

Tableau 7 : Évolution de l'offre de formation dans les établissements à accès ouvert

	Licence						Master					
	2014-2015			2018-2019			2014-2015			2018-2019		
	LP	LF	Total	LP	LF	Total	MS	MF	Total	MS	MF	Total
FSO	4	6	10	4	6	10	5	3	8	4	11	15
FSJES	0	3	3	1	3	4	0	7	7	1	9	10
FLSH	1	8	9	1	8	9	1	8	9	1	13	14
FPN	3	11	14	3	14	17	0	5	5	2	9	11
Total	8	28	36	9	31	40	6	23	29	8	42	50

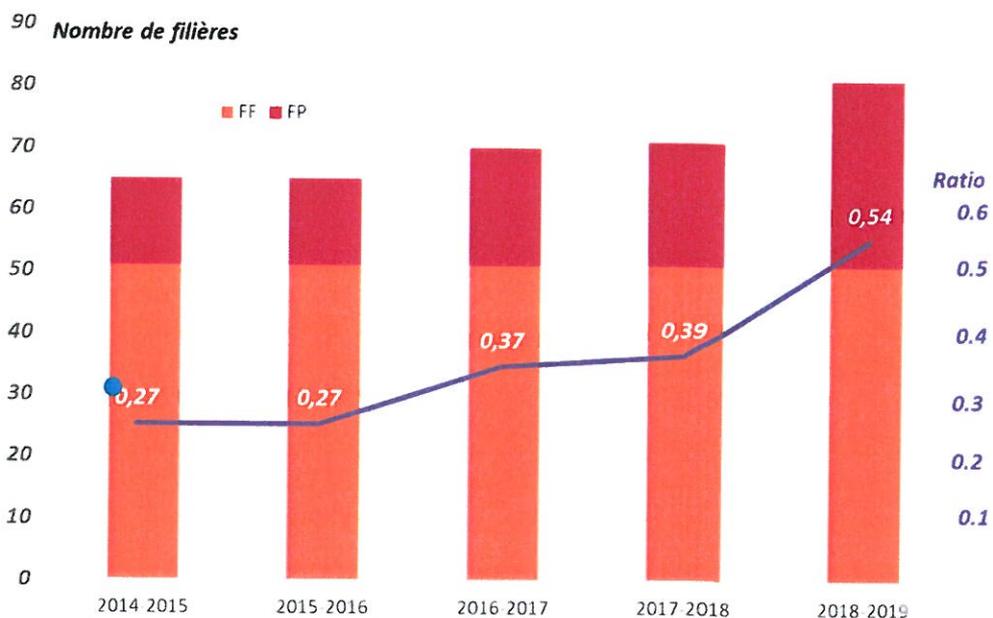


Figure 26 : Évolution de l'offre de formation dans les établissements à accès ouvert (FF : Formation Fondamentale, FP : Formation professionnelle)

En général dans les établissements à accès ouvert le nombre de filières a passé de 65 en 2014 à 88 en 2018 avec une participation remarquable de la FPN nouvellement créée (2005) par la proposition de 9 nouvelles filières (28 filières en 2018 contre 19 en 2014). En revanche les autres établissements (FSO, FLSH, FSJES) créés dans les années soixante-dix et qui disposent des moyens humains expérimentés et du matériel d'enseignement performant leur permettant de diversifier leurs offres de formation, se

trouvent moins engagés dans l'offre de formation. Le nombre des filières a augmenté de 14 filières en passant de 46 en 2014 à 60 en 2018.

Il est à noter que 81% des filières dans ces établissements sont fondamentales avec une prédominance des formations masters au détriment des parcours licences qui absorbent une masse critique importante de la population estudiantine.

La faible cadence de professionnalisation des enseignements au sein des établissements à accès ouvert de l'UMP contribue à une massification dans les filières fondamentales, « refuge » des nouveaux bacheliers en panne d'alternatives ce qui impacte négativement les conditions d'apprentissage.

L'offre en filières professionnalisantes doit être renforcée et développée, dans les prochaines années, dans tous les établissements de l'UMP et en particulier dans les établissements à accès ouvert afin d'augmenter le nombre d'inscrits et de lauréats de ces formations pour atteindre les objectifs du plan d'action 2017-2022 du Ministère de Tutelle et répondre aux recommandations de la vision stratégique 2015-2030.

Dans les établissements à accès régulé, la grande diversification de l'offre, par nature professionnalisante et/ou technique, qui est observée actuellement, est le fruit des programmes 10.000 ingénieurs et l'offshoring. Ces trois établissements offrent 36 filières de formation en 2018 contre 25 en 2014, soit une augmentation de 11 filières en quatre ans avec une majorité accréditée au sein de l'EST (*tableau 8*). Ces établissements accueillent **9%** des effectifs des étudiants inscrits à l'UMP.

Tableau 8 : Évolution de l'offre de formation dans les établissements à accès régulé

	2014-2015					2018-2019				
	LP	DUT	DENCG	CI	Total	LP	DUT	DENCG	CI	Total
EST	3	9			12	7	16			23
ENSA				7	7				7	7
ENCG			6		6			6		6
Total	3	9	6	7	25	7	16	6	7	36

Il est à signaler que les formations fondamentales au sein de l'UMP avoisinent les 60% (*tableau 9*) et aucune innovation pédagogique n'a été introduite dans les parcours universitaires depuis 2014.

Tableau 9 : de l'offre de formation dans les établissements à accès ouvert

	LF	LP	CI	DENCG	DUT	MS	MF	Total
Total des filières	31	16	7	6	16	8	42	126
%	24.7	12.7	5.5	4.8	12.7	6.3	33.4	100%

En plus des formations citées ci-dessus, et afin de répondre à la stratégie du ministère (*programme de formation de 200000 enseignants*), l'UMP a hâtivement accrédité 10

filières de Licence de l'Education, Enseignement Secondaire à savoir : une à l'EST, une à la FLSH, quatre à la FSO et quatre à la FPN. Cette précipitation conjuguée au manque d'une stratégie de communication par l'UMP autour de ces formations a impacté négativement aussi bien le nombre des nouveaux inscrits que le démarrage de ce type de formation (quatre sur dix filières de formation en licence des sciences de l'éducation ont démarré durant l'année académique 2018-2019). Le nombre des inscrits est de 46 (16 à l'EST, 22 à la FLSH et 18 la FP).

L'analyse de l'offre de formation montre que l'UMP aurait besoin d'une vision de diversification de l'offre de formation et la professionnalisation des filières de la formation initiale afin de répondre aux besoins du marché de travail. L'offre de formation est à innover afin de la rendre visible et lisible pour les étudiants et pour l'environnement socio-économique de l'Université.

Dans une perspective de globalisation, il est important pour l'UMP de poursuivre l'effort de diversification et de professionnalisation de son offre de formation, en tenant compte non seulement des axes porteurs de la région mais aussi de l'ensemble des créneaux ouverts actuellement dans le contexte du développement économique et social du Maroc. Des filières sont à renforcer (automobile, électronique, logistique, etc), et d'autres sont à créer telles que les filières des sciences médicales, de tourisme, d'agroalimentaires et celles en relation avec l'industrie 4.0 et des filières répondant aux besoins du grand projet Nador MedWest (logistique et transport, droit maritime, transitaire, métiers de la mer, etc).

Une démarche d'auto-évaluation des formations offertes par l'UMP est à opérer dans un objectif de rendre visible les compétences acquises par les étudiants et faire évoluer cette offre de formation en fonction des besoins actuels et futures de la société.

En 2014 et dans le cadre de la coopération CUD Belge, l'UMP et la première université marocaine qui s'est dotée d'un Référentielle d'évaluation, validé par le Conseil de l'Université dans sa première réunion de l'année académique 2014-2015, en vue de l'obtention du Label Formation Qualité. Dans ce cadre seule l'EST qui s'est porté volontaire pour labéliser ses formations suite à une évaluation interne et externe. Cette action améliorative devrait être généralisée pour en tirer profit ainsi que les enseignements nécessaires pour l'ensemble des établissements de l'UMP.



IV.1.2 Formation continue diplômante et certifiante

Comparativement à d'autres universités marocaines qui sont dotées des centres de formation continue, l'UMP s'est contentée à ce que chaque établissement assure la

formation continue dans ses locaux. Dans la même optique, la formation continue n'est pas développée à l'UMP. Les résultats enregistrés restent très timides et des efforts considérables devraient être fournis dans ce domaine. Cette situation reflète le manque de la volonté de développer des filières en formation continue diplômante ou certifiantes ou des formations à la carte.

L'UMP doit encourager ces formations, afin de diversifier les ressources financières, d'apporter une réponse adaptée et personnalisée aux besoins des professionnels, des entreprises, des collectivités et des administrations, sachant que les institutions publiques et privées budgétisent chaque année une somme allouée à la formation continue de leurs personnels.

Actuellement, l'UMP offre 18 formations payantes (4 Licences Professionnelles et 8 Masters Spécialisés, 6 Diplômes d'université en médecine) et 20 certifications dont 16 internationales dispensées à l'EST (*tableau 10*).

Quant à la certification, l'EST qui délivre la certification CISCO et possède l'exclusivité des certifications américaines de la Nationale Coalition NC3 à l'échelle de l'Afrique et le Moyen Orient et qui sont en nombre de 16 certifications. Ces certifications sont gratuites uniquement pour les étudiants marocains.

Tableau 10 : L'offre de formation continue et de certification à l'UMP.

	DU Bac+3	DU Bac+5	DU en Médecine	Certificat national	Certificat International
FSO					
FSJES		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sciences et Techniques Fiscales. ✓ Ingénierie Financière et Bancaire ✓ Sciences et Techniques Fiscales 			
FLSH		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication - Marketing 			
FPN					
EST	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informatique et Gestion des Entreprises ✓ Gestion, comptable et Financière ✓ Métiers des Énergies Renouvelables ✓ Ingénierie des systèmes embarqués 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Techniques Commerciales et Management de la Relation Clients 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ CNC tours ✓ 3D printing 	16 certifications Américaines (CISCO, Solus-pro, Solus-ultra, Multimètre, Troque Electrical, Torque Mechanical, Hand Tool Safety, Wheel Alignment, etc)
ENSA		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Master Ingénierie et Management Industriel (IMI) 			
ENCG		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing Système d'Information et Stratégie (MSIS) ✓ Finance, Comptabilité, Audit et Contrôle (FCAC) 			
FMP			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pédagogie Médical ✓ Évaluation et Traitement de la douleur ✓ Antibiothérapie ✓ Médecine d'urgence ✓ Technique de base en chirurgie laparoscopique ✓ Exploration périnéales et urodynamique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hypertension artérielle ✓ Anglais Médical 	

IV.2 Mesures d'accompagnement

L'accompagnement des formations offertes à l'université permet de repérer les difficultés d'apprentissage et d'y apporter une remédiation par un suivi individuel et/ou collectif avant l'entrée, pendant et après la formation. L'orientation, le soutien, les langues, les soft-skills, le digital-skills, l'entrepreneurial-skills et les TIC, sont des mesures qui permettent aux apprenants d'enrichir leurs connaissances, développer leurs compétences, d'encourager chez eux l'esprit d'initiative et de créativité et aussi de véhiculer les valeurs du civisme et de citoyenneté.

L'UMP dispose de deux centres dont la mission est d'accompagner les formations offertes à savoir le centre d'information et de la vie estudiantine (CIOVE) et le centre commun des langues, communication et multimédia (CCLCM).

D'autres universités marocaines ont créé des centres de soft-skills, de certification, d'innovation pédagogique et d'évaluation, de carrières et de l'entrepreneuriat.

IV.2.1 Qualité d'accueil, information, orientation et activités :

Le Centre d'Information, d'Orientation et d'Orientation et de la Vie Estudiantine (CIOVE) a été construit en 2010 dans le cadre du plan d'urgence appuyé par la coopération belge (CUD) pour assurer les fonctions :

- ✓ L'accueil, l'information et l'orientation de tous les étudiants ;
- ✓ Répondre à leurs besoins l'analyse et le suivi des activités du centre ;
- ✓ Favoriser leur intégration ;
- ✓ Soutenir leur parcours afin de contribuer à leur réussite académique et à l'épanouissement de leur personnalité.
- ✓ Insertion des lauréats

The image shows a collage of various notices and posters from CIOVE. At the top, there is a header with the UMP logo, the name of the university (Université Mohammed El-Bachouch), and the CIOVE logo. Below this, there are several sections:

- Mot De M. le président de l'université Mohammed Premier Oujda:** A notice from the university president welcoming students and mentioning the university's 47,000 students and 400 administrative staff.
- Tournoi du football féminin:** A notice about a women's football tournament held on 27/05/2014, won by the UMP team.
- Tournoi des Echos:** A notice about a tournament held on 03 and 04 May 2014, involving 60 students from various UMP establishments.
- Tournoi des étudiants subsahariens:** A notice about a football tournament for sub-Saharan students held on 28/02/2014, won by the Moroccan team.
- Tournoi Inter ENCC:** A notice about a tournament in a context of progress and achievement.
- Tournoi handball:** A notice about a handball tournament held on 12-13-14/12/2013 for the selection of a UMP team.
- Cercle des Etudiants Africains du Sud Sahara à Oujda (CETASSO):** A notice about a 23rd edition of a football and basketball tournament held from 17 to 24 May 2014.

At the bottom, there are contact details for UMP and CIOVE, including phone numbers (05-36-50-06-12, 05-36-50-06-14 and 05-36-50-29-79) and websites (http://www.ump.ma and http://www.ciove.ump.ma).

Exemple des activités du CIOVE avant 2015

Le CIOVE proposait un ensemble de services et de prestations à l'étudiant pour construire progressivement son parcours d'études, s'orienter, se réorienter, déchiffrer le monde du travail et élaborer des projets professionnels, acquérir des expériences (stages, activités associatives, etc.), et préparer son entrée dans la vie professionnelle.

Depuis sa création, le CIOVE s'est doté des équipements nécessaires et des ressources humaines ayant fait des formations en Belgique dans le cadre de la coopération belge pour mener à bien la mission qui lui a été accordée par le Conseil de l'Université. Ainsi, toutes les activités liées à l'étudiant et à son épanouissement avant, pendant et après son parcours universitaire.



Cependant, les missions citées ci-dessus du CIOVE sont devenues de plus en plus indéfinies et certains locaux ont été cédés à l'ANAPEC sans aucune stratégie clairement déterminée en faveur des lauréats, ce qui a engendré au sein des établissements de l'UMP la dispersion des ressources, la duplication des mêmes activités et l'abandon de du rôle d'orientation et d'information des étudiants.

Par ailleurs, au sein de chaque établissement des documents sont fournis aux bacheliers contenant l'architecture pédagogique, la carte des formations et leurs contenus, la programmation pédagogique de l'année universitaire, un extrait des normes pédagogiques, les données sur les établissements.

Suite au circulaire du Ministère de tutelle concernant l'année 2018-2019, les établissements de l'UMP ont procédé à :

- ✓ L'inscription en ligne des nouveaux bacheliers.
- ✓ L'organisation des séances d'information en faveur des nouveaux inscrits.
- ✓ La réalisation de la signalétique intérieure et extérieure pour chaque établissement.

Néanmoins, ces journées d'information et d'orientation qui ne se pratiquent qu'au début de chaque année universitaire devront être suivies par des journées de réorientations et d'accompagnement entre le semestre d'automne et celui du printemps. Aussi, l'orientation doit se faire à travers une meilleure information des bacheliers pour une plus grande responsabilisation quant à leur choix en les orientant plus activement vers les filières techniques et professionnalisantes.

IV.2.2 Langues, Communication et Multimédia pour l'étudiant :



L'UMP a construit en 2010, le centre commun des langues, communication et multimédia (CCLCM). Il s'agit d'un service universitaire moderne (support multimédia) crée dans le cadre du plan d'urgence. Il met ses installations au service de tous les établissements et usagers de l'UMP. Il complète et conforte l'offre d'apprentissage de langues proposée par toutes les filières. Il sert de support logistique au développement international de l'université (formation aux langues, accueil de séjours linguistiques). Il participe à l'autoformation et concourt activement à la certification des langues.

Le Centre propose également à tous les publics (de l'université et extérieurs) toute une gamme de Diplômes d'Université (DU) dans des langues non enseignées, ou enseignées à des niveaux différents (initiation, remédiassions, approfondissement : niveaux A1, A2 pour la plupart, mais aussi B1 et B2 et plus du référentiel européen).

Le centre renforcera la relance de l'enseignement des langues et permettra de développer une stratégie globale en la matière au niveau de la formation initiale, formation continue, formation à distance et la création de contenus pédagogique. Elle avait pour mission :

- ✓ L'enseignement des langues et communication aux étudiants non spécialistes aux filières de lettres et sciences humaines, sciences et sciences et juridiques, économiques et sociales, dans le cadre de la licence fondamentale, licence professionnelle, master, master spécialisé et doctorat ;
- ✓ L'enseignement des langues dans le cadre de la formation continue ;
- ✓ L'enseignement des langues dans le cadre de la préparation des diplômes TCF, DELF, DALF, TOFFEL, ...
- ✓ La coordination de l'utilisation des installations de matériels communs en fonction des différents lieux d'implantation des organismes utilisateurs ;
- ✓ La participation la mise en place d'apprentissages liés aux technologies de l'information et de la communication.

En 2014, la première opération du centre était la certification de 4000 étudiants par British Council dans le cadre d'une convention avec l'UMP, toutes en assurant continuellement le positionnement et le renforcement linguistique des étudiants.

En 2013, le centre a mis en place de tests de placement totalement en ligne accrédité par l'ISLV (Institut Supérieur de Langues Vivantes de l'Université de Liège). Dans ce cadre le centre a certifié plus de 1800 étudiants de l'UMP.

La refonte de la structure du centre en 2015, a induit une diminution des activités.

IV.2.3 Développement des soft-skills chez l'étudiant

À côté des savoir-faire scientifiques et techniques développés à l'Université, le développement des compétences transversales en faveur des étudiants est devenu une nécessité, vu son impact direct sur leur vie et leur réussite académique, sociale et professionnelle. Ce programme a pour objectif le développement des compétences psycho-sociales et relationnelles des étudiants, nécessaires à l'exercice de leurs futurs métiers.

En plus des compétences linguistiques, les soft-skills constituent un handicap entravant le recrutement des diplômés universitaires. De ce fait, l'université doit veiller à ce que ses lauréats soient polyvalents, positifs, créatifs et communicatif. La création d'un centre soft-skills à l'UMP est plus que jamais une nécessité pour le développement personnel, le projet professionnel, les comportements éthiques et la responsabilité sociale des étudiants. Ce dernier concevra et assurera des modules soft-skills (développement personnel, projet personnel, activité sportive, associative ou tutorat) afin de les intégrer dans les filières de formation.

IV.2.4 Certifications internationales des étudiants

La certification internationale des étudiants ne peut que renforcer l'offre et la qualité de formation et permettra plus de possibilités et de chances aux lauréats d'accéder au marché de l'emploi. Ainsi, les diplômes obtenus à la fin de la formation avec les certifications obtenues, constituent pour les jeunes diplômés de réelles opportunités pour l'insertion sur le marché de travail. C'est une plus-value qui rend le profil des lauréats très attractif, compte tenu de la parfaite adéquation entre les compétences acquises de ces derniers et les préoccupations et besoins professionnels du secteur visé

Rank	Center Name	Certifications
1	Gateway Technical College	1074 Certifications
2	WVSU Tech	1014 Certifications
3	Metropolitan Community College	641 Certifications
4	Littleshore Technical College	451 Certifications
5	Woods Community College	397 Certifications
6	École Supérieure de Technologie, Oujda	362 Certifications
7	Syrma Community College	317 Certifications
8	Mech. Tech. College	313 Certifications
9	Hartnell College	250 Certifications
10	Center Valley College	232 Certifications

Aussi, l'expérience réussie de certification menée par l'EST devrait être généralisée à l'ensemble des établissements de l'UMP. En effet, au cursus régulier, programme qui a fait amplement ses preuves, se sont intégrés quatorze certifications internationales dans les différentes filières technologiques, en l'occurrence diagnostic automobile de type Snap-on (américain), CISCO, et prochainement des certificats en sécurité de travail et en management de projets comme ITIL ou Prince2, et même devenir un centre Pearson pour les certifications informatiques type

Oracle et autres. Ces certificats ont été sollicités aussi par des industriels et par des

formateurs marocains et étrangers. Ce centre de certification de l'EST a été classé parmi les Top 10 des centres of National Coalition Certification Centers Américains

La transformation de ce centre en un centre commun de certification est indispensable pour les lauréats de l'UMP dans les différentes disciplines.

IV.2.5 Culture entrepreneuriale chez l'étudiant

La culture entrepreneuriale est basée sur des valeurs de créativité, d'innovation, d'interdépendance, de responsabilité, de prise d'initiative, d'optimisme et d'orientation résultat et profit. Elle vise à inculquer aux étudiants l'esprit entrepreneurial et les pratiques commerciales.

L'UMP ne dispose pas d'espace dédié à l'entrepreneuriat. La création d'un espace par établissement contribuera au développement de la culture entrepreneuriale des étudiants. Cet espace renforcerait la capacité des étudiants à virtualiser le réel, d'associer les autres à leurs idées et de réaliser des projets par :

- ✓ L'organisation de séminaires, de workshops, de colloques et de rencontres en faveur des étudiants.
- ✓ La visites d'entreprises régionales et nationales.
- ✓ L'initiation des étudiants aux différentes étapes d'entreprendre, à la volonté d'entreprendre, au soutien humain, au système de développement commercial et l'accompagnement professionnel.
- ✓ La création d'une base de données des idées innovantes émanant des étudiants.
- ✓ Le montage et la valorisation des projets avec des étudiants.
- ✓ Le soutien à la création des entreprises.
- ✓ L'accompagnement aux brevets des inventions réalisées par le staff de l'université.
- ✓ L'incubation des startups.

IV.2.6 Maîtrise des TIC et Enseignement à distance

L'UMP a créé tardivement en 2017 un centre universitaire du e-learning au sein de la FLSH en faveur des méthodes pédagogiques innovantes.

L'UMP est la seule université qui ne dispose ni de cours et TP ni de MOOC en ligne (<http://www.ump.ma/fr/formations/formation-a-distance>). La stratégie numérique a été élaborée tardivement en 2016 et elle est dans la phase de sensibilisation sachant que des équipes de chercheurs ont été impliquées dans des projets internationaux de formation à distance et des méthodes de réalisation des MOOC.

Il est à signaler que l'université a construit en 2013-2104, un studio d'enregistrement professionnel pour la réalisation des MOOC. Ce studio a permis l'enregistrement de plusieurs MOOC, malheureusement il a été transformé en imprimerie.

L'UMP doit s'engager en faveur des méthodes pédagogiques innovantes dont l'objectif est de virtualiser l'enseignement via la plateforme Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) ou autres ce qui résout en partie le problème de massification dans les établissements à accès ouverts et permet aux étudiants d'apprendre en ligne et d'interagir avec leurs enseignants.

L'UMP doit enrichir sa carte de formation par l'accréditation des filières en mode hybride qui combine deux modalités d'apprentissage : le présentiel (40%) et le e-learning (60%).

IV.2.7 Suivi et aide à l'insertion professionnelle des lauréats

Le système de l'éducation et de la formation suppose de renforcer l'adéquation entre la formation et l'emploi par la promotion et la valorisation des filières professionnalisantes, la formation tout au long de la vie et le développement des passerelles entre l'université et l'entreprise. Aussi, aider l'étudiant à affirmer son choix de filière, lui permettre de développer des aspirations globales, le mettre dans des conditions d'études favorisant son intégration sociale, lui fournir des outils permettant de surmonter ses contraintes ... sont autant de moyens pour promouvoir la réussite à l'université. Ces caractéristiques pourraient être renforcées par une lutte réfléchie contre l'échec à l'université.

Néanmoins, les taux de diplomation au niveau de l'UMP affichent des statistiques inquiétantes (*Figure. 27*), et variables d'une année à l'autre sans dépasser le seuil de 45%. En effet, sur le total des nouveaux inscrits en première année de licence en 2012-2013 (13695 nouveaux inscrits) sans compter ceux ayant connu l'échec au moins une année ou ceux ayant quitté l'université, seuls 4471 ont obtenu leurs diplômes en 2015 et seuls 5722 sur les 13495 nouveaux inscrits en 2015 ont obtenus leurs diplômes en 2017. Cette situation est aussi visible au niveau des établissements à accès ouvert (ex : FSJES (*figure 28*) dont le pourcentage d'échec est pléthorique (>70%) et les résultats sont loin de correspondre aux investissements consentis depuis ces dernières années. La ration des lauréats en année (n+2) par rapport aux nouveaux inscrits en année (n) a nettement régressé, ce qui révèle que le rendement interne de l'UMP est faible.

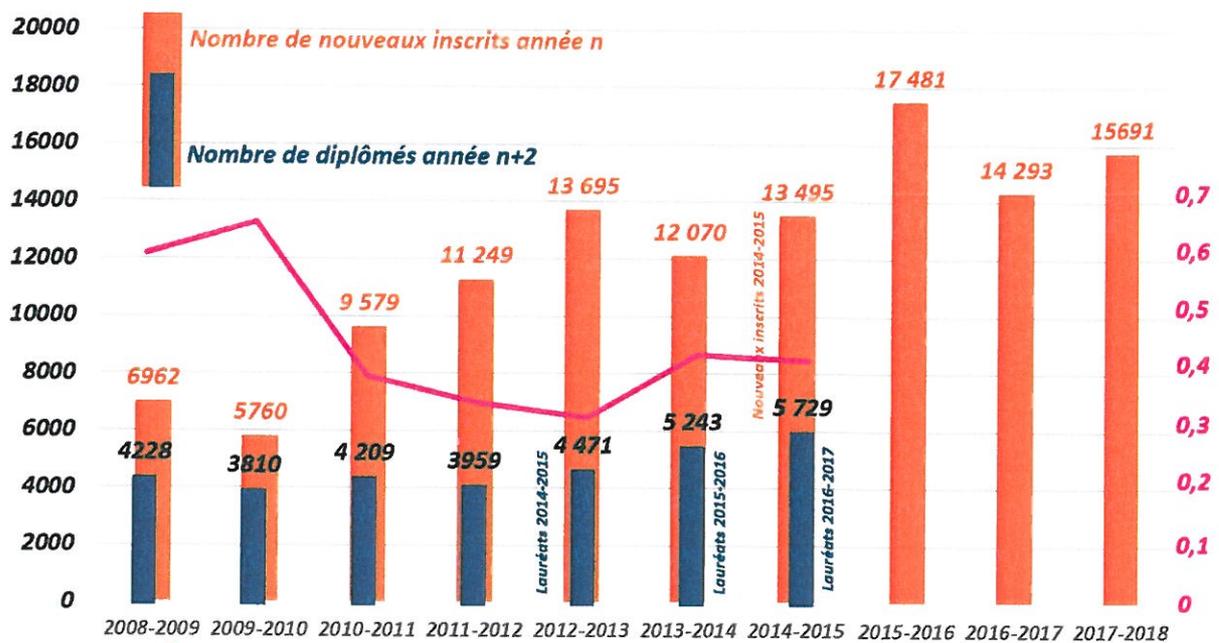


Figure 27 : Évolution des lauréats par rapport aux nouveaux inscrits de l'UMP (Source : Ministère de tutelle 2018)

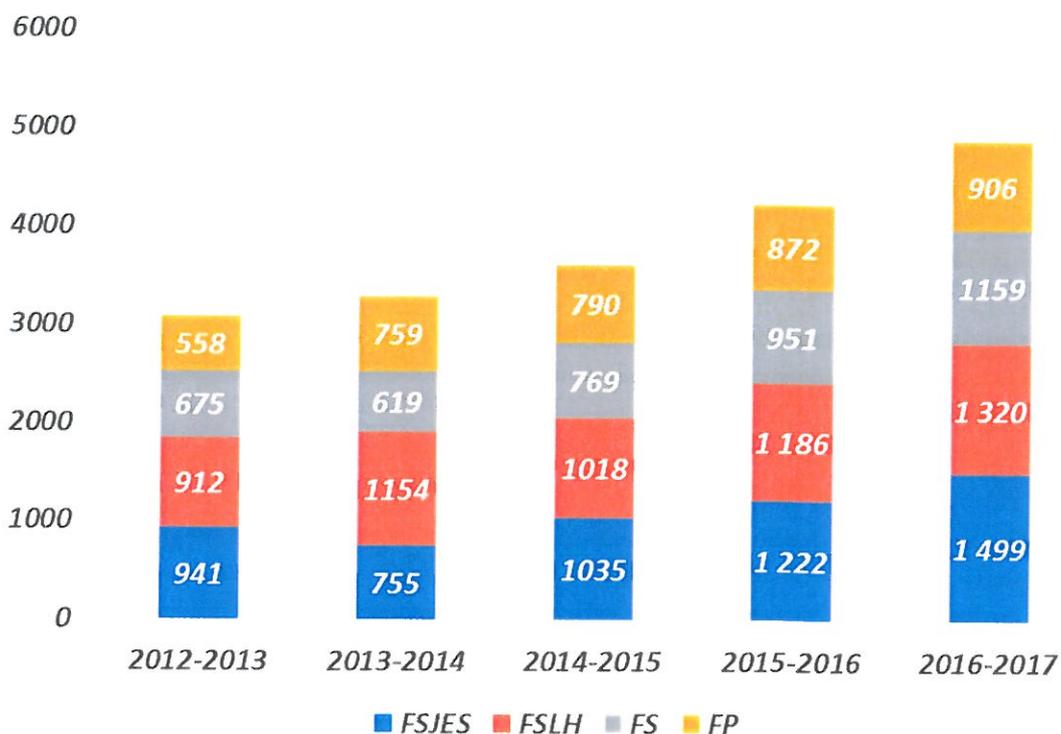


Figure 28 : Évolution des Lauréats des établissements à accès ouvert de l'UMP (Source : Ministère de tutelle 2017-2018)

Le suivi des 10527 nouveaux inscrits (2013-2014) par type d'établissements et par type de filières (figure 29) montre que le taux d'échec est très élevé dans les filières sciences économiques de droit, des études islamiques, des études arabes, études françaises, études anglaises, sciences de la vie et de la terre et les sciences de la matière physiques et chimie. Ces filières connaissent un flux très important des inscrits et un

taux d'échec aussi important. En revanche les autres filières moins demandés par les étudiants connaissent un taux de réussite important.

Ces établissements doivent développer leurs offres de formation par la création de d'autres filières à l'instar de d'autres établissements similaires pour donner plus de choix aux étudiants et libérer les filières de la massification.

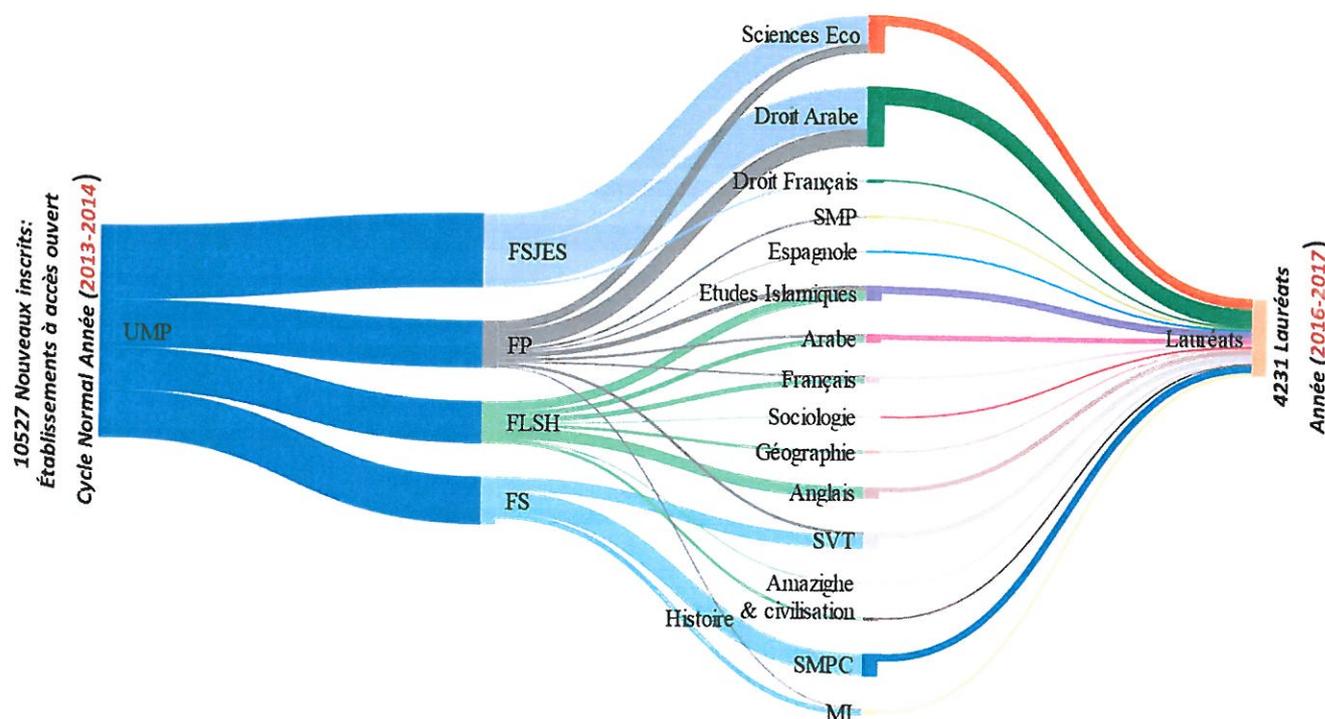


Figure 29. Input - Output des étudiants inscrits en 2013-2014 dans les établissements à accès ouvert de l'UMP
(Source: Ministère de tutelle 2013-2014 et 2016-2017)

Quant aux établissements à accès régulé qui exige une sélection des candidats à l'entrée et où le taux d'encadrement pédagogique est généralement élevé par rapport aux établissements à accès ouvert, le pourcentage des diplômés est élevé qui transgresse les 95%. Ces résultats sont dus d'une part à l'importance des ressources humaines et matérielles et d'autre part à l'implication et la motivation des étudiants dans une filière régulée qui sont bien plus fortes que dans une filière ouverte.

Après l'obtention du diplôme aucune mesure de suivi n'est prise en faveur des lauréats de l'UMP (associations des ex lauréats, des portails dédiés aux métiers, etc.).

En revanche, la création des Career Centers, à l'instar des autres universités marocaines, serait primordiale pour accompagner les étudiants dans leur cursus universitaire, suivre les lauréats de l'UMP et les aider à l'insertion professionnelle. Le caractère alarmant de ces premiers résultats impose à ce que l'UMP développe des initiatives pour améliorer et assurer la réussite de ses étudiants et l'insertion de ses lauréats.

V- Population estudiantine de l'UMP

L'explosion des effectifs de l'enseignement supérieur (*effectifs bacheliers(es) au Maroc est en relation avec l'accroissement du taux de scolarisation au lycée qui dépasse 66% en 2016-2017 contre 54% en 2008-2009*) est assignable à des facteurs démographiques, à la généralisation de la scolarisation et à l'aspiration des Marocains au savoir.

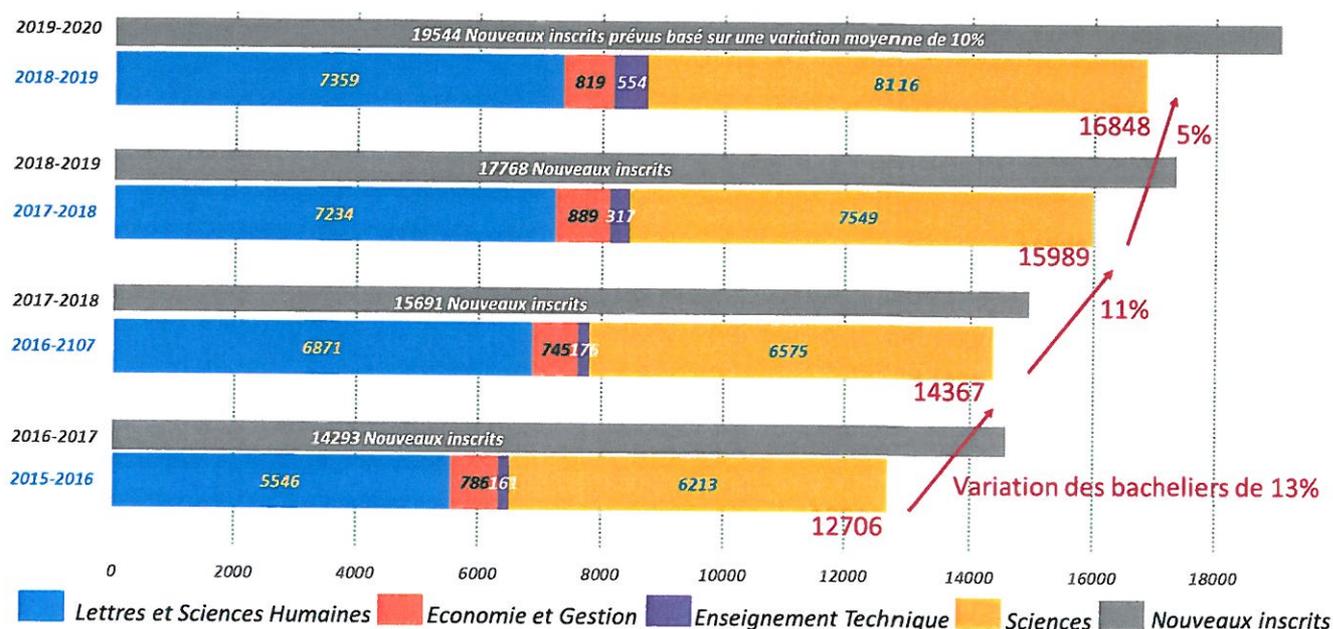


Figure 30. Évolution de l'effectif des bacheliers de la région de l'Oriental et des nouveaux inscrits à l'UMP

Cette poussée des effectifs de bacheliers a été marquée dans la région de l'Oriental par un rythme de progression moyenne de 10%. Depuis 2016 le nombre des bacheliers dans les différentes spécialités passe de 12706 à 16848 en 2018 conduisant à une augmentation d'accès des lauréats à l'UMP (figure 30).

Pour l'année académique 2019-2020, et selon une variation moyenne de 10%, l'UMP accueillera 19544 nouveaux inscrits dont 2000 seront inscrits dans les établissements à accès régulé (*circulaires du ministère de tutelle fixant le nombre des nouveaux inscrits pour les EST, les ENCG, les ENSA et les FMP*). Le reste sera orienté vers les établissements à accès ouvert donnant à une forte massification. Petit à petit ces établissements se sont transformés en une sorte de refuge pour les nouveaux bacheliers n'ayant pas d'autres alternatives. La conséquence immédiate ; les conditions d'apprentissage seraient de plus en plus dégradées

Le manque d'information, de sensibilisation et d'orientation sur les formations offertes dans ces institutions, conduit les bacheliers issus de l'enseignement scientifique, technique ou professionnel aux FLSH et/ou FSEJS (figure 31). De 2014 à 2018, le nombre des nouveaux inscrits ayant un baccalauréat scientifique ou technique ne concorde pas avec celui des nouveaux inscrits dans les filières scientifiques que ce

soit à la FS ou la FP de Nador. Cette redirection vers des établissements qui ne correspondent pas à leur profil impacte négativement les indicateurs liés à la déperdition, le rendement interne, la massification, etc. Pour l'année académique 2018-2019, 2659 nouveaux inscrits dans des filières scientifiques (1659 à la FS et 1000 dans les filières scientifiques offertes à la FP) contre 7866 bacheliers scientifiques.

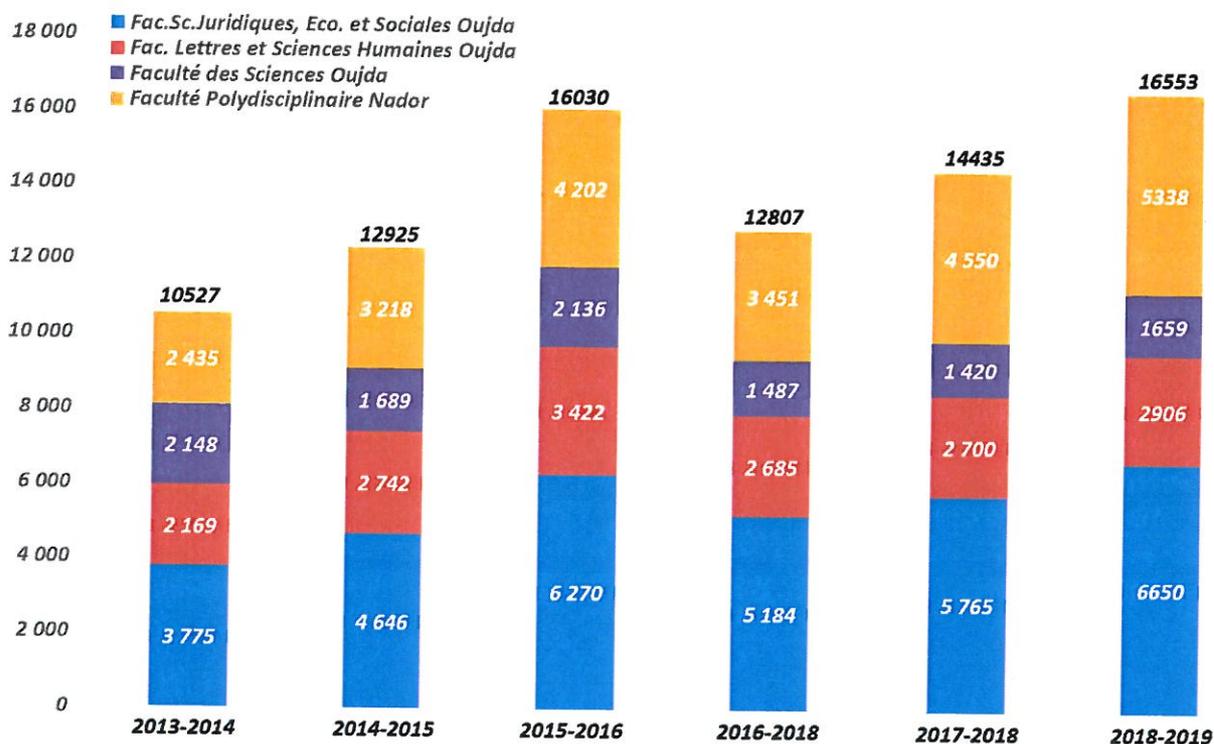


Figure 31. Évolution des nouveaux inscrits dans les établissements à accès ouvert de l'UMP (Cycle Normal : source bilan de l'UMP, 2019 et Ministère de tutelle 2019)

L'effectif total des étudiants inscrits à l'UMP dépasse aujourd'hui les 68000 étudiants (figure 31), dont 16553 nouveaux inscrits.

Pour les établissements à accès ouvert (figure 32), le nombre des étudiants a sans cesse augmenté au cours de ces dernières années passant de 36673 étudiants en 2013 à 62426 étudiants en 2018. Au titre de l'année universitaire 2018-2019, l'UMP a enregistré une régression des effectifs dans la FS contre une progression importante à la FSEJS et la FP de Nador. Quant aux établissements à accès régulé (figure 32), le nombre des étudiants augmente progressivement passant de 4030 étudiants en 2013 à 5848 inscrits en 2018. Le nombre de nouveaux bacheliers est fixé au sein des réseaux.

Pour l'année 2018-2019, le nombre des étudiants au sein des établissements de l'UMP est 5848 inscrits dans les institutions à accès régulé contre 62426 dans les établissements à accès ouvert, ce qui représente respectivement 9% et 91%. Il est signalé que dans les autres universités du royaume ces pourcentage sont de l'ordre 13% et 87%.

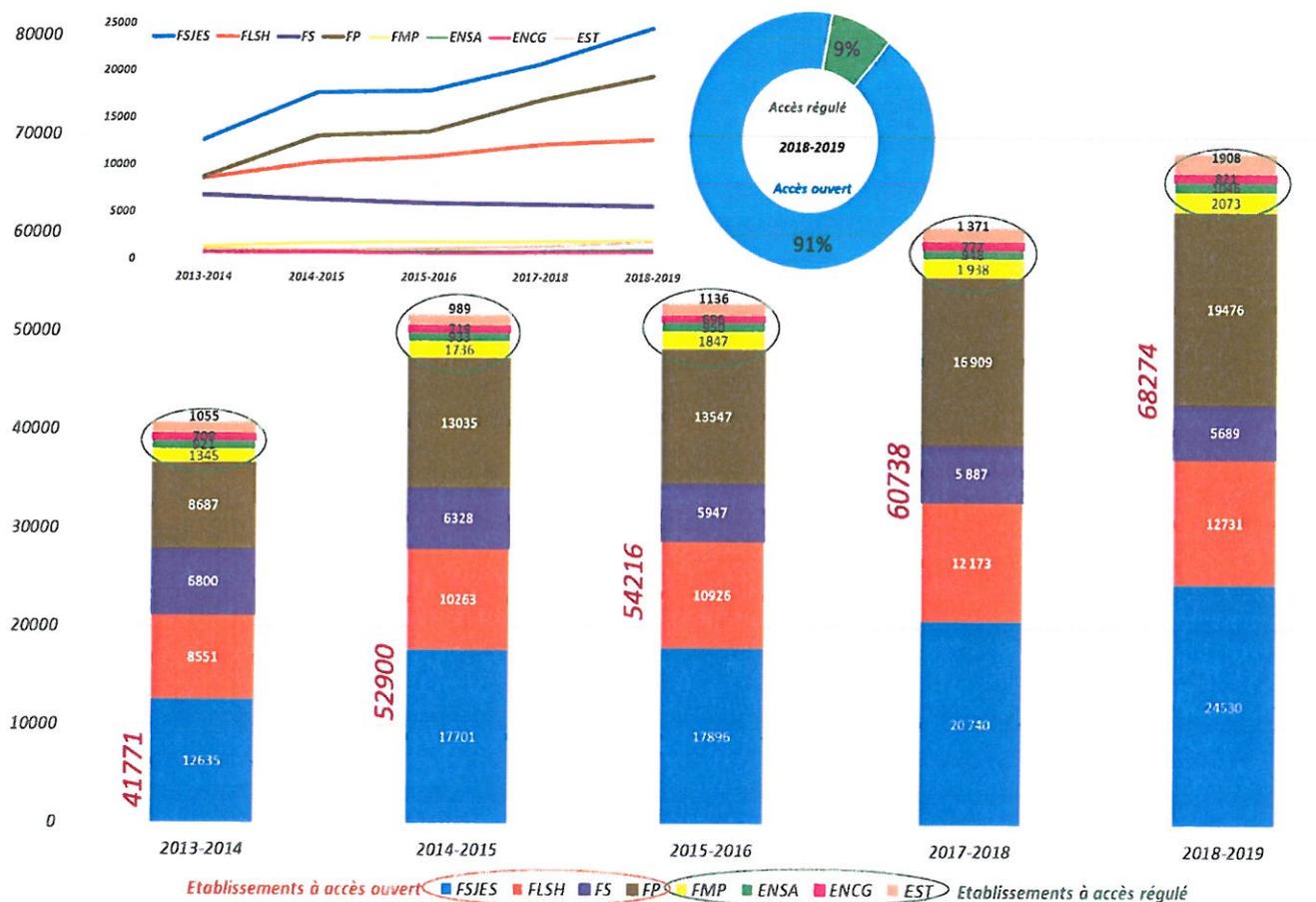


Figure 32. Évolution des effectifs globaux des étudiants inscrits à l'UMP et par établissement (Cycle Normal : source bilan de l'UMP, 2019 et Ministère de tutelle 2019)

Par types d'établissements (figure 33), en 2018-2019, le flux des inscrits à l'UMP (figure 29) est plus remarquable dans filières Sciences économiques, de gestion et juridique, suivi des études islamiques puis des études de langues en l'occurrence les études anglaises et françaises suivi des études géographiques, sociologiques, et philosophiques. Ces filières constituent l'épine dorsale de l'université, allant à l'encontre d'une développement qui nécessite plus d'attrait envers les filières scientifiques.

Les établissements à accès régulé n'accueillent que 9% du total des étudiants dont 3% à la FMP, 2,8% à l'EST, 1,5% à l'ENSA et 1,2% à l'ENCG. En revanche les établissements à accès ouvert accueillent 92% de la population estudiantine et n'exigent pas une sélection à l'entrée 35,9% à la FSJES, 28,5% à la FP, 18,6% à la FLSH et 8,3% à la FS. Comparativement à 2013, une régression remarquable de 16% des étudiants inscrits a été enregistrée en 2018 à la FS contre une progression importante qui dépasse 90% la FP, à la FSJES et la FLSH (figure 33).

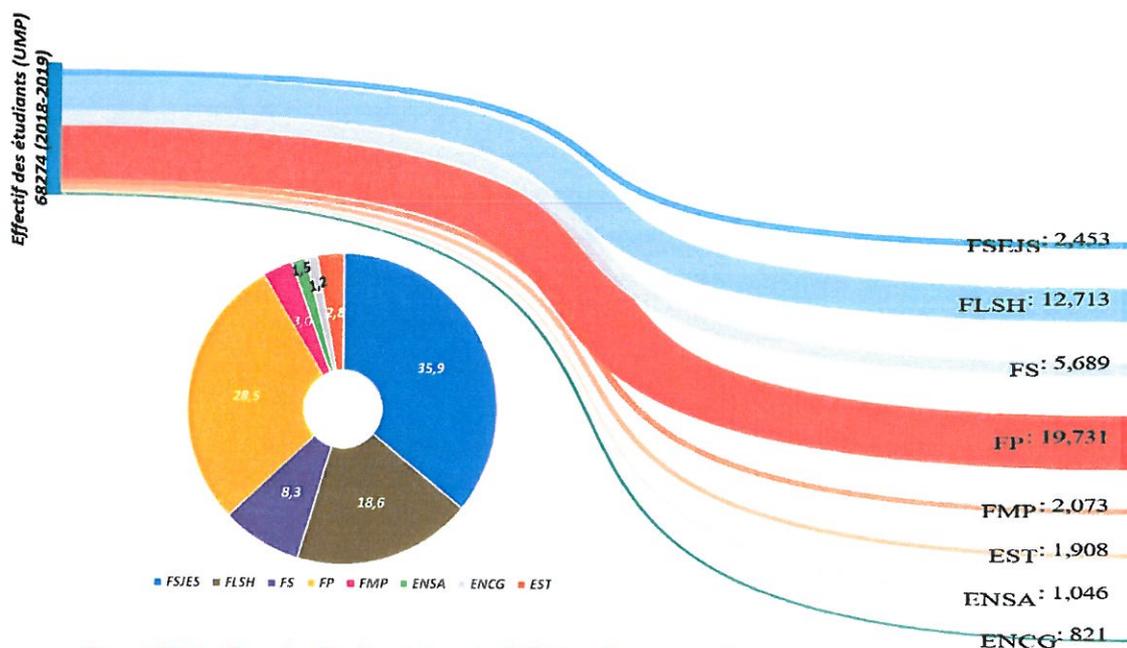


Figure 33. Le flux des étudiants inscrits à l'UMP (2018-2019) (Source: Ministère de tutelle 2018-2019)

La FP de Nador offre des formations en sciences et techniques, en sciences juridiques, économiques et sociales et en sciences humaines, littératures et arts. C'est un établissement polydisciplinaire avec la coexistence des trois domaines académiques, mais au sens surtout d'accès ouvert (l'effectif des étudiants dans les filières professionnelles est insignifiant (0,4%)).

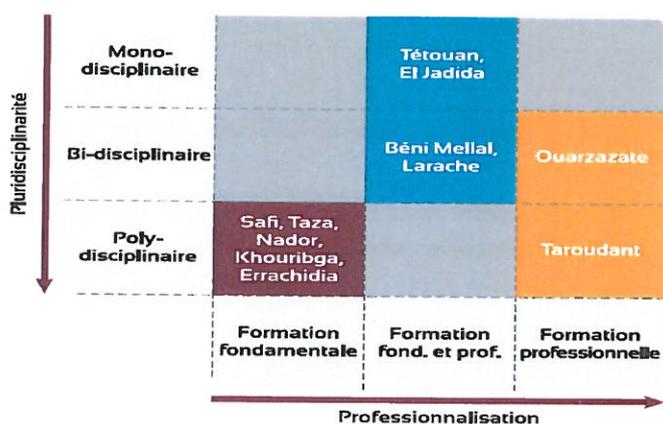


Figure 34 : Catégorisation des profils des FP selon les deux dimensions : pluridisciplinarité et formation professionnelle (accès régulé) (CSEFRS, 2017).

En 2018-2019, la FP a accueilli 28.5% des inscrits soit plus de 5338 étudiants dont la majorité a opté pour la filière droit arabe, sciences économiques et de gestion suivi des études islamiques. Comparativement à d'autres établissements similaires (figure 34), la FP de Nador a préservé ses objectifs initiaux : synergie entre

disciplines pour développer l'esprit de l'interdisciplinarité, tout en garantissant un accès libre (accès ouvert) aux bacheliers de la région.

VI- Encadrement Pédagogique et Administratif (TEA et TEP)

Les 68274 (2018-2019) étudiants sont encadrés par 857 enseignants permanents dont 176 femmes et 385 administratifs dont 168 femmes, soit un encadrement pédagogique moyen de l'ordre de 80 étudiants par professeur et un encadrement administratif de 177

étudiants par administratif contre la moyenne nationale qui est respectivement 50 et 75 (tableau 11a-b).

	PES	PH	PAg	PA	Total
FSJES	51	16		28	103
FSLH	96	32		22	152
FS	211	21		39	272
FP	19	28		55	103
FMP	25		41	17	83
ENSA	18	18		23	68
ENCG	3	6		17	26
EST	21	11		33	71

	Faisant fonction	Cadre supérieur	Cadre de soutien	Total
Présidence	8	35	33	76
FSJES	14	27	31	72
FSLH	12	21	33	66
FS	24	26	44	94
FP	2	32	6	40
FMP	2	12	11	25
ENSA	1	10	10	21
ENCG	1	7	4	12
EST	2	15	30	47

Tableau 11a- effectifs du staff administratif de l'UMP (source Ministère de tutelle. 2019)

Tableau 11b- effectifs du staff professoral par grade (source Ministère de tutelle. 2019)

Comparativement aux autres universités marocaines, l'intensité des problèmes d'encadrement varie d'une année à l'autre, ainsi l'UMP passe de 56 étudiants par enseignant en 2014 à 80 en 2019 et de 103 étudiants par administratif en 2014 à 177 en 2019 ce qui classe UMP au 7ème rang par rapport au classement national. Il s'agit d'un taux inférieur à la moyenne nationale et très loin des standards internationaux. Ce constat est dû à la forte progression de l'effectif des étudiants contre une faible augmentation annuelle de l'effectif des enseignants.

L'intensité des problèmes d'encadrement (TEP et TEA) varie d'un établissement à un autre selon la nature de l'établissement considéré (établissements à accès ouvert ou établissements à accès régulé) (figure 35). À ce sujet, il est à signaler que si les taux d'encadrement sont peu satisfaisants dans les établissements à accès régulé, il n'en demeure pas moins que dans les établissements à accès ouvert où le TEA et le TEP sont moins encourageants pour une formation de qualité.

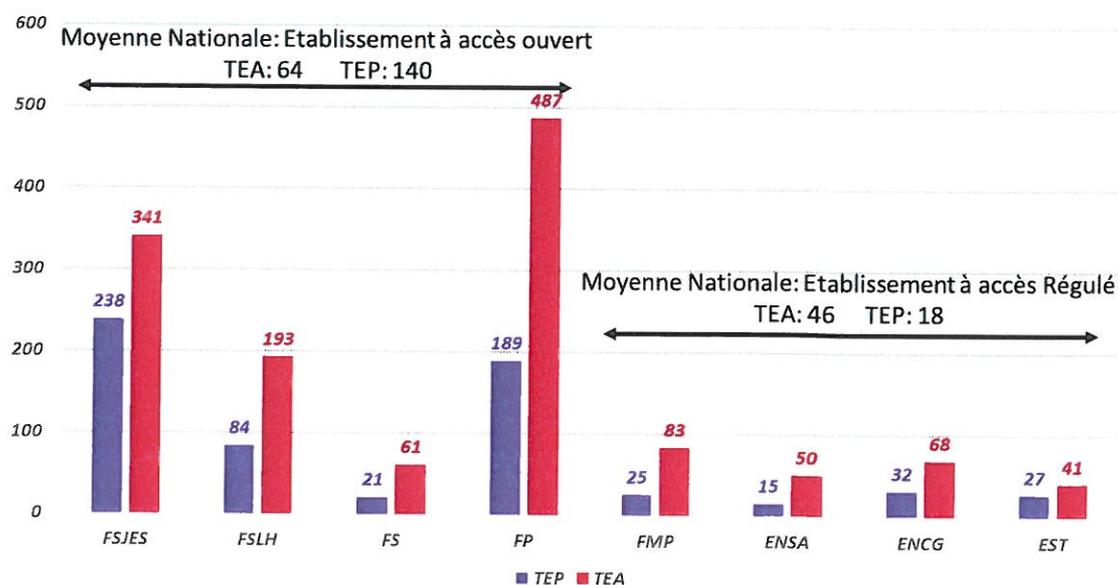


Figure 35. Taux d'encadrement pédagogique et administratif par établissement (Source: Chefs des établissements 2018-2019)

Les taux d'encadrement pédagogique et administratif connaissent une nette régression chaque année en raison des sureffectifs des étudiants. Pour combler ce manque, l'UMP devrait recruter dans l'avenir proche plus de 110 enseignants et 56 administratifs.

Il est à signaler que plus de 20% du volume horaire d'enseignement est exécuté sous forme d'heures supplémentaires et de vacation, ce qui affecte lourdement le budget de fonctionnement de l'université.

En plus l'UMP a perdu plus de 8 postes durant ces 4 dernières années par manque de suivi et aussi à cause de la lourdeur de validation des commissions de recrutements des PA par les autorités de l'UMP.

VII- Capacité d'accueil

La capacité d'accueil de l'UMP est passée de 24602 en 2013 à 31951 en 2018 grâce au démarrage des chantiers lors du lancement du plan d'urgence (figure. 36). Depuis 2015, aucun effort n'a été déployé pour la construction des locaux d'enseignement au sein de l'UMP, malgré le dédoublement de la population estudiantine (figure. 37). Le taux d'utilisation de la capacité d'accueil reste encore critique dans les différents établissements de l'UMP et varie entre 150% à 200% dans les établissements à accès ouverts, ce qui positionne l'UMP au 9ème rang à l'échelle nationale.

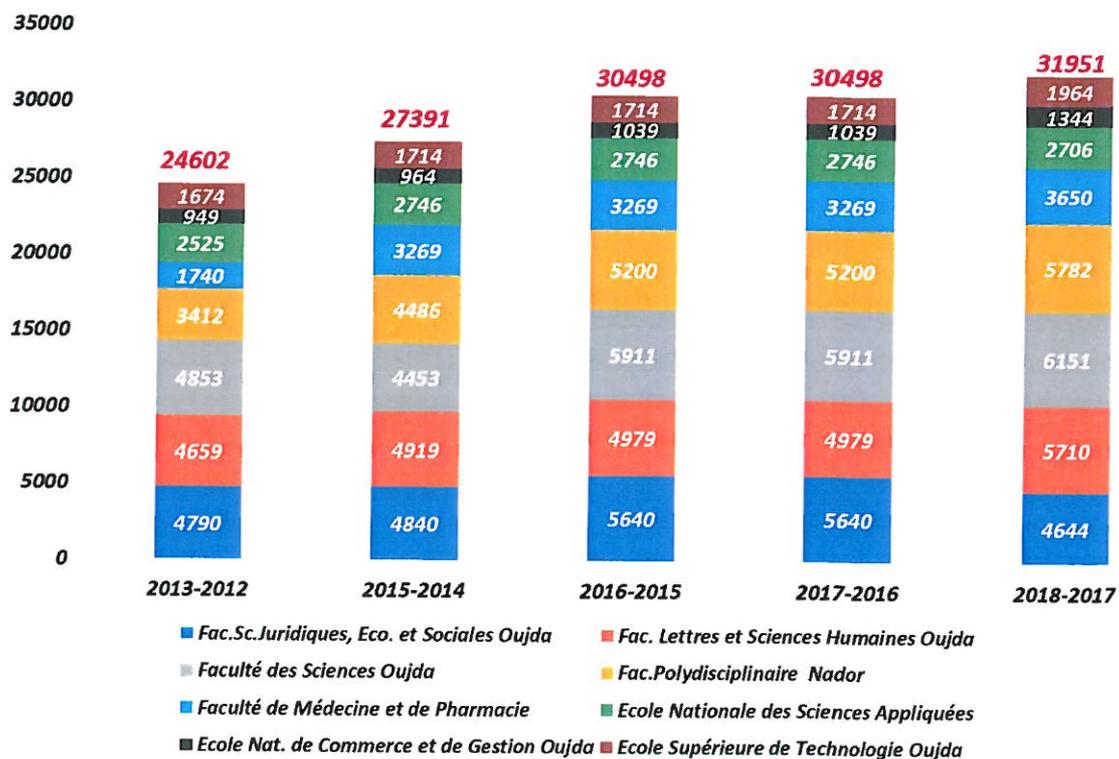


Figure 36 : Évolution de la capacité de 2013 à 2018 (Source: Ministère de tutelle 2018 2019)

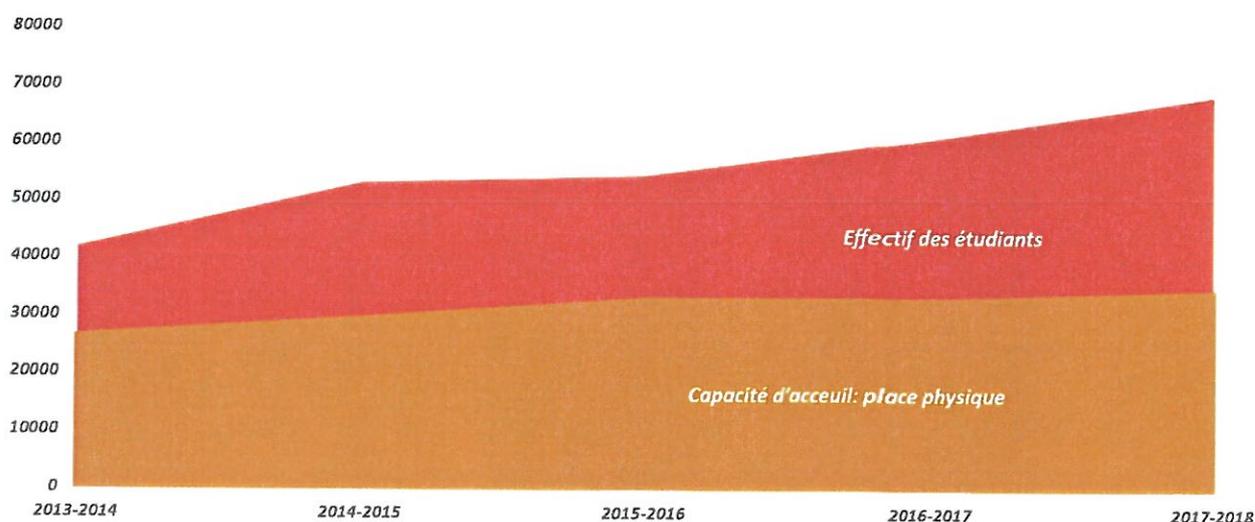


Figure 37 : Évolution de la capacité d'accueil Vs le nombre d'étudiants (Source Ministère de tutelle 2018 2019)

Le budget d'investissement alloué à l'amélioration de la qualité de la formation n'a pas été investi ni dans la réhabilitation des locaux des établissements, ni dans la construction de places supplémentaires.

Dans ce sens, Nous veillerons à augmenter la capacité d'accueil et à l'amélioration continue des conditions de travail dans les différents établissements de l'université en consolidant les extensions, les constructions et les aménagements.

L'UMP a lancé deux projets de construction d'annexe à Taourirt et à Barkane pour délocaliser certaines formations dans ces deux villes. Ces deux projets de 22 Milliards de dirhams sont le fruit de coopération entre le Conseil de la région, les collectivités locales et le Ministère de tutelle. Concernant ces deux annexes, nous les considérons comme une fuite vers l'avant et en aucun cas une solution durable au vrai problème des établissements à accès ouvert. Ceci est manifesté, par l'appel à candidature (01 octobre 2019) pour le recrutement tout récent de 8 professeurs assistants dans des spécialités trop généralistes avec des profils reproduisant le même schéma des établissements à accès ouverts.

VIII- Recherche à l'UMP

VIII.1 La structuration de la recherche

Jusqu'à 2005, des structures de recherche comme le laboratoire, le groupe ou l'équipe n'étaient pas officiellement structurés dans un cadre universitaire géré par des textes. Ces structures n'étaient soumises à aucune évaluation.

La loi 01/00 dans son article 24 mentionne que les structures d'enseignement et de recherche, les structures administratives de chaque établissement universitaire, leur organisation et les conditions de nomination aux différentes structures administratives, sont fixées par le conseil de l'université sur proposition du conseil de l'établissement.

Les constats de l'analyse du système national de recherche actuel et les réflexions menées au niveau des assises nationales sur la recherche scientifique (3 et 4 mars 2006) ont permis de proposer quatre types d'entités pour mener les activités de recherche : l'équipe de recherche, le laboratoire de recherche, le centre d'étude et de recherche et le réseau de recherche interuniversitaire.

La création de telles entités fait l'objet d'une accréditation par le conseil d'université

VIII.1.1 Laboratoires et équipes

Depuis la restructuration de la recherche décidée par le ministre de tutelle et le CNRST et l'entrée en vigueur du principe d'accréditation des structures de recherche, l'UMP a accrédité, 57 laboratoires et 18 équipes de recherche (*tableau 12-13*) :

*Tableau 12- Nombre de structure de recherche par établissement 2016-2019.
(Source Vice président de la recherche 2019)*

	Nombre de Laboratoires	Nombre d'équipes
<i>FSJES</i>	8	0
<i>FLSH</i>	11	5
<i>FS</i>	24	0
<i>FP</i>	5	4
<i>EST</i>	3	3
<i>ENSA</i>	2	4
<i>ENCG</i>	2	1
<i>FMP</i>	2	1
Total	57	18

Par domaine 44% des structures de recherches accréditées travaillent sur les sciences et techniques et Sciences de l'Ingénierie (*figure 34*).

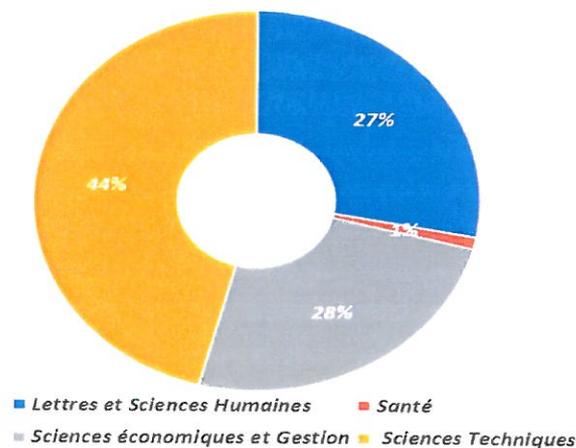


Figure 34 : Domaines de recherches des structures de l'UMP

Tableau 13- Les structures de recherche par établissement 2016 2019. (Source Vice président de la recherche 2019)

	Laboratoire	Equipes	Membres
FS	Laboratoire de Physique, de la Matière et de Rayonnements « LPMR » .	4	13
FS	Laboratoire de Physique Théorique, de Particules et Modélisation « LPTPM » .	2	8
FS	Laboratoire Mécanique & Energétique « LME » .	4	18
FS	Laboratoire de Dynamique et d'optique des matériaux.	4	18
FS	Laboratoire d'Electronique et Systèmes « LES » .	3	9
FS	Laboratoire d'Electromagnétisme Traitement de Signal Matériaux Electroniques et Energies Renouvelables « LETSMEER »	2	12
FS	Laboratoire Arithmétique calcul Scientifique et Applications « LACSA » .	3	13
FS	Laboratoire d'Analyse Numérique et Optimisation « LANO »	3	11
FS	Laboratoire d'Analyse Non Linéaire « LANOL »	3	12
FS	Laboratoire d'Analyse, Géométrie et Applications « LAGA »	2	9
FS	Laboratoire de Recherche en Informatique « LARI »	3	9
FS	Laboratoire de Modélisation stochastique et déterministe		
FS	Laboratoire de Chimie des Matériaux « LCM »	3	11
FS	Laboratoire de Chimie Analytique Appliquée, Matériaux et Environnement « LCZAME »	3	9
FS	Laboratoire de chimie Physique des ressources naturelles et environnement		
FS	Laboratoire de Chimie Organique, Macromoléculaire et Produits Naturels « LCOMPN »	3	11
FS	Laboratoire de Chimie du Solide Minéral et Analytique « LCSMA »	3	15
FS	Laboratoire Chimie Appliquée & Environnement « LCAE »	3	11
FS	Laboratoire de Biochimie et Biotechnologies « LBB »	5	20
FS	Laboratoire de Biologie des Plantes et des Microorganismes « LBPM »	3	16
FS	Laboratoire de Physiologie, Génétique et Ethnopharmacologie « LPGE »	3	16
FS	Laboratoire de l'Eau, de l'Environnement et du Développement Durable « LEEDD »	4	13
FS	Laboratoire des Géosciences Appliquées « LGA »	3	18
FS	Laboratoire Géo-patrimoine, Géo-environnement et Prospection Minière et Hydrique « 2GPMH »	4	17
FSEJS	Laboratoire		
FSEJS	Laboratoire : Etudes et de recherches juridiques, administratives et politiques		
FSEJS	Laboratoire : Économie et management des organisations		
FSEJS	Laboratoire : Recherche en instrumentation et gestion des organisations		
FSEJS	Laboratoire : Droit général et sciences politiques		
FSEJS	Laboratoire : Etudes et recherche en droit de l'Homme		
FSEJS	Laboratoire : Systèmes civils et professionnels		
FSEJS	Laboratoire : Etudes juridique et sociale		
FLSH	Laboratoire Appliqué communication in context		
FLSH	Laboratoire Linguistique générale et didactique du FLE		
FLSH	Laboratoire culture, usages numériques éducation et langage		
FLSH	Laboratoire : Littérature générale et comparée : imaginaires textes et cultures		
FLSH	Laboratoire : Cultures, histoire et développement		
FLSH	Laboratoire : Langues, Cultures et Traduction		
FLSH	Laboratoire : Dynamique des milieux arides, aménagement et développement régional		
FLSH	Laboratoire : Stratégie de l'industrie de la culture et de la communication au Maroc et défis du développement		
FLSH	Laboratoire : Programmes des sciences dans la civilisation islamique et le renouvellement du patrimoine		
FLSH	Laboratoire : La littérature et la construction culturelle		
FLSH	Equipe : Dialogue		
FP	Laboratoire Mathématique Appliquées et Systèmes d'Informations « MASI »	2	12
FP	Laboratoire Observation de la Lagune Marchica de Nador et Régions Limitrophes « OLMAN-RL »	14	11
FP	Laboratoire des études juridiques & politiques des pays de la méditerranée (LEJPPM)	9	
FP	Laboratoire de recherche dans les droits de propriété et d'urbanisme (LRDPU)	9	
FP	Laboratoire Société, discours et transdisciplinarité –SODITRANS	11	
FP	Équipe de Recherche en Projet du Territoire (E.R.P.T)	5	
FP	Équipe Modélisation et Calcul Scientifique (MCS)	4	
FP	Équipe Intelligence Artificielle Systèmes Complexes et Modélisation (IASCM)	4	
EST	Laboratoire de Génie Electrique et Maintenance « LGEM »	3	18
EST	Laboratoire Mathématiques Appliquées, Traitement du Signal et Informatique « MATSI »	2	12
EST	Labo Management et Développement des Entreprises et des Organisations MADEO	2	18
EST	Equipe de Recherche en Education et Formation	3	
EST	Equipe		
EST	Equipe		
ENSA	Laboratoire Energie, système embarqués et traitement de l'information	4	10
ENSA	Laboratoire Mécanique et modélisation numérique	2	18
ENSA	Laboratoire Systèmes électroniques informatiques et images		
FMP	Laboratoire : Anatomie de microchirurgie et de chirurgie expérimentale		
FMP	Laboratoire Epidémiologie, Recherche clinique et Santé publique		
ENCG	Laboratoire : Gestion appliquée et Intelligence marketing		
ENCG	Laboratoire : Recherches et études en management avancé		

VIII.1.2 Centre d'étude et de recherche

Dans le cadre de la nouvelle structuration de la recherche, des centres d'étude et de recherche peuvent être créés pour développer une activité d'étude et de recherche de grande envergure. La création de tels centres est décidée par le conseil de l'université sur proposition du conseil d'établissement concerné. L'UMP a accrédité 6 centres de recherche.

Le Centre Oriental des Sciences et Technologie de l'Eau (COSTE)

Le COSTE, qui a été créé en 2003, en tant que centre d'études, de recherche et d'expertise fédère trois laboratoires : le laboratoire d'hydrologie, hydrogéologie, prospection et modélisation, le laboratoire de chimie de l'eau et le laboratoire de biologie de l'eau. Le matériel scientifique et technique acquis, ainsi que la documentation, dans le cadre du programme de Coopération Universitaire Institutionnel (CUI) et les liens de coopération établis avec les équipes universitaires nationales et internationales, en particulier Belges :

- ✓ Le groupe Mines-Géologie des Facultés Polytechniques de Mons ;
- ✓ Le département des Sciences du Milieu et de l'Aménagement du Territoire de l'Université Catholique de Louvain (UCL) ;
- ✓ Le service Hydrologie et Hydraulique agricole de la Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux ;
- ✓ L'unité « Eau et assainissement » du département « Sciences et gestion de l'Environnement » de l'Université de Liège ;

Le partenariat socio-économique avec plusieurs acteurs autour de l'eau au niveau national et local, ainsi que les accords de principes de collaboration mis en place et les conventions cadres entre le COSTE et les services de gestion des ressources en eau au niveau de l'oriental :

- ✓ Agence du Bassin Hydraulique de la Moulouya (ABHM) ;
- ✓ L'Office National de l'Eau Potable (ONEP) ;
- ✓ La Régie Autonome de Distribution de l'Eau et de l'Électricité Oujda (RADEEO) ;
- ✓ et l'Office de Mise en Valeur Agricole de la Moulouya (ORMVAM),

Le centre a pour objectif la promotion et la valorisation de la recherche dans les technologies de traitement, de recyclage et de valorisation des eaux usées ; la qualité des eaux ; les nanotechnologies ; le dessalement des eaux ; les études géophysiques, etc.

En plus des formations professionnelles, des publications indexées et des thèses ont été réalisées dans ce centre, des prix ont été décernés, des brevets ont été déposés et des projets internationaux attribués aux chercheurs du centre suite à un appel d'offre (ex :PIC. 400.000 euros).

Cependant entre 2015 et 2019, les activités de cette institution se sont estompées suite à une refonte qui a engendré le départ de ses membres fondateurs. Depuis lors, aucune action concrète n'a été réalisée ce qui laisse à penser qu'elle aurait d'un appui particulier pour jouer pleinement son rôle.

VIII.1.3 Centres d'études doctorales (CEDoc)

L'année 2008-2009 caractérise la mise en œuvre de la réforme du cycle doctorat dans le système LMD. Cette réforme instaure les Centres d'Etudes Doctorales (CEDocs) qui fédèrent un ensemble de structures de recherche et qui prennent en charge la formation et le devenir des doctorants. Ils sont conduits à conforter, par leurs actions, une véritable mise en place de pôles de recherche de qualité parallèle à une réelle visibilité régionale, nationale et internationale.

En valorisant, non seulement les connaissances du doctorant, mais aussi, ses capacités méthodologiques, en élargissant le spectre de ses compétences par rapport au sujet de thèse par une formation complémentaire, en animant et en rassemblant pour éviter l'isolement du doctorant, les CEDocs sont un levier majeur de la politique scientifique et de formation de l'université. Ils constituent un point de confluence entre la recherche et la formation ; dans ce sens, ils renforcent la structuration de l'université.

L'université UMP abrite trois centres d'études doctorales qui ont pour missions de :

- ✓ Mettre en œuvre la politique de recherche de l'Université en veillant à l'excellence.
- ✓ Accueillir les doctorants et assurer le suivi de leur encadrement scientifique au sein de structures de recherche accréditées par l'Université.
- ✓ Offrir aux doctorants des formations complémentaires utiles à l'élaboration de leurs projets professionnels et à leur insertion dans la vie active.
- ✓ Fédérer les équipes pédagogiques en vue d'une mutualisation des moyens. Faire des propositions de formations doctorales au Conseil de l'Université.
- ✓ Proposer des candidats aux bourses d'études doctorales.
- ✓ Veiller au respect de la charte des thèses.
- ✓ Faire le suivi des lauréats et de leur insertion professionnelle.

Les trois *CEDoc* sont :

- ✓ CEDoc « Droit, Economie et Gestion ». 04 spécialités sont disponibles à la FSJES à savoir : Sciences Economiques et Gestion, Droit Public en langue française, Droit public en langue arabe, Droit Privé en langue Arabe et Droit Privé en langue française
- ✓ CEDoc « Lettres, Sciences Humaines et Arts » : 06 Formations doctorales à la FLSH dans les domaines suivants : Langues, cultures et communication, Géographie, aménagement et développement, Littérature Générale et Comparée, Littérature arabe et Patrimoine culturel et développement

- ✓ CEDoc « Sciences et Techniques » : 05 Formations doctorales à la FS en Physique et Ingénierie, Mathématiques et Informatique, Chimie Appliquée et Environnement, Sciences de la Vie et Environnement et Géosciences. Les établissements liés à ce CEDoc sont : FS, FP, EST, ENSA et FMP.

En termes de production en thèse, le nombre de doctorants inscrits passe entre 2013 et 2019 de 860 à 2004 soit une progression de 190 inscriptions/an tandis que le nombre de thèses soutenues passe de 84 en 2014 à 184 en 2018 avec une progression de 20 thèses soutenues par an. Cette situation est très inquiétante quant à l'aboutissement des thèses de doctorat à l'université ; en effet sur la durée légale de préparation du doctorat (3 ans à 4 ou 6 ans maximum sur dérogation), le nombre de thèses soutenues dans l'UMP ne dépasse guère les 12% dans l'ensemble des CEDoc de l'université. Par ailleurs la durée moyenne des thèses est au maximum 6 années. C'est ici un champ d'actions qui nous semble prioritaire pour la période à venir.

*Tableau 13- Nombre des inscrits en thèse et nombre des thèses soutenues
 . (Source Vice président de la recherche 2019)*

	Total des inscrits 2019	Nombre des thèses soutenues en 2018
CEDoc-Sciences et Techniques	575	66
CEDoc-Lettre et Sciences Humaines et Art	623	56
CEDoc-Droit, Economie et Gestion	806	62
Total	2004	184

VIII.2 Le financement de la recherche

L'UMP est impliquée dans 28 projets nationaux (15) et internationaux (13), ce qui draine un financement permettant le développement de la recherche, l'équipement scientifique des laboratoires, octroies des bourses aux étudiants chercheurs, la mobilité, le transfert technologique des pays partenaires, etc.

Sur le plan des projets nationaux, le financement dans le cadre du PPR, l'UMP a décroché 10 projets sur 186 projets retenus pour un financement, soit 5%, ce qui lui confère le 6eme rang à l'échelle national et le dernier rang pour les autres appels à projets nationaux (2 retenus par l'Académie Hassan II, un projet financé par IRESEN et deux dans le cadre du programme Ibn Khaldoun).

Tableau 13 Les projets de recherche nationaux en cours. (Source Vice président de la recherche 2019)

Intitulé du projet	Responsable	Etablissement
Recherche et Technologie dans les domaines prioritaires PPR		
Encapsulation des huiles essentielles et des molécules actives dans des matrices naturelles et élaboration des matériaux biodégradables et actifs pour les emballages agroalimentaires	Pr. TAHANI Abdesslam	FSO
Promotion de l'énergie solaire et de l'efficacité énergétique dans l'Oriental.	Pr. MEZRHAB Ahmed	FSO
Mise en point d'un nouveau procédé de transformation des olives vertes de table avec des propriétés probiotiques.	Pr. ASEHRAOU Abdesslam	FSO
Risques hydro climatiques et géomorphologiques au Maroc nord-est : typologie, cartographie et gestion.	Pr. SBAI Abdelkader	FLSH
Approche biotechnologique pour améliorer la tolérance à la salinité et à la nutrition potassique chez la tomate.	Pr. BAGHOUR Mourad	FPN
Identification et caractérisation de nouvelles substances naturelles à intérêt thérapeutique par approche génético-chimique en utilisant différents modèles biologiques.	Pr. BBELLAOUI Mohammed	FMP
Evaluation de l'effet antidiabétique, des activités pharmacologiques et valorisation de l'huile du figuier de Barbarie.	Pr. BNOUHAM Mohamed	FSO
Valorisation expérimentale de Juglans regia : Recherche de l'effet sur l'hémostase primaire et secondaire	Pr. MEKHFI Hassane	FSO
Elaboration de nouveaux matériaux greffés pour la catalyse et le piégeage des métaux toxiques	Pr. RADJ Smaail	FSO
Innovation et automatisation du matériel médical	Pr. MADANI Hamid	FMP
Académie Hassan II des Sciences et Techniques		
Adaptation des bioacteurs à biogaz : contribution à la réduction des GES au Maroc	Pr. AFILAL Mohamed Elamin	FSO
RESCOCLIM (Réseau de surveillance et de contrôle de la pollution et du climat au sein de Marchica	Pr. DOUDOU Abdelkader	FPN
Projet IRESEN		
Développement d'émulateurs photovoltaïques pour l'évaluation des performances statiques et dynamiques des onduleurs destinés à la connexion réseau.	Pr. YOUSFI Driss	ENSAO
IBN KHALDOUN		
Développement des compétences sociales en éducation et formation : un enjeu pour augmenter l'intérêt aux sciences chez les apprenants et renforcer le rapport entre la science et la société	Pr. BRIA Driss	FSO
من أجل مسودة لمشروع قانون الجمعيات يمزج بين الاستجابة لتطلعات الجمعيات الفاعلة في مجال حقوق الإنسان و تحقيق المصلحة العامة "	Pr. HALOUI Yahya	FSJES

Sur le plan des projets internationaux, l'UMP est partenaire sur 13 projets internationaux (Maroc-Italie, Maroc-Wallonie, Maroc-France, Maroc-Tunisie, etc.) ci qui lui confère le dernier à l'échelle nationale.

Tableau 13- Les projets de recherche internationaux en cours. (Source Vice président de la recherche 2019)

Responsable	Intitulé du projet	Etablissement	Partenaire
PHC Maghreb			
Pr. ASEHRAOU Abdesslam	Biodiversité des microorganismes d'intérêts biotechnologiques, isolés de biotopes extrêmes : procédés enzymatiques et leur impact sur l'environnement	Faculté des Sciences Oujda	France Tunisie
Pr. MEZRHAB AHMED	Modéliser et optimiser le processus de purification du silicium photovoltaïque par solidification dirigée	Faculté des Sciences Oujda	France
Coopération Maroco-Italie			
Pr. ASEHRAOU Abdesslam	Application des bactéries lactiques antifongiques dans la lutte contre les altérations post-récolte de certains fruits frais du Maroc et d'Italie : cas des rosacées (pommes, pêche, nectarine) et des agrumes	Faculté des Sciences Oujda	Italie
AAP Recherche			
Pr. ZOUGGAR Smail	Optimisation d'un système de pompage d'eau à l'aide d'une éolienne à vitesse variable	Ecole Supérieure de Technologie	France
PMARS III			
Pr. KASSMI Khalil	Water quality improvement with a solar desalination system	Faculté des Sciences Oujda	Allemagne
Pr. AZDIMOUSSA Ali	Detecting and understanding hydroclimatic, ecological tipping points: A multi-scale study at the Moroccan desert margin	Faculté Pluridisciplinaire de Naor	Allemagne
Coopération Maroco-Wallon			
Pr. JAAFAR Khalid	Mise en place d'une formation de formateurs au profit des professeurs de français	Ecole Supérieure de Technologie	Belgique
Pr. Mehdi KADDOURI	Technologie, Innovation pédagogique et apprentissage	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines	Belgique
Pr. EL KIHEL Bachir	Mobilisation des connaissances et soutien à l'entrepreneuriat des femmes	Ecole Nationale des Sciences Appliquées	Belgique
Pr. KASSMI Khalil	Fours et plaques de cuisson innovants à l'énergie solaire photovoltaïque	Faculté des Sciences	Belgique
Pr. RADI Smail	Formation aux spectroscopies de l'environnement et de la nanochimie	Faculté des Sciences	Belgique
PHC Toubkal			
Pr. SBIBIH Driss	Approximation et optimisation de courbes et de surfaces fermées : applications à l'imagerie médicale	Faculté des Sciences	France
Pr. CHRAIBI Ilham	Origine des minéralisations à la fluorine de Bou-Izourane	Faculté des Sciences	France

Ce qui ressort du financement nationaux et internationaux, seules 23 enseignants chercheurs sur 875 se présentent volontairement à soumettre des projets chaque fois qu'un appel à projets est annoncé. Ces professeurs appartiennent seulement à 10 structures de recherche sur 65 accréditées par le conseil d'université (supervisent 2004 étudiants chercheurs au titre de l'année 2018). Ce constat reflète que très peu d'enseignants sont engagés dans la formulation des projets.

VIII.3 Production scientifique

L'évolution des publications indexées dans les bases de données prestigieuses Scopus et ISI Thomson (WOS) (figure 38) depuis 2000, montre une augmentation du nombre de publications.

On note cependant que cette évolution a connu 3 phases :

- ✓ De 2000 à 2011 : le nombre de publications était en deçà des espérances avec une moyenne de 70 publications par an
- ✓ De 2011 à 2017 : ce nombre a connu une augmentation significative en passant à une moyenne annuelle de 357 publications par an
- ✓ Après 2017 : nous avons noté une diminution exponentielle de la production scientifique.

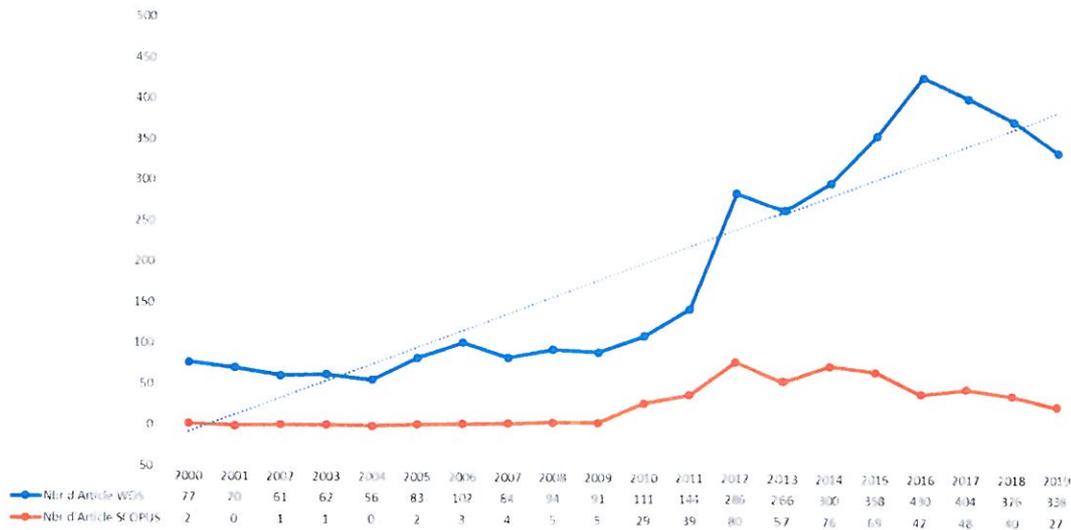


Figure 38 : Évolution des publications de l'UMP (WOS en SCOPUS)

Notons aussi que l'année 2016 a connu le pic de ces publications avec un nombre de 48 publications dans la base de données Scopus et plus de 404 publications dans la base de données WOS. En termes de rendement il est à noter que le nombre des publications par enseignant par an ne dépasse pas 0,4, ce qui reste très faible comparativement à d'autres universités ayant le même effectif d'enseignant.

A l'échelle nationale, le nombre d'article WOS (figure 39) publié par l'UMP depuis sa création est de 62943, ce qui fait d'elle la 4eme université marocaine.

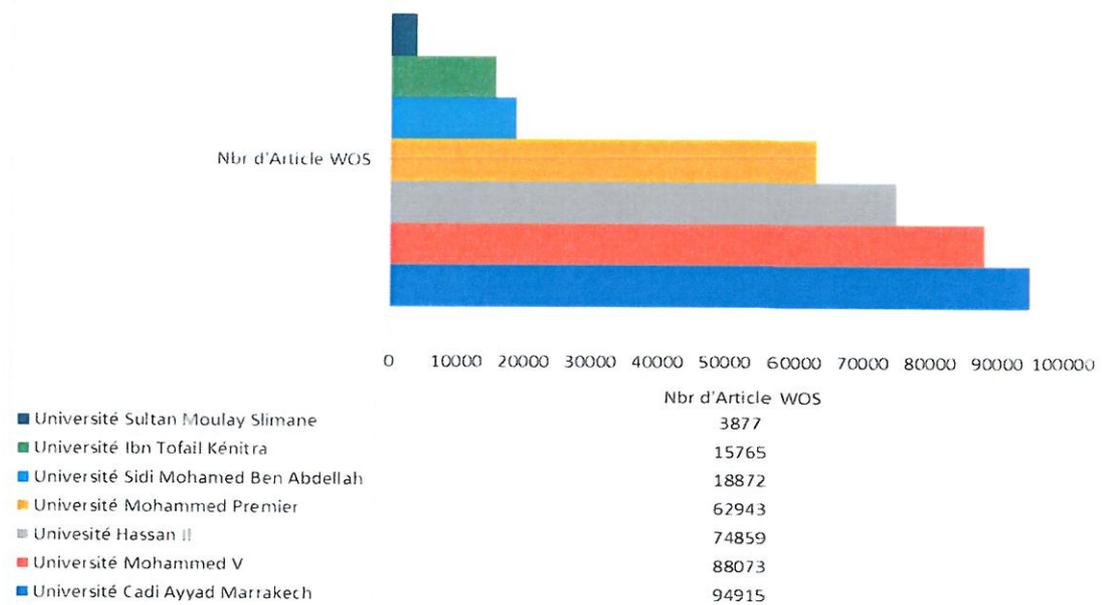


Figure 39 : Nombre d'article WOS par université marocaine

En ce qui concerne l'activité des chercheurs au niveau des téléchargements d'articles à partir des bases de la bibliothèque nationale IMIST (Sciences direct, Scopus et WOS), l'UMP a téléchargé plus de 37705 articles au cours des 10 dernières années, ce qui place l'université au huitième rang national comme le montre la figure 40 ci-dessous (source : IMIST)

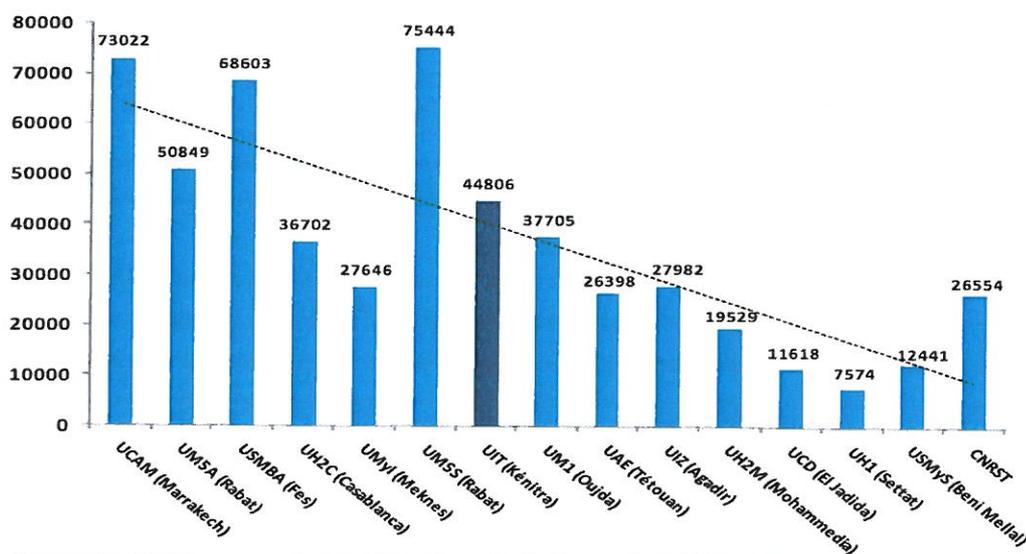
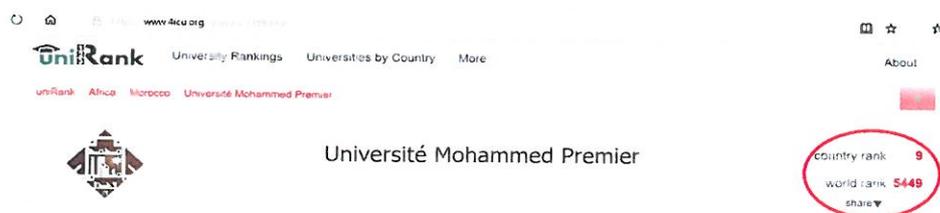


Figure 40 : téléchargements d'articles à partir des bases de la bibliothèque nationale IMIST

La production scientifique de l'Université est moyennement faible par rapport à ses engagements avec 2036 publications indexées de 2014 à 2017. L'UMP s'est classée 9^{ème} en 2019 parmi les universités du royaume, 129^{ème} en Afrique et 5449 à l'échelle mondiale (<https://www.4icu.org/>).



Le dernier rapport de classement des établissements d'enseignement supérieur réalisé par l'organisme public de recherche en Espagne Cybermetrics Lab (<http://www.webometrics.info/en/aw/morocco>), met l'UMP à la 2574^{ème} place parmi les universités mondiales. Les paramètres déterminants qui influencent ce classement sont surtout les publications scientifiques.

L'amélioration du classement de l'UMP nécessite une politique d'encouragement de la recherche par le financement de la mobilité des chercheurs enseignants et étudiants, de l'organisation des manifestations scientifiques et de la valorisation de la recherche. À cela, il faut diversifier et augmenter le nombre de partenariat et de coopération avec des institutions nationales (actuellement 2) et internationales (actuellement 80) de recherche, ce qui va accélérer le développement de la recherche et par conséquent le nombre de publications.

Aussi, il faut encourager les enseignants à soumettre des projets de recherche dans le cadre des appels lancés par le CNRST ou autres (H2020, ERANETMED, OCP, Tempus, Capacity building, PRIMA, ERASMUS, AUF, etc.).

VIII.4 Valorisation de la recherche

Dans le cadre de la valorisation de la recherche et du transfert de technologie, l'UMP a créé l'Incubateur Universitaire au sein du Campus universitaire de transfert de technologie et d'expertise (CU2TE) et le service valorisation & interface. Cependant l'UMP n'a déposé que 5 Brevets nationaux en 4 ans.

IX- Coopération

L'UMP a faiblement diversifié ses collaborations que ce soit dans le cadre de partenariats via des accords-cadres ou spécifiques avec des institutions nationales ou internationales. Dans ce cadre l'UMP a signé 162 conventions dont 80 internationales (10 Afrique, 49 Europe, 6 Asie, 9 Amérique et 6 avec les pays arabe) et 82 nationales (18 ADO, 16 collectivités territoriales, 1 chambre professionnelles, 39 avec les établissements publics et 8 divers).

X- Campus universitaire de transfert de technologie et d'expertise

L'UMP a construit en 2013, le Campus universitaire de transfert de technologie et d'expertise (CU2TE) ayant pour missions, l'incubation des entreprises. L'objectif est la sensibilisation, l'accompagnement et la création de pépinières d'entreprises innovantes.

Néanmoins, par manque de vision et de structuration optimale au profit de cette structure, les activités ont été limitées à l'organisation annuelle des séminaires de l'UMP ou d'autres organismes.

XI- Le numérique à l'UMP

Actuellement l'infrastructure numérique de l'UMP (réseau qui ne supporte même pas 5000 visiteurs en une journée, couverture Wifi aléatoire, datacenter vide de service, renforcement de la sécurité) ne permettant pas de se lancer dans la voie de généralisation du numérique au profit de la pédagogie, la dématérialisation des procédures administratives et gestion financière et de faciliter l'accès à l'information. L'ambition est de transformer l'UMP en Smart-University.

Ce système d'information devrait être amélioré en l'occurrence :

- ✓ P1 (APOGEE) : Généralisation d'Apogée comme seule source de gestion et d'extraction des données dans les scolarités.
- ✓ P2 (VT) : Mise en œuvre de l'outil VT au sein des établissements et la généralisation de son utilisation pour la comptabilité des heures supplémentaires des professeurs, la gestion des emplois du temps.
- ✓ P3 (Web) : Assurer un processus de communication et de partage de l'information à publier sur le site entre les webmasters des établissements de l'UMP.
- ✓ P4 (ENT) : Avoir un portail d'accès à l'ensemble des services numériques de l'université avec un seul login et mot de passe
- ✓ P5 (GRH) : informatiser le service GRH
- ✓ P6 (DASHBOARD) : Réalisation d'un dashboard d'aide à la décision à base des statistiques de l'UMP.
- ✓ P7 (GLAbos) : Avoir une plateforme de gestion des laboratoires pour les étudiants et les enseignants
- ✓ P8 (GRS) : Développer un système d'information pour supporter la mission de la recherche scientifique au sein de l'UMP.
 - ✓ P8 (GSF) : Informatisé le service financier pour assurer l'organisation, la traçabilité et la sécurité des dossiers traités.

XII- Ressources financières

Budget de fonctionnement

La subvention de l'État allouée à l'université (fonctionnement) a subi une nette progression après le Plan d'Urgence. Il est passé à 58 millions de DH en 2015 à 69.8 millions de DH en 2019 (*tableau 14. figure 41*).

Tableau 14 : Évolution du budget de fonctionnement alloué à l'UMP (2015 2018)

	Présidence	FLSH	FS	FSJES	ESTO	ENSAO	ENCG	FPN	FMP	TOTAL
2015(modif 3)	18 967 742,20	7 645 507,80	8 880 750,00	5 063 000,00	4 731 000,00	2 818 000,00	1 758 000,00	4 975 000,00	3 172 000,00	58 011 000,00
2016(modif 3)	21 114 864,00	5 301 192,00	10 674 021,00	5 292 637,00	5 321 950,00	3 743 145,00	1 995 895,00	4 980 943,00	4 250 479,00	62 675 126,00
2017(modif2)	21 082 763,62	5 328 515,36	9 486 569,41	5 275 430,97	4 226 068,02	2 910 117,97	1 882 747,24	5 001 560,28	3 058 912,23	58 252 685,10
2018(modif 4)	28 695 441,22	5 282 945,36	9 938 509,41	4 838 846,97	4 188 916,02	3 101 949,97	1 800 531,24	5 833 392,28	3 093 212,23	66 773 744,70
2019 (provisoire et integral)	31 797 274,52	5 404 098,36	10 025 759,41	4 909 801,97	3 827 410,02	3 185 945,97	1 917 821,24	5 764 176,28	3 017 712,23	69 850 000,00

La figure montre que le budget de fonctionnement alloué à la présidence représente 50% de la somme du budget alloué à tous les établissements de l'UMP, sans tenir compte des services communs (Marché de gardiennage, nettoyage et la flotte téléphonique).

L'évolution du budget de fonctionnement par établissement est aléatoire souvent constante même avec le départ de l'ENSA et de la FST d'El Hoceima, ce qui reflète le manque de critérium de partage (taux de réalisation du budget par établissement, taux de rendement interne, diversification de filière, innovation pédagogique, coût de l'étudiant par type d'établissement, distinction entre établissement technique énergivore, etc..).

Les modifications du budget atteignent parfois 4 modifications par an ce qui témoigne d'un manque de vision sur l'année (tableau 14).

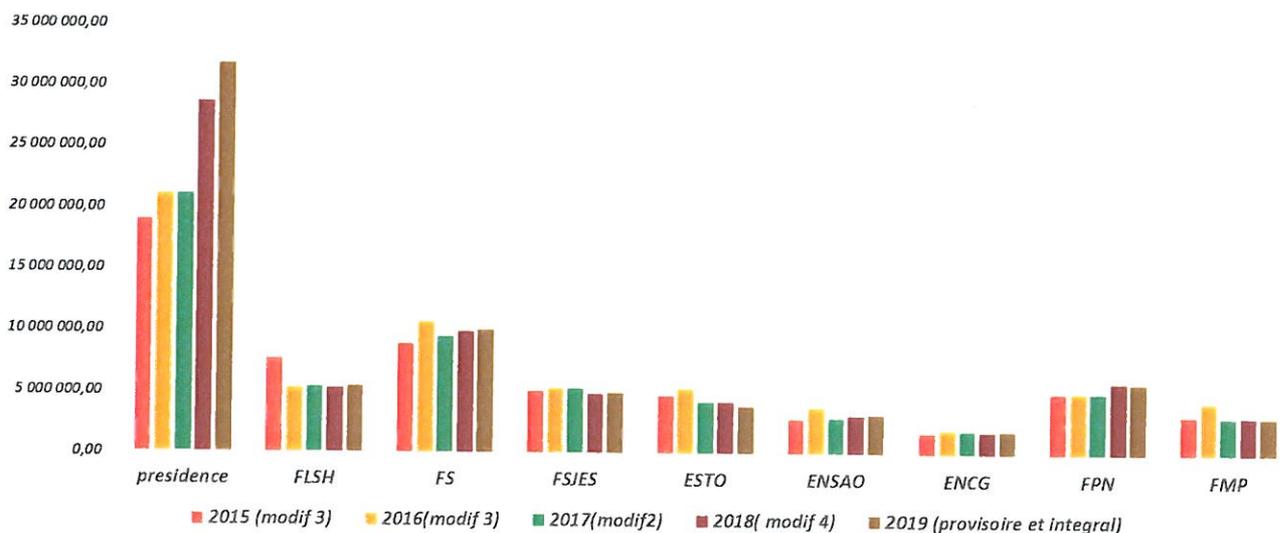


Figure 41 : Évolution du budget de fonctionnement alloué à l'UMP (2015 2019)

L'exercice de l'année 2018 (tableau 15), comme les années précédentes, a été marqué par un montant alloué et non engagé de 9.1 Millions de Dirhams, ce qui représente 6% du budget de fonctionnement. Cet acte reflète l'exécution arbitraire des crédits budgétaires, le manque d'identification des besoins et l'approximation de la planification de l'exécution budgétaire. Ce constat est plus affiché au niveau de la présidence dont (4899768.44 Dhs=50%), de la FSO (1708883.02Dhs= 19%) et la FSJES (1330961.93 Dhs=14%).

Figure 15 : État des restes à recouvrer au 31-12-2018

Établissements Universitaires	Recettes prévues et ordonnancées	Recettes réalisées	Montant Annulé	Restes à recouvrer au 31-12-2018	Restes à payer au 31-12-2018
Présidence	70228943,47	56438235,98	4899768,44	10358559,05	18397191,81
FSO	21730725,34	16695602,40	1708883,02	2528274,8	7868377,03
FLSH	7705711,68	6538976,25	626479,03	540256,4	2096286,96
FSJES	8257067,9	6955930,60	1330961,93	0	1367555,54
EST	10830072,45	8622069,22	6611,4	2227636,49	2068373,08
ENSA	7079656,28	4414381,82	283091,28	2382182,78	2747158,23
ENCG	6652920,62	5780343,45	260831,79	917145,42	1119755,56
FMP	4372779,9	4372779,90		0	527396,45
FP	9081485,07	6424851,65	39350,67	2581282,75	2778156,69
Total	145939362,7	116243171,27	9155977,56	21535337,69	38970251,35

Le même tableau montre que les exercices écoulés ont permis de faire apparaître le reste à recouvrer de 21.53 Millions de Dhs à la fin de 2018, ce qui révèle que le processus de recouvrement universitaire est faible. Ce dernier devrait être corrigé par l'augmentation du taux de paiement qui est trop faible (tableau 16). Pour remédier à ce problème la présidence s'est orienté vers l'annulation des crédits non engagés, ce qui pénalise l'UMP dans la réalisation de ses besoins (matériels, aménagement, équipements, etc).

Quant au taux de paiement (tableau 16), il reste très faible et ne dépasse pas 51% pour le budget de fonctionnement et 16% pour le budget d'investissement. La présidence de l'UMP qui a bénéficié de 50% du budget de fonctionnement (70.2 Millions de Dirhams) présente le taux le bas des paiements.

Figure 16 : Situation de paiement du budget de fonctionnement et d'investissement au 30-12-2018 alloué à l'UMP (Source Conseil d'Université)

	Exploitation			Investissement		
	Prévisions annuelles (en DH)	Réalisations cumulées (Paiements en DH)	Taux de réalisation	Prévisions annuelles (en DH)	Réalisations cumulées (Paiements en DH)	Taux de réalisation
PRESIDENCE	70 228 943,47	28 509 004,04	41%	258 741 948,55	41 321 335,59	16%
FAC. DE DROIT	8 257 067,90	5 087 319,82	62%			
FAC. DES LETTRES	7 705 711,68	6 836 776,55	89%			
FAC. DES SCIENCES	21 730 725,34	8 947 679,69	41%			
ENSA OUJDA	7 079 656,28	4 010 476,48	57%			
E.S.T OUJDA	10 830 072,45	7 566 408,77	70%			
ENCG OUJDA	6 652 920,62	4 021 686,35	60%			
FAC. DE NADOR	9 081 485,07	6 107 718,61	67%			
FAC. DE MEDECINE	4 372 779,90	3 614 877,86	83%			
TOTAL	145 939 362,71	74 701 948,17	51%	258 741 948,55	41 321 335,59	16%

Budget d'investissement

L'investissement au niveau de l'UMP (tableau 17), volet amélioration de l'offre de formation, s'est limité à la construction de deux annexes (Taourirt et Berkane), l'extension de la FP de Nador, à l'aménagement du complexe sportif et aux études techniques. Aucun effort n'a été fait quant à la réhabilitation des bâtiments détériorés et l'augmentation de la capacité d'accueil des établissements de l'UMP sachant que le nombre des étudiants a connu une montée exponentielle.

Quant au budget alloué à l'appui à la recherche scientifique, le partage se fait de manière euclidienne sans critérium (production scientifique, articles indexés, *hindex*, chercheurs, nombre des citations, etc.)

Tableau 17 : Evolution du budget d'investissement alloué à l'UMP (2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Amélioration de l'offre de formation	34 411 000,00	33 200 000,00	54 511 000,00	92 511 000,00	105 828 000,00
Appui à la recherche scientifique	3 317 000,00		3 317 000,00	3 317 000,00	
Disponible	235 279,12	633 021,30	15 624 914,31	52 447 404,39	125 254 068,80
RAP N-1	180 744 803,49	140 308 797,17	67 850 799,48	92 166 544,16	129 786 248,67

Le tableau 18 montre que l'évolution du taux d'engagement a connu une nette régression pour atteindre 49% en 2018 et de même pour le taux de paiement qui ne dépasse pas 18%. Cette situation reflète que les projets programmés et validés par le Conseil d'Université ne sont pas exécutés convenablement.

Tableau 18 : Evolution du taux d'engagement et du taux de paiement du budget d'investissement alloué à l'UMP (2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Crédit Ouvert	50 807 059,54	43 912 808,04	115 075 775,74	163 575 404,39	105 828 000,00
Total Engagement	49 894 251,50	7 066 656,49	76 986 621,67	80 582 395,15	
Taux d'engagement	98%	16%	67%	49%	
Total Paiements	90 330 257,82	59 836 106,99	21 718 586,92	41 321 335,59	
dont Paiements sur RAM	87 199 825,69	58 583 092,73	21 718 586,92	36 305 410,86	
dont Paiements sur Ex. en cours	3 130 432,13	1 253 014,26	0,00	5 015 924,73	
Taux de Paiement	6,27%	18%	0%	6%	
Restes à recouvrer	152 088 583,91	109 760 583,91	108 760 583,91	92 166 544,16	72 166 544,16

Subvention du Conseil de la Région de l'Oriental

Dans le cadre de la convention (2016-2019) entre l'UMP et le Conseil de la région de l'oriental (arts.5, 80, 81, 91 et la loi organique 14 et 111), ce dernier contribue aux financements de trois axes (soutien et encouragement de la recherche appliquée, construction des annexes, soutien social aux étudiants de l'UMP) par un montant global 103.27 Millions de Dirhams. Suite à la lecture du crédit octroyé par la région (tableau 19), il s'est avéré que l'UMP n'a pas fait d'effort pour réaliser les objectifs de la convention. En effet le taux global de la dépense reste faible (60%), malgré le déblocage de la dotation par la région. Les rubriques relatives au soutien social des étudiants et les constructions des annexes sont les plus affectées par les engagements. Cette situation a induit le non déblocage du reste du crédit, ce qui se répercute sur les opportunités offertes pour le développement et le rayonnement de l'UMP.

Tableau 19 : Subvention du Conseil de l'Oriental à l'UMP (2016-2019)

	PREVISION	DEBLOCAGE	REALISATION	SUBV NON DEBLOCQUEE
budget d'investissement (construction des annexes)	76 000 000,00	18 100 000,00	0,00	57 900 000,00
budget recherche (soutien et encouragement de la recherche scientifique)	18 400 000,00	16 200 000,00	1 873 053,78	2 200 000,00
budget fonctionnement (soutien social aux etudiants)	8 870 000,00	2 200 000,00	346 800,00	6 670 000,00
TOTAL	103 270 000,00	36 500 000,00	2 219 853,78	66 770 000,00

Par ailleurs en absence des données relatives aux dépenses (construction, équipements, heures de vacances, etc.), et aux recettes propres de l'université, on ne

peut pas analyser la gestion financière de l'UMP. Les données méritent d'être encore complétées par un ensemble d'indicateurs.

Néanmoins les Universités doivent chercher à générer leurs propres recettes afin de compenser toute aide du gouvernement. En effet, la revalorisation de la formation initiale et continue, l'encouragement de la recherche appliquée et la coopération, les prestations de service, la certification devraient permettre de réussir ce challenge. Nous présenterons au niveau du projet de développement les stratégies et les leviers pour atteindre cet objectif.

XIII- Projets en cours

L'UMP s'est lancé dans la construction de deux annexes (Taourirt et Berkane), l'extension de la faculté polydisciplinaire de Nador et la réhabilitation et d'aménagement du complexe sportif de l'UMP à Oujda.

Des projets en cours de montage sont aussi programmés à savoir l'EST de Nador et celle de Figuig.

Conclusion

L'UMP propose 137 filières en formation initiale, dont 16 LP, et 18 formations payantes et 20 certifications dont 16 internationales dispensées à l'EST. L'accroissement des effectifs des nouveaux inscrits, engendré par l'augmentation des demandes d'accès, conjugué à un taux de diplomation faible impacte le taux d'encadrement pédagogique et administratif et par conséquent la qualité de la formation.

L'analyse de l'offre de formation montre que l'UMP aurait besoin d'une vision de diversification de l'offre de formation et la professionnalisation des filières de la formation initiale afin de répondre aux besoins du marché de travail. L'offre de formation est à rénover afin de la rendre visible et lisible pour les étudiants et pour l'environnement socio-économique de l'Université. Cette faible cadence de professionnalisation des enseignements au sein des établissements à accès ouvert de l'UMP induit une massification dans les filières fondamentales, « refuge » des nouveaux bacheliers en panne d'alternatives ce qui impacte négativement les conditions d'apprentissage

Les établissements à accès ouvert de l'UMP, méritent une attention particulière, issue des réflexions des journées de Marrakech, ayant insisté sur le taux élevé de décrochage, faible taux réussite, massification, mauvaise orientation des bacheliers, etc. Tous ces ingrédients nous imposent une stratégie destinée à ces établissements. Il est absolument nécessaire que ces établissements, dont l'output n'as pas évolué depuis des années, doivent diversifier leurs offres de formation en concordance avec la mutation du marché du travail. Les ressources humaines expérimentées et les équipements d'enseignement performants dont elles disposent sont des atouts pour leurs développement.

Le CIOVE, un centre né en 2010 et atteint la phase de maturation en 2015 et dont les objectifs étaient d'accompagner l'étudiant avant, pendant et après son accès à l'université, a été vidé de ses missions.

L'UMP n'a pas pris l'initiative de proposer des modules soft-skills, de généraliser et développer des certifications techniques, langues étrangères, cultures et entrepreneuriats dans les programmes offerts. La création des centres communs dédiés à ces modules est primordiale.

L'UMP doit s'engager en faveur des méthodes pédagogiques innovantes dont l'objectif est de virtualiser l'enseignement. La création d'un centre commun dédié à l'innovation et l'évaluation pédagogique serait nécessaire et important.

La Recherche au sein de l'UMP est incontournable permettant aux enseignants de s'épanouir, de s'auto-former et par conséquent d'enseigner aux étudiants les connaissances nouvelles, les innovations et les technologies. En revanche, le nombre des projets de recherche nationaux et/ou internationaux ainsi que le nombre des publications par enseignants restent en dessous des objectifs escomptés (875 enseignants pour 67 laboratoires et équipes de recherche). À l'échelle internationale et comparativement à d'autres pays, le faible taux de production scientifique par enseignant impacte son classement sur les moteurs de recherche.

La politique budgétaire de l'UMP reste peu performante et nécessite des actions basées sur un critérium de résultats concernant la répartition du budget de fonctionnement. Quant au budget d'investissement la priorité devrait être donnée à la vision stratégique qui favorise la mise en place de projet ayant un impact sur le rayonnement de l'université.

Depuis la création de l'université, l'évaluation de toutes les activités liées à la formation, à la recherche et la gouvernance n'a jamais été réalisée malgré l'existence d'un référentiel de qualité. Ce processus d'amélioration continue des services offerts par l'université devrait être mis en place. Un service d'appui à la qualité a été prévu dans le cadre de la coopération internationale et validé par le conseil d'université en 2014 mais sans résultat concret de la part de l'UMP.

Analyse SWOT



SWOT

UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER

La matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier **les Forces** (Strengths), **les Faiblesses** (Weaknesses), **les Opportunités** (Opportunities) et **les Menaces** (Threats) de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie de développement de l'UMP.

La matrice SWOT fournit une proposition de recommandations générales servant comme première réponse aux problèmes et aux possibilités d'amélioration de la gestion de l'UMP.

FORCES

FAIBLESSES

OPPORTUNITES

MENACES

Pour relever les défis relatifs à l'UMP, il est nécessaire d'avoir une connaissance parfaite de ses forces qui constituent des atouts à valoriser et à développer, et de ses faiblesses qui représentent des handicaps à surmonter. Il est nécessaire également de comprendre son environnement pour tirer avantage de ses opportunités, mais aussi pour maîtriser les menaces qui pourraient compromettre significativement les chances de relever les défis d'un enseignement supérieur pertinent et de qualité.

I- Introduction

Le projet de développement quadriennal de l'UMP se doit d'être ambitieux et réaliste à la fois. Pour ce faire, il doit être basé sur une lecture correcte de ses potentialités et de ses faiblesses.

L'analyse SWOT permettra de bien identifier les Forces et les Opportunités de l'université, que le présent projet devra ancrer et fructifier, sans omettre ses faiblesses et les menaces, afin de les corriger et les transformer en atouts bénéfiques à son développement.

Sur la base des résultats précédents et suite aux contacts que nous avons eus au niveau des différentes composantes de l'Université, ce SWOT devra mener vers les orientations stratégiques et les actions concrètes à entreprendre pour permettre une véritable émergence de l'université.

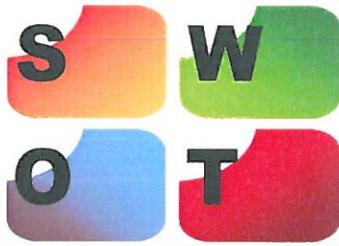
II- SWOT



Forces

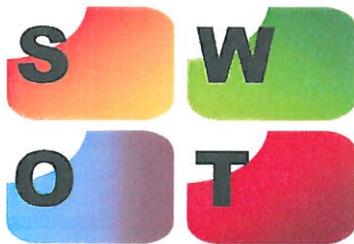
- ✓ Excellent background académique du staff enseignant
- ✓ Excellent background académique du staff administratif
- ✓ Structures des établissements sont fonctionnelles
- ✓ Implication et engagement du staff enseignant et administratif
- ✓ Un équipement scientifique assez conséquent
- ✓ Activité de recherche assez importante notamment en sciences et techniques
- ✓ Partenariats riches et diversifiés accompagnant l'université dans ses missions
- ✓ L'Université dispose de plusieurs centres communs
- ✓ Axes de recherche pertinents, répondant à des besoins prioritaires aux niveaux régional et national
- ✓ Projets en cours intéressants





Faiblesses

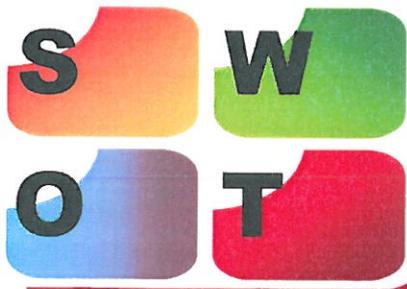
- ✓ Faible rendement dans les ETA et certains ETR
- ✓ Concentration des étudiants, (~91%) dans les EAO contre (~9%) dans les ETR
- ✓ Faible TEP et TEA
- ✓ Manque et/ou insuffisance de personnel technicien
- ✓ Faible taux de filières professionnalisantes
- ✓ Faible taux d'insertion des lauréats
- ✓ Passerelles entre les filières de formation inexistant
- ✓ Non implication des opérateurs socio-économiques dans l'élaboration des filières
- ✓ Aucun suivi des lauréats
- ✓ Centres communs non fonctionnelles
- ✓ Abondance des administratifs au sein de la présidence (76 personnes) au detriment des établissements
- ✓ Dispersion de certaines entités de recherche qui travaillent sur la même thématique.
- ✓ Faible taux de production scientifique comparativement au nombre d'enseignants (857 enseignants), 0,5 publication/enseignant
- ✓ Faible taux de valorisation de la recherche (4 brevets nationaux, aucun projet d'entreprise)
- ✓ Manque de labélisation des centres communs et des laboratoires etc.
- ✓ Numérique très peu développé
- ✓ Montant budgétisé, non engage, annulé les élevé
- ✓ Partenariat peu diversifié
- ✓ Difficultés dans la gouvernance



Opportunités

- ✓ Discours de Sa Majesté
- ✓ La vision stratégique 2015-2030
- ✓ Plan gouvernemental 2016-2021
- ✓ Plan d'action du Ministère de Tutelle 2017-2022
- ✓ Régionalisation avancée
- ✓ La nouvelle loi cadre 51-17
- ✓ Mise en oeuvre des plans sectoriels nationaux et leur déclinaison régionale
- ✓ Ouverture du Maroc vers l'Afrique grâce aux visites de Sa Majesté le Roi
- ✓ Projets numériques lances par le Ministère de tutelle
- ✓ Stratégie de la recherche à l'horizon 2025
- ✓ Evolution des technologies de l'information et de la communication
- ✓ Développement des technologies éducatifs et du marché du e-learning.
- ✓ Nouvelle politique tracée par le Minsitère de tutelle sur les EAO et les formations Licences (Bachelor)
- ✓ Les opportunités offertes par l'industrie 4.0
- ✓ Les opportunités offertes par le PDR de la région





Menaces

- ✓ Limites des ressources humaines, financières et matérielles
- ✓ Manque d'initiative et désengagement du secteur privé
- ✓ Complexité des procédures administratives

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'effet des conditions de travail sur la motivation du staff professoral et administratif ✓ Augmentation imprévue des effectifs bacheliers ✓ Concurrence avec les bureaux d'études nationaux et étrangers dans l'offre d'expertise ✓ Concurrence avec les universités et établissements privés et étrangers installés au Maroc dans l'offre de ✓ Départ à la retraite des administratifs et des enseignants | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolution technologique ✓ Résistance des enseignants qu'ils soient évalués par les étudiants ✓ Grève des étudiants suite aux tractations politiques ✓ Lenteur d'action des partenaires dans la réalisation des projets de construction en cours |
|---|--|



Cette matrice montre sans équivoque que l'UMP dispose d'un certain nombre de points fondamentaux constituant sa force. Toutefois, nous constatons aussi un grand nombre d'opportunités, tout à fait capables de renforcer les points forts de l'université s'ils sont exploités à bon escient. D'un autre côté, l'UMP a certainement quelques points de faiblesse auxquels il faudra faire face pour les surmonter et des menaces qu'il faudra éradiquer.

Suite aux informations présentées nous pourrions remarquer qu'il en ressort cinq axes stratégiques pour développer l'UMP et les actions concrètes peuvent être déclinées comme suit (figure : 42) :

- ✓ Formation : Formation attractive et innovante pour faire face aux mutations du marché de travail
- ✓ Recherche et Coopération : Conforter et Valoriser la recherche et la coopération au bénéfice de l'économie
- ✓ Étudiants : Amélioration de la vie estudiantine
- ✓ Gouvernance : Gouvernance participative et inclusive au service de développement de l'UMP
- ✓ Évaluation : Évaluation régulière des services offerts par l'UMP pour mesurer et conduire le changement

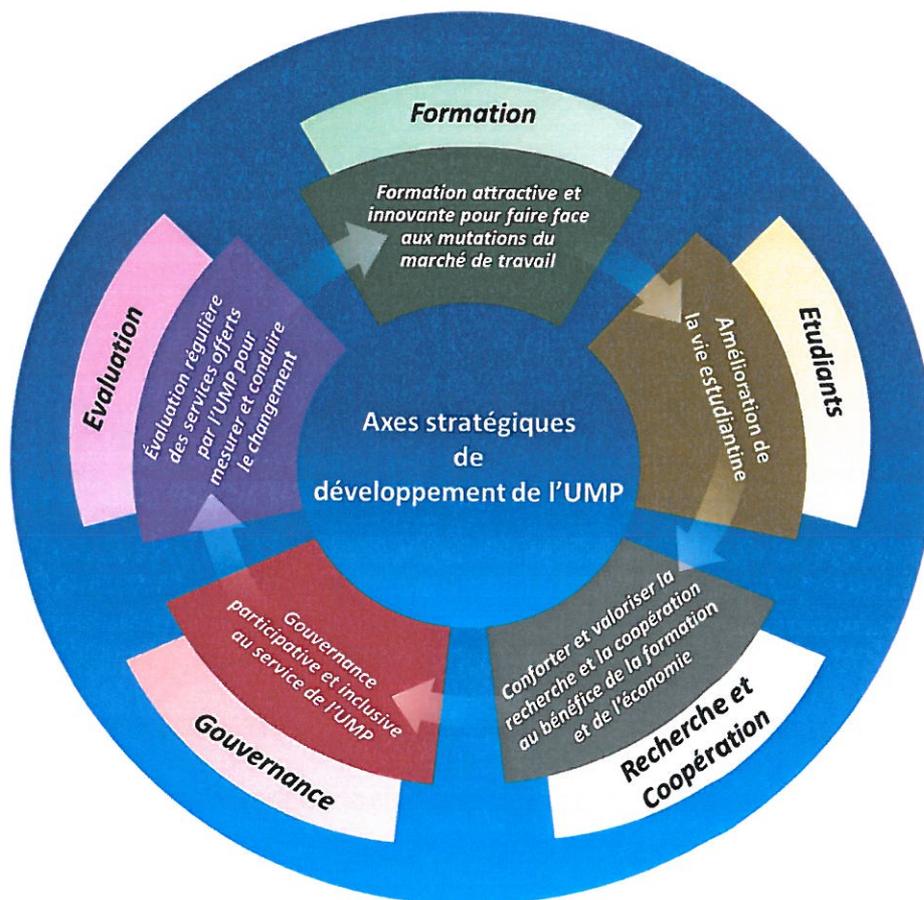


Figure 42 : Les axes stratégiques de développement de l'UMP

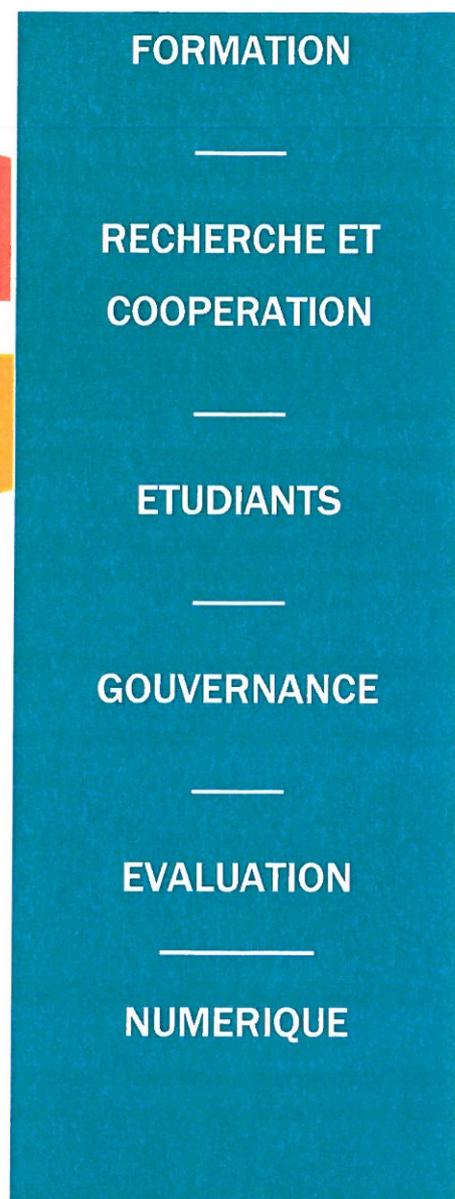


Pour une université dynamique, connectée, citoyenne, innovante entièrement intégrée dans sa région

UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Les axes, formation, coopération et recherche visent la mise en place d'une logique de formations tournées vers la recherche afin de répondre aux questions relatives à l'employabilité et l'insertion de l'UMP dans les grands chantiers du pays et de la région. Les axes étudiants et gouvernance portent sur une restructuration active des services rendus aux étudiants et de la gouvernance d'ensemble, ils donneront à l'UMP, la capacité d'action nécessaire, et susciteront une meilleure adhésion des étudiants, des enseignants, et des équipes administratives à ce projet. L'axe évaluation est un outil pour mesurer et conduire le changement. Il concerne l'enseignement, la recherche, la vie estudiantine et la gouvernance. Le numérique est un outil important pour que l'université soit connectée et intelligente pour un accès distant et instantané à la formation, le partage et la valorisation des données de la Recherche, la dématérialisation des procédures, etc, et ce pour faire face aux grands enjeux liés aux transitions digitales.



Nous sommes convaincu que, la réussite du projet nécessite une participation et une adhésion plus larges de toutes les composantes de l'UMP. Nous veillons à renforcer la culture d'adhésion et de participation afin de créer un environnement participatif favorable à la mise en œuvre de ce projet, dont les objectifs stratégiques généraux et les objectifs spécifiques et opérationnels sont cohérents avec les politiques nationales d'éducation et de formation. Depuis notre nomination à la tête de l'EST Oujda, nous avons veillé à l'implication de l'ensemble des composantes de l'école à toutes les actions que nous avons entreprises.

I- Introduction

Le projet de développement de l'UMP que nous présentons dans ce rapport vise les objectifs suivants :

- ✓ Améliorer l'efficience des établissements de l'UMP en offrant aux étudiants d'une part, une formation leur permettant d'acquérir les connaissances et les aptitudes facilitant leur intégration dans la vie active et d'autre part, les valeurs citoyennes.
- ✓ Faire de l'UMP un outil de développement socio-économique régional et national pour accompagner les mutations socio-économiques et l'évolution technologique que connaît notre pays.
- ✓ Instaurer la culture démarche qualité et la consolider au sein de l'UMP, comme nous l'avons fait pour l'EST Oujda (*établissement labélisé formation-Qualité par l'ARES : Académie de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Belge, EVA : Structure d'Évaluation Belge et l'UCL : Université Catholique de Louvain La neuve belge*), afin de porter un jugement formel sur la qualité et l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement.

Pour atteindre ces objectifs, une stratégie et un plan d'action conforme aux politiques publiques régissant le secteur de l'éducation et l'enseignement supérieur sont proposés afin d'assurer un rayonnement de l'UMP à savoir (*plan d'action pluriannuel*) : le développement de l'offre de l'enseignement supérieur, l'amélioration du rendement interne et externe du système, Le renforcement des compétences du personnel par la mise en œuvre d'un programme de formation continue, l'amélioration de la gouvernance, le renforcement de son autonomie et l'amélioration des conditions d'accueil et du travail des étudiants et des enseignants.

Notre stratégie repose sur cinq volets fondamentaux :

- ✓ Formation : Formation attractive et innovante pour faire face aux mutations du marché de travail
- ✓ Recherche et Coopération : Conforter et Valoriser la recherche et la coopération au bénéfice de la formation et de l'économie
- ✓ Étudiants : Amélioration de la vie estudiantine
- ✓ Gouvernance : Gouvernance participative et inclusive au service de développement de l'UMP
- ✓ Évaluation : Évaluation régulière des services offerts par l'UMP pour mesurer et conduire le changement

Ce projet est formulé à travers des objectifs stratégiques, des objectifs spécifiques et des actions clés. Son plan d'action, de nature tripartite, est décliné en actions structurantes (Poursuite d'opérations déjà lancées avec une visée d'amélioration des pratiques), en actions innovantes (Engagement dans des projets innovants), et en actions expérimentales (Expérimentation des projets et évaluation de leur utilité pour une éventuelle généralisation).

La stratégie de développement de l'UMP est déclinée en plan opérationnel fondamentalement orienté vers le travail collaboratif avec toutes les composantes de l'UMP, collaboration étroite avec la région et les acteurs socio-économiques régionaux et nationaux. Cette vision découle également du contexte socio-économique régional, de l'analyse de la situation et de la position de l'Université dans le système éducatif national.

Notre approche en termes de gestion des structures de fonctionnement de l'UMP reposera sur une démarche "qualité globale et gestion participative" à laquelle tous les acteurs (enseignants, administratifs, étudiants, entreprises, collectivités territoriales, lauréats, etc.) seront appelés à assumer avec nous.



Axe stratégique 1: FORMATION

II- Formation attractive et innovante pour faire face aux mutations du marché de travail

II.1. La formation Initiale

La formation a pour objectif de créer un capital humain et social qui nécessite la transmission des connaissances et des habilités pour améliorer la compétence et la compétitivité des apprenants. Les besoins en formation doivent être ajustés en fonction des exigences socio-économiques régionales et nationales.

Les réformes de l'éducation et de la formation placent l'apprenant "au centre de la réflexion de l'action pédagogique". Il doit être considéré comme un partenaire essentiel responsable du processus de rénovation de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, si la professionnalisation est affirmée dans les établissements à accès régulé, elle est en phase de tergiversation dans les établissements à accès ouvert. Un effort soutenu doit être déployé au niveau de ces établissements pour augmenter le nombre des filières professionnelles ce qui induit l'accroissement des effectifs des étudiants et l'amélioration du taux de professionnalisation.

Ce projet accompagnera aussi le ministère de tutelle dans la réflexion et l'instauration de la nouvelle réforme (Cycle Bachelors) selon les objectifs du plan d'action 2017-2022.

Plusieurs propositions sont formulées pour booster le système de formation à l'UMP (*figure 43*) à savoir :

- ✓ L'amélioration du système d'admission, d'accueil et de suivi des étudiants ;
- ✓ La définition d'une politique de formation répondant au marché de l'emploi ;
- ✓ Le renforcement de la capacité entrepreneuriale chez l'étudiant ;
- ✓ Le développement des soft-skills, e-skills et langues de l'apprenant ;
- ✓ Le développement des certifications internationales ;
- ✓ La mise en œuvre de pédagogies actives ;
- ✓ L'adoption des procédures valides et fiables d'évaluation des apprentissages ;
- ✓ L'instauration d'un système d'accompagnement et de suivi des étudiants ;
- ✓ Le renforcement de l'usage des technologies éducatives et
- ✓ L'analyse de l'impact des formations à travers le suivi des lauréats et de leur employabilité.

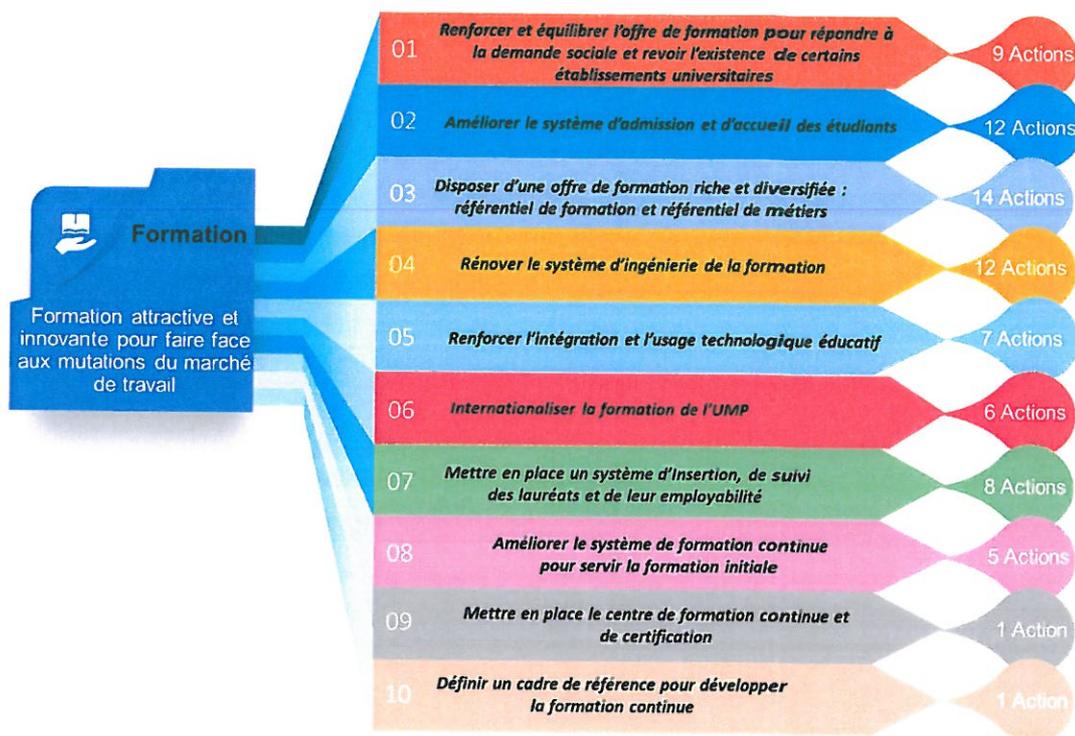


Figure 43. L'axe stratégique, les objectifs spécifiques et les actions pour la formation

L'UMP doit être en mesure d'offrir des programmes de formation novateurs qui sont placés au centre d'une politique de formation bien ciblée répondant aux impératifs de développement. Ces programmes de formation sont caractérisés par la nouveauté, la collaboration avec les parties prenantes, l'efficacité des approches pédagogiques, la pertinence des procédures d'évaluation, l'usage des TIC, le bon accompagnement des étudiants, et le bon suivi des lauréats.

En outre, l'UMP est tenue de bien préparer tous les étudiants en leur faisant acquérir les compétences disciplinaires et transversales facilitant leur insertion dans le marché du travail.

Les actions clés :

✓ Créer l'École Supérieure d'Art et Design à Nador (ESADN).

Les offres de formation dispensées seront en relation avec l'art plastique, design objet & espace, prototypage, l'audiovisuel et médias numériques, etc. Cet institut accompagnera la région dans la valorisation de l'artisanat, l'innovation & design packaging, cosmétiques, le développement des métiers de l'art (média, cinéma, arts vivants, métiers de scène, ...), production numérique, etc. Ce projet sera réalisé en partenariat avec l'École Supérieure d'Art et de Design de Reims en France (convention déjà signée) et l'Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax (Convention en cours de signature).

✓ **Créer l'École d'Intelligence Artificielle à Oujda (EIARO).**

Les rapports du CESE (2016), l'IRES (2017, *transformation numérique et maturité des entreprises et administration marocaines*), la Banque Mondiale (2016, *digital dividends*), McKinsey (2018, *The Future of Workplace*), McKinsey (2018, *Les bénéfices de l'Intelligence artificielle pour le Maroc*) World Economic Forum (2019, *Our Shared Digital Future* et 2018, *the future of jobs report*) et la stratégie gouvernementale via l'octroi d'une enveloppe budgétaire de 50MDhs aux profits des projets portant sur l'IA s'accordent sur la nécessité de faire du digital et de l'intelligence artificielle un outil de développement économique, social, culturel et environnemental et un dispositif d'innovation pédagogique. Ces outils pourraient représenter une opportunité majeure pour le pays dans les domaines des banques, des télécoms, de l'assurance, de l'industrie automobile, de l'agriculture, de l'eau, de l'énergie, de l'E-gov, de l'auto-entrepreneuriat, de la santé, du transport et de l'enseignement.

La création d'une école de ce genre s'impose pour rattraper le retard enregistré dans ce domaine et accompagner le pays et la région de l'oriental dans les projets novateurs que dans les secteurs qui seront touchés par l'IA.

Cette école sera créée en partenariat avec GateWay Technical College Kenosha, University of Wisconsin - Madison Computer Sciences Department, University of Zagreb, etc..) avec qui nous avons des liens très étroits et qui ont donné leurs accords de principe.

L'école se base sur les pré-requis des laboratoires (EST, ENSA, FS et FP) opérant dans ce domaine et sera abritée au campus du savoir dont l'infrastructure est déjà disponible.

Cette école proposera des cours en robotique et cobotique (collaboration homme-robot), en intelligence artificielle, cyber-sécurité, technologies web et mobile et Big Data, Machine learning, deep learning, etc.

Elle délivrera des diplômes d'ingénieurs et des DUT dans les domaines liés à l'IA.

Il est à signaler que l'équipement lourd d'enseignement de haute technologie est déjà disponible à l'EST d'Oujda (impression 3D, impression des circuits électroniques, unité d'usinage, et machine plastronic).

✓ **Créer la Faculté Agro-Biotech de Berkane (FA2B)).**

La région de l'Oriental dispose de potentialités dans le domaine agricole avec des milliers d'hectares de terres arables, consacrées aux légumineuses et l'arboriculture (olives à Taourirt et agrumes à Berkane), élevage (hauts plateaux). Le secteur de l'agroalimentaire est l'un des quatre projets prioritaires du PRD

Le choix de la création d'une faculté dédiée à l'agroalimentaire et biotechnologie est plus judicieux que la création d'une annexe de l'UMP à Berkane, vu que la région est une zone agricole par excellence et elle est dotée

de l'Agropole de 102 hectares dédiés aux investisseurs opérant principalement dans le secteur agroalimentaire.

Ce projet accompagnera la stratégie nationale du plan Maroc vert et donnera un nouveau souffle à la valorisation des produits agricoles de la région.

Aussi, l'UMP, dans le domaine de l'agroalimentaire, dispose d'un potentiel humain important et de très haut niveau. Les sujets développés par les chercheurs sont liés aux aspects biologiques, chimiques et agronomiques.

Cette institution aura pour vocation la formation des DUT, LP et MS en agroalimentaire, recherche et développement en agroalimentaire, qualité, production, Biotechnologie, commercialisation, marketing, etc.

Nos partenaires internationaux dans ce projet sont AgroSup Dijon, Polytech Sorbone, Czech University Of Life Sciences Faculty of Agrobiolgy, Food and Natural Resources et la Faculté de Gembloux Agro-Bio Tech.

✓ **Créer la Faculté de Transport et de la Logistique Internationale à Taourirt (FTELIT)**

La création d'établissement dédié au transport et à la logistique et plus raisonnable que de créer une annexe avec des filières jumelles des établissements à accès ouverts d'Oujda. Pour plus de visibilité cette institution par ses formations DUT, Bachelor et Master (transport maritime et aérien, transports terrestres, commerce international, logistique, conditionnement, stockage des hydrocarbures, organisation du flux de transport, etc) répondrait aux exigences du marché de l'emploi imposé par l'émergence des projets structurants de la région. En effet, la région de l'oriental sera ouverte à l'internationale via la mise en service du futur port de transbordement pétrolier Nador WestMed. Ce dernier permettrait au Maroc d'atteindre le top 10 et contribuerait à promouvoir le transport maritime en Méditerranée qui se situe actuellement autour de 20 % du trafic mondial.

Parallèlement au port, des zones industrielles, logistiques et de services seront aménagées sur la zone franche adjacente au port et sur la zone de développement et qui seront ouvertes aux investisseurs de renommés, et destinée à abriter les métiers mondiaux du Maroc.

✓ **Lancer le démarrage de l'École Normale Supérieure (ENS en École Supérieure de l'Éducation et de la Formation (ESEF) au campus du savoir afin de répondre à la stratégie du ministère (*programme de formation de 200000 enseignants*).**

✓ **Scinder la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines en deux établissements : Institut de Langues et Faculté des Sciences Humaines.**

- **Faculté des Langues appliquées :**

Pour ce qui est de la faculté des langues vivantes, l'idée est de mettre en place des diplômes nationaux en langues vivantes avec un degré de maîtrise très élevé disant le C2.

La formation pourrait être orientée monde professionnel, français des affaires, tourisme, ... ou elle peut être orientée recherche portant sur les autres langues vivantes : arabe, français, anglais, Amazighe, ...

Des recherches nouvelles tendances : didactique des langues, modes d'acquisition, introduction des technologies de l'information, interprétariat, traduction, ...

Cette répartition donnerait et ouvrirait d'autres opportunités à ceux qui seront diplômés vis à vis du monde du travail.

Cet établissement sera créé en partenariat avec la faculté des langues de Mons (Belgique) et de Strasbourg (France) avec qui nous avons initié des projets de coopération

- **Facultés des Sciences Humaines et sociales :**

Pour cet établissement, l'offre de la formation sera orientée vers la philosophie, Géographie (Aménagement du territoire, Environnement et géomatique.) Sociologie (travail de développement et petits projets Histoire et techniques audio-visuelles et psychomotricité,) littérature et civilisation arabe, littérature et civilisation française et langue, littérature et civilisation anglaise, langue, littérature et civilisation espagnole, les métiers du Adouls, etc.

✓ **Scinder la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales en deux établissements : Faculté des Sciences Juridiques et la Faculté d'Économie et de Gestion.**

✓ **Transformer le Musée d'histoire naturelle abrité au sein du département de**



Crâne de l'Homme de Tafoughait (de renommée Mondiale), parmi les objets exposés

Géologie de la Faculté des Sciences en un Musée régional. Ce projet sera réalisé en partenariat avec le Conseil de la région, les collectivités locales et le ministère de la culture et du tourisme. Ce Musée abritera la faune, la flore et les collections de fossiles humains et animales, des outils préhistoriques, issus toutes des recherches sur le terrain effectué par des enseignants chercheurs de l'Université Mohamed 1^{er}. À travers l'originalité de la collection exposée,



Ex : Organisation des visites des élèves à l'EST en partenariat avec Académie Régional : Oujda

ce musée représentera une valeur rajoutée pour l'Université et son rayonnement régionale et nationale.

1 Améliorer le système d'admission et d'accueil des étudiants.

L'accès à un établissement universitaire est le facteur déterminant de la mobilité sociale. Il est un élément

de grande importance car c'est une opération qui fournit l'input (l'entrée) du système universitaire. Cela est généralement décisif dans la voie du succès puisque les étudiants qui font un bon parcours sont le plus souvent ceux dotés des pré-requis de la formation et qui présentent de la motivation et la bonne orientation (*Recommandations de la réunion pédagogique nationale de Marrakech*).

Par ailleurs, l'UMP devrait instaurer une série de mesures pour assurer le bon accueil des étudiants et leurs transitions.

Les actions clés :

- ✓ Établir un lien étroit entre l'UMP et l'Académie Régionale de l'Oriental. Cela pourrait prendre la forme d'un bureau d'Information et d'Orientation au sein du CIOVE, dont l'objectif est de rester en phase avec les changements qui s'opèrent au niveau de l'enseignement secondaire.
- ✓ Organiser des manifestations portes ouvertes en partenariat avec l'Académie Régionale de l'Oriental au profit des lycéens candidats au Baccalauréat. Durant ces journées, le public trouvera tout ce qui concerne les offres de formation, les filières et les spécialités dispensées au sein de l'UMP. Il aura aussi l'occasion d'avoir toutes les informations utiles pour faire un choix judicieux de son parcours universitaire.
- ✓ Mettre en place de mécanismes institutionnels à l'échelle de l'UMP pour l'implication des parents des bacheliers dans le choix de la formation.
- ✓ Améliorer la communication numérique par le développement d'un espace dédié aux futurs étudiants qu'ils soient nationaux ou étrangers.
- ✓ Implication des médias régionaux dans le processus d'orientation universitaire.

- ✓ Organiser des journées d'accueil et d'information durant la semaine qui précède la rentrée universitaire. Il s'agit d'informer les nouveaux étudiants des pré-requis des filières de formation, des contenus, des passerelles, des stratégies d'enseignement/apprentissage, du système d'évaluation, des résultats et retombés, des informations sur les activités para-universitaires, ... Des visites de campus leur sont également proposées.
- ✓ Multiplier les séances d'information tout au long de l'année pour développer le sentiment d'appartenance à l'UMP.
- ✓ Mettre en place un mécanisme de remise à niveau et de consolidation des compétences pour les nouveaux inscrits. Les cours de remise à niveau sont indispensables devant l'hétérogénéité des étudiants provenant de différentes filières (sciences physiques, sciences de la vie et la terre, sciences mathématiques, sciences économiques et de gestion).
- ✓ Instaurer un système de parrainage des nouveaux étudiants par des étudiants déjà inscrits à l'UMP. Des étudiants se proposent pour épauler les nouveaux venus à leur arrivée, les aider à régler les problèmes de leurs vies personnelles (logement, transport, restauration...), et faciliter leur intégration à la vie universitaire.
- ✓ Mettre en place un dispositif d'orientation des étudiants. Ce dispositif recouvre l'information, le conseil et l'inscription dans les filières de formation, ainsi que l'accompagnement pour l'insertion.
- ✓ Remédier aux problèmes de décrochage et d'échec par un encadrement rapproché et tutoré notamment dans les établissements à accès ouvert.
- ✓ Renforcer les moyens de communication et d'information en l'occurrence le développement d'une plateforme type réseau social UMP.
- ✓ Allouer les fonds financiers nécessaires au fonctionnement des structures d'orientation.

1-Nous avons créé, encadré et financé à l'Intérieure de l'EST Oujda le Bureau des Étudiants (BDE) géré par les étudiants et qui a comme objectif l'organisation des manifestations culturelles, sportives et le parrainage des nouveaux inscrits.

2-Au sein de l'EST Oujda suite aux recommandations des évaluateurs externes, ce type de plateforme a été développé. Elle a prouvé son apport indéniable dans le ciblage des besoins spécifiques des étudiants et l'identification de leurs souci.

3- Nous avons créé une cellule constituée des responsables de filières qui discute avec les parents des bacheliers les choix exprimés pour une meilleure orientation.



Journée d'intégration et d'orientation des nouveaux inscrits

Indicateurs de performance :

- Nombre de portes ouvertes. - Nombre de documents édités. - Nombre de participations aux manifestations « portes ouvertes ». - Nombre de visites guidées. - Nombre de visites du portail de l'UMP
- BDE créé au sein de chaque établissement. - Plateforme type réseau social UMP réalisée

II.1.2 Disposer d'une offre de formation riche et diversifiée : référentiel de formation et référentiel de métiers.

Constat 1 (enquête ANAPEC 2017) : Les entreprises enquêtées relèvent que le manque de savoir-faire (43%), les soft-skills (16%), la pénurie de certains profils (16%) et les formations non adaptées au marché (13%) sont des difficultés qui surgissent lors des recrutements (Les besoins prévisionnels en compétences).

Constat 2 : les mesures entreprises dans le plan d'action du Ministère de Tutelle (2016-2022) pour l'adéquation formation-emploi afin d'améliorer employabilité des Lauréats sont :

Orientation de plus d'étudiants vers les filières scientifiques et techniques ;

Innovations pédagogiques notamment dans les établissements à accès ouvert ;

Développement, diversification et professionnalisation des formations pour répondre aux besoins du monde socio-économique en RH qualifiées notamment celles développées dans le cadre programmes sectoriels ;

Implication des partenaires socio-économiques dans le montage des formations, l'encadrement et l'évaluation des étudiants ;

Multiplication par 2 à 3 des effectifs des nouveaux inscrits dans les filières des Sciences de l'Ingénieur, -Technologie, Commerce & Gestion et Sciences & Techniques ; et

Orientation de plus en plus d'étudiants vers les LP et MS.

Constat 3 : Les assises de Marrakech présidée par le ministre de tutelle, Saïd Amzazi, le 2 et 3 octobre 2018 "L'Université renouvelée ; le diplôme de la licence, un défi pour l'intégration professionnelle" : une nouvelle réforme est nécessaire pour répondre aux défis futures (rendement interne, déperdition, décrochage, adéquation formation-emploi, résorption du chômage).

Une réflexion approfondie sur la politique de formation et sur la nature de son offre s'impose en urgence pour adopter des programmes de formation répondant aux exigences du développement et du marché de l'emploi. Au cours de l'année 2019, parmi les recommandations des assises de Marrakech présidée par le ministre de tutelle, Saïd Amzazi, le 2 et 3 octobre 2018 "L'Université renouvelée ; le diplôme de la licence, un défi pour l'intégration professionnelle" et celles

approuvées par la Conférence des Présidents d'Université (CPU) à Kénitra le 01 février 2019, l'adoption d'une nouvelle dénomination du Diplôme « Bachelor ». La durée du diplôme de Bachelor est de 4 ans (figure 44). La nouvelle architecture pédagogique proposée par la Conférence des Présidents d'Université est schématisée dans la figure 41.

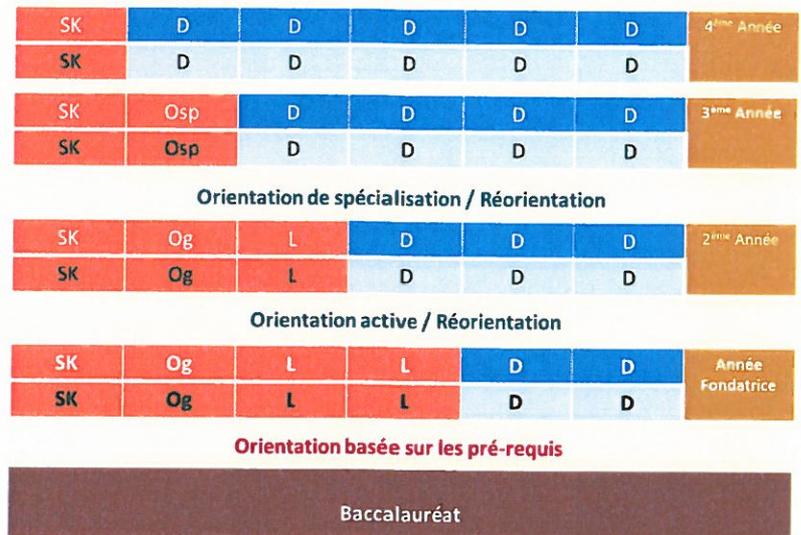


Figure 44 : Nouvelle architecture pédagogique du Bachelor (SK : Skills- L : Langues- D : disciplinaires- O : Ouverture (Og : général, Osp : Spécifique) (source : Réunion CPU du 1er Février 2019 à Kénitra)

Le nombre de crédits pour le Bachelor est de 240 CT à raison de 30 CT par semestre et 6 modules par semestre.

Le nombre de crédits par modules sont estimés selon le volume horaire totale de chaque module selon la méthodologie décrite dans l'ouvrage intitulé : « *Mise en place du système de crédits dans l'enseignement supérieur au Maroc (CREMAR)* » ISBN N° 978-9954-9499-7-9.

La mise en place d'une « année fondatrice » a pour objectifs :

- ✓ Le renforcement disciplinaire des nouveaux bacheliers
- ✓ La remédiation linguistique pour les nouveaux bacheliers
- ✓ L'introduction des Skills (Study, soft & life skills) en plus du civisme et du volontariat
- ✓ L'ouverture de l'étudiant sur plusieurs champs disciplinaires (élargissement disciplinaire)
- ✓ La spécialisation progressive et une orientation plus efficiente basée sur l'expérience de l'étudiant
- ✓ La mise en place d'un système efficient d'orientation active et de réorientation
- ✓ La mise en place de passerelles
- ✓ L'organisation des ateliers d'information sur le système ECTS et la normalisation de la terminologie utilisée dans ce cadre.

L'UMP doit disposer d'une capacité à faire émerger une politique de formation complète et cohérente, qui soit adaptée aux évolutions du système de l'enseignement supérieur et qui soit au service des besoins et attentes des parties prenantes.

Les actions clés :

- ✓ Donner un nouveau souffle au centre des langues afin d'accomplir ses missions pour lesquelles il a été créé :
 - Volonté nationale au sein de toutes les universités marocaines.
 - Accompagner les étudiants dans leur apprentissage des langues : surtout le français en tant que langue d'enseignement
 - Apporter aux élèves une aide au niveau des connaissances et des compétences linguistiques
 - Agir en vue d'améliorer les conditions d'enseignement de la langue en créant des espaces langues articulés autour du centre de documentation et du centre de langues.
 - Initier à l'enseignement en ligne (plateforme d'un enseignement et de l'évaluation à travers des cours et des exercices en ligne).
 - Créer une structure qui accompagne l'apprentissage (en présentiel et à distance) des langues des étudiants de l'UMP allant de la formation à la certification
 - Mise en place de tests de placement totalement en ligne accrédité par l'Institut Supérieur des Langues Vivantes de Liège. (Réunion de travail faite

le mois d'Avril 2019 avec la responsable des relations internationales : Laurence WERY) autour de positionnement des étudiants

- Mise d'une certification tef (teste élémentaire de français) avec la chambre de commerce et d'industrie de Paris (Contact entrepris avec Marion ROBYN)
 - Formations langues française sur objectifs universitaires
 - Formations langue anglaise : anglais général (reprise des contacts avec le British Council)
 - Formation langue espagnole au profit des doctorants et étudiants master : Possibilité de faire de notre centre un centre de formation des professeurs d'espagnol, Centre certificateur. Dans ce cadre nous avons l'engagement de l'institut Cervantès au Maroc
 - Formation en langue chinoise
 - Possibilité de mettre en place des certifications propres à l'université marocaine.
- ✓ Réviser l'offre de formation existante tout en tenant compte des attentes et besoins des parties prenantes. Pour cela, une analyse prospective des attentes et des besoins en formation servira comme catalyseur pour un bon ciblage et une meilleure harmonisation des formations proposées. *Cette année deux filières DUT en Génie Informatique embarquée en Prototypage et en Big Data ont été accréditées.*
 - ✓ Trouver des moyens incitatifs pour associer tous les acteurs à la construction de la politique de formation. Les acteurs internes et externes de l'université seront associés pour élaborer et mettre en œuvre l'offre de formation.
 - ✓ Encourager les filières Bachelor professionnalisantes (DUT, Bachelor, LST, MST et MS). L'UMP devra diversifier son offre de formations professionnelles en collaboration avec le milieu socioéconomique pour un meilleur ciblage et mettre en œuvre une politique favorisant la qualité des stages en adéquation avec les formations et le monde de l'entreprise.
 - ✓ Mettre à la disposition de chaque filière avant accréditation les moyens nécessaires en formation des enseignants et l'achat des équipements pédagogiques pour assurer une formation de qualité.
 - ✓ Encourager les filières de formation répondant aux besoins de la région (*Plan de Développement Régional : Agriculture, tourisme, digitale, etc*)
 - ✓ Proposer des filières de formation innovantes, pluridisciplinaires et interdisciplinaires.
 - ✓ Proposer des filières d'excellence pour le cycle Bachelor.
 - ✓ Encourager les filières de formation en relation avec l'Industrie 4.0 (impression 3D, robotique, les objets connectés, matériaux avancés, SMACS, etc). Au Maroc comme ailleurs dans le monde, les activités du travail sont susceptibles d'être automatisées. Le rapport de World Economic Forum May (2017- 2019) estime que 50% des activités dans le Royaume seront automatisées. L'analyse de ce rapport a

révélé que 21% des compétences au Maroc d'ici 2020 seront différentes par rapport à celles sollicitées en 2015. La révolution industrielle 4.0 perturbera le marché de l'emploi par la création d'un large éventail de nouveaux emplois au Maroc dans les technologies numériques, l'analyse de données, l'ingénierie, l'automobile, l'équipement mécanique, l'électronique, etc. Concernant le SMACS, le Plan de Développement Régional prévoit un investissement de 4MDH dans la digitalisation et la montée en compétences dans les métiers d'avenir.

- ✓ Augmenter l'effectif des nouveaux inscrits dans les établissements à accès régulé de 50% (2021-2022).
- ✓ Développer et améliorer la formation dans le domaine des métiers de l'enseignement et de la formation (*circulaire ministérielle du 21-Mars-2018, n°01/00358*). Un programme de 200.000 cadres dans les métiers de l'enseignement a été mis en place en Avril 2018 par le Ministère de tutelle.
- ✓ Mettre en place un système d'information métiers. Il s'agit d'établir une plateforme permanente qui permet l'échange entre les acteurs concernés et qui identifie les métiers à forte valeur ajoutée. (*Plan de Développement Régional prévoit la définition d'une vision des métiers de la région en cohérence avec les filières porteuses.*)
- ✓ Assurer la veille et suivre les mutations nationales et internationales en matière de formation et d'emploi. Le Career Center de l'UMP aura aussi pour mission recensement des besoins des entreprises en termes de compétences et de formation ; faire prospection des nouveaux métiers.

Indicateurs de performance :

- Nombre de filières Bachelor d'excellence. – Nombre de Bachelor professionnel
- Nombre de filières Bachelor impliquant le secteur socio-économique
- Nombre de filières en relation avec l'Industrie 4.0
- Nombre d'étudiants inscrits dans les métiers de l'enseignement
- Système d'information métiers réalisé. - Recrutement par voie de passerelles
- Taux de diplomation, d'échec et d'abandon
- Comité de veille établi regroupant des membres : Centre d'Innovation Pédagogique et Career Center

II.1.3 Rénover le système d'ingénierie de la formation

L'ingénierie de la formation concerne l'élaboration, le pilotage et la révision continue des programmes de formation.

Plusieurs évolutions imposent la rénovation du système d'ingénierie de la formation à l'UMP. Entre autres, le changement de la structure des filières et des programmes au cycle secondaire, l'apparition des nouvelles pédagogies, le développement des technologies d'information et de communication, la prédominance de l'anglais comme langue du savoir, l'émergence de nouveaux métiers, etc.

L'UMP doit mettre en place des politiques et des procédures pour guider l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation offerts et accompagner le ministère de tutelle dans la nouvelle réforme (Bachelor).

Les actions clés :

- ✓ Mise à niveau des filières fondamentales dans le nouveau système Bachelor : Les parcours introduits pour les filières fondamentales au niveau de S5 et S6 actuellement devraient permettre d'améliorer l'employabilité, ce qui laisse penser que dans le nouveau système Bachelor, le S7 et S8 doivent viser la reconversion des enseignants, par la formation continue, le perfectionnement et les stages, vers des disciplines relativement proches de leurs disciplines de base, ouvrant davantage sur des champs à forte potentiel d'employabilité :
 - De la chimie organique ou minérale vers la chimie industrielle.
 - De la biologie vers la biotechnologie, bio-industrie, agroalimentaire, techniques d'analyses, qualité.
 - De la géologie au génie de l'eau, génie minier, génie civil.
 - De la physique vers l'électrotechnique, l'électronique industrielle, l'automatique, informatique industrielle, efficacité énergétique, Énergies renouvelables
 - Des mathématiques vers l'informatique, les technologies d'information et de communication (TIC).
 - De la géographie à l'aménagement du territoire.
 - Des sciences humaines fondamentales aux sciences humaines appliquées aux grandes questions conjoncturelles.
 - De l'économie vers le business finance.
 - De l'histoire vers l'archéologie
 - Du Droit vers les métiers juridiques

✓ Créer le Centre d'Innovation Pédagogique de l'UMP

Ce centre aura pour missions : l'intégration des TIC dans l'enseignement, la modernisation des pratiques pédagogiques, le développement des contenus numériques et la formation en ligne, le développement des Télé-TP, le développement de l'enseignement à distance

✓ Créer le centre des soft-skills de l'UMP :

Les Soft-Skills constituent un handicap majeur entravant le recrutement des diplômés universitaires. Par ailleurs, l'UMP doit veiller à ce que ses lauréats soient polyvalents, positifs, créatifs et communicatifs. Ce centre aura pour objectif le développement personnel, le projet professionnel, les comportements éthiques et la responsabilité sociale des étudiants. Il aura pour mission :

- Préparation des modules Soft-Skills et Ouverture générale afin de les intégrer dans les nouvelles filières de formation Bachelor qui vont démarrer le mois de septembre 2020 (*figure.45*).

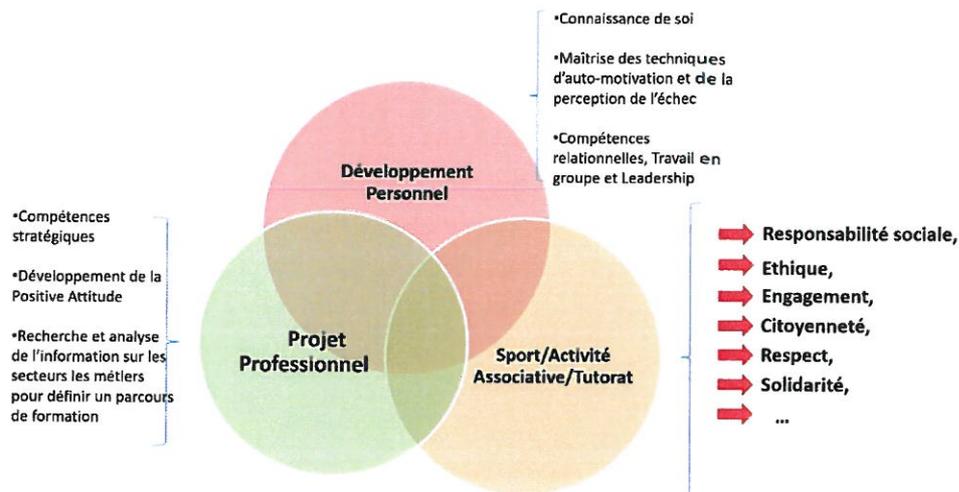


Figure 45. Soft skills (UCA 2017)

- Élaboration d'un calendrier annuel concernant l'organisation des cours et/ou séminaires encadrés par des spécialistes sur les compétences interpersonnelles, communicationnelles et de leadership, des ateliers de coaching-communication pour les étudiants et des événements préparés par les étudiants eux même sur la prise de parole, le sens du challenge ou le bénévolat en faveur de la société civile.
- ✓ Inculquer la culture entrepreneuriale à l'étudiant. Le volet culture de l'entrepreneuriat doit être mené en partenariat avec les différents opérateurs actifs sur ce créneau : ANAPEC, CRI, CGEM, la Fondation Banque Populaire pour la Création d'Entreprises, le Réseau Maroc Entreprendre, l'Association Maroc Télécom pour le Création d'Entreprises. Pour ce volet un Espace d'Entreprises sera créé au sein de chaque établissements pour inculquer aux étudiants l'esprit entrepreneurial, les pratiques commerciales et la diversité culturelle. Les étudiants appliqueront leurs compétences techniques acquises en classe sur des projets d'entreprise. L'espace sera géré par des enseignants spécialisés et aura les missions suivantes :

- Organisation des séminaires, des workshops, des colloques et des rencontres.
- Visites d'entreprises régionales, nationales et même internationales.
- Initiation des étudiants aux différentes étapes d'entreprendre à la volonté d'entreprendre, au soutien humain, au système de développement commercial et l'accompagnement professionnel.
- Implication du milieu socio-économique (banques, chef d'entreprise, etc.) dans le parrainage des étudiants dévoilant un potentiel entrepreneurial.
- Accompagnement des étudiants ayant des idées innovantes pour le montage de leurs projets.
- Création d'un club des étudiants entrepreneurs issus de toutes les filières ayant la vocation d'entreprendre dont l'objectif principal est de faire travailler, sur un projet commun ou personnel.

1-Nous avons créé un club nommé biz-Squad au sein de l'EST Oujda en partenariat avec des universités américaines permettant, suite à des rencontres hebdomadaires via visio-conférence de travailler sur des projets communs, conçus par les étudiants marocains et américains. Les retombées ressenties résident dans l'internationalisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des étudiants.



Once we arrived in Oujda we met our host families and had dinner with them. On Monday the 9th we had a meeting and the students from both EST and GTC were able to have an open discussion and learn from each other. On the 10th we visited classrooms at EST and also visited the UMP institution. On the 13th the students were in classes with the EST students hearing presentation and learning about IT systems. On the 14th we visited a new Biz Squad project for EST and was able to see a new startup business and learn about the project that is being undertaken. Through classroom visits at EST and UMP the students were able to learn about the educational system in Morocco and were impressed. Strong bonds were formed between the EST and GTC students and real friendships were formed. On the 14th we took the night train to Casablanca to return home to the US.

2-Nous avons créé le club ENACTUS : EST Oujda remporte le prix de meilleur projet en Afrique du Nord «Impact@Work».

Programme «Impact@Work»

L'EST d'Oujda remporte le Prix de meilleur projet

L'École Supérieure de Technologie (EST) d'Oujda a remporté, récemment à Casablanca, le prix de meilleur projet du programme régional d'entrepreneuriat social en Afrique du Nord «Impact@Work» pour son projet «Diamond Trade» visant à lutter contre l'humidité des surfaces.

La même distinction, décernée par Enactus et la Fondation Citi est revenue également à une équipe de la Faculté des Sciences et de la chimie de Boumerdes (Algérie) et à des représentants de l'Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage (Tunisie).

Depuis son lancement en octobre 2016 par les deux institutions, le programme «Impact@Work» est organisé à travers les universités de 17 à 20 ans révolus dans les quartiers à forte densité urbaine au Maroc, à l'Algérie, à l'Égypte et à l'Ouzbékistan. Les étudiants sont encouragés à proposer des solutions innovantes et durables à des problèmes sociaux et environnementaux locaux, à déclarer Mme Rachida Meliani, présidente de la Fondation Citi. Depuis sa création, en Mars en 2012, l'ONG internationale Enactus a accompagné plus de 20.000 étudiants à l'adopter l'impact social en mettant en place et en lançant une moyenne de 100 projets de développement durable.

✓ **Créer le centre des certifications de l'UMP :**

Intégration des certifications au cursus régulier de la formation Bachelor et développer des certifications propres pour chaque établissement de l'Université (Snap-On, CISCO, ITIL, PEARSON VUE, DEKRA, certification en langues, etc.). L'UMP doit être en harmonie avec les mutations du marché de travail, réajuste, au fil des ans, son cursus afin de répondre le plus précisément possible aux exigences du marché de l'emploi. Le développement des certifications ne peut que renforcer l'offre et la qualité de formation au sein de l'UMP et permettra plus de possibilités et de chances aux lauréats d'accéder au marché de l'emploi (une certification/un emploi). Ainsi, les diplômes obtenus à la fin de la formation avec

les certifications obtenues, constituent pour les jeunes diplômés de réelles

Nous avons lancé cette expérience de certification en 2014 à l'EST Oujda par la mise en place de 12 certifications américaines National Coalition (NC3), certification CISCO et d'autres propres à l'EST Oujda. Actuellement, dans la région MENA seule l'EST Oujda est en mesure de délivrer certaines certifications américaines NC3 et qui sont reconnus par les établissements publiques et privés américains. Ces certifications ont été sollicités aussi par des industriels que par des formateurs marocains et étrangers. 40 formateurs (marocains et étrangers) et 760 étudiants ont été certifiés dont ceux des autres EST du Royaume (EST Beni Mellal, EST Fès, EST Meknès, etc.).



opportunités pour l'insertion sur le marché de travail. C'est une plus-value qui rend le profil des lauréats très attractif, pour une parfaite adéquation entre les compétences acquises de ces derniers et les préoccupations et besoins professionnels du secteur visé. Dans une perspective d'améliorer la chance des étudiants d'intégrer le marché de travail, une formation complémentaire gratuite leurs permettant d'approfondir leurs connaissances dans un domaine donné sera offerte.

✓ Lancement des expériences pilotes pour dispenser progressivement certains modules disciplinaires en langue anglaise. La finalité est de viser la conception d'une filière de formation (en formation initiale ou continue) 100% en anglais.

✓ Lancer des formations en alternance inversée

- ✓ Augmenter le nombre de formation hybride à 10 en 2023. Le système d'apprentissage hybride (Blended Learning est déjà mis en place. Ce mode d'apprentissage mêle le numérique avec le présentiel tout en développant des modèles techno-pédagogiques appropriés. Il vise renforcer la formation initiale et la formation continue.
- ✓ Utilisation de nouveaux modèles de conception des cours et de TP, par exemple le modèle ADDIE (Analyze learners, Design instruction, Develop learning materials and activities, Implement instruction, Evaluate, Exao). C'est un modèle de conception de dispositifs pédagogiques qui peut être utilisé en présentiel comme à distance.
- ✓ Encouragement de la production des supports pédagogiques. Il s'agit d'accorder tous les moyens logistiques et financières pour créer des supports pédagogiques de types ouvrages, photocopiés, cours en ligne dispositif complets, etc.
- ✓ Institutionnalisation et augmentation du nombre de passerelles entre établissements de

Nous avons lancé en partenariat avec Gateway Technical College et NC3 (USA) la première formation DUT dont les modules techniques sont enseignés en anglais (Filière DUT, TDEA)

l'UMP et créer la mobilité entre filières (EST-FS-FST-ENSA et FLSH-FSJES-ENCG).

- ✓ Sensibilisation des équipes pédagogiques et des commissions pédagogiques à l'importance et l'utilité des passerelles et des possibilités d'orientation et de réorientation des étudiants en cours d'étude.

Indicateurs de performance :

- Nombre des certifications élaborées. Nombre de formation hybride
- Nombre des certifications délivrées, centres créés
- Nombre de projet-étudiant réalisé
- Nombre de passerelles et effectifs des inscrits via les passerelles
- Nombre de réorientations effectuées via le système de validation des acquis et de passerelles ;
- Nombre de module technique enseigné en anglais. Centres communs créés
- Nombre de module technique enseigné en anglais. - Nombre de stage en entreprise

II.1.4 Renforcer l'intégration et l'usage technologique éducatif

L'usage des technologies de l'information et de la communication représente un vecteur de l'accroissement de l'accès à l'éducation à un coût abordable, pour un grand nombre, et une solution complémentaire aux activités en présentiel d'enseignement et d'apprentissage.

Afin de réussir la transition numérique de l'UMP et atteindre les objectifs et les résultats escomptés par la vision stratégique du CSEFRS 2015-2030 et la stratégie du Ministère de tutelle 2017-2022, sur le e-learning -de la généralisation de l'usage des TIC dans l'enseignement supérieur à la création d'une université virtuelle nationale - nous adhérons pleinement à cette politique numérique.

Les actions clés :

- ✓ Institutionnaliser l'usage des TICE à l'université et motiver les enseignants pour les nouvelles pratiques pédagogiques ;
- ✓ Créer un centre des ressources informatiques dans chaque établissement chargé de l'éducation digitale et le renforcement des compétences numériques. Elle a pour objectif d'organiser la production des contenus, de catalyser ce qui se fait dans l'établissements de l'UMP, de produire des logiciels, et de diffuser les bonnes pratiques. Aussi, il s'occupe des besoins en formation sur le e-learning et les MOOCs ;
- ✓ Renforcer l'équipe de travail de l'UMP par des ingénieurs en informatique (media) pour s'occuper de l'hébergement du contenu numérique, de la gestion des plateformes de formation, de la création et le développement des sites web, du renforcement de la sécurité informatique, etc ;
- ✓ Réhabiliter le studio d'enregistrement des MOOC en le dotant d'équipements adéquats

- ✓ Encourager et augmenter le nombre des MOOC (Massive Open Online Courses) selon une progression de 20 MOOC par an. Il y aura usage de la plateforme nationale (Maroc Université Numérique) et des plateformes reconnues à l'international (Coursera, edX, FutureLearn...). Des moyens logistiques seront déployés pour encourager les enseignants à produire des MOOC ;
- ✓ Encourager et renforcer les travaux pratiques assistés par le numérique à l'instar de la faculté des sciences de Rabat qui utilise l'Expérimentation Assistée par Ordinateur pour la réalisation des TP.
- ✓ Créer des nouvelles filières en formation initiale dont certains modules seront enseignés en mode e-learning « la nouvelle réforme 2014 des CNPN révisés le permet ». (Nous avons initié une formation en double diplomation DU en partenariat avec l'AUF, FOAD-AUF M2CM/UMP/ESIH. Master en Communication et Marketing).

Nous sommes convaincus que l'enseignement à distance par l'usage des TIC est nécessaire et indispensable dans l'enseignement supérieur pour les raisons ci-dessous :

- Faire face au problème de massification
- Améliorer l'accessibilité (contraintes spatiotemporelles, socio-économiques, etc.)
- Permettre une pédagogie adaptée et une organisation flexible,
- Favoriser l'autoformation et l'auto-apprentissage,
- S'adapter au rythme de l'apprenant, en fonction de ses besoins et disponibilités,
- Mutualiser les ressources humaines et matérielles
- Promouvoir la formation continue

Indicateurs de performance :

- Nombre de contenus pédagogiques développés (MOOCs). - Nombre d'utilisateurs de plateformes e-Learning.
- Nombre de formation hybride. - Cellule de l'éducation digitale créée

II.1.5 Internationaliser la formation de l'UMP.

Encourager l'internationalisation de la formation de l'UMP soit sous forme de mobilité des étudiants et enseignants nationaux ou internationaux, soit par l'internationalisation des programmes. Ce processus est devenu inéluctable pour le rayonnement de l'université. Le plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022, a incité au renforcement de la mobilité internationale des étudiants marocains et l'amélioration de l'attractivité des universités marocaines pour les étudiants africains et arabes.

L'UMP doit mettre en place une stratégie pour l'amélioration de son attractivité.

Les actions clés :

- ✓ Encourager la Co-diplomation par le montage des filières en partenariats avec des universités étrangères ;
- ✓ Co-localiser des formations phares de certaines universités étrangères au sein de l'UMP ;
- ✓ Profiter de l'ouverture de notre pays sur l'Afrique spécialement les pays francophones qui sont un réservoir des futurs étudiants ;

- ✓ Délocaliser certaines formations à l'étranger en l'occurrence dans des pays africains ;
- ✓ Encourager la mobilité pédagogique des enseignants et des étudiants inscrits en Licence et Masters dans le cadre du programme Erasmus+.

Indicateurs de performance :

- Nombre d'étudiant étrangers inscrits. - Nombre de filière en cotutelle. - Nombre de filière colocalisée ou délocalisée. - Nombre d'étudiant et d'enseignant ayant bénéficiés de la mobilité pédagogique

II.1.6 Mettre en place un système d'Insertion, de suivi des lauréats et de leur employabilité

Le système de l'éducation et de la formation suppose de renforcer l'adéquation formation - emploi par la promotion et la valorisation des filières professionnalisantes et le développement des ponts entre l'université et l'entreprise, ce qui pourrait faciliter l'employabilité des lauréats.

Les mesures qui seront prises de l'objectif spécifique 1 à l'objectif spécifique 5 concernant la professionnalisation des formations, la certification des étudiants, l'implication des acteurs du secteur socio-économique dans la formation, le développement des soft-skills et l'initiation à la culture entrepreneuriale, sont des actions qui améliorent le taux d'employabilité des lauréats.

L'UMP doit nouer de très bonnes relations avec son environnement en l'occurrence avec les entreprises régionales et nationales. Ces relations de confiance permettront à l'UMP d'élaborer des filières prometteuses et prisées sur le marché de l'emploi, d'assurer des séminaires, d'encadrer les étudiants et de demander leurs besoins en compétences.

Les actions clés :

- ✓ **Engager l'UMP à mettre en place en partenariat avec le Conseil de la Région de l'Observatoire Régional pour le Suivi et l'Insertion des Lauréats.** Cet observatoire permettra d'enquêter, chaque année, sur les lauréats, et de doter l'université d'une banque de données performante à jour, utiles aux processus de décision, d'évaluation et de planification des politiques de formation en adéquation avec le marché de l'emploi ;
- ✓ **Créer le Career Center** de l'UMP et l'encourager à collecter, analyser et diffuser des informations concernant les profils des nouveaux diplômés, ainsi que l'insertion professionnelle des lauréats de l'université et de leur employabilité ;
- ✓ Encourager, informer et sensibiliser les étudiants à fréquenter le Career Center de l'UMP ;
- ✓ Création de l'association d'anciens lauréats, notamment au niveau de l'accès ouvert et la doter des moyens logistiques. Cette association a pour objectif de créer un lien entre les lauréats et les étudiants de l'UMP. Elle met en œuvre de nombreuses actions de soutien aux étudiants en cours de formation et conduit des

événements notamment en relation avec l'intégration des lauréats de l'UMP dans la vie active ;

- ✓ Promotion des structures d'interfaces université-entreprise qui aura pour mission.
 - Aider les étudiants dans la recherche des stages et leur en procurer dans le cas où ils n'aboutissent pas par leurs propres moyens ;
 - Conseiller les étudiants dans la recherche de stage et durant son déroulement du stage ;
 - Procurer aux étudiants les documents de stage : une demande, une fiche de notation et un accord de stage, les dernières offres de stages ou d'emplois, les sites Internet utiles, les listes de données des entreprises nationales et régionales pour pouvoir les contacter.
 - Faciliter aux entreprises l'accès aux différents profils étudiants de l'UMP en les aidant à trouver des stagiaires et recruter des diplômés.
 - Consulter la base de données relative aux lauréats de l'UMP.
 - Organiser des visites en entreprises.
- ✓ Mise en place d'un portail dédié aux opportunités d'insertion.
- ✓ Renforcement du partenariat socio-économique.
- ✓ Organisation du Forums Étudiant/Entreprise et de Séminaires thématiques : Cela permettra aux étudiants de rencontrer et faire l'échange avec les entreprises et les cabinets de recrutement leaders dans les domaines de commerce et de gestion.

Indicateurs de performance :

- Cellule de suivi des lauréats créée. - Association d'anciens lauréats créés, career centre créé
- Nombre de forums organisé. - Observatoire créé. - Taux d'insertion professionnelle

II.2. La Formation continue, la Formation à la carte et la Certification

Les articles 3, 8 et 18 de la loi 01.00 précisent : " Les universités organisent des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à des besoins individuels ou collectifs. Les universités peuvent dans les conditions prévues par leur règlement intérieur instaurer des diplômes dans le domaine de la formation continue.

La formation continue n'est pas très développée à l'UMP. Des efforts considérables doivent être fournis pour donner à ce type de formation, indispensable pour le développement et l'acquisition de nouvelles compétences par les cadres des entreprises régionales et nationales, la place qu'il mérite. L'université, souhaite construire un dispositif global de formation tout au long de la vie qui offre à toute personne, jeune ou moins jeune, un accès à l'université à tout moment de sa trajectoire personnelle et professionnelle, en lui garantissant la validation de ce qu'elle a appris en dehors de l'université dans d'autres dispositifs de formation, en formation initiale et continue, par son expérience professionnelle.

Faire de l'université un lieu de formation tout au long de la vie suppose d'abord un changement des perspectives mettant la notion de **parcours** au centre du dispositif de formation. Cette démarche est progressivement mise en œuvre au sein du dispositif de formation initiale, avec notamment le projet professionnel et personnel. Elle permet le rapprochement des deux logiques de formation initiale et continue. Elle passe aussi par la mise en place de dispositifs destinés à faciliter l'adoption par les individus de nouveaux comportements en matière de formation. Le citoyen, comme l'étudiant, doit devenir acteur à part entière de son parcours personnel et professionnel, dans une logique d'aller-retour permanent entre travail et formation. L'UMP s'engage ainsi de façon très volontariste dans la mise en place d'un bureau de ressources en gestion de carrière. Elle y regroupe plusieurs outils destinés à permettre à toute personne engagée dans la vie active de devenir acteur de sa vie professionnelle. Cette offre de prestations est conçue pour aider les publics de la formation, dans la globalité de leurs situations personnelles et professionnelles, à gérer et à dynamiser leurs parcours professionnels. Dans un contexte économique national et international caractérisé par la nécessité de réagir rapidement aux changements organisationnels, technologiques et managériaux, l'UMP veut aussi contribuer plus fortement à l'objectif de sécurisation des parcours professionnels. Elle met donc en place un dispositif, proposant un ensemble cohérent de modules courts, permettant d'acquérir rapidement des compétences nouvelles.

II.2.1 Améliorer le système de formation continue pour servir la formation initiale

L'UMP n'est pas dotée d'un centre de formation continue (CFC) avec un statut et une charte qui l'organise au sein de l'Université. En revanche les formations continues sont assurées par les établissements de l'UMP. L'offre de formation est limitée à 16 formations payantes alors que le bassin de la région est demandeur de cette offre. Aussi suite à notre expérience, il s'est avéré qu'en dehors de l'aspect financier, la formation continue sert plus la formation initiale par le partage d'expérience entre professionnelle, enseignants et étudiants, l'encadrement des stagiaires et l'ouverture de l'université sur le milieu extérieure.

Par ailleurs, nous proposons les actions suivantes pour que la formation continue puisse servir la formation initiale.

Les actions clés :

- ✓ La formation continue en cycle LP ou Master Spécialisé doit être ouverte en formation initiale ;
- ✓ Encouragement des étudiants de la formation initiale en difficulté à assister au cours de la formation continue ;
- ✓ Faire profiter la formation initiale par les contacts professionnels établis au sein des formations continues ;

- ✓ Encouragement de la conception et l'élaboration d'un catalogue de formations à la carte qui permet de couvrir la majorité des besoins des entreprises, administrations publiques et associations.
- ✓ Introduction des certifications internationales de type CISCO, Snap-on, NC3, Pearson vue, etc.

Indicateurs de performance :

- Effectifs inscrits en formation continue. Nombre de formations initiales ouvertes suite à l'ouverture d'une formation continue. - Catalogue de formation réalisé. - Nombre de Certifications ouvertes aux publics

II.2.2 Mettre en place le centre de formation continue et de certification

- ✓ L'EST est doté d'un centre mécatronique (3000m²) affilié aux centres certificateurs américains NC3. Cet établissement est le seul centre certificateur américain en Afrique et au Moyen Orient habilité à délivrer des certificats américains reconnus par les institutions américaines. Cette expérience sera généralisée à l'ensemble des composantes de l'UMP en vue de le transformer en un centre commun de formation continue et de certification avec un règlement et un cadre référentiel. Ce projet sera soumis au conseil de l'université pour validation.

II.2.3 Définir un cadre de référence pour développer la formation continue

Partant du principe que la formation continue fait partie de la mission de l'université, il est donc nécessaire de préciser un cadre de référence pour un meilleur développement de ce type de formation.

Il est difficile de cerner le concept de formation continue en raison de son caractère mouvant et changeant. Il est tout aussi difficile de définir ce qu'est la formation continue, car sa définition varie selon qu'on l'aborde du point de vue des bénéficiaires ou des programmes.

Du point de vue des cibles, la formation continue peut répondre à plusieurs objectifs :

- la qualification, en vue d'une nouvelle carrière (réorientation, recyclage, réinsertion au travail) ;
- l'appoint, en vue d'acquérir de nouvelles compétences, aptitudes, habiletés ...;
- le perfectionnement dans le champ de la formation initiale ;
- l'enrichissement personnel ;
- Du point de vue des programmes, la formation continue est multiforme :
 - créditée ou non créditée ;
 - subventionnée ou en enseignement particulier ;
 - à partir de programmes existants ou sur mesure.

La formation continue peut servir de tremplin à la formation initiale et offre également des possibilités de recherche appliquée de par son lien étroit avec les besoins de la société.

Ainsi la formation continue permet :

- l'adaptation des industries de manière dynamique aux mutations rapides qui interviennent au niveau des technologies utilisées et des méthodes d'analyse et de synthèse ;
- le recyclage des cadres et techniciens du secteur industriel ;
- la reconversion des cadres et techniciens ;
- la sensibilisation et d'initiation des cadres et les ingénieurs aux nouvelles techniques et méthodes dans les domaines de l'ingénierie et notamment aux problèmes de la maintenance des équipements industriels.

Pour le corps professoral la formation continue permet :

- une meilleure connaissance de la vie de l'entreprise ;
- des opportunités d'assistance technique et de conseil pour les entreprises ;
- une valorisation du savoir-faire et de l'expertise des professeurs auprès des entreprises.

La formation continue permet à l'Université de s'ouvrir sur son environnement socio-économique, et peut être une voie pour générer des ressources financières supplémentaires qui peuvent être exploitées pour augmenter le budget de l'Université et aussi pour la motivation matérielle du personnel administratif, technique et du corps professoral.

Ainsi, l'Université par la mobilisation de ses équipes d'enseignants-chercheurs, de ses cadres techniques et administratifs développera des cycles de formation et des programmes appropriés pour répondre aux besoins de son milieu socio-économique sous formes :

- de séminaires sur les technologies de pointe et les techniques d'actualité ;
- d'écoles d'été consacrées à des études théoriques et expérimentales sur des thèmes de technologies avancées ;
- de cycles de formation complémentaire (courte et longue durée) ;
- de stages de qualification professionnelle ou de reconversion ;
- de cours du soir.

Par le biais de la formation continue, l'Université peut également développer des formations diplômantes via les nouveaux des diplômés d'université.

Gestion de la formation continue

La gestion de l'offre de formation continue se fera au niveau du Centre Commun de la Formation Continue :

- en reconnaissant, comme experts de la formation continue les responsables de programmes ;
- en créant un réseau d'experts de la formation continue composé des responsables de programmes ;
- en créant des outils de gestion (formulaire, protocoles et contrats types, attestation d'unités d'éducation continue, mécanisme de reconnaissance des acquis).

Valorisation de la formation continue

La valorisation de la formation continue et des activités qui lui sont rattachées se fera :

- en reconnaissant que la formation continue fait partie de la mission de l'Université ;
- en reconnaissant que les activités liées à la formation continue doivent être prises en considération dans la définition des tâches des divers personnels ;
- en fournissant au personnel enseignant des moyens de se perfectionner en pédagogie adaptée à la formation continue ;
- en fournissant aux personnes responsables les moyens nécessaires pour se familiariser avec la gestion des programmes de formation continue.



Axe stratégique 2: RECHERCHE

III- Conforter et Valoriser la recherche et la coopération au bénéfice de l'économie

La recherche est une piste de développement incontournable pour l'UMP, permettant aux enseignants de s'épanouir, de s'auto-former et par conséquent d'enseigner aux étudiants les connaissances nouvelles, les innovations et les technologies récentes. La formation par la recherche a un impact déterminant sur la qualité de l'enseignement offert. Afin de contribuer à l'excellence de la formation, il importe de favoriser cette méthode de transfert des connaissances au sein de l'UMP.

Le développement de la recherche passe inéluctablement par la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines et matérielles, la fédération des compétences, par la mise en place d'une stratégie de recherche à court-moyen (*Plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022*) et long terme (*la vision et stratégie de recherche 2025*).

Les travaux de recherche qui vont être développés au sein de l'UMP doivent associer les caractères "scientifique" et "technique". La politique de l'UMP, en matière de recherche scientifique et technique devra être orientée vers une recherche appliquée et ceci en parfaite adéquation avec le développement social et économique de la région (agroalimentaire, énergie renouvelable, ...).

Les partenariats avec les entreprises régionales et nationales sont importants et constituent un axe stratégique important du développement de l'UMP. Il nous appartient de nous en rapprocher pour connaître leurs besoins, communiquer efficacement avec leurs dirigeants et responsables techniques, organiser à leur profit des formations en les impliquant, à chaque fois, dans toutes les activités de l'UMP en multipliant et encourageant les offres de coopération.

Le partenariat international permet le transfert du savoir et du savoir-faire mais aussi de drainer des financements et des équipements non négligeables tant par le biais de la coopération bilatérale que multilatérale.

Les actions visant à encourager la recherche et la coopération et renforcer les partenariats et la coopération pour un rayonnement national et international de l'UMP sont présentées dans la *figure 46*.

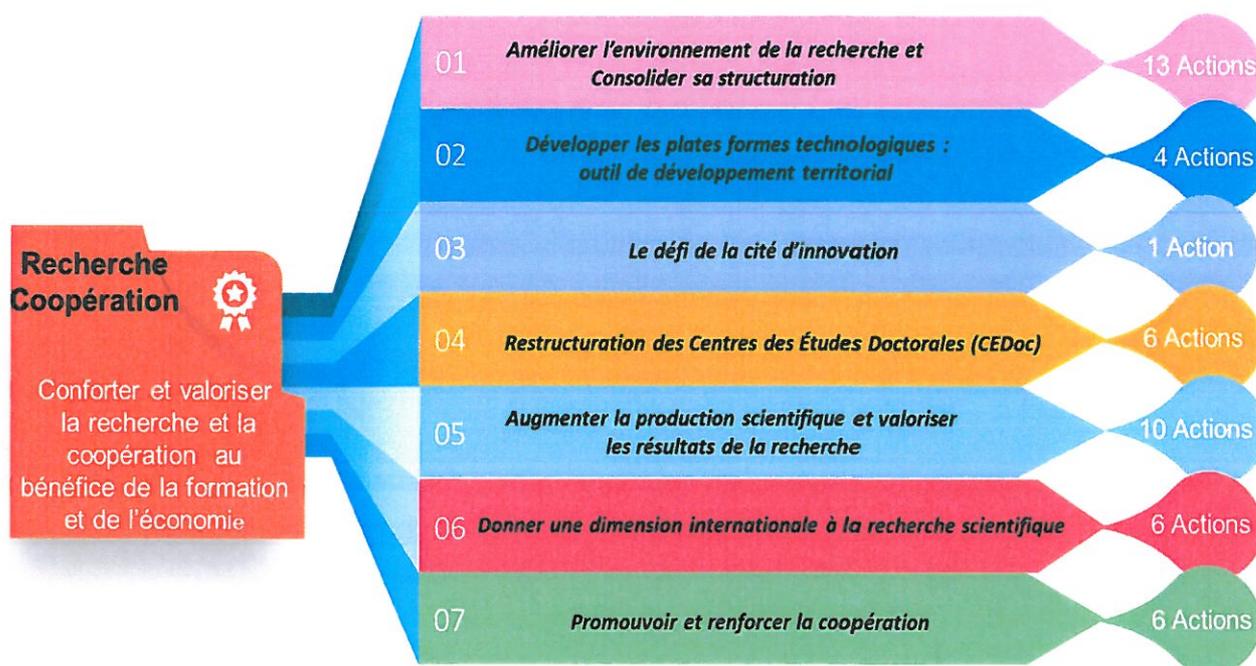


Figure 46. L'axe stratégique, les objectifs spécifiques et les actions pour la Recherche et la coopération

III.1. La Recherche

Notre aspiration pour la recherche au sein de l'UMP est de contribuer au développement régional et national en s'adossant sur les axes prioritaires nationaux, en l'occurrence ceux tracés par la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025. Cela se traduit par la mise en place d'une politique de recherche scientifique, l'amélioration de l'organisation et de l'environnement de la recherche, l'augmentation de la production scientifique et la valorisation des résultats de la recherche.

III.1.1 Améliorer l'environnement de la recherche et Consolider sa structuration

L'UMP compte 77 laboratoires et 73 équipes de recherche dont une grande partie travaille sur la même thématique, ce qui défavorise l'émergence de laboratoires forts, plus productifs et visibles à l'international. Cette multiplication des équipes de recherche impact négativement la dotation de la recherche allouée par le Ministère de tutelle.

Une réorganisation des structures de recherche s'avère nécessaire. L'organisation et l'environnement de la recherche ont des impacts très favorables sur le processus de production des savoirs et de leurs publications à grande échelle.

Les actions clés concernant la structuration :

Équipes et Laboratoires de Recherche

- ✓ Le regroupement des structures de recherche, soit en interne, soit dans le cadre de partenariats extérieurs, sera systématiquement encouragé, de manière à éviter la dispersion des moyens.
- ✓ Assurer l'émergence de laboratoires forts (avec plus de potentialités, de moyens et d'équipements), plus productifs (en termes de nombre de publications indexées et de thèses de Doctorat), plus ouverts sur la société (avec plus de recherches appliquées et de contrats de partenariats) et à l'échelle internationale (avec plus projets de coopération et d'échanges). L'UMP soutiendra activement l'amélioration des capacités de ces laboratoires.
- ✓ Accroître les services proposés par les laboratoires aux milieux socioéconomiques, dans les domaines de l'expertise et le conseil, le transfert de technologie et les contrats de recherche.
- ✓ Encourager les laboratoires et les équipes de recherche de l'UMP à développer avec le secteur privé des contrats pour le financement de la recherche.
- ✓ Encourager les chercheurs à travailler sur des thèmes d'intérêt régional et national comme il a été défini dans la stratégie Nationale de la Recherche.

Centre de Recherche

- ✓ Faire de la création des centres de recherche un moyen de regroupement, de mutualisation et de fédération entre les composantes de l'UMP un moyen d'assurer une visibilité physique de la recherche scientifique à l'UMP.
- ✓ Faire participer ces centres de recherche à l'accompagnement des besoins des projets de développement régionaux (Technopole, Agropole ; ...) et contribuer dans les secteurs stratégiques nationaux : Énergie, environnement, transport, sociologie, culture, économie verte, économie du savoir, etc. devraient constituer des thématiques de recherche prioritaires.
- ✓ Encourager les centres et laboratoires de recherche à s'impliquer davantage dans la publication des revues aussi bien dans les champs scientifiques et techniques que dans les champs des sciences sociales, territoriales, environnementales et développement durable.

Les actions clés concernant l'environnement de travail :

- ✓ Élaborer des modes plus souples de gestion et d'organisation de l'activité de recherche. Il s'agit de simplifier les procédures de gestion administrative, matérielle et financière. Il s'agit aussi de prendre en charge le suivi des activités des doctorants, de stimuler les discussions et interactions entre entités de recherche, et d'organiser des séminaires réguliers et colloques thématiques.

- ✓ Doter en ressources financières et matérielles, et en doctorants les entités de recherche de l'UMP. Il s'agit de les équiper de matériels adéquats et les doter des financements selon des critères prédéfinis, comme le rendement. Il s'agit d'augmenter le nombre de doctorants par la création de masters recherche, et d'effectuer un couplage de la formation doctorale aux coopérations internationales et au monde socio-économique.
- ✓ Faciliter l'accès aux ressources documentaires en définissant et mettant en œuvre une politique d'abonnement aux différentes bases de données et journaux d'information scientifique, et inciter à la participation aux forums d'échange scientifique.
- ✓ Mettre en place des mesures incitatives pour favoriser la collaboration entre les chercheurs pour encourager la pluridisciplinarité de la recherche. Cela permet de les inciter à dialoguer, à communiquer, et à travailler en commun... De plus, cette pluridisciplinarité de la recherche permet d'avoir un rapprochement entre les sciences et technologies et les sciences humaines.
- ✓ Accueillir les chercheurs étrangers en particulier les postdoctoraux. Chaque année, des appels à projets de recherche seront lancés pour l'attractivité des chercheurs et jeunes talents scientifiques. La participation à l'opération FINCOM, en faisant appel à des compétences marocaines à l'étranger par le transfert des savoirs et d'expériences.

III.1.2 Développer les plates formes technologiques : outil de développement territorial

Les plates formes favorisent le développement d'un véritable partenariat avec l'environnement socio-économique sur des projets innovants et conduit à une meilleure valorisation des activités de recherche, notamment par la mise en place des systèmes d'incubation, voire de pépinières d'entreprises. En plus de leur contribution à la formation et à la recherche, elles constituent des moyens qui vont drainer des recettes propres par le biais des prestations de services (projets, marchés, contrats...). Un outil en plus, en faveur d'une politique visant à consolider l'autonomie financière de l'université. La création des plates-formes doit être guidée par le respect des potentialités existantes, en s'investissant dans les thématiques manquantes et complémentaires à celles des autres opérateurs de la région. Pour ne pas tomber dans la redondance ; leur caractère principal est la transversalité, fédérant ainsi plusieurs équipes qui travaillent sur des thématiques différentes mais complémentaires, visant ainsi un même objectif. Au sein de l'UMP, la création de ce type de plateformes doit débiter par la transformation et le redéploiement de l'existant et viser une symbiose avec la dynamique de la région de l'Oriental (Technopole, Agropole, Zones industrielles, etc.).

Les actions clés :

- ✓ La mise en place des plates-formes technologiques en harmonie avec les plans stratégiques nationaux et régionaux (Plan Maroc Vert, Plan d'Accélération Industrielle, Plan Maroc Numérique, Plan Energie, Plan Développement Durable, Plan stratégie de l'Eau, etc. :
 - Plateforme Technologique 1 : Eau-Energie et développement durable.
 - Plateforme Technologique 2 : Alimentation, Agriculture et Biotechnologies.
 - Plateforme Technologiques 3 : Technologies Numériques.
 - Plateforme Technologique 4 : Sciences de matériaux, développement des Produits et de Procédés.
 - Plateforme transversale 5 : Société inclusives, innovantes et réflexives. (Meilleure compréhension du Maroc dans un monde en évolution).

Indicateurs de performance :

- Nombre de plates formes

III.1.3 Le défi de la cité d'innovation

Dans le cadre de la déclinaison régionale du plan d'accélération industrielle sur la période 2017-2022, l'université devrait créer la cité d'innovation en partenariat avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT). La cité d'innovation aura pour mission la promotion de la recherche et le développement orientée marché, l'innovation et le transfert technologique en faveur des entreprises partenaires sein des entreprises. Les plates formes citées ci-dessus, constitueront l'ossature de la cité d'innovation.

Mission

Elle sera spécialisée dans les domaines de la Technologies de pointe y compris les technologies de l'Information et de Communication et en particulier, dans le domaine de l'intelligence artificielle. Toute l'infrastructure dotée de matériel de point est déjà mise en place.

Afin de réussir la mission de la cité de l'innovation et de générer des pôles de compétitivité, l'implication des entreprises est fortement sollicitée pour englober les dimensions d'innovation et de transfert de technologie, prestations, ceci sans oublier recherche appliquée et finalisée et formation. En effet, les clusters seraient une forme de fonctionnement à mettre en place afin de renforcer l'attractivité de la région et de développer l'emploi via un dynamisme économique accru et un renforcement des synergies entre les acteurs

Vision et Objectifs

La vision du Cluster est de devenir une référence en innovation collaborative au Maroc et dans le Maghreb, puis en Afrique. Elle se focalisera à réaliser 3 objectifs principaux présentés ci-après.

Créer un écosystème d'innovation où collaborent étroitement différents acteurs

- ✓ installer des entreprises à la pointe de la technologie,
- ✓ promouvoir les projets de R&D collaboratifs,
- ✓ incuber des petites entreprises innovantes,

Promouvoir l'emploi de haut niveau dans la région de l'Oriental

- ✓ Accroître les processus de transfert de technologie grâce au Cluster,
- ✓ accroître les emplois de haut niveau créés dans l'Oriental,
- ✓ Promouvoir l'emploi par l'essaimage

Consacrer l'Oriental comme référence dans le domaine de la formation haut niveau

- ✓ Attirer des institutions de formation de renom,
- ✓ mettre en place un observatoire de formation pour anticiper sur les besoins en compétences et développer l'offre de formation.

Offre de Services

L'Incubation : Le pôle devrait mettre en place un dispositif d'incubation afin de renforcer la création d'entreprise et accompagner des porteurs de projets : de l'idée à la création. Ce sera un rôle en amont de la création d'entreprise, en apportant des ressources essentielles : hébergement, adossement scientifique à un laboratoire public, soutien logistique, conseil et assistance, formation, accès au financement et aux business plans, mise en réseau avec des porteurs de projets, des entreprises et partenaires de différents secteurs d'activité.

Les Services de formation : Les formations proposées devraient répondre à des besoins réels et feront écho aux directives régionales en matière de priorisation des secteurs. Un **cahier de charge strict** respectant les indicateurs vérifiables et tangibles assurerait à l'activité formation au sein de la technopole le crédit nécessaire pour satisfaire les besoins des entreprises en quête de ressources hautement qualifiées.

Prestations proposées : Formations inter-entreprises - formations intra-entreprises, formations courtes, spécialisées ou longues (diplômantes ou non) - formations sur-mesure etc.

Les Services de R&D : La conception, la réalisation d'un procédé, le développement d'une innovation... exigent l'alliance de savoir-faire complémentaires, qui ne se trouvent pas toujours tous dans l'entreprise ; Le

cluster développera une large palette de services proposés aux entreprises notamment des collaborations avec des équipes de chercheurs.

Prestations proposées : Contrat en Recherche et Développement - conduite et accompagnement de projet - développement à l'international.

Le Package d'Attractivité

Le package d'attractivité devrait concerner :

- ✓ Infrastructure et Services Communs
- ✓ Fiscalité
- ✓ Facilités d'installation
- ✓ Subventions R&D
- ✓ Subventions Incubation
- ✓ Programme *Oujda Sweet Oujda*

III.1.4 Restructuration des Centres des Études Doctorales (CEDoc)

Après la mise en application de la réforme du cycle Licence en 2003 et du cycle Master en 2006, la réforme du cycle Doctoral est entrée en application en 2008 pour donner ainsi une forme globale et intégrée de la formation universitaire et consolider le pont naturel entre la pédagogie et la recherche.

Le CEDoc, apporté par la réforme universitaire est une structure qui regroupe plusieurs laboratoires et centres de recherche accrédités par le Conseil d'Université et couvre les différentes disciplines et champs de connaissances. Plusieurs formations doctorales peuvent être accréditées au sein du même CEDoc.

Les Centres d'Études Doctorales (Sciences et Techniques, Lettres, Sciences Humaines et art et droit et Économie et Gestion) ont pour mission :

- Mettre en œuvre la politique de recherche de l'Université en veillant à l'excellence.
- Accueillir les doctorants et assurer le suivi de leur encadrement scientifique au sein de structures de recherche accréditées par l'Université.
- Offrir aux doctorants des formations complémentaires utiles à l'élaboration de leurs projets professionnels et à leur insertion dans la vie active.
- Fédérer les équipes pédagogiques en vue d'une mutualisation des moyens.
- Faire des propositions de formations doctorales au Conseil de l'Université.
- Proposer des candidats aux bourses d'études doctorales.
- Veiller au respect de la charte des thèses.
- Faire le suivi des lauréats et de leur insertion professionnelle.

Les actions clés :

Restructurer le CEDoc selon la stratégie en cours de l'élaboration par le Ministère de tutelle. Le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche

scientifique propose dans son rapport évaluation du cycle doctoral la recherche pour promouvoir la recherche et le savoir (2017), propose le schéma ci-dessous (figure 47) qui définit le CEDoc en tant qu'un cadre de gestion administratif d'animation et de coordination, qui opère en toute flexibilité et en parfaite coordination avec les entités de l'université. La coordination avec les structures de recherche sera assurée par un Comité de Coordination qui veillera à la collégialité avec ses structures sur les seuls aspects de la formation transversale, l'animation scientifique et la veille scientifique et ce, dans le respect de leur autonomie scientifique et technologique (dont notamment les formations spécifiques). Le Comité pédagogique aura pour mission de coordonner et suivre les formations transversales avec notamment les départements des différents établissements de l'université et veiller à l'interdisciplinarité de ces formations et l'ouverture scientifique des doctorants. Le Comité de thèse assure tout ce qui se rapporte aux thèses.

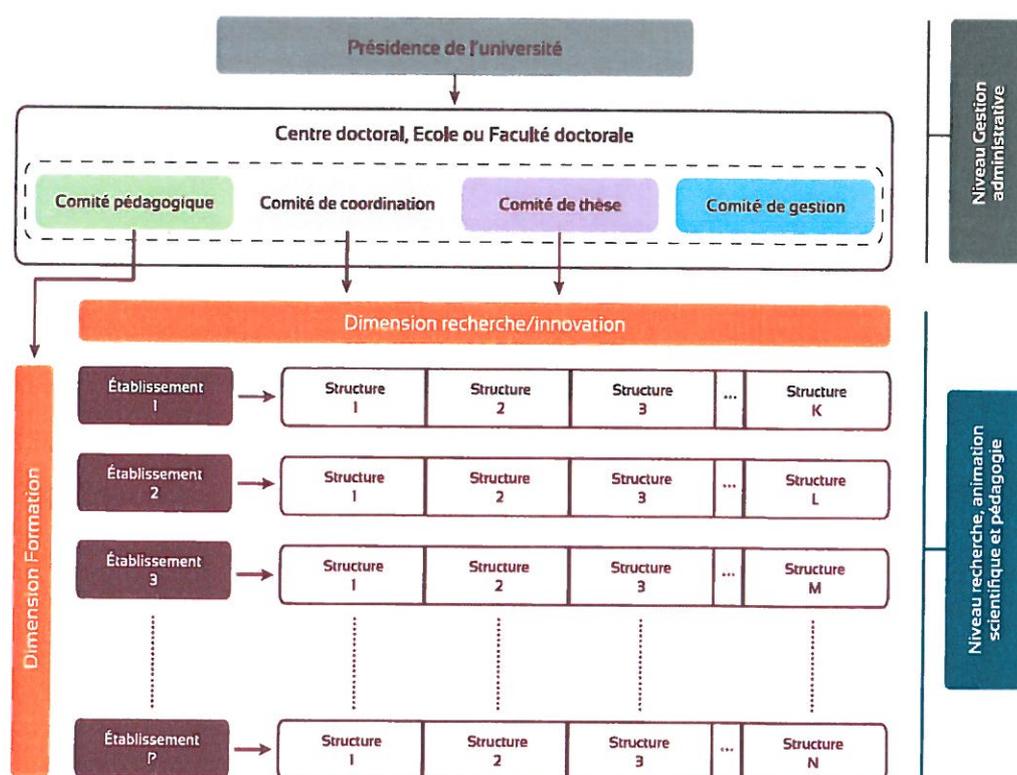


Figure 47 : La restructuration du CEDoc proposée par le CSEFRS (2017)

- ✓ Instaurer un système de gestion et de suivi des doctorants : Campagne d'inscriptions/réinscription, gestion électronique à distance de l'ensemble des procédures, maîtrise des bases de données, communication.
- ✓ Instaurer l'évaluation des formations doctorales sur la base de la production scientifique afin d'avoir une image sur la recherche par domaine (force/faiblesse) et attribuer le budget sur la base des résultats de l'évaluation.
- ✓ Développer de nouvelles études doctorales et renforcer celles existantes.
- ✓ Renforcer la collaboration à l'international en l'occurrence le Co encadrement et la cotutelle de thèse.

- ✓ Promouvoir les études doctorales à travers notamment des prix d'excellence.
- ✓ Faciliter la gestion financière des ressources dans le cadre de projets de recherche (coopération, privé, etc).

III.1.5 Augmenter la production scientifique et valoriser les résultats de la recherche.

Les actions clés :

- ✓ Doter les centres de recherche (COSTE, Centre Universitaire d'études des Migrations,) de l'UMP d'un statut clair, définir sa stratégie, et lui fixer des objectifs pour en faire des éléments clé de l'intégration de l'UMP dans son environnement.
 - Le COSTE : Transformer le COSTE en un centre affilié au Centre for Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems (SDEWES). SDEWES est un centre international crée en 2009 (https://en.wikipedia.org/wiki/SDEWES_Centre) localisé dans 3 pays européens (Croatie, Macédoine et Slovénie). La discussion avec nos collègues responsables européens et de créer un SDEWES Maroc qui s'occupe de la recherche et de l'innovation dans les domaines Eau, Energie et Environnement avec l'appui et l'expertise du SDEWES Europe. Aussi ce centre sera responsable de la branche Afrique. Cette affiliation donnera plus de visibilité de la recherche à l'UMP.
- ✓ Promouvoir la culture entrepreneuriale auprès des enseignants chercheurs, des doctorants et des élèves ingénieurs, et les sensibiliser à l'importance de la protection des résultats de la recherche. La contribution de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) sera sollicitée pour organiser des séminaires de sensibilisation à la protection de la propriété intellectuelle, et pour la formation des personnes ressources.
- ✓ Promouvoir le transfert de la technologie. Le transfert de technologie ne peut se faire sans l'implication des partenaires externes dans le domaine de la recherche. L'université doit inviter des chercheurs marocains, des chercheurs marocains résidant à l'étranger ou des chercheurs étrangers pour un séjour afin d'assurer des séminaires, des workshops, des conférences et de travailler sur une thématique traitée par une structure de recherche.
- ✓ Mettre en place un fonds d'appui à la recherche. Il sera fléché vers la publication, l'organisation des rencontres scientifiques et la mobilité à des fins de recherche.
- ✓ Encourager les chercheurs à organiser des manifestations scientifiques nationales et internationales. Tout le soutien sera accordé à l'organisation des manifestations scientifiques sur des thématiques innovantes (Invitation d'intervenants étrangers, offre de la logistique nécessaire, octroi des financements, etc.).
- ✓ Soutenir les chercheurs à participer à des rencontres scientifiques organisées au niveau national et à l'étranger. Il s'agit de réserver un fonds spécial qui sera

destiné à la mobilité des enseignants pour couvrir les titres de transport et les frais d'inscription à ces rencontres scientifiques.

- ✓ Répondre aux appels à projets nationaux et internationaux. Cela consiste à assurer l'accompagnement des chercheurs dans leurs démarches de recherche de financement, et à intervenir dans le montage des dossiers de réponse aux appels à projets.
- ✓ Proposer des expertises afin d'apporter des solutions aux problématiques posées. Cela concerne le monde socio-économique et les politiques publiques (les études de faisabilité, les études de satisfaction, les études de marché, les audits internes et externes...).
- ✓ Promouvoir la culture de l'excellence et du mérite en mettant en place un dispositif de reconnaissance pour l'excellence en matière de recherche et d'innovation (prix de la meilleure thèse, prix du meilleur laboratoire, prix du meilleur chercheur...).
- ✓ Mener des contrats de recherche avec des entreprises et plus largement recherche contractuelle. Pour cette fin, les chercheurs seront mobilisés et outillés pour qu'ils puissent montrer la valeur et l'incidence de leurs travaux scientifiques.

Indicateurs de performance :

- Nombre de publications dans des revues internationales indexées
- Nombre de doctorants
- Nombre de thèses en cotutelle
- Nombre de mobilités enseignants et d'étudiants
- Nombre de brevets déposés
- Nombre de projet de recherche en partenariat avec les secteurs socioéconomiques
- Nombre de prix

III.1.6 Donner une dimension internationale à la recherche scientifique

Le positionnement de l'université en tant qu'acteur du développement régional et national, passe nécessairement par son intégration et sa visibilité dans les milieux académiques aussi bien au niveau national, qu'international. Pour promouvoir la dimension internationale de l'UMP passe par les priorités suivantes :

Les actions clés :

- ✓ Engager une stratégie motivationnelle pour dynamiser les relations existantes et nouer de nouvelles relations de partenariat sur les thématiques prioritaires de l'université et de la région, en élargissant le spectre des relations de coopération au-delà de la sphère européenne et francophone ;
- ✓ Encourager les structures de recherche à s'engager dans des programmes internationaux de coopération ;
- ✓ Encourager et stimuler l'adhésion des structures de recherche à des réseaux transnationaux ;
- ✓ Encourager le partenariat avec les chercheurs marocains installés à l'étranger
- ✓ Encourager la mobilité des enseignants chercheurs et des étudiants

- ✓ Organiser des sessions de formation en montage et suivi des projets au profit des enseignants chercheurs, des doctorants et des personnels du service des relations internationales.

Indicateurs de performance :

- Nombre de projets en partenariat avec des universités étrangères.
- Nombre de mobilité à l'internationale

III.2. Coopération et Partenariats

La coopération nationale et internationale et les partenariats nationaux et régionaux constituent un levier important pour le développement de l'université. L'UMP a signé plusieurs conventions cadres nationales et internationales. Il est nécessaire de consolider et d'encourager la continuité des coopérations et partenariats existant tout en développant de nouvelles coopérations. Les propositions suivantes précisent certaines nouvelles pistes pour le développement de ces nouvelles coopérations et partenariats.

III.2.1 Promouvoir et renforcer la coopération

Les actions clés :

- ✓ Restructurer et renforcer le service de coopération et relations internationales, pour qu'il puisse assumer les missions suivantes :
 - Former le personnel dans les domaines de coopération et de la programmation ;
 - Mettre en place une base de données dédiée à la coopération ;
 - Diffuser l'information pertinente auprès de la communauté universitaire ;
 - Négocier et suivre les projets de coopération ;
 - Soutenir l'internationalisation des missions de l'université ;
 - Soutenir la logistique à la mobilité internationale
 - Veille, collecte et diffusion de l'information relative à la coopération internationale
 - Assistance aux structures de recherche pour le montage des projets ;
 - Assister et coordonner l'interaction des structures de recherche avec les organismes nationaux et internationaux ;
 - Suivi et gestion administrative et financière des projets de recherche ;
 - Négociation et rédaction de conventions de coopération ;
- ✓ S'ouvrir davantage sur le milieu socio-économique de la région et les services décentralisés de l'État
- ✓ Travailler en étroite collaboration avec les présidents des autres universités dans la cadre de la Conférence des Présidents d'Université (CPU).

- ✓ Exploiter de manière efficace l'ensemble des prestations de services offerts par le CNRST
 - Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) ;
 - Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) ;
 - Forum International des Compétences Marocaines à l'Étranger (FINCOME).
- ✓ Encourager le jumelage avec d'autres universités internationales. Cette action visera l'étude des voies et moyens à même de procéder à des jumelages avec des universités partenaires, lequel jumelage contribuera, entre autres, à faciliter la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs, la mise en place de formation en co-diplomation, des thèses en cotutelle,
- ✓ Participer aux appels à projets et programmes de coopération internationale. Cette action consiste à exploiter les différentes possibilités qui existent en matière de mobilités des enseignants-chercheurs et des étudiants :
 - Soutenir la formation continue des enseignants chercheurs et des administratifs à l'étranger ;
 - Participer d'une manière très active aux programmes européens de coopération.
 - Prendre part aux opportunités offertes par les programmes de coopération bilatérale (France, Espagne, Belgique, Italie, Portugal, Tunisie, etc.).



Axe stratégique 3: ETUDIANT

IV- Amélioration de la vie estudiantine

La vision stratégique du CSEFR (2015-2030) a donné une importance particulière à l'apprenant dans l'espace 3 (promotion de l'individu et de la société), objectivé par le plan d'action du gouvernement (2016-2021) et du ministère de tutelle (2017-2022). Ces stratégies placent l'étudiant au centre du système d'éducation et de formation visant à valoriser ce potentiel attrayant et à lui amorcer les voies de la réussite et du progrès sans omettre le renforcement de ses valeurs de la citoyenneté, de la démocratie et de l'égalité.

L'université a une responsabilité sociale et une mission éducative vis-à-vis des étudiants qu'elle accueille. Elle doit encourager chez eux l'esprit d'initiative et de créativité. Elle doit permettre de véhiculer les valeurs de civisme et de citoyenneté à travers l'animation de la vie universitaire.

Nous considérons, l'université comme un espace où l'accueil, la mixité et le brassage des étudiants de différents parcours et spécialités constituent des opportunités et atouts extraordinaires à saisir pour assurer une ouverture intellectuelle, scientifique et culturelle.

Les actions visant à améliorer les conditions de logement, de transport et de restauration ont une importance stratégique en termes d'attractivité d'un établissement. Cette question ne saurait se résoudre sans un partenariat accru avec les services extérieurs (ONOUSC, les collectivités et autorités locales, etc.) (figure.48)

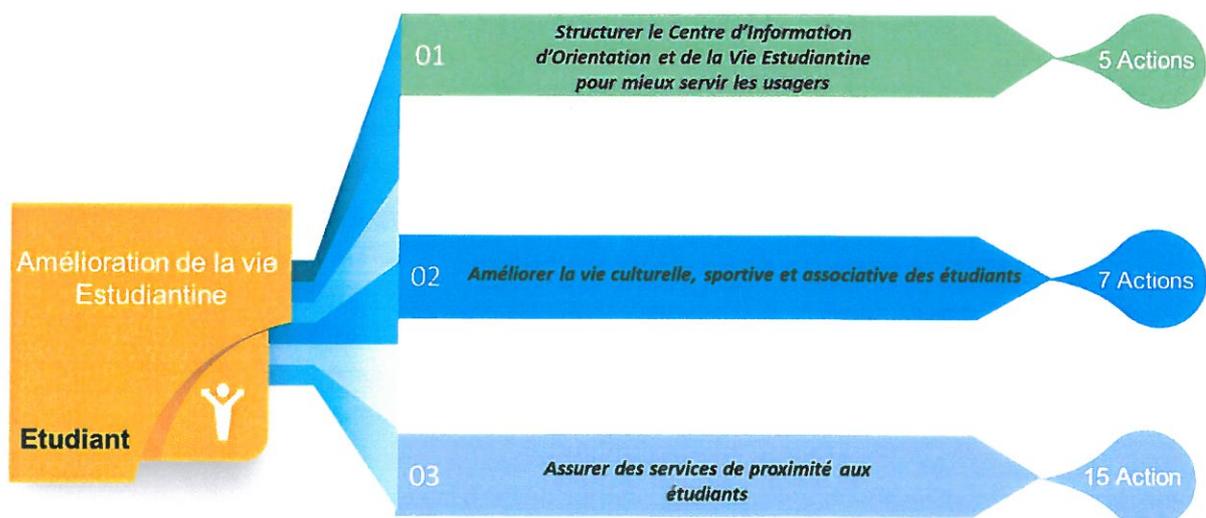


Figure 48. L'axe stratégique, les objectifs spécifiques et les actions pour l'amélioration de la vie estudiantine

La réussite des études dépend en partie de la qualité de la vie étudiante. En effet, une vie studieuse, participative et agréable contribue à l'épanouissement des apprenants.

Structurer le Centre d'Information d'Orientation et de la Vie Estudiante pour mieux servir les usagers

L'université doit constituer un lieu d'épanouissement pour l'étudiant sur tous les plans. Son confort et le service qui lui est rendu sont au centre de nos préoccupations. Nous œuvrons pour consolider les acquis et améliorer davantage les services rendus en dotant particulièrement le Centre d'Information d'Orientation et de la Vie Estudiante (CIOVE), de construction récente (2010), des moyens nécessaires, humains et matériels, pour :

- l'analyse et le suivi des activités du centre ;
- l'accueil de tous les étudiants ;
- répondre à leurs besoins ;
- favoriser leur intégration ;
- soutenir leurs parcours afin de contribuer à leur réussite académique et à l'épanouissement de leur personnalité.

Le CIOVE proposera un ensemble de services et de prestations à l'étudiant pour construire progressivement son parcours d'études, s'orienter, se réorienter, déchiffrer le monde du travail et élaborer des projets professionnels, acquérir des expériences (stages, activités associatives,) et préparer son entrée dans la vie professionnelle.

Une cellule d'aide au pilotage se chargera de la production de tableaux de bord pour l'analyse et le suivi dynamique des activités du centre. Le CIOVE sera composé de cinq bureaux qui se partagent les tâches des services rendus :

- Bureau d'Accueil et d'Aide à l'Orientation ;
- Bureau Universitaire d'Aide Sociale ;
- Bureau de Communication et d'Activités Culturelles et Sportives ;
- Bureau de Documentation ;
- Bureau des Stages et d'Aide à l'Insertion Professionnelle.

Bureau d'Accueil et d'Aide à l'Orientation

Le Bureau d'Accueil et d'Aide à l'Orientation (BAAO) est un service commun universitaire qui a pour rôle d'organiser l'accueil, l'information et l'orientation des étudiants à leur entrée à l'université et tout au long du cursus universitaire. Il accompagne les étudiants dans l'élaboration de leur projet personnel et professionnel et les guide dans leur choix de formation tout au long de leur cursus.

Bureau Universitaire d'Aide Sociale

Le Bureau Universitaire d'Aide Sociale (BUAS) est le service social pour tous les étudiants de l'université. Il a pour but de faciliter l'intégration des étudiants dans leurs lieux d'études et dans la cité. La mission principale du BUAS est de proposer un espace d'écoute, de conseils et de soutien dans un environnement neutre et confidentiel. L'étudiant trouvera au BUAS une équipe expérimentée d'assistants sociaux avec qui il pourra aborder toute sorte de problématique :

- personnelle ;
- sociale ;
- administrative ;
- financière.

Le bureau d'aide sociale, s'occupe de la distribution des bourses et prête main forte aux étudiants en cas de difficultés. Il organise des journées de sensibilisation autour de thématique d'actualité (sida, tabagisme, drogues, etc. ...). Il aide aussi les étudiants à trouver un logement.

Bureau de Communication et d'Activités Culturelles et Sportives

Ce bureau se chargera du développement des outils nécessaires pour une communication efficace. Il accompagne et assiste les étudiants dans leurs activités culturelles et sportives.

Bureau de Documentation

Ce bureau est un lieu de documentation en libre accès sur les formations, les métiers, les concours, l'international, ...

Bureau des Stages et d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BSAIP)

Il a pour mission d'être un centre de ressources pour les étudiants qui recherchent un stage, de faciliter les contacts avec le monde professionnel, de faciliter la lisibilité des formations et des stages de l'université pour les entreprises, d'améliorer la gestion des stages.

C'est un lieu où l'étudiant trouve une documentation et une aide personnalisée. Le BSAIP sera chargé de développer les outils pour les stages :

- des ateliers d'aide méthodologique à la recherche de stage (démarches en amont, CV, lettres, entretien, constitution d'un réseau...) ;
- des conseils individualisés en entretien (sur rendez-vous) ;
- des informations sur la législation concernant les stages ;
- une sélection de sites et d'organismes, des annuaires d'entreprises spécifiques aux domaines ciblés.

De plus, pour les stages à l'étranger :

- les coordonnées d'organismes, d'associations : lieux ressources pour faire un stage à l'étranger ;
- des informations générales sur les stages ;
- des ouvertures sur les différentes modalités de départ.

Améliorer la vie culturelle, sportive et associative des étudiants

L'importance et l'intérêt des activités sportives et culturelles au sein de l'université ne sont plus à démontrer, quant à leur rôle dans la formation du citoyen épanoui doté du savoir-faire et du savoir-être. L'université doit accompagner l'étudiant pour développer sa culture générale, son esprit critique, ses aptitudes de prise de décisions et de travail en équipe, ses capacités d'auto-organisation, et son sens civique...

Parallèlement aux activités sportives et culturelles, l'UMP doit intégrer dans la sphère des activités para universitaires : les activités associatives, civiques et solidaires. Toutes ces activités doivent faire l'objet d'une stratégie d'animation culturelle et sportive intégrée, fédérant et mutualisant les ressources au niveau de l'ensemble des établissements et de la présidence. Pour cela, le volet activités à caractère sociales, solidaires et civiques, devra être mené en partenariat avec les opérateurs publics, associatifs et privés agissant dans le secteur social et communautaire.

Pour que ces activités puissent atteindre leurs objectifs, et contribuer à former le citoyen responsable possédant le sens du travail en équipe dans et avec la communauté, celles-ci doivent être menées avec la participation et l'implication effective des étudiants dans toutes les phases de leur réalisation (organisation, gestion, réalisation et suivi).

Les actions clés :

- ✓ Mettre en place une structure commune des activités sportives, culturelles, et citoyennes, qui sera chargée de la gestion des activités para universitaires, œuvrant dans le cadre d'une stratégie intégrée ; avec des antennes au niveau de chaque établissement.
- ✓ Reconnaissance institutionnelle comme supplément au diplôme par l'octroi des attestations signées par le Président aux différentes manifestations
- ✓ Implication des étudiants dans l'organisation des manifestations scientifiques de l'UMP (accueil, présentation des conférenciers, réalisations des brochures, etc.)
- ✓ Encourager les étudiants à créer des associations et des clubs (sportifs, culturels, d'entrepreneuriat...). Les étudiants seront encouragés à créer des associations et clubs dans les domaines suivants : Sport ; Voyages, excursions et découvertes ; Rencontres avec le monde des affaires ; Entrepreneuriat ; Services aux étudiants et Networking (co-voiturage, co-location) ; Arts et création artistique ; Bénévolat et services à la communauté ; Conditions de vie sur le campus (bibliothèque, locaux, propreté), etc.

- ✓ Encourager la création d'une association des lauréats pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté, développer l'identité de l'établissement et créer des ponts entre les étudiants et leurs aînés insérés dans la vie active ;
- ✓ Élaborer, en collaboration avec le BDE (bureau des étudiants) de chaque établissement, un calendrier annuel des activités para-universitaires. Cela permet d'établir une programmation culturelle, de loisir et sportive de qualité.
- ✓ Accorder les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour l'organisation d'activités culturelles, sportives, sociales ou associatives. Tous les moyens seront accordés aux activités qui seront organisées comme les rencontres, la musique, les projections multimédia, les voyages d'études, etc.

Indicateurs de performance :

- *Nombre de clubs et d'associations créés*
- *Calendrier annuel des activités culturelles et sportives réalisés*



Axe stratégique 4: GOUVERNANCE

V- Gouvernance participative et inclusive au service de développement de l'UMP

Notre stratégie de gouvernance vise à rechercher l'efficacité et à valoriser l'emploi des ressources à travers : la redevabilité, la responsabilité de décision et d'évaluation, la transparence et le partage de l'information, la participation et le copartage des objectifs ainsi que la réactivité.

La loi 01-00 dote en principe, l'université de l'autonomie administrative et financière (art. 4). Toutefois, cette autonomie restera partielle, tant que les volets administratifs, financiers et gestion des ressources humaines demeurent centralisés au niveau du département de tutelle, et tant que le contrôle financier à priori demeurera en vigueur. Néanmoins, La vision stratégique émanant du CSERF 2015-2030 ainsi que le plan d'action 2017-2022 du Ministère de tutelle ont insisté sur le renforcement de l'autonomie de l'université avec la nécessité de lier la responsabilité à la redevabilité.

Les actions visant à moderniser et consolider la bonne gouvernance sont présentées dans la *figure 49*.

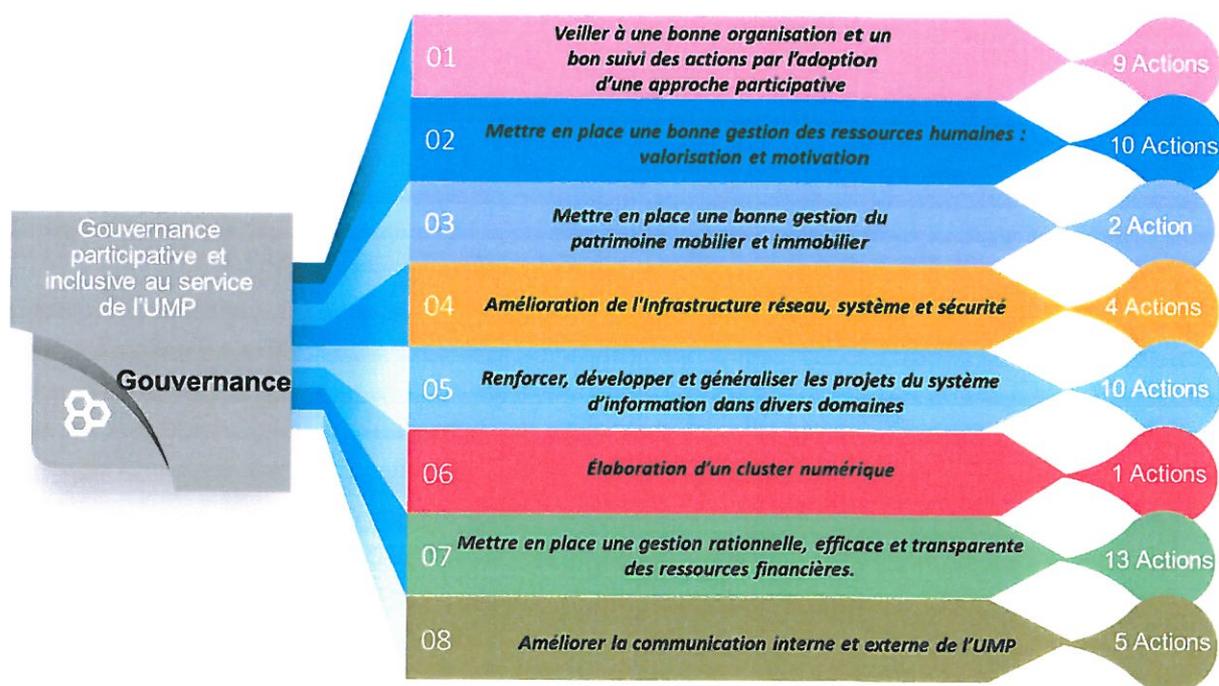


Figure 49. L'axe stratégique, les objectifs spécifiques et les actions pour l'amélioration de la vie estudiantine

En vue d'atteindre les objectifs du rayonnement de l'UMP, notre stratégie de gouvernance de 2019 à 2023 sera basée sur la transparence, la responsabilité sociétale, la participation et le respect des règles et des structures de l'UMP. Comme nous nous

engagerons à travailler en étroite collaboration avec les instances de l'UMP dans les prises de décision, nous veillerons à la délégation des responsabilités, au développement des compétences et au soutien de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'UMP.

Les décisions qui seront prises transformeront l'UMP, en un lieu de travail sain, un environnement facilitant l'épanouissement de chacun, un site permettant à ses composantes de mener à bien leurs devoirs envers la société sans aucune pression.

En respectant les dispositions de la loi 01-00 notre vision de la gouvernance de l'université s'articule autour des axes prioritaires suivants :

- ✓ Une organisation managériale participative qui suscite l'engagement, la contribution à l'innovation permanente et la performance
- ✓ Une gestion des ressources humaines combinant, optimisation et valorisation des ressources, et renforcement des compétences ;
- ✓ Une gestion du patrimoine et des équipements axés sur l'optimisation des moyens, la mutualisation des ressources, l'amélioration des conditions de travail et le développement de l'université ;
- ✓ La généralisation de l'utilisation des TIC ;
- ✓ Une stratégie de communication efficiente.

1.1. Veiller à une bonne organisation et un bon suivi des actions par l'adoption d'une approche participative

Les actions clés :

- ✓ Faire émerger les caractéristiques d'un bon leadership : intégrité, sens de communication, avoir une vision, promouvoir la loyauté, avoir l'honnêteté, savoir décider, être courageux, être passionné, être humble, avoir de l'humour et de l'enthousiasme pour motiver.
- ✓ Adopter et valider par les instances un organigramme pour l'université et ceux pour les établissements selon le type d'accès ouvert ou régulé en attente de l'officialisation des organigrammes proposés par la Conférence de l'Union des Présidents. Clarifier les composantes de l'organigramme de chaque entité et les différentes responsabilités et attributions et veiller à son respect.
- ✓ Réviser et amender le règlement interne de l'université pour prendre en compte les nouvelles dimensions du management de l'université et coordonner efficacement l'action des diverses structures et instances qui seront mises en place (Commission de Suivi et d'Évaluation Stratégique, Conseil Scientifique, Centre de Formation Continue, Centres de recherche, Centre d'Innovation Pédagogique, Career Center, Centre de Certification, etc)

- ✓ Réviser et amender les règlements internes des composantes pour y inclure les principes de planification stratégique et de contractualisation, de reddition de compte, d'évaluation et de suivi
- ✓ Décentraliser les processus de décision par des délégations de responsabilités explicites avec des systèmes de suivi périodique. Les méthodes modernes de gestion proposent une délégation des tâches et des pouvoirs de décision dans le cadre des directives précises avec un mécanisme de suivi des activités
- ✓ Mettre en place un Comité de Coordination constitué de l'équipe de la présidence (président, vice-présidents, secrétaire général) et des doyens et directeurs des composantes de l'université. Le Comité de Direction se réunira régulièrement pour suivre et coordonner les activités de l'université. Le Comité de Direction pourra s'adjoindre les services, et convoquer à ses réunions, toute personne dont l'expertise sera d'utilité pour les sujets traités à l'ordre du jour ;
- ✓ Renforcer et professionnaliser l'action des différentes instances de pilotage (commissions permanentes, commissions scientifiques, commission ad hoc) du Conseil d'Université et aussi celles des établissements, par :
 - La formation des membres de ces instances dans les domaines de leur compétence (évaluation, accréditation, analyse financière, planification ...) ;
 - La mise à disposition de ressources humaines et matérielles nécessaires à l'accomplissement de leur mission ;
 - Fréquences continues quant à la planification des réunions.
- ✓ Instaurer des mécanismes de reddition de comptes par l'obligation de présentation de rapports d'activités (un bilan d'étape en juin et un bilan annuel en décembre) des plans d'actions, auxquels seront assujettis l'ensemble des intervenants (composantes, service, structures accréditées...) et les instances de pilotages (commissions permanente, commissions ad hoc...).
- ✓ Élaborer et adopter des manuels des procédures de gestion, des fiches de fonctions et des outils de pilotage des différentes structures. Cela concerne les services administratifs, les départements, les entités de recherche

Mettre en place une bonne gestion des ressources humaines : valorisation et motivation

Les nouvelles missions de l'université et les défis qu'elle est amenée à relever dans le contexte de la dynamique de contractualisation, soulevé par le plan d'action du Ministère de tutelle, solliciteront d'importants efforts et une mobilisation soutenue de la part des corps enseignant et administratif. Ces derniers constituent la locomotive de toute tentative de développement, non seulement pour les universités, mais pour toute organisation qui vise sa modernisation. Une modernisation qui assure le passage d'une administration classique à une administration rénovée, restructurée basée sur la logique d'objectifs.

Certes, Le Discours de Sa Majesté à l'occasion de la fête du trône du 30 juillet 2017, le Roi Mohammed VI a pointé de doigts la faiblesse de la gouvernance de l'Administration publique ainsi que l'insuffisance de sa productivité. Il déclare :

« En revanche, les fonctionnaires publics, pour la plupart d'entre eux, manquent de compétences et d'ambition et n'ont pas toujours des motivations liées au sens des responsabilités, liées à leur mission. Mieux encore, certains d'entre eux pratiquent l'absentéisme, se satisfaisant d'un traitement mensuel sûr, pour modique qu'il est, ne manifestant aucune ardeur au travail et ne nourrissant aucune ambition professionnelle. »

D'où la nécessité d'instaurer un modèle de gestion des ressources humaines qui impose la motivation, l'incitation, le suivi et l'encadrement, la mobilisation et l'implication responsable des intervenants, ainsi qu'une gestion moderne basée sur l'efficacité et l'optimisation des ressources.

Les actions clés :

- ✓ Établir un référentiel de compétence du staff professoral par spécialité et par thématique
- ✓ Établir un référentiel de compétence du staff administratif et identifier les besoins de requalification et de mise à niveau ;
- ✓ Établir un tableau de bord, regroupant de façon dynamique la cartographie des taux d'encadrements pédagogique et administratif et leur évolution, et adopter une gestion prévisionnelle et stratégique des postes budgétaires : pour accompagner de manière cohérente et rationnelle les orientations stratégiques de l'UMP en termes d'innovation pédagogiques de recherche scientifique et d'ouverture sur l'environnement (professionnalisation des formations, ouverture de nouveaux établissements, développement des établissements de création récente, ...). L'engagement d'un poste budgétaire par un établissement doit être dûment motivé en termes de besoins et d'adéquation aux orientations stratégiques de l'université
- ✓ Mise en place d'une formation obligatoire de pédagogie universitaire destinée aux nouvelles recrues avant leur titularisation : HABILITATION pédagogique
- ✓ Poursuivre, améliorer et pérenniser le dispositif de formation continue des enseignants chercheurs, pour renforcer leur compétence dans leurs domaines de spécialité ou dans d'autres domaines quand il s'agit d'une nouvelle filière à accréditer.
- ✓ Encourager l'engagement des doctorants pour assumer des vacations (TD et TP) auprès des établissements de l'UMP.
- ✓ Élaborer un plan d'action et mettre en œuvre un programme de formation continue des personnels administratifs et techniques. Il s'agit de renforcer les capacités dans certains domaines tels que l'anglais, la gouvernance, la pédagogie universitaire,

l'évaluation et la docimologie, les TIC, certaines disciplines de commerce et gestion, etc.

- ✓ Motiver et valoriser le personnel et améliorer leur dévotion au travail. Cela passe par le dialogue, l'amélioration des conditions du travail, le soutien aux activités d'œuvres sociales, la sensibilisation, la promotion.
- ✓ Assurer des conditions de travail favorables (aménagement et équipement des espaces de travail, mise à disposition d'outils informatiques modernes et pratiques, aménager des espaces de détente et de cultes conviviaux) ;
- ✓ Prendre en considération pour la promotion des personnels administratifs leur assiduité aux cycles de formation continue, et l'amélioration de leurs compétences

Indicateurs de performance :

- Plan d'action de formation continue élaboré
- Schéma directeur des systèmes informatiques lancé
- Nombre de projet SI réalisé
- Nombre de formation : habilitation pédagogique et nombre de participants

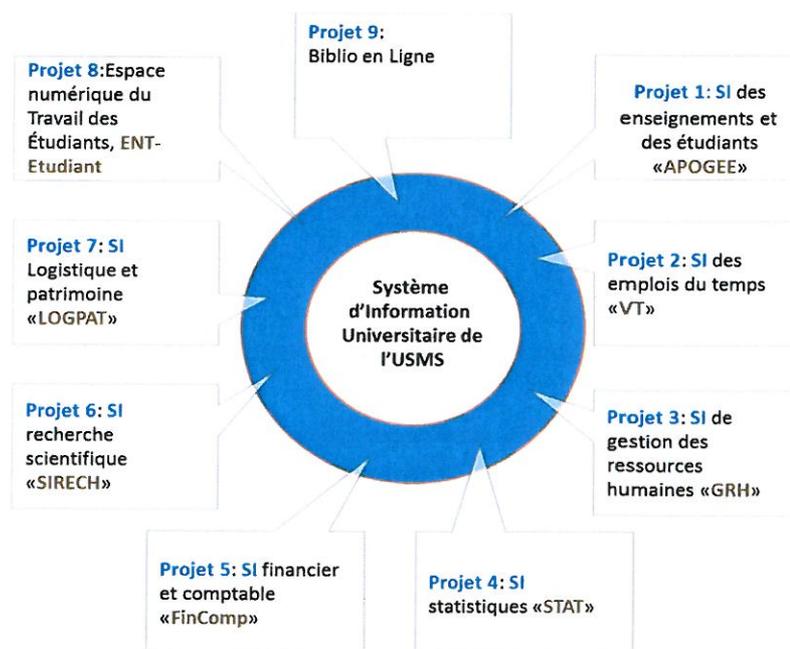


Figure 50. Projets Numériques de l'UMP

- Projet 1 :SI des enseignements et des étudiants « APOGEE » (Application Pour l'Organisation et la Gestion des Étudiants et des Enseignements). C'est un logiciel national élaboré par l'AMUE (Agence de Modernisation des Universités et Établissements) qui est installé dans chaque établissement de l'université pour assurer la gestion du dossier étudiant qui va de l'inscription administrative jusqu'à l'édition des diplômes. Le produit est constitué de domaines qui peuvent être mis en place progressivement selon les besoins de chaque établissement.
- Projet 2 :SI des emplois du temps « VT ». VT est un outil d'aide pour la gestion des emplois du temps et l'occupation des salles. Il a pour objectif

aussi la gestion des ressources humaines et matérielles et la gestion des activités pédagogiques. L'application VT permet de :

- Préparer le service des professeurs (anticiper les sous/sur charges).
 - Prévoir le nombre d'heures supplémentaires.
 - Assurer que le fonctionnement est conformément aux maquettes pédagogiques (respects des volumes horaires).
 - Dresser des bilans d'activités (taux d'occupation des salles, répartition de la charge de travail des profs et des étudiants).
 - Gérer les absences (étudiants et enseignants).
 - Donner des indicateurs sur le fonctionnement global de l'université (répartition des heures prévues/réalisées par composantes, par discipline, déterminer le coût des formations, indiquer où se situent les besoins, etc.
- Projet 3 : SI de gestion des ressources humaines « GRH ».
 - Projet 4 : SI statistiques « STAT ».
 - Projet 5 : SI financier et comptable « FinComp ».
 - Projet 6 : SI recherche scientifique « SIRECH ».
 - Projet 7 : SI Logistique et patrimoine « LOGPAT ».
 - Projet 8 : Espace numérique du travail des étudiants : ENT étudiant, est un espace qui permet de rapprocher l'administration de l'étudiant et pour faciliter l'accès à l'information de façon personnalisée. Il autorise chaque étudiant à accéder aux fonctionnalités suivantes : ses données personnelles, son inscription pédagogique, son cursus, ses résultats après chaque session d'examens et son calendrier d'examens. L'ENT permet à chaque étudiant, d'imprimer des documents administratifs portant le cachet de son établissement : l'attestation d'inscription, le relevé de notes de la session courante, le cursus et la convocation aux examens avec calendrier et le formulaire du stage, etc.
 - Projet 9 : Bibliothèque en ligne. Permet l'accès en ligne aux ressources de l'université.

Indicateurs de performance :

- Schéma directeur des systèmes informatiques lancé
- Nombre de projet SI réalisé

Mettre en place une gestion rationnelle, efficace et transparente des ressources financières.

En sus des modalités opérationnelles et outils de gestion cités plus haut (manuel des procédures et systèmes d'information et de gestions intégrés) la gestion des moyens

financiers devrait satisfaire les principes fondamentaux de la rationalisation et l'optimisation des dépenses. Cela se traduit par

Les actions clés :

- ✓ L'allocation des fonds sur la base de projets et de plans d'actions, dûment budgétisés, en accordant une importance particulière à l'enseignement et à l'étudiant.
- ✓ La budgétisation par genre
- ✓ La budgétisation selon **un critérium** basé sur les résultats par objectif (Dépenses communes, fonctionnement de la présidence, fonctionnement des établissements, développement de la capacité d'accueil, développement de l'offre de formation et la promotion de la recherche scientifique, etc). Ce critérium validé par le Conseil de l'Université a été développé par le professeur Anane Omar (ex vice-président de l'UMP de 2004- 2014). IL est à noter que ce critérium a été abandonné durant la période 2015-2019, alors qu'il constituait une plateforme de travail très objective pour la réparation du budget en fonction d'indicateurs objectivement vérifiable.

• Critères d'affectation du budget pour le développement de la capacité d'accueil :

	Intitulé de la filière	Type	Années d'études	Nombre d'inscrits	% Nouveaux
<i>i</i>	<i>Fi</i>	<i>Ti</i>	<i>Ai</i>	<i>Ei</i>	<i>Ni</i>

A chaque filière *Fi* sont associés les valeurs suivantes :

- *Ti*, il vaut : **HF** pour une formation fondamentale en sciences humaines ou sociales, **HP** pour une formation professionnalisante sciences humaines ou sociales, **SF** pour une formation fondamentale scientifique, **T** pour une formation technique, **SP** pour une formation professionnalisante scientifique, **ST** pour une formation scientifique et technique, **SI** pour une formation en sciences de l'ingénieur, **M** pour une formation en médecine.

- *Ai* est le nombre d'années (niveaux) actuellement dispensées dans le cycle de la filière. Une option d'une année compte 1 point. Un tronc d'une année commun à deux ou plusieurs filières est comptabilisé pour une seule filière.

- *Ei* est l'effectif des étudiants inscrit aux différents niveaux de la filière

- *Ni* est le taux des nouveaux inscrits calculé par rapport à *Ei*

La filière **Fi** attachée à l'établissement j obtient une valeur VF_i^j donnée par la formule :

$$VF_i^j = T^{j_i} \times A^{j_i} \times (1 + N^{j_i}) \times \text{Log}(1 + E^{j_i})$$

Le budget **BCA** est composé de deux parties :

- **BCAT** est le budget consacré aux actions transversales (géré au niveau de la présidence),

- **BCAE** est le budget à répartir entre les établissements

La part **BCAE_j** de l'établissement j dans BCAE est donnée par la formule :

$$BCAE_j = QF_j \times BCAE$$

où **QF_j** est le coefficient de répartition du budget **BCAE** associé à l'établissement j, ce coefficient est calculé par la formule :

$$QF_j = \frac{\sum_i VF_i^j}{\sum_{k=1}^{10} \sum_i VF_i^k}$$

• Critères d'affectation du budget pour le développement de l'offre de formation :

	Nombre de nouvelles formations	Effectifs des nouveaux inscrits	%
Licences Professionnalisantes (LP)	FP	NL	RL
Masters Spécialisés (MS)	FM	NM	RM
Formations techniques *	FT	NT	RT

* Il s'agit de toutes les formations des établissements à accès régulé

- **RL** désigne le ratio du total des nouveaux inscrits en LP en S1 et S3 et S5 sur le total des nouveaux inscrits en LP et LF en S1 et S3 et S5 ;
- **RM** est le ratio des nouveaux étudiants inscrits en MS sur le total des nouveaux inscrits en Master et MS ;
- **RT** est le ratio des nouveaux étudiants inscrits aux formations techniques des établissements à accès régulé sur l'ensemble étudiants inscrits

La valeur V^j attribuée à un établissement j pour l'ensemble de ces trois critères est donnée par la formule :

$$V^j = T^j \times (1 + TFL^j) \times (1 + RL^j) \times \text{Log}(1 + NL^j) + T^j \times (1 + TFM^j) \times (1 + RM^j) \times \text{Log}(1 + NM^j) + T^j \times (1 + TFT^j) \times (1 + RT^j) \times \text{Log}(1 + NT^j)$$

où T^j est le paramètre caractérisant le type de formation introduit précédemment et TFL^j (resp. TFM^j et TFT^j) est le ratio de FL^j (resp. FM^j et FT^j) sur le total des nouvelles formations

La part $BFTP_j$ de l'établissement j dans le budget $BFTP$ réservé à cette action est donnée par la formule :

$$BFTP_j = Q_j \times BFTP$$

où Q_j est le coefficient de répartition associé à l'établissement j , il est calculé par la formule :

$$Q_j = \frac{V^j}{\sum_{k=1}^{10} V^k}$$

• Critères d'affectation du budget pour la structuration de la recherche :

i	Critères S_i	Poids P_{S_i}
1	Nombre d'enseignants-chercheurs n'appartenant à aucune structure de recherche	1
2	Nombre d'enseignants-chercheurs appartenant à des équipes de recherche	2
3	Nombre d'enseignants-chercheurs appartenant à des laboratoires de recherche	3
4	Nombre d'enseignants-chercheurs appartenant à des Centres de recherche	6
5	Taille moyenne de l'équipe de recherche	
6	Taille moyenne du laboratoire de recherche	

Les critères S_i ($i=1...6$) de la seconde liste ci-dessus sont évalués pour chaque établissement j . Pour $i=1...4$, on désigne par VS_i^j la valeur de ce critère, et on désigne par E^j et L^j respectivement les tailles moyennes des équipes de recherche et des laboratoires de recherche de l'établissement j

Pour chaque critère i ($i=1...4$) un établissement j obtiendra une valeur NS_i^j donnée par les formules :

$$\text{Pour } i = 1 \text{ ou } i = 4 : NS_i^j = PS_i \times VS_i^j$$

$$\text{Pour } i = 2 : NS_2^j = PS_2 \times VS_2^j \times (E^j + 9)/12$$

$$\text{Pour } i = 3 : NS_3^j = PS_3 \times VS_3^j \times (L^j + 9)/18$$

La part BRS_j de l'établissement j dans le budget BRS est calculée par la formule :

$$BRS_j = QS_j \times BRS$$

où QS_j est le coefficient de répartition du budget BRS associé à l'établissement j . Ce coefficient est calculé par la formule :

$$QS_j = \frac{\sum_{i=1}^4 NS_i^j}{\sum_{k=1}^{10} \sum_{i=1}^4 NS_i^k}$$

• Critères d'affectation du budget pour la promotion de la recherche :

i	Critères P_i	Note max. NMP_i
1	Nombre de doctorants	10
2	Nombre de thèses soutenues	10
3	Nombre de publications dans les revues internationales indexées	20
4	Nombre de publications dans d'autres types de revues	5
5	Nombres de livres édités au niveau international	20
6	Nombre d'autres types de livres édités	5
7	Nombre de projets de recherche appliquée menés avec les entreprises	10
8	Nombre de projets de recherche financés dans le cadre de la coopération	20
9	Nombre de projets de recherche financés par des fonds publics	5
10	Nombre de brevets déposés selon la procédure internationale (PCT)	10
11	Nombre de brevets déposés au niveau national	5
12	Nombre de résultats de recherche valorisés	10
13	Nombre de congrès scientifiques organisés au niveau international	10
14	Nombre de manifestations scientifiques organisées au niveau national	5

Les critères P_i ($i=1...14$) de la première liste ci-dessus sont évalués pour chaque établissement j .

On désigne par VP_i^j la valeur de ce critère. La note maximale NMP_i est affectée à l'établissement k qui obtient la plus grande valeur pour ce critère: Si $VP_i^k = \max (VP_i^j)$ alors $NP_i^k = NMP_i$

Chaque autre établissement j obtiendra, pour ce critère, une note NP_i^j égale à la note maximale du critère pondérée par le rapport de la valeur du critère pour cet établissement à la valeur maximale de celui-ci considéré dans l'ensemble des établissements :

$$NP_i^j = \frac{NMP_i \times VP_i^j}{\max (VP_i^k)}$$

Le budget de recherche BR de l'université est constitué de trois parties $BR = BRT + BRP + BRS$

- BRT : budget réservé aux actions transversales (géré au niveau de la présidence),

- BRP : budget consacré à la production scientifique et aux activités de recherche,

- BRS : budget consacré à l'encouragement de l'effort de structuration

La part BRP_j de l'établissement j dans le budget BRP est calculée par la formule :

$$BRP_j = QP_j \times BRP$$

où QP_j est le coefficient de répartition du budget BRP associé à l'établissement j . Ce coefficient est calculé par la formule :

$$QP_j = \frac{\sum_{i=1}^{14} NP_i^j}{\sum_{k=1}^{10} \sum_{i=1}^{14} NP_i^k}$$

- ✓ La programmation d'objectifs quantifiés et planifiés dans le temps.
- ✓ La réduction des coûts sur les postes budgétivores (eau, électricité, téléphone...).
- ✓ La mutualisation des ressources.
- ✓ L'adoption d'une comptabilité générale et analytique.
- ✓ Planification des tâches et respect des délais de préparation et d'exécution du budget.
- ✓ Le suivi, l'évaluation et l'audit.

Parallèlement à la rationalisation des dépenses, des actions portent sur la diversification des recettes propres seront vivement encouragées :

Les actions clés :

- ✓ Encourager la formation continue, la certification la formation à la carte et la formation à distance.
- ✓ Accéder au financement des organismes internationaux et de la coopération internationale (réponse aux appels d'offres et soumission de projets).
- ✓ Stimuler la recherche finalisée contractuelle et la recherche-action, etc.
- ✓ Valoriser les produits de la recherche : incubation, dépôt de brevet, prestations de services.

Indicateurs de performance :

- Bilan des ressources non étatiques ;
- Taux d'engagement et taux de paiement, fréquence mensuelle
- Bilan budget d'investissement
- Nombre de marchés engagés

- ✓ Renforcer les ressources humaines adéquates du service de communication dans le domaine de la communication et les doter des moyens logistiques nécessaires.
- ✓ Contribuer à forger la cohésion de l'ensemble du personnel autour de l'image de l'université et de ses valeurs, et faciliter la mobilisation autour de sa stratégie et de ses projets
 - Mettre en place un espace intranet riche, pertinent, interactif et actualisé.
 - Diffuser électroniquement un journal périodique.
 - Organiser des ateliers et séminaires de diffusion et de restitution pour permettre au plus grand nombre de communiquer, de s'informer et de débattre des chantiers et des évolutions de l'université.
- ✓ Contribuer à l'amélioration de l'image de marque de l'université et renforcer sa crédibilité
 - Un portail riche, actualisé et interactifs (forum, téléchargement de document...) ;
 - Utilisation des plateformes, des capsules vidéo en ligne et réseau sociaux.
 - L'organisation des journées portes ouvertes.
 - Les tournées dans les établissements de l'Éducation Nationale.
 - L'invitation et l'implication des médias pour la couverture des activités de l'université.
 - Des points de presse régulière.
 - Une politique de communications soutenue et régulière (lettre d'information, dépliants, mailing list...) au profit des partenaires socioéconomiques.
 - La présence et la participation aux forum, foires et expositions en tant qu'opérateur de formation et de recherche et en tant que prestataire de services.
 - L'organisation de manifestations (culturelles, scientifiques, vulgarisation, et sportives...) extra muros de grande envergure.
 - Organiser des cérémonies d'ouverture de l'année académique pour mettre en valeur les nouveautés (enseignement, recherche, formations continue, prestation de services, coopération internationale...).
 - Organiser des cérémonies de fin d'année pour organiser des remises de diplômes et de distinctions aux étudiants, aux chercheurs et aux personnels les plus méritants, et en même temps communiquer sur le bilan de l'année écoulée.
 - Créer des supports de communication multilingues (Arabe, Français, Anglais) au profit de nos partenaires étrangers.

Indicateurs de performance :

- Nombre de documents et supports d'informations produits ;
- Nombre de documents numériques mis en ligne ;
- Nombre de manifestation de communications ;



- *Classement des portails de l'université et des établissements sur Webometrics ou assimilés ;*
- *Nombre de visiteurs sur les sites web de l'université et de ses composantes ;*
- *Nombre et fréquence d'utilisation multilingues dans la communication de l'université*



Axe stratégique 5: EVALUATION

VI- Évaluation régulière des services offerts par l'UMP pour mesurer et conduire le changement

Pour une amélioration continue de la qualité de la formation, de la recherche, de la gouvernance de la coopération et de la vie étudiante, la Loi 01-00 dans ses Articles 77-78-79, incite sur l'évaluation régulière du système de l'enseignement supérieur dans sa globalité.

En plus, la vision stratégique élaborée par le CSEFR 2015-2030, a incité sur l'évaluation comme outil nécessaire et indispensable pour mesurer et conduire le changement de l'enseignement dans les quatre espaces liés à la formation, la recherche, la gouvernance et la promotion de l'individu.

Le plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022 insiste sur l'ancrage de la culture d'évaluation-qualité au niveau des universités et ce pour la mise en place d'un référentiel national assurant une qualité de formation et la dynamisation du rôle de l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Les actions visant à instaurer et consolider la démarche d'évaluation sont présentées dans la *figure 52*.

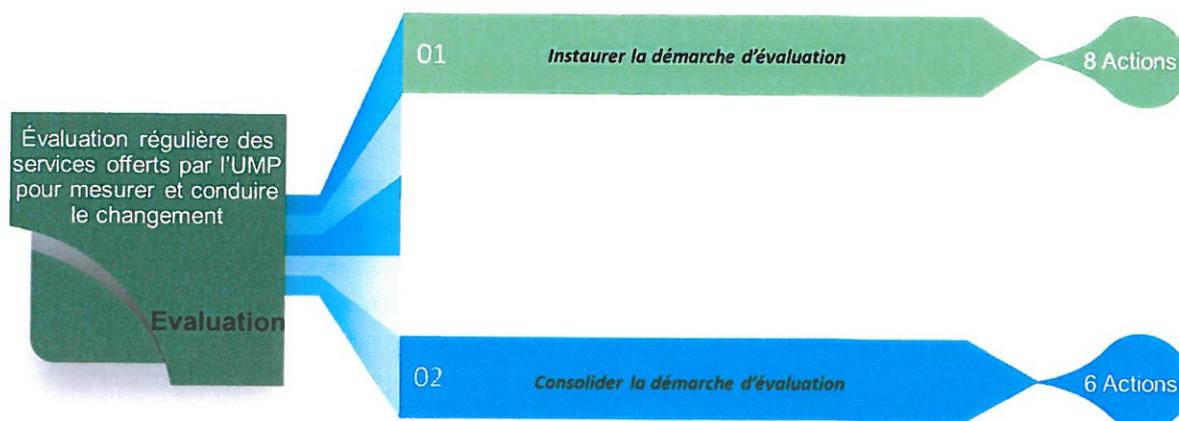


Figure 52 : L'axe stratégique, les objectifs spécifiques et les actions afin d'instaurer et consolider la démarche d'évaluation

Convaincu de l'importance de l'évaluation, l'UMP doit inscrire dans ses priorités, l'instauration de la culture de l'évaluation-qualité. L'évaluation continue est devenue imminente et indispensable d'une part pour l'amélioration continue des services offerts par l'UMP et d'autre part pour répondre aux exigences de l'Agence Nationale

d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Notre expérience réussie dans l'appropriation des mécanismes d'évaluation par les composantes de l'EST Oujda et la labélisation des formations offertes par l'établissement (*établissement labélisé formation-Qualité par l'ARES : Académie de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Belge, EVA : Structure d'Évaluation Belge et l'UCL : Université Catholique de Louvain La neuve belge*), permettra d'atteindre les mêmes objectifs pour l'UMP.

Les actions clés :

- ✓ Création d'un service d'Appui à la Qualité au sein de la présidence.
- ✓ Élaboration un référentiel de Qualité Totale des Établissements Universitaires de l'UMP en partenariat avec l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
- ✓ Mise en place d'un comité de pilotage dans chaque établissement.
- ✓ Développement de la culture d'évaluation interne de l'offre pédagogique de l'UMP (l'auto-évaluation). L'enseignement universitaire fonctionne sur un modèle pédagogique individuel avec une culture d'évaluation intuitive et personnelle. L'évaluation en tant que processus concerté et collectif nécessite le passage à un autre modèle partagé. L'université doit avoir une volonté sans faille de mettre au premier rang de ses priorités une démarche organique d'autoévaluation, inscrite comme une étape préliminaire de son engagement dans l'assurance qualité. Le processus qui sera suivi est :

- La sensibilisation et information des composantes de l'UMP sur l'importance de l'auto-évaluation ;
- La demande d'évaluation ;
- La séance introductive ;
- La constitution d'un comité interne d'auto-évaluation ;
- La détermination des indicateurs et preuves ;
- L'élaboration du calendrier des évaluations ;
- La collecte et analyse des données ; et
- La rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Mécanisme d'évaluation : l'EST Oujda.

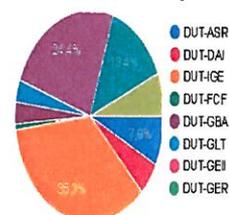
Remplissage en ligne des enquêtes par les étudiants de l'EST



Enquête sur la gouvernance à l'EST

Questionnaire d'Évaluation de la Formation à l'ESTO - Juin 2016 - Google Forms

Votre filière : 725 réponses

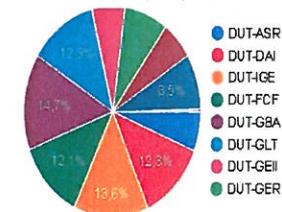


1/2

Enquête sur la formation à l'EST

Questionnaire d'Évaluation de l'ESTO - Novembre 2015 - Google Forms

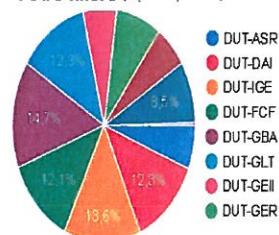
Votre filière : (692 réponses)



Enquête sur l'évaluation des enseignants de l'EST

Questionnaire d'Évaluation de l'ESTO - Novembre 2015 - Google Forms

Votre filière : (592 réponses)



- ✓ Développement de la culture de l'évaluation externe : afin que l'enseignement soit élevé aux normes standards internationales, l'université doit avoir recours à une évaluation régulière externe, réalisée par des instances indépendantes, le recours à ces structures étant la meilleure garantie de la transparence et de la qualité. Le processus qui sera suivi est :
 - L'analyse du rapport d'auto-évaluation par les experts externes ;
 - La visite des experts externes ;
 - La communication orale de la synthèse de l'évaluation ainsi que les recommandations au terme de la visite des experts ;
 - La rédaction du rapport préliminaire du comité d'expertise ;
 - La réaction de l'établissement ;
 - La rédaction du rapport final du comité d'expertise.
- ✓ Élaboration d'un plan d'action :
 - Élaboration du plan d'action par l'établissement.
 - Validation du plan d'action par le conseil d'établissement.
- ✓ Mise en œuvre du plan d'action
- ✓ Suivre l'avancement du plan d'action
- ✓ Généraliser le processus d'évaluation à toutes les activités de l'UMP : la recherche, la gouvernance et la vie estudiantine

Indicateurs de performance :

- *Processus d'évaluation lancé*
- *Service Audit-Qualité crée*
- *Référentiel élaboré*
- *Comité de pilotage mis en place*
- *Évaluation du mode de gestion de la présidence lancée*
- *Évaluation de la formation de la recherche lancée*

Conclusion

Les actions proposées dans ce projet émanent de la vision stratégique 2015-2030 et du plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022. Cependant sa réussite et sa mise en place ne peuvent avoir lieu que dans un cadre consensuel partagé par l'ensemble des parties prenantes. Leur implication leur donne, le sentiment d'en être les acteurs principaux. Leur adhésion est un moyen qui permettra d'atteindre les objectifs escomptés

Les actions à mener dans ce projet visent à transformer l'université en un lieu d'innovation, d'apprentissage, de découverte, d'échange, de dialogue et de débat. Tout ce qui sera entrepris émane d'une conviction profonde : celle de mettre l'étudiant au centre de nos préoccupations. L'enseignant-chercheur, l'administration, l'infrastructure et la recherche doivent s'unir pour rendre l'université un acteur des plans de développement que connaît le pays et la région.

Pour assurer une formation de proximité et répondre d'une part à la forte demande des bacheliers, rendre les établissements à accès ouvert plus attractifs et d'autre part accompagner la région dans son plan de développement, nous avons proposé la création de nouvelles institutions dont certaines seront issues de la segmentation des établissements existants.

L'étudiant étant au cœur de toutes les réformes, a été mis au centre de nos actions. Nous avons fait de sa réussite, de ses conditions de formation, de son insertion professionnelle et de l'amélioration de ses conditions d'apprentissage de grands chantiers de développement.

Pour répondre aux défis futurs (rendement interne, déperdition, décrochage, adéquation formation-emploi, résorption du chômage, etc.), les actions énoncées concernant l'orientation de l'étudiant, l'innovation dans l'offre de formation, l'implication des partenaires externes, l'élaboration d'un référentiel de compétences et de métiers, etc., seront priorisées dans la mise en place de ce projet.

Ces actions s'inscrivent dans la continuité et d'autres d'accompagnement prioritaires sont proposés pour faire de l'UMP un espace universitaire à fort potentiel pédagogique, scientifique et technique tout en offrant un bon cadre de travail et des possibilités d'épanouissements à l'ensemble de ses composantes.

CONCLUSION GENERALE

Le défi auquel nous voudrions faire face aujourd'hui est d'assurer le développement de l'enseignement dans un environnement dynamique avec une exigence sociale de plus en plus forte. Pour y arriver, il faudrait placer l'étudiant et ses besoins au centre des efforts déployés. Ce chantier doit être amorcé par la mise en place d'une démarche participative inclusive et transparente avec toute la communauté de l'université, ce qui permettra à chacun d'évoluer, de s'épanouir et de contribuer efficacement au rayonnement de l'Université.

Nous considérons que l'avènement d'une culture de qualification oblige l'université à se mettre à l'écoute rapprochée et attentive de la société et, par conséquent, à satisfaire l'impératif d'adéquation formation / emploi en privilégiant les filières professionnelles à forte employabilité et le développement d'une recherche qui répond le mieux à nos besoins. Cette nouvelle réalité impose une évolution dans les mentalités et un changement de culture et de comportement pour mieux comprendre et accompagner les grandes mutations que connaît notre société. En effet, une bonne perception de la part des différents acteurs universitaires de l'évolution qui s'opère, est à la base de toute prospérité et de tout développement durable. Aussi, un large processus de dialogue et de concertation, s'appuyant sur des principes qui sont bien ancrés dans notre université, est d'une importance primordiale aussi bien pour la réussite simultanée de l'université et de son président que pour l'installation d'un climat de confiance favorisant les conditions de créativité et d'innovation.

En plus du cursus régulier, l'UMP doit saisir toutes les opportunités (évaluation de la formation, certifications, culture entrepreneuriale, soft-skills, digital-skills, etc.) qui permettront aux étudiants d'acquérir les compétences requises susceptibles de les aider à tirer profit des opportunités offertes par le marché du l'emploi.

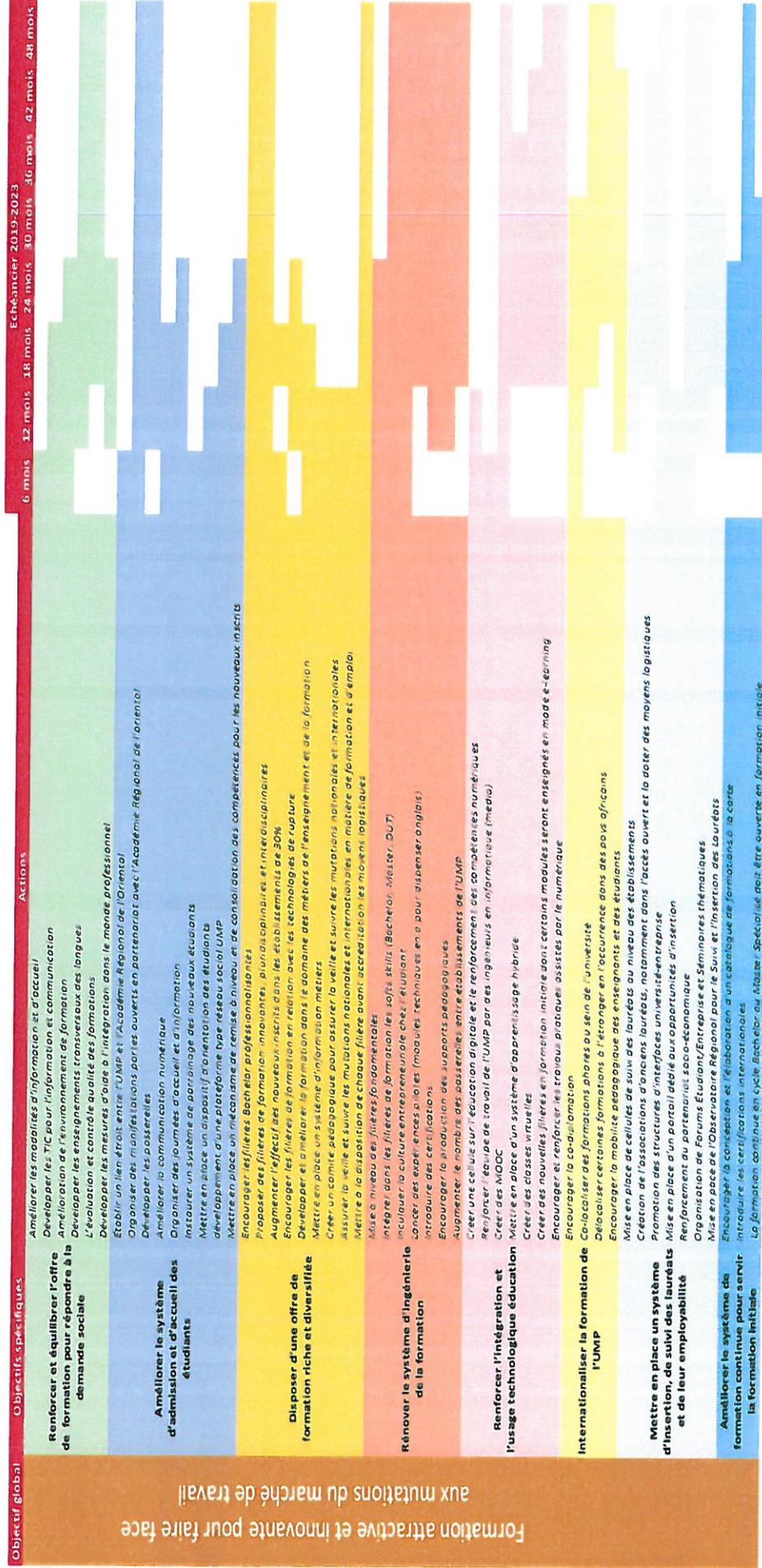
Pour faire face aux grands enjeux liés aux transitions digitales, le numérique est un outil important dans ce projet pour la promotion d'une université simple, efficace et transparente au service des parties prenantes. Les actions proposées rendent l'université connectée et intelligente, et ce pour un accès distant et instantané à la formation, le partage et la valorisation des données de la Recherche, la dématérialisation des procédures, etc.

Convaincu que la réussite d'un projet ne peut se réaliser sans son appropriation par les parties prenantes, et que sa mise en place ne peut avoir lieu sans leur implication dans son montage, nous veillerons, à ce que ce projet soit une plateforme de débat, de suggestion et de consentement afin de rendre l'Université Mohammed Premier plus attrayante, dynamique, citoyenne et intégrée dans sa région. Il s'agit d'un projet actif, positif, et conscient. Un projet fédérateur pour le développement d'une « smart université », impliquant les étudiants, le personnel, les partenaires du territoire, industriels et collectivités. L'innovation, le renouvellement et l'affirmation de l'identité seront dans ce projet, les garants de la visibilité de l'université.

Les actions proposées sont, de ce fait, en parfaite adéquation avec celles de la vision stratégique de la réforme 2015-2030 et celles du plan d'action du Ministère de tutelle 2017-2022 tout en répondant aux recommandations des assises de Marrakech tenues le 2 et 3 Octobre 2018.

CHRONOGRAMME

La formation

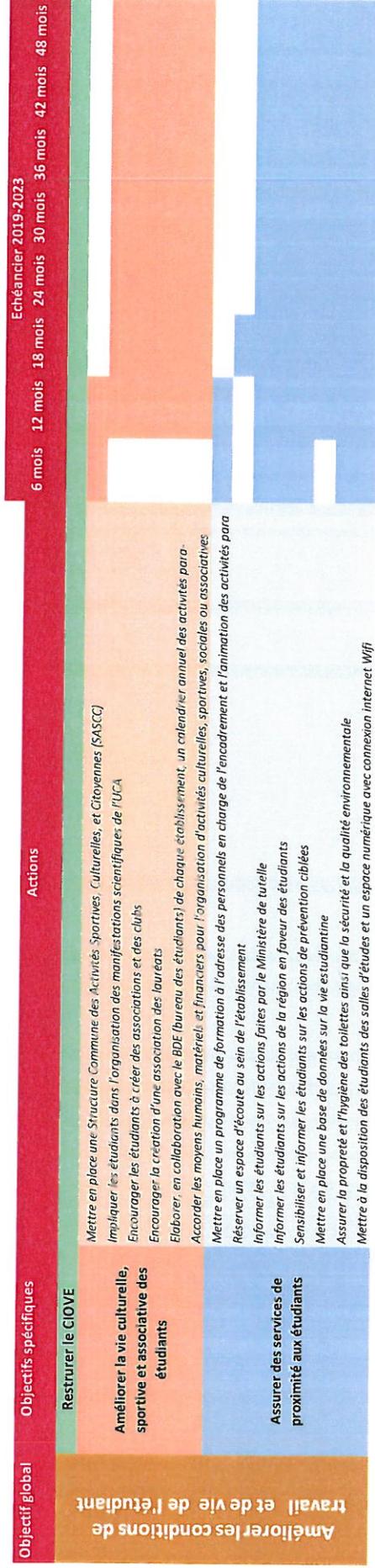


La Recherche, Coopération et Partenariat

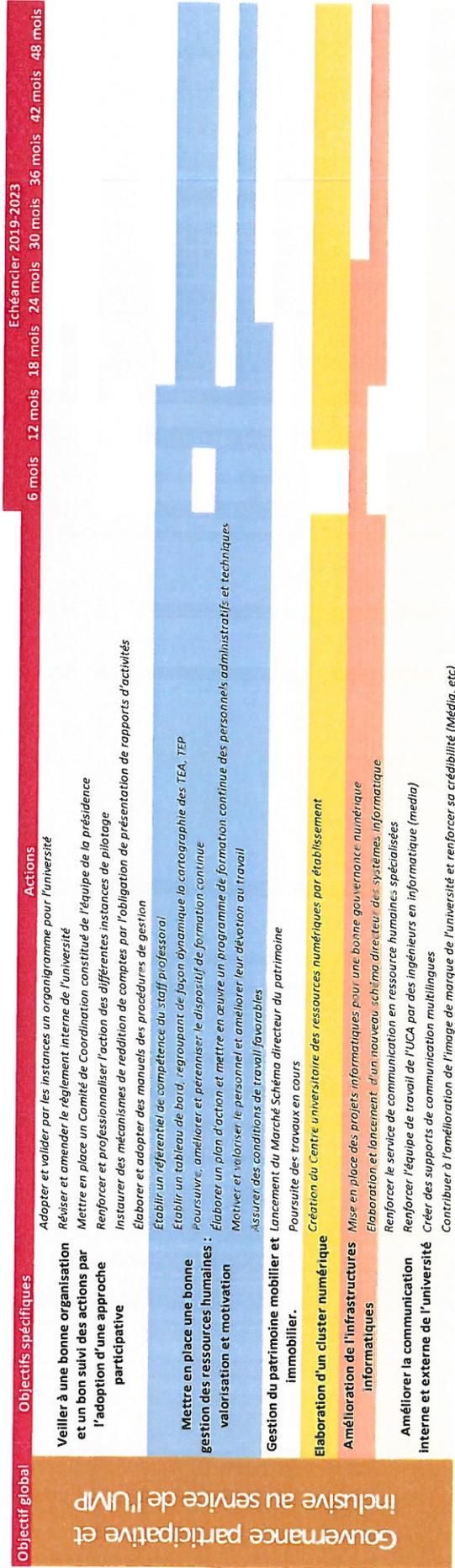
Objectif global **Objectifs spécifiques** **Actions** **Echéancier 2019-2022**
 6 mois 12 mois 18 mois 24 mois 30 mois 36 mois 42 mois 48 mois

<p>Conforter et valoriser la recherche la recherche et de l'économie au bénéfice de la formation</p>	
<p>Améliorer l'environnement de la recherche et consolider sa structuration</p>	<p>Regrouper les structures de recherche Créer les centres de recherche Encourager les centres et laboratoires de recherche à s'impliquer davantage dans la publication des revues Encourager la pluridisciplinarité de la recherche Encourager les chercheurs à travailler sur des thèmes d'intérêt régional et national Faciliter l'accès aux ressources documentaires Faire participer ces centres de recherche à l'accompagnement des besoins des projets de développement régionaux Mise en place des plates-formes technologiques en harmonie avec le Plan Régional de Développement de la Région Plateforme Technologique 1 : Eau-Energie et développement durable Plateforme Technologique 2 : Alimentation, Agriculture et Biotechnologies, Plateforme Technologique 3 : Technologies Numériques Plateforme Technologique 4 : Sciences de matériaux, développement des Produits et de Procédés Plateforme transversale 5 : Société inclusives, innovantes et réflexives</p>
<p>Développer les plates formes technologiques : outil de développement territorial</p>	<p>La cité d'innovation Restructuration des Centres des Etudes Doctorales (CEDoc)</p>
<p>Augmenter la production scientifique et valoriser les résultats de la recherche.</p>	<p>Labéliser les laboratoires de l'UMM Promouvoir la culture entrepreneuriale auprès des enseignants chercheurs, des doctorants et des élèves ingénieurs, Promouvoir le transfert de la technologie Mettre en place un fonds d'appui à la recherche Proposer des expertises afin d'apporter des solutions aux problématiques posées Promouvoir la culture de l'excellence et du mérite Encourager les chercheurs à organiser des manifestations scientifiques nationales et internationales. Mener des contrats de recherche avec des entreprises et plus largement recherche contractuelle Encourager les structures de recherche à s'engager dans les programmes de coopération internationale Encourager et stimuler l'adhésion des structures de recherche à des réseaux transnationaux Encourager le partenariat avec les chercheurs marocains installés à l'étranger Organiser des sessions de formation en montage et suivi des projets Restructurer et renforcer le service des de coopération et relations internationales S'ouvrir davantage sur le milieu socio-économique de la région et les services décentralisés de l'Etat Encourager le jumelage avec d'autres universités internationales Participer aux appels à projets et programmes de coopération internationale Exploiter de manière efficace l'ensemble des prestations de services offerts par le CNRST</p>
<p>Donner une dimension internationale à la recherche scientifique</p>	<p>Donner une dimension internationale à la recherche scientifique</p>
<p>Promouvoir et renforcer la coopération</p>	<p>Promouvoir et renforcer la coopération</p>

L'Étudiant



La Gouvernance



L'Évaluation

		Echéancier 2019-2023							
		6 mois	12 mois	18 mois	24 mois	30 mois	36 mois	42 mois	48 mois
Objectif global		Actions							
Évaluation régulière des services offerts par l'UMP pour mesurer et conduire le changement	Objectifs spécifiques								
	Instaurer la démarche d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Créer un service d'appui à la qualité Élaborer un référentiel de Qualité Totale des Établissements Universitaires Mise en place d'un comité de pilotage dans chaque établissement Développer la culture d'évaluation interne de l'offre pédagogique de l'UMP Développer la culture de l'évaluation externe Choisir un établissement comme projet pilote pour l'évaluation de la formation 							
Évaluation régulière des services offerts par l'UMP pour mesurer et conduire le changement	Consolider de la démarche d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Généraliser l'opération d'évaluation Évaluation des axes autres que la formation 							

REFERENCES

- ✓ Extraits des **Discours Royaux** relatifs à l'enseignement supérieur
- ✓ Dossier de candidature à la présidence de l'Université Mohammed Premier (2019) fourni par le MENESFCRS
- ✓ Charte Nationale d'Éducation et des Formation
- ✓ Textes de lois 01-00
- ✓ La Loi cadre 51-17
- ✓ Documents du Programme d'Urgence (2009-2012)
- ✓ Rapports Initiative 10 000 Ingénieurs et Assimilés et Formations OffShoing
- ✓ Rapports du Conseil Supérieur de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique et Technique.
- ✓ Plan Emergence
- ✓ Plan Maroc Vert
- ✓ Plan Energie Renouvelables
- ✓ Enquête ANAPEC 2017.
- ✓ Cahier des Normes Pédagogiques Nationaux des différentes filières (CNP)
- ✓ Maroc Universitaire (MENESFCRS, Direction de l'Évaluation et de la Prospective)
- ✓ Plan Régional de Développement de la région de l'Oriental.
- ✓ Plan Gouvernemental 2016-2021
- ✓ PV des conseils de l'université
- ✓ Étude relative à l'élaboration d'un schéma directeur de l'extension de l'offre d'enseignement supérieur à l'horizon 2025
- ✓ Plan d'action du MENESFCRS (2017-2020)
- ✓ Les rapports du CESE (2016).
- ✓ Rapport de l'IRES (2017). Transformation numérique et maturité des entreprises et administration marocaines),
- ✓ Banque Mondiale (2016). Digital Divendes,
- ✓ McKinsey (2018) : The Future of Workplace
- ✓ McKinsey (2018), Les bénéfices de l'Intelligence artificielle pour le Maroc
- ✓ World Economic Forum (2019). Our Shared Digital Future et 2018, the future of jobs report