Royaume du Maroc
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle,
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Secrétariat d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

# Extrait du Projet d'Etablissement de l'Université Mohammed V de Rabat

---

## 2018 ➡ 2022

***« Vers une Université entreprenante, entrepreneuriale et collectivement performante »***

# Sommaire

Liste des figures… ….3

Liste des tableaux ….4

Référentiel ….5

**CONTEXTE, APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DEFIS**….7

**LE DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE DU MAROC ET DE LA REGION : DEFIS A GAGNER ET CHANTIERS A MENER** ….10

- Le développement socioéconomique du Maroc…… 10
- L'environnement socioéconomique régional ….12
- Analyse prospective et réponses ciblées pour des attentes socioéconomiques bien exprimées…….15

**L'UM5 : UNE UNIVERSITE ENTREPRENANTE, ENTREPREUNEURIALE ET GLOBALEMENT PERFORMANTE** ……19

- Analyse SWOT du PDU-UM5……19
- Orientation 1 : « La poursuite de la cadence actuelle des Réalisations par une capitalisation sur les acquis et un rééchelonnement de projets » ….20
  - Objectif stratégique 1 :« Faire aboutir les chantiers en cours : Une obligation stratégique pour préserver la stabilité du système et sa continuité institutionnelle » ……21
  - Objectif stratégique 2 : « Reprogrammer et compiler les projets différés et garantir leur cohérence et la convergence globale de leurs objectifs » ……27
- Orientation 2 : « Le renforcement du capital immatériel de l'Université pour mieux accompagner les mutations du système et consolider sa résilience » ……30
  - Objectif stratégique 3 :« Mobiliser les ressources humaines de l'Université en assurant leur montée en compétences et leur responsabilisation » ……30
  - Objectif stratégique 4 : « S'adapter à la révolution qu'impose la transformation digitale par une intégration progressive du Système d'Information existant et son adaptation »……30
  - Objectif stratégique 5 : « Améliorer le Management et Promouvoir la performance collective pour une meilleure qualité des services rendus » ……33
  - Objectif stratégique 6 :« Prôner le Développement durable par le recours à une RSU à 3 branches « Etudiant-Inclusion-Patrimoine » ……34
- Orientation 3 « L'Entrepreneuriat, Outil innovant pour la Valorisation de la Recherche scientifique et pour la Professionnalisation de la formation » ……35
  - Le Centre d'Expression et de développement personnel E=mC4
  - Comité Académique et Scientifique orienté Ingénierie et Sciences dures
  - Développement des Sciences Humaines et Sociales
  - Objectif stratégique 7 « Assurer une intégration différenciée des acteurs socioéconomiques est le gage d'une implication assurée et d'une Employabilité améliorée » ……38
    - Mise en place d'un Observatoire Emploi et Formation
    - Centre de carrières
  - Objectif stratégique 8 : « Orienter la Recherche-Innovation vers la valorisation des brevets et la création de Start-ups » ….39
    - Institut Marocain d'Eudes Avancées
    - Implémentation du projet « Smart RSK » (Projet Schéma Directeur déjà financé par la Région)
  - Objectif stratégique 9 :« Promouvoir une coopération orientée projets et un partenariat entreprenant orienté prestations »……41
  - Objectif stratégique 10 : « Piloter et améliorer par un dispositif de suivi-Evaluation adapté et des indicateurs chiffrés » ……42
- Objectifs stratégiques de lancement du PDU……51

**REFERENCES**……53

# Liste des figures

Figure 1. Taux de chômage des personnes ayant un niveau d'instructions supérieur (Source : HCP, OIT) ..... 10
Figure 2. Indice mondial de l'Innovation (GII - Source : INSEAD) ..... 11
Figure 3. Indice de préparation aux NTIC (Network Readiness Index (Source : World Economic Forum) ..... 11
Figure 4. Global connectivity index (Source : Huawei) ..... 11
Figure 5. Densité robotique : nombre de robots industriels pour 10 000 employés (Source : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) ..... 12
Figure 6. Indice de cybersécurité dans le monde (Source : Union internationale des télécommunications, ABI Research _Global Cyber Security Index) ..... 12
Figure 7. Domaines de compétences de la région RSK ..... 13
Figure 8. Besoins en emploi de la Région ..... 14
Figure 9. Besoins en emploi de la Région en profils cadres et profils intermédiaires ..... 14
Figure 10. Organisation administrative cible ..... 34
Figure 11. Composition et Mission du Dispositif de Suivi-Evaluation ..... 42
Figure 12. Outils et Fréquence du reporting ..... 43
Figure 13. Indicateurs de suivi de la Recherche, Innovation et Partenariat ..... 43
Figure 14. Indicateurs de suivi de la Vie Estudiantine ..... 44
Figure 15. Indicateurs de suivi des Affaires Académiques ..... 45
Figure 16. Indicateurs de suivi de Ressources Humaines ..... 45
Figure 17. Indicateurs de suivi de la Coopération et Partenariat ..... 46
Figure 18. Indicateurs de suivi de la Gouvernance ..... 47
Figure 19. Indicateurs de suivi des Finances ..... 48
Figure 20. Indicateurs de suivi de la Bibliothèque ..... 48
Figure 21. Indicateurs de suivi de du Système d'Information ..... 49

# Liste des tableaux

Tableau 1. Emplois métiers en tension de recrutement ..... 15
Tableau 2. Axe 1 : Permettre à chacun de bénéficier des mêmes chances de réussite et de qualité de vie ..... 16
Tableau 3. Axe 2 : Construire un développement équilibré sur l'ensemble du territoire régional ..... 17
Tableau 4. Axe 3 : Libérer les énergies et le potentiel de croissance du territoire ..... 18
Tableau 5. Gouvernance et Dynamique managériale ..... 28
Tableau 6. Formation et épanouissement de l'étudiant ..... 28
Tableau 7. Recherche, Innovation et valorisation : la création du savoir et de la richesse ..... 29
Tableau 8. Rayonnement et Ouverture : l'université dans son environnement régional, national et international ..... 29

# REFERENTIEL

En vue de maintenir un certain niveau de performance ou espérer du moins atteindre un niveau acceptable de compétitivité, chaque pays est amené à considérer son capital humain et à le hisser comme facteur primordial et des plus influents par excellence. Reconnu comme facteur essentiel et universel dans la performance socioéconomique de tout pays, le secteur de l'éducation et de la formation au Maroc a été élevé, durant les deux dernières décennies, au rang de priorités nationales. Dans cette optique, et en se basant sur les recommandations et orientations de la charte nationale de l'éducation et de la formation, la réforme de l'enseignement supérieur marocain a été alors considérée à l'aube de ce siècle comme premier cadre stratégique de développement des Universités nationales.

**Dans ce sens, la loi 01-00**, portant organisation de l'enseignement supérieur, stipule dans son article 100 que « il sera procédé, en concertation élargie entre tous les acteurs de l'ensemble des cycles et institutions de l'enseignement supérieur et leurs partenaires scientifiques, culturels et professionnels, à la refonte des structures actuelles de cet enseignement, dans le sens :

- **De regrouper et coordonner, au maximum et au niveau de chaque région**, les différentes composantes des dispositifs d'enseignement post-baccalauréat, actuellement dispersées ;
- **D'optimiser les infrastructures et les ressources d'encadrement disponibles ;**
- **D'établir des liens organiques, des troncs communs, des passerelles et des possibilités de réorientation** à tout moment, entre la formation pédagogique, la formation technique et professionnelle supérieure et les formations universitaires ;
- **D'harmoniser et de simplifier la multitude actuelle d'instituts, de cycles et de diplômes** dans le cadre d'un système universitaire à la fois intégré, interdisciplinaire et offrant des options aussi variées que l'exige la dynamique de spécialisation scientifique et professionnelle ».

Par la suite, et en appui, le plan d'urgence 2009-2012, programme par projets, par objectifs et indicateurs de suivi quantifiables, a été lancé pour répondre à des attentes précises et remédier aux manques à gagner en matière de capacité d'accueil et taux de diplomation, en matière de produits de la recherche et gouvernance universitaire ainsi qu'en matière de ressources financières et humaines. Malgré le soutien financier apporté dans ce cadre à l'Université marocaine, la réalisation des objectifs initiaux n'a pas été assez concluante, et certains volets structurants n'ont pas été suffisamment améliorés ; à savoir :

- L'efficacité et la réactivité des **structures organisationnelles** ;
- La **professionnalisation**, la **diversification** et la **pertinence** de l'offre universitaire ;
- La diversification et la rationalisation structurelles des **ressources financières** ;
- L'implication du staff-enseignant dans la promotion d'une **pédagogie universitaire** plus interactive, mettant l'**étudiant** au centre du dispositif ;
- Le développement d'une recherche finalisée et une **R&D** en **partenariat** régional avec le tissu socioéconomique ;
- La généralisation et la pérennisation de la **formation continue** du personnel.

Après donc une vingtaine d'années de mise en œuvre, et suite aux résultats non probants enregistrés, comme en témoignent les divers discours de Sa Majesté le Roi à ce sujet, notamment depuis 2010 (Discours de la fête du Trône 2010, de l'anniversaire de la révolution du Roi et du Peuple de 2012 et 2013 et lors de l'ouverture de

la 1ère session du Parlement de 2014), le recours à des mesures beaucoup plus rationnelles et plus radicales était devenu de rigueur. Cette volonté ferme et incitante de remédier à cette situation et palier aux différentes contraintes rencontrées a poussé le Ministère de tutelle à adopter plusieurs stratégies (la première de cette décennie est celle de 2013-2016, suivie par celle qui s'adosse à celle énoncée par le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique 2015-2030). Cette dernière stratégie qui est venue combler les déficits relevés et apporter de nouvelles orientations et façons de faire s'intéresse plus particulièrement à :

- L'augmentation de la capacité d'accueil et l'amélioration de l'employabilité et qualité ;
- L'amélioration de la Gouvernance ;
- Le développement de la Recherche scientifique ;
- L'amélioration des services sociaux aux étudiants ;
- La révision de la réglementation ;
- Le développement de la coopération internationale.

Plus encore, et étant convaincu que le Secteur de l'Education, de la Formation et de la Recherche scientifique est du ressort plus de l'Etat que du Gouvernement, les acteurs concernés sont actuellement en phase de prospection, de réflexion et de discussions pour l'amendement d'une loi cadre pour le Secteur. La loi constitue un tournant majeur dans l'histoire de la réforme du système éducatif national. Parmi les mesures phares discutées, la simplification des procédures de dépense des budgets R&D qui représente un véritable frein pour l'autonomie et l'amélioration du service publique rendu, mais aussi un facteur de blocage pour la promotion de la recherche scientifique et l'innovation. D'autres volets, et non des moindres, seraient à l'ordre du jour dont :

- La formation initiale des cadres éducatifs ;
- Un Observatoire de la compatibilité des formations avec le marché de l'emploi ;
- La commission d'adaptation continue des curricula ;
- La charte de l'apprenant reprenant ses droits et obligations ;
- La charte déontologique des métiers de l'éducation ;
- Les référentiels des métiers et compétences, ….

## CONTEXTE, APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DEFIS

### Contexte :

L'intégration du Maroc à l'économie mondiale s'est vue être progressive et en harmonie avec l'œuvre et la volonté de l'édification d'un Etat moderne. Cette intégration, le Maroc l'a voulue basée autour d'une société savante, intégrée à ses valeurs sacrées et à son patrimoine culturel. Le développement de notre pays dépend de sa capacité à s'intégrer dans la mouvance économique mondiale, en pleine évolution, caractérisée par la globalisation des échanges et l'intensification de la concurrence. Le monde universitaire, dont le rôle à jouer est des plus importants à ce sujet, traverse une période exceptionnelle de son histoire et connaît des mutations profondes qui touchent l'ensemble de son système. Les menaces induites par cette conjoncture et les effets considérables qu'elle engendre sur la hausse du niveau de qualification, d'une part, sur la mobilité de la main d'œuvre et sur l'attention croissante portée à la dimension internationale de la formation, d'autre part, entraînent la mise en place de **nouvelles stratégies d'enseignement, de recherche et d'innovation**. Ceci ne peut être réalisé sans la mise en place d'**approches pédagogiques** et des **cursus de formation adaptés** ainsi que des **réorganisations moins rigides, fonctionnelles et plus efficaces.**

De leur côté, le contexte national de régionalisation ainsi que le cadre actuel qui régit notre système d'enseignement supérieur et ses évolutions pressenties poussent l'Université publique à repenser son champ d'action, à se préparer aux nouveaux défis et à afficher clairement son inscription dans une **démarche plus efficiente, très entreprenante et assez collaborative** conjuguant **Performance, Cohérence et Responsabilisation.**

### Approche méthodologique :

Pour que l'Université soit davantage à l'écoute de sa Région et pour pouvoir participer à l'aboutissement de ses aspirations (**opportunités** régionales de l'Université, apportées par le Plan de Développement Régional PDR : Préservation des acquis, Renforcement des faiblesses et Aboutissement des attentes), le présent Projet de développement de l'UM5 « PDU » commence, dans son « Premier Volet », par une *Présentation de l'Université* et son *Bilan de réalisations* depuis 2015, suivie dans le « Deuxième Volet », par l'étude et l'analyse des contextes socioéconomiques du Maroc et de la région de Rabat- Salé-Kénitra.

Le choix de joindre la présentation du *« Bilan de cette fin de mandat prématuré »* au Projet de développement de l'UM5 se justifie en premier temps, par le devoir de reddition de comptes, dicté éthiquement par mes participations et contributions managériales, entant que Vice-Président, aux différents chantiers et processus retenus : allant de la phase de *Consolidation* de l'Institution (Transition après la Fusion) jusqu'à la phase *Croissance* (Développement de l'Université), en passant par la phase de *Stabilisation* (Maitrise). Une deuxième raison, et non des moindres, réside dans l'intérêt qu'apportent la mise en évidence des cadences et consistances des actions menées ainsi que l'avancement des chantiers ouverts dans **l'estimation de la faisabilité des projets à prévoir** à

l'avenir et leur **réalisme**. Après 3 années de dur labeur et une réussite à faire tirer le maximum du potentiel intrinsèque de l'UM5 (connu être connu), des **standards locaux d'amorçage, en termes de performances et d'applicabilité**, peuvent ainsi être établis. En effet, **le recours à « l'Etat *des lieux »* uniquement, pour apprécier le potentiel d'une Institution, ne peut à lui tout seul assurer la pertinence qualitative et quantitative des choix de développement à avancer et le timing à prévoir.**

Une analyse SWOT du « PDU » amorce le « Troisième Volet » pour apporter un éclairage sur ses **Faiblesses à traiter**, sur les **Forces à développer**, les **Opportunités à saisir** et les **Menaces à atténuer**. Cette analyse a permis, par recoupement, de ressortir les **niches potentielles d'amélioration** qui ont servi de base dans le choix des **Orientations stratégiques** retenues par le présent projet développement de l'Université :

1) **La poursuite de la cadence actuelle des Réalisations par une capitalisation sur les acquis et un rééchelonnement de projets ;**
2) **Le renforcement du capital immatériel de l'Université pour mieux accompagner les mutations du système et consolider sa résilience ;**
3) **L'Entrepreneuriat, Outil innovant pour la valorisation de la Recherche scientifique et pour la professionnalisation de la Formation.**

Le PDU, une fois retenu, sera présenté, en premier, au **Conseil de l'Université** pour être discuté et enrichi, en vue d'en faire le **Projet d'Etablissement** de l'UM5 pour les 4 années à venir. Par la suite, ce dernier sera présenté en **plénières aux Etablissements** universitaires ainsi qu'au staff de la Présidence, pour échanges et **appropriation**.

Pour la **mise en œuvre** du Projet, il est prévu que, en plus des indicateurs stratégiques retenus au niveau de la Présidence (**fonctions Management**), et dont **l'opérationnalisation** a lieu au niveau des 18 Etablissements (objectifs métiers), des **indicateurs de gestion**, cette fois, pour les **objectifs opérationnels** de gestion de la Présidence (rendements administratifs des 4 Pôles ainsi que ceux des Services et des Structures annexes) vont être régulièrement suivis.

Pour garantir l'ancrage du **travail collaboratif**, et pour assurer la prédominance de **l'esprit co-constructif**, les Chefs d'Etablissements assistés, par des Chargés de missions, vont être directement impliqués dans la gestion et le pilotage de certains projets stratégiques. Cette **approche participative** donnerait plus de chances à la réussite des projets, surtout décentralisés et transversaux, et apporterait aux démarches entreprises plus d'appropriation. Cette démarche renforcerait davantage **l'esprit d'appartenance au Top Management et l'alignement des différents points de vue** ; c'est là, la raison d'être du Conseil de Gouvernance et sa finalité.

## Défis :

Même s'il découle d'une vision évolutive dont les retombées sont sur le long-terme, le présent projet de développement traite ici uniquement les **projets et actions réalisables à court et moyen termes,** et qui s'agencent autour d'orientations ciblées, d'objectifs réalistes et d'actions lisibles et de grande Valeur Ajoutée :

- OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : Faire aboutir les chantiers en cours : Une obligation stratégique pour préserver la stabilité du système et sa continuité institutionnelle.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : Reprogrammer et compiler les projets différés et garantir leur cohérence et la convergence globale de leurs objectifs.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : Mobiliser les ressources humaines de l'Université en assurant leur montée en compétences et leur responsabilisation.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : S'adapter à la révolution qu'impose la transformation digitale par une intégration progressive du Système d'Information existant et son adaptation.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 5 : Améliorer le Management et Promouvoir la performance collective pour une meilleure qualité des services rendus.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 6 : Prôner le Développement durable par le recours à une RSU à 3 branches « Etudiant-Inclusion-Patrimoine ».
- OBJECTIF STRATEGIQUE 7 : Assurer une intégration différenciée des acteurs socioéconomiques (gage d'une implication assurée et d'une Employabilité améliorée).
- OBJECTIF STRATEGIQUE 8 : Orienter la Recherche-Innovation par la valorisation des brevets et la création de Start-ups.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 9 : Promouvoir une coopération orientée projets et un partenariat entreprenant orienté prestations.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 10 : Piloter et améliorer par un dispositif de suivi-Evaluation adapté et des indicateurs chiffrés.

# « LE DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE DU MAROC ET DE LA REGION : DEFIS A GAGNER ET CHANTIERS A MENER »

Vu le manque à gagner socio-économiquement parlant pour le Maroc, en continuant à encourager ses politiques sectorielles actuelles et à assurer leur cohérence, vu l'importance du rôle que peut jouer le secteur de l'éducation et de la formation, en général, et celui de la recherche scientifique et l'innovation, en particulier.

Les indicateurs suivants, pris d'une étude faite en 2017 par l'IRES (Evolution du positionnement international du Maroc), donnent une idée sur les chantiers pressentis et sur les défis macroéconomiques à mener pour mieux servir notre pays.

Concernant la situation socioéconomique et environnementale de la Région de Rabat-Salé-Kénitra le projet de développement s'est basé sur trois références principales :

- L'étude relative à l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région RSK (SRAT 2018) ;
- Veille prospective sur le Marché de l'emploi (ANAPEC 2017) ;
- Projet de Développement de la Région de RSK (2017).

## – Le développement socioéconomique du Maroc

***« Un gage légitime auquel l'Université doit concourir et peut le réussir »***

L'analyse de l'environnement socioéconomique national, en ce début du siècle, avait montré qu'en général les entreprises créées sont plus à dominante Commerce **(54%),** Services **(24%)** et Industrie (**21%**). Si on cible les PME/PMI, on remarque alors que la nouvelle répartition devient majoritairement industrielle (**43**%), suivie du secteur des Services (35%) ainsi que le Commerce et les BTP (respectivement 17% et **5**%).

Parmi les **douze** régions que compte aujourd'hui le Maroc, deux d'entre elles concentrent environ 50% des richesses nationales tous secteurs confondus. La région de Casablanca-Settat arrive en premier (environ 32,2% du PIB), suivie de la région de Rabat-Salé-Kenitra (16%).

L'enseignement reste un catalyseur crucial pour le développement du capital immatériel du pays. On présente ci-dessous quelques indicateurs qui montrent l'engagement du Royaume et de l'Université au niveau :

- Le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur au Maroc a connu une nette amélioration entre 2001 (10.3%) et 2015 (28,14%), mais il reste très en deçà de celui enregistré par les pays émergents.
- Le taux de chômage reste encore très élevé des personnes disposant d'un niveau d'instruction supérieur.

**Figure 1. Taux de chômage des personnes ayant un niveau d'instructions supérieur (Source : HCP, OIT)**

- Les liens entre les entreprises, les Universités et les centres de recherches, certes en amélioration, sont à noter, mais le niveau de ces liens ne sont pas encore assez développés. (Source : CEPII)
- L'indice de l'économie de la connaissance a perdu 10 places, entre 2000 et 2012, au niveau du positionnement international du Maroc. (Source : Banque Mondiale)
- L'indice mondial de l'Innovation a enregistré un gain notable de plus de 15 places, entre 2007 et 2017.

**Figure 2. Indice mondial de l'Innovation (GII - Source : INSEAD)**

- L'indice de préparation aux NTIC a atteint plus de 5 places, entre 2003 et 2016 (de 52 à 78).

**Figure 3. Indice de préparation aux NTIC (Network Readiness Index (Source : World Economic Forum)**

- Une forte amélioration du positionnement du Maroc au titre de l'indice de développement du gouvernement électronique avec un gain de 46 places, entre 2003 et 2015. (Source : UNDESA _UN E-Government Development Data Base)
- Un positionnement international défavorable pour le Maroc au titre de l'indice de la Connectivité Globale (GCI).

**Figure 4. Global connectivity index (Source : Huawei)**

- Un classement non approprié aussi (54), au titre de la densité robotique industrielle, traduisant le non prise en compte de la dimension numérique dans le plan d'accélération industrielle.

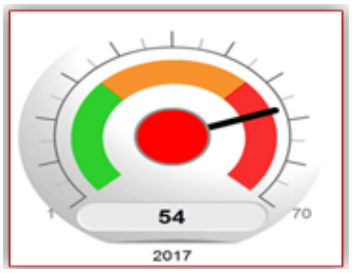



**Figure 5. Densité robotique : nombre de robots industriels pour 10 000 employés (Source : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement)**

- Les ressources humaines et financières allouées à la Recherche & Développement (R&D) reste insuffisantes comparativement à des pays à niveau de développement similaire.
- La production scientifique marocaine en progression sur la période 1994 (6.86 publiés pour 1 million d'habitants) et 2013 (75.82 publiés pour 1 million d'habitants). (Source : Banque Mondiale)
- Le nombre de brevets d'invention d'origine marocaine en progression mais qui demeure très en deçà des performances enregistrées par les autres pays émergents. (Source : OMPIC ; OMPI)
- Une part des hautes technologies dans les exportations de biens manufacturés relativement faible comparativement aux pays émergents. (Source : Banque Mondiale)
- Indice de cybersécurité dans le monde - Source : Union internationale des télécommunications, ABI Research _Global Cyber Security Index
- Le Royaume a engagé fortement en matière d'indice de cybersécurité, confirmé par son positionnement favorable.

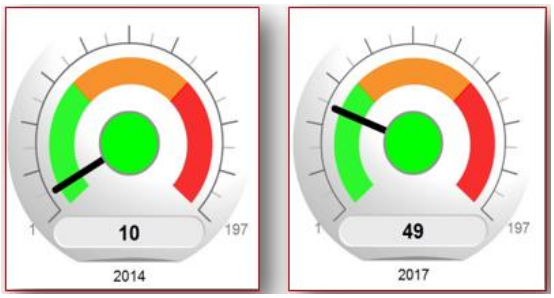



**Figure 6. Indice de cybersécurité dans le monde (Source : Union internationale des télécommunications, ABI Research _Global Cyber Security Index)**

## – L'environnement socioéconomique régional

***« Un client et partenaire aux attentes multiples et aux droits légitimes »***

Depuis le nouveau découpage territorial, le Royaume compte actuellement **12** régions, dont la région de Rabat-Salé-Kenitra « **RSK** » abritant la Capitale. Cette dernière regroupe trois préfectures : Rabat, Salé et Skhirate-Témara et quatre provinces : Kénitra, Khémisset, Sidi Kacem et Sidi Slimane. Le nombre de communes est de 114 dont 23 urbaines et 91 rurales, soit à peu près 7,6 % de l'ensemble des communes à l'échelon national.

Le présent état des lieux du contexte socioéconomique de la région s'est principalement intéressé aux données sociales et aux secteurs productifs. Il a été réalisé sur la base de recoupements de données actualisées de

références (HCP, CRI, Départements ministériels, Organismes nationaux et internationaux, etc.) en vue d'apporter des aperçus assez fidèles de la situation.

La Région de Rabat-Salé-Kénitra bénéficie d'atouts considérables qui lui permettent de se positionner comme un pôle économique attractif et compétitif au niveau du Maroc. Le nouveau plan de développement régional de la RSK PDR couvre plusieurs volets et promet de faire de la région un territoire prospère, où on peut construire les socles d'une société épanouie, de la positionner en tant que terre d'ambitions et d'excellence dans laquelle l'humain figure au centre du modèle de développement. La solidarité, l'équité, la durabilité et la diversité constituent les valeurs directrices de ce programme. Le PDR repose sur **7 domaines de compétences** à savoir :

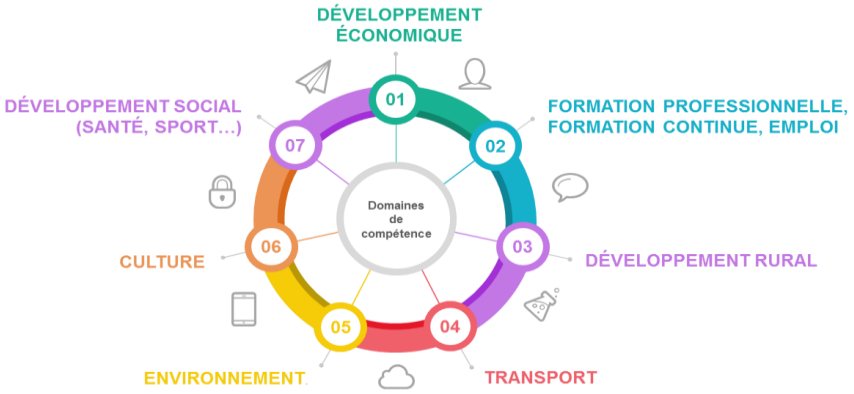



**Figure 7. Domaines de compétences de la région RSK**

Le PDR a identifié 3 Axes et 9 chantiers (voir les tableaux 2, 3 et 4), avec 77 projets se rapportant à divers domaines : éducation, culture, préservation de l'environnement et la qualité urbaine, promotion de l'activité économique.... La réalisation de l'ensemble de ces projets va nécessiter la mobilisation d'un budget conséquent estimé à 46,6 milliards de DH. Plus de la moitié de ce budget, soit 56%, sera mobilisée dans le cadre de conventions de partenariat.

L'Université tient sa place également dans ce Plan de Développement Régional (PDR). Institution de production et de diffusion du savoir, elle constitue un véritable maillon dans la chaîne de valeur de la région et un levier pour le développement de son capital immatériel. Plusieurs chantiers du PDR impliquent l'Université comme acteur de leur réussite.

**<u>Les opportunités de la Région :</u>**

Véritable pôle de croissance, la Région de RSK a l'ambition de devenir une région capitale de dimension internationale. Elle a vu la concrétisation de grands projets structurants constituant un véritable levier économique :

- **Le parc industriel Aîn Johra (200 hectares, 1500 entreprises)** : Agro-alimentaire, textile, électrique, électronique, mécanique, métallurgie, chimie, parachimie et l'aéronautique ;
- **L'aménagement de la Vallée du Bouregreg (6000 hectares)** : Animations et loisirs, unités résidentielles, hôtelières, tertiaires, TramWay, tunnels, Marina ;
- **Atlantic Free Zone de Kenitra (superficie globale de 345 ha) :** dédiée principalement au secteur automobile et électronique ;

- **L'aménagement de la corniche de Rabat (11 kms de côte)** : Loisirs et tourisme ;
- **La ville nouvelle de Tamesna (15 MMMAD)** : Universités, hôpital régional, théâtre, complexe sportif, zone de recherche et de développement, hypermarché, sièges administratifs ;
- **Le nouveau parc zoologique (50 hectares)** : Conservation des espèces, éducation relative à l'environnement, recherche et loisirs ;
- **Plage des nations Beach Resort :** unités résidentielles, hôtelières, écoles… ;
- **Arribat center :** Loisirs, centre commercial, bureaux (en cours).

- **<u>L'Employabilité et Besoins (ANAPEC – CNE : 2017)</u>**

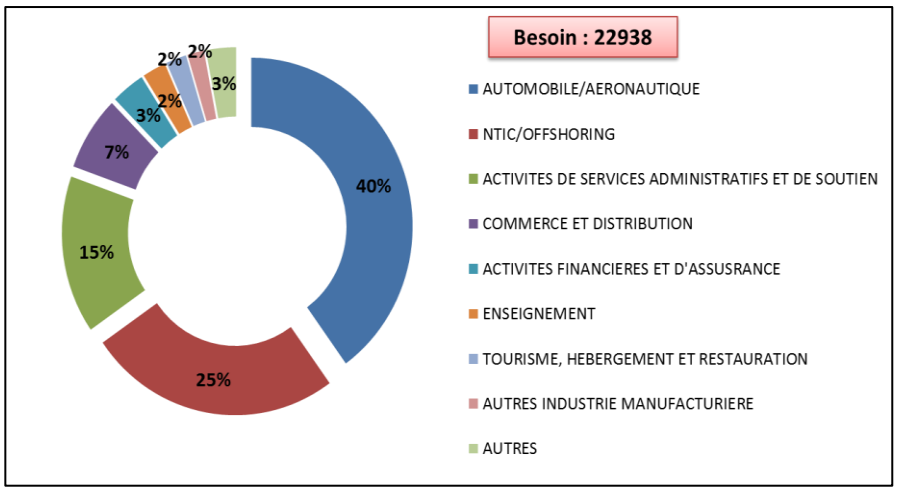



**Figure 8. Besoins en emploi de la Région**

L'Automobile-Aéronautique reste le secteur le plus employeur au niveau de la région avec **40%** des besoins, suivi des NTIC/Offshoring avec **25%**.

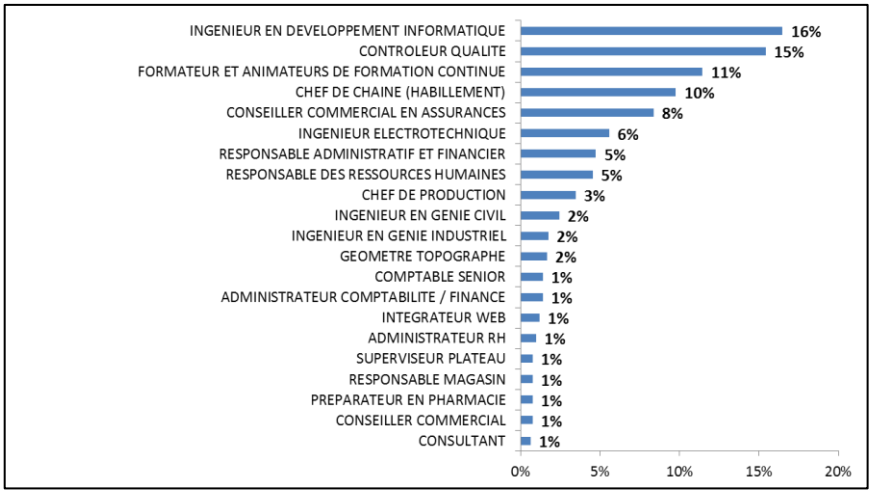



**Figure 9. Besoins en emploi de la Région en profils cadres et profils intermédiaires**

| Secteur | les emplois métiers en tensions |
|---|---|
| Ntic/Offshoring | Téléconseiller |
| | Agent commercial |
| Automobile | Opérateur de production |
| Commerce et distribution | Vendeur |
| | Caissier |
| Activité de services administratifs et de soutien | Agent de sécurité et de surveillance |
| | Ingénieurs en développement informatique |
| Tourisme et restauration | Equipier de restauration |
| | serveur |
| | cuisinier |
| Enseignement | Enseignant |
| | Accompagnateurs des écoles |

**Tableau 1. Emplois métiers en tension de recrutement**

- **Analyse prospective et réponses ciblées pour des attentes socioéconomiques bien exprimées**

Les domaines (nouvelles et anciennes branches), en relation avec les secteurs économiques développés ou en cours de positionnement, et qui nécessitent un accompagnement de proximité de la part de l'Université et un accompagnement spécifique en termes de ressources humaines sont principalement :

- **Les Nouvelles branches :** Métiers Mondiaux du Maroc (Offshoring, automobile, aéronautique et spatial, électronique, textile et cuir, etc.), énergies renouvelables, architecture, tourisme et artisanat.
- **Les Anciennes branches :** La Santé, l'agriculture, BTP, environnement, offshoring, banques et assurances, administration, TIC, agro-industrie, pêche, chimie, énergie, procédés, urbanisme et population et secteur juridique.

Concernant le système éducatif en général, la région enregistre des résultats encourageants, aussi bien au niveau des taux de fréquentations des établissements scolaires qu'en matière d'infrastructures disponibles.

Pour concrétiser l'impact économique de l'Université sur son territoire régional et national, un cadre de partenariat imposant avec la Région, la CGEM et les Chambres Professionnelles (Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie et Services et Pêches Maritimes) est obligatoirement à envisager. Il permettrait d'établir des liens significatifs de proximité entre les universitaires et les professionnels de la région ainsi qu'un rayonnement profond au niveau national. De nombreux axes de coopération vont ainsi être développés dans le cadre de la démarche d'ouverture de l'Université et de son interactivité dynamique avec les divers partenaires socioéconomiques de la région.

Dans le cadre de ses missions, l'UM5 compte aussi réaliser au profit de ces secteurs des programmes de formations initiales pertinentes, organiser des formations continues diplômantes ou à la carte, et des mises à niveau, et s'engager dans des projets de recherche-développement finalisés et réaliser des expertises et des conseils.

| Axe 1: Permettre à chacun de bénéficier des mêmes chances de réussite et de qualité de vie (25% investissement du projet global) | | | |
|---|---|---|---|
| **Chantier** | **Objectifs stratégiques** | **Objectifs opérationnels** | **Contribution de l'Université (UM5)** |
| **CHANTIER 1 :** Accompagner la montée en puissance des compétences **(8 % investissement RSK)** | Objectif stratégique 1.1 : Promotion de l'éducation notamment dans le rural, le péri-urbain et les quartiers urbains défavorisés **(61% d'investissement par rapport chantier1)** | Classes interactives pilotes – MOC (Massive online courses) **(1% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Promouvoir l'enseignement en ligne (E-learning, MOOC…)<br>- Participer à la digitalisation de l'enseignement |
| | | Equipement de classes dans le cadre de l'Ecole de la 2ème chance **(3% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Réaliser une étude pour identifier les besoins économique du territoire des entreprises<br>- Former les jeunes recrutés (Mobiliser les partenaires compétents (ANAPEC, OFFPT,…) pour recruter des professeurs (jeunes diplômés au chômage par exemple), pour identifier les jeunes en décrochage scolaire et pour informer sur les secteurs économiques où les besoins de main-d'œuvre sont importants) |
| | | Amélioration de l'information et de l'orientation au niveau des collèges et lycées **(2% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Renforcer l'activité du CAIOS et élargir son champs d'intervention<br>- Adapter qualitativement et quantitativement la formation aux besoins économiques du territoire et des entreprises<br>- Participer massivement aux forums d'information et d'orientation par province et préfecture chaque année |
| | | Mise en place d'une Bourse Régionale d'Excellence pour les élèves **(1% d'investissement par rapport chantier 1)** | Valoriser des étudiants méritant de milieux modestes via des bourses d'excellence |
| | | Création d'antennes universitaires dans les villes intérieures **(5% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Participer à la réflexion de création d'établissement universitaires dans d'autres villes de la région<br>- Adapter les formations aux besoins des territoires |
| | Objectif stratégique 1.2 : Formation des élus et fonctionnaires des collectivités territoriales **(14% d'investissement par rapport chantier1)** | Schéma directeur régional de la formation continue des élus et des fonctionnaires des collectivités territoriales **(14% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Répondre au besoin de formation<br>- Assurer la formation continue des élus et des fonctionnaires<br>- Participer à la Réalisation du schéma directeur |
| | Objectif stratégique 1.3 : Lutte contre la vulnérabilité **(25% d'investissement par rapport chantier1)** | Lutte contre la vulnérabilité **(24% d'investissement par rapport chantier 1)** | - Renforcer les ressources et moyens pour la FMPH et FMD<br>- Encourager l'action citoyenne auprès de l'étudiant (l'Université citoyenne) et son implication dans la société civile |
| **CHANTIER 2 :** Promouvoir un cadre de vie de qualité **(12% investissement RSK)** | Objectif stratégique 2.1: Mise à niveau des zones urbaines **(51% d'investissement par rapport chantier2)** | Amélioration du cadre de vie des zones urbaines et périurbaines **( 51% d'investissement par rapport chantier 2)** | - Lancer des projets de recherche ou mémoires (Master) dans le cadre de l'amélioration des zones urbaines de la région |
| | Objectif stratégique 2.2 : Développement de l'offre de santé **(9% d'investissement par rapport chantier2)** | Développement de l'offre de santé régionale **(9% d'investissement par rapport chantier 2)** | - Accompagner la mise à niveau de l'offre de santé régionale via l'adaptation de la formation en sciences médicales aux besoins de la population. |
| **CHANTIER 3 :** Promouvoir la culture et le sport **(5% investissement RSK)** | Objectif stratégique 1.3 : Développement de l'Ingénierie territoriale en animation culturelle / promotion de la Culture **(6% d'investissement par rapport chantier3)** | Création d'une structure régionale d'ingénierie en animation culturelle **(1% d'investissement par rapport chantier 3)** | - Développer les formations et la recherche en management des sports<br>- Encourager l'étudiant à participer dans des activités culturelles et sportives<br>- Faire adhérer l'étudiant dans les comités d'organisation des évènements culturelles et sportives de l'université<br>- Promouvoir (centre du Pr. HAFIDI) |
| | | Inventaire et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel régional **(1% d'investissement par rapport chantier 3)** | - Identifier et étudier les éléments du patrimoine culturel régional via les projets de recherche<br>- Mise en valeur de l'héritage culturel et historique de la Région via des travaux de recherche (guide la région, carte géographique ….)<br>- Faire connaitre le patrimoine régional à l'étudiant à travers des évènements (colloque, congrès, rencontre, journée d'étude …..) organisés par l'Université |

**Tableau 2. Axe 1 : Permettre à chacun de bénéficier des mêmes chances de réussite et de qualité de vie**

| Axe 2: Construire un développement équilibré sur l'ensemble du territoire régional (56% investissement du projet global) | | | |
|---|---|---|---|
| **CHANTIER 4 :** Restaurer les grands équilibres environnementaux **(8% investissement RSK)** | Objectif stratégique 4,1: Protéger les ressources en eaux et les milieux naturels et adapter le territoire au changement climatique **(74% d'investissement par rapport chantier4)** | Mobilisation et valorisation des ressources en eau **(32% d'investissement par rapport chantier 4)** | - Travaux de recherche sur la préservation, le recyclage et la valorisation des ressources en eau |
| | | Appui au développement de l'efficacité énergétique dans les bâtiments administratifs et plan de développement des énergies renouvelables **(2% d'investissement par rapport chantier 4)** | - Travaux de recherche sur l'efficacité énergétique dans les centres urbains et agglomérations et développement durable |
| | | Elaboration d'un référentiel de gestion et de valorisation des grandes continuités écologiques, des terres agricoles et des ressources forestières **(2% d'investissement par rapport chantier 4)** | - Participer à l'élaboration du référentiel de gestion et valorisation des grandes continuités écologiques, terres agricoles et ressources forestières<br>- Participer à l'élaboration d'un diagnostic partagé<br>- Sensibiliser l'étudiant à l'importance de la valorisation des ressources écologiques de la région: journées d'études, ateliers de travail... |
| | | Promotion et appui des projets de développement durable exemplaires **(6% d'investissement par rapport chantier 4)** | - Encourager les travaux de recherche sur le développement durable<br>- Lancer des appels à projet en interne axés sur le développement durable<br>- Intégrer la dimension Développement Durable dans la gestion interne de l'Université (l'Université Durable)<br>- Impliquer et sensibiliser l'étudiant au Développement Durable<br>- Intégrer la RSU à la gestion interne de l'Université |
| | Objectif stratégique 4,2: Consolider des outils de connaissance et de coordination au niveau régional **(7% d'investissement par rapport chantier4)** | Mise en place d'un observatoire régional des dynamiques territoriales **(4% d'investissement par rapport chantier 4)** | - Produire des données, études et enquêtes et mettre en place une base de données<br>- Constituer un outil d'aide à la décision au service des acteurs régionaux et locaux<br>- Etre force de proposition pour territorialiser les politiques publiques nationales et approfondir et réorienter les politiques régionales |

**Tableau 3. Axe 2 : Construire un développement équilibré sur l'ensemble du territoire régional**

| Axe 3: Libérer les énergies et le potentiel de croissance du territoire (19%) investissement du projet global) | | | |
|---|---|---|---|
| **CHANTIER 7 :** Soutenir l'innovation et les filières économiques régionales **(11% investissement RSK)** | Objectif stratégique 7.1 : Mise en place d'un dispositif régional pour la Promotion de l'Emploi et de la Formation Professionnelle **(29% d'investissement par rapport chantier7)** | Observatoire régional partagé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle **(2% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Construire et promouvoir le partenariat et favoriser un pilotage concerté des politiques Emploi et Formation<br>- Produire des données, études et enquêtes et mettre en place une base de données |
| | | Feuille de route régionale pour le soutien de l'emploi et la formation professionnelle selon une approche filière territorialisée (4% d'investissement par rapport chantier 7) | - Adapter l'offre en formation aux besoins économiques du territoire et des entreprises<br>- Etudes du terrain |
| | | Création d'une structure régionale pour la gouvernance de l'emploi et de la formation professionnelle 0 | - Etre à l'écoute des territoires et identifier les opportunités et projets à soutenir<br>- Soutenir la compétitivité du territoire en formant les élites de la région et du royaume |
| | | Formation des formateurs dans le cadre de la coopération décentralisée **(1% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Soutenir et prendre en charge la formation des formateurs afin de pouvoir absorber le besoin pour les années à venir |
| | | Renforcement de l'offre en formation pour les métiers régionaux (12% d'investissement par rapport chantier 7) | - Accompagner le besoin en formation métier et impliquer le secteur privé dans l'enrichissement de l'offre de formation |
| | Objectif stratégique 7.2 : Accompagnement des filières régionales **(48% d'investissement par rapport chantier7)** | Création de Comités Régionaux Filières pour l'animation économique **(3% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Constituer des espaces d'échange et de coordination publics-privés en faveur de la compétitivité des filières et de la création d'emploi<br>- Participer au comité régional et être force de proposition<br>- Participer à l'établissement d'un diagnostic partagé |
| | | Promotion du tourisme **(10% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Impliquer l'étudiant dans la promotion du tourisme de sa région via des ateliers et activités para-universitaires<br>- Accompagner le développement touristique de la région en proposant des offres de formation dans ce sens<br>- Encourager les projets de recherche dans le cadre du management touristique de la région |
| | Objectif stratégique 7.3 : Soutien à l'innovation à l'échelle régionale **(13% d'investissement par rapport chantier7)** | Schéma directeur de l'offre d'accueil de projets innovants **(1% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Encourager les initiatives d'entreprise émergeante des étudiants et doctorants de l'université<br>- Encourager l'esprit d'innovation chez l'étudiant<br>- Valoriser les atouts régionaux à travers des études et des projets Innovants |
| | | Mise en place d'un centre Régional pour l'Innovation et l'Entreprenariat **(2% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Etre partie prenante pour la mise en place du dispositif<br>- Renforcer et raviver la cité d'innovation de l'Université et le centre universitaire de l'entreprenariat de l'UM5R |
| | | Mise en place d'un dispositif d'appui aux start-up « RSK-up » **(5% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Encourager les étudiants à développer leurs projets et créer leurs propres entreprises<br>- Soutenir et accompagner l'étudiant dans sa démarche de création d'entreprise<br>- Offrir aux étudiants des espaces de co-working et d'incubation afin de réussir leurs projets |
| | Objectif stratégique 7,4: Recherche orientée sur les priorités régionales **(10% d'investissement par rapport chantier7)** | Promotion de la recherche scientifique appliquée et de la Recherche & Développement **(10% d'investissement par rapport chantier 7)** | - Orienter la recherche vers les domaines prioritaires de la Région<br>- Promouvoir les projets de recherche structurants, collaboratifs et interdisciplinaires |
| **CHANTIER 8 :** Renforcer l'attractivité économique du territoire régional **(4% investissement RSK)** | Objectif stratégique 8.1: Marketing territorial **(15% d'investissement par rapport chantier8)** | | - Encourager les études dans le domaine du marketing territorial |
| **CHANTIER 9 :** Dynamiser le développement de l'entrepreunariat **(14% investissement RSK)** | Objectif stratégique 9.1: Soutien à l'entreprenariat **(2% d'investissement par rapport chantier9)** | Concours « Entreprise Régionale » **(20% d'investissement par rapport chantier 9)** | - Encourager l'étudiant auto-entrepreneur à participer dans des concours et manifestations à l'échelle de la région |
| | Objectif stratégique 9.2:Modernisation de l'administration **(12% d'investissement par rapport chantier9)** | Promotion de l'administration E-Gov **(12% d'investissement par rapport chantier 9)** | - Modernisation de la gestion administrative de l'Université<br>- Dématérialiser les procédures administratives et processus au sein de l'Université<br>- Déployer de nouvelles solutions digitalisées pour une meilleure efficacité de l'Université<br>- Accompagner la transformation digitale de l'Université<br>- Préserver le patrimoine de l'Université via la numérisation des archives documentaires |

**Tableau 4. Axe 3 : Libérer les énergies et le potentiel de croissance du territoire**

# L'UM5 : UNE UNIVERSITE ENTREPRENANTE, ENTREPREUNEURIALE ET GLOBALEMENT PERFORMANTE

Dans la continuité du travail accompli au cours des quatre dernières années, le présent projet de développement est transcendé par une ambition nouvelle, celle de faire de l'Université Mohammed V de Rabat une Université de demain, un lieu d'excellence, de créativité où l'étudiant construit son avenir. Une Université « Entreprenante, Entrepreneuriale et collectivement performante », au goût du jour, et qui relève tous les défis de **modernisation et de digitalisation**. Une Université fortement engagée au niveau de la Région et la Nation et déterminée plus que jamais à se positionner parmi les meilleures, ici comme ailleurs.

D'après le constat et analyse de l'état et du contexte socioéconomiques national et de la région, on peut voir que les niches sur lesquelles l'UM5 doit se pencher et les chantiers et projets à mener seront tirés de l'analyse SWOT réalisée :

## Analyse SWOT du PDU-UM5

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| - Capital humain indéniable des étudiants (85107) renforcé par le très grand nombre d'enseignants (2048) et d'administratifs (1357) ;<br>- Taux d'encadrement des étudiants : 1 pour 42 (pédagogique), 1 pour 63 (administratifs) ;<br>- Vaste champ disciplinaire : 6 pôles disciplinaires (Science et technique, Ingénierie, Science de la Vie et de la Santé, Sciences juridiques, Economiques et de gestion, Langue et Sciences Humaines, Sciences de l'éducation) ;<br>- Carte des formations complète et diversifiée, avec plus de 220 formations nouvelles dont 55% sont professionnalisantes, et plus 28 Projets de Filières en cours d'accréditation allant du DUT au Doctorat ;<br>- Seule Université pilote pour l'implémentation de la Comptabilité Générale au niveau national ;<br>- Taille : plus grand nombre d'établissements (18) ;<br>- Partenariat intensif avec environ 350 conventions internationales ;<br>- Coopération dynamique avec une centaine de programmes internationaux et une cinquantaine de contrats d'appui et programme de coopération bilatéraux, qui induit un rayonnement international ;<br>- Attractivité internationale de la formation doctorale (plus d'une centaine de cotutelles) ;<br>- Une douzaine de projets innovants en cours (Smart Université, Pôle Technologique de Tamesna, SALEEM, AUDITUM, etc…), des Observatoires, Musées et Planétarium, etc… ;<br>- Plus d'une centaine de Clubs et Associations étudiantes ;<br>- Université leader : ancienneté, excellence, positionnement et réputation ;<br>- Première Université en termes de production scientifique ;<br>- Université pionnière en évaluation et qualité ;<br>- Qualité et notoriété des infrastructures dont certaines sont considérées comme patrimoine historique ;<br>- Compétence et lobbying de son corps professoral démontrés à travers leurs distinctions, implications et reconnaissance internationale (décideurs politiques, académiciens, membres de commissions Royales, conseillers Royaux, etc…) ;<br>- 19 Centres de recherche transversaux et scientifiquement très actifs<br>- Plus d'une dizaine de Centres universitaires spécialisés avec une production qualitative et quantitative très importante ;<br>- Etudiants étrangers très nombreux (plus de 1577 de tous les continents) ce qui constitue une ouverture sur le monde et un rayonnement accru de l'Université à l'international. | - Rendement interne faible dans les établissements à accès ouvert : sur 100 étudiants, seulement 15% arrivent à obtenir leur diplôme en 3 ans. La durée moyenne pour obtenir la licence est de 5 années au lieu de 3 (plus d'un étudiant sur trois quitte l'Université sans aucun diplôme) ;<br>- Dynamique insuffisante des Formations doctorales (délais de préparation de thèses dépassant trop souvent la période réglementaire) ;<br>- La valorisation du potentiel de recherche de l'UM5 n'a pas encore atteint sa vraie vitesse de croisière (Innovation par des Brevets menant à des Start-ups) ;<br>- Les Prestations de services non visibles réalisées au niveau des Etablissements ne sont pas capitalisées et valorisées (manque à gagner pour des levées de fonds et positionnement de l'UM5) ;<br>- Absence d'une certification de l'Administration et des métiers de l'UM5<br>- Absence d'un manuel de procédures de la gestion administrative dans la plupart des établissements ;<br>- Absence d'un organigramme administratif officiel ;<br>- Le site web de l'Université n'est pas toujours actualisé et disposant des fois d'informations incomplètes (remontée de l'information de certains Etablissement et Pôles) ;<br>- Capacité d'accueil des établissements inadéquate à l'augmentation prévue du nombre des étudiants inscrits ;<br>- Système d'information non encore complètement intégré et manque d'un ENT favorisant le travail collaboratif ;<br>- Politique de l'UM5 en termes de Développement Durable non encore assez lisible et gagnerait énormément avec plus visibilité ;<br>- L'utilisation de certains outils de suivi et de pilotage (Référentiels validés, Tableaux de bords, indicateurs et objectifs chiffrés…) ;<br>- Absence d'une Structure spécialisée en montage et suivi des projets de recherche ;<br>- Les actions pour l'employabilité (professionnalisation des formations, Interfaces, Coaching, para-universitaire, etc…), menées par les Structures de la Présidence (CAIOS) ou au niveau des Etablissements (Interfaces, Maisons de l'entreprise, etc…) sont très disparates et isolées. Une coordination plus centralisée donnerait meilleurs résultats ;<br>- Le projet de la Cité d'Innovation de Rabat toujours en suspens, suite au manque de visibilité dû au mode gouvernance à adopter ;<br>- Politique inclusive de l'Université non encore assez affichée et implantée ; |

| | |
|---|---|
| | - La politique digitale de l'Université tarde à voir réellement le jour de la manière la plus déclarée et la plus imposante ;<br>- Taux d'encadrement de certains établissements très éloigné de la moyenne de l'Université : 1 enseignant pour 117 étudiants en SJES ;<br>- Absence d'un référentiel des emplois et des compétences ;<br>- Implication partielle d'une partie des enseignants chercheurs dans la vie universitaire ;<br>- Manque d'un accompagnement structuré aux nouvelles pratiques et innovations pédagogiques ;<br>- Inexistence d'un dispositif de suivi et d'évaluation de l'activité d'enseignement ;<br>- Implication relativement timide des représentants du milieu socioprofessionnel dans la vie de l'Université et lors des réunions du conseil d'Université ;<br>- La Moyenne d'âge du personnel enseignant et administratif relativement assez élevée (départ en retraite). |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| - Université de la capitale : proximité des administrations et des Centres de décision ;<br>- Politiques sectorielles du Maroc très entreprenantes ;<br>- Financement externe de la recherche ;<br>- Environnement attrayant :<br>➢ Transports optimisés : tramway ;<br>➢ Centres hospitaliers ;<br>➢ Centres de recherche, Plate-formes UATRS du CNRST, Bibliothèque Nationale, IMIST, Cités universitaires multiples….<br>- Positionnement industriel favorable : Technopolis, Tamesna, Ain Al Borja, Atlantique Free Zone, etc…<br>- Sites historiques et archéologiques, nombreux Festivals, loisirs…<br>- Projets structurants de la Région RSK (PDR) très porteurs et technologiques, générateurs de contrats projets ;<br>Développement de la formation à distance : Centre e-learning (MOOC) ; | - Effectifs étudiants des établissements à accès ouvert connait une augmentation très rapide eu égard aux budgets alloués ;<br>- Concurrence nationale et internationale des prestataires de formation et acteurs de la recherche ;<br>- Perception négative de l'Université, considérée à tort, comme une « boite à chômeurs » ;<br>- La politique d'orientation et d'information pré-baccalauréat menée avec les responsables du Secteur ;<br>- Situation précaire des doctorants : absence de statut, faiblesse des possibilités de rémunération, sous-encadrement ;<br>- Absence du Statut d'étudiant entrepreneur ;<br>- La politique suivie pour encouragement de l'Enseignement supérieur privé ou partenaire perturbe notablement le système (mise à disposition, détachement, vacation, retraites négociée, etc…) ;<br>- Lourdeur du contrôle financier à priori trop contraignant pour l'exécution des missions principales de l'Université ;<br>- Lenteur dans le virement du budget qui affecte lourdement le bon fonctionnement de l'Université ;<br>- Incohérence dans la composition du conseil d'Université (Conseil pléthorique et réglementation à devoir adaptée). |

## ORIENTATION 1

### « La poursuite de la cadence actuelle des Réalisations par une capitalisation sur les acquis et un rééchelonnement de projets »

Dans une optique de continuité, l'UM5 va continuer à mener sa stratégie pédagogique, qu'elle s'est engagée à mettre en œuvre depuis plusieurs années, en vue d'atteindre les objectifs projetés, notamment : l'extension de la capacité d'accueil des établissements de l'Université, l'augmentation du nombre des filières professionnalisantes, la promotion de l'excellence … ;

D'autres axes d'amélioration sont ajoutées visent à lutter contre le redoublement et décrochage ( La réduction du taux d'abandon en 1ère année de Licence (Espace dédiés type Centre de Carrières et E=MC4)… ) , à améliorer l'employabilité des lauréats (introduction de modules professionnalisants dans les filières fondamentales, mise en place d'un Centre de Carrières) ...), et à promouvoir le volet Recherche scientifique et Innovation au sein de l'UM5, (Le nombre de thèses soutenues , la promotion d'une gouvernance adaptée et mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de la recherche…).

Du côté de la Recherche Scientifique, et en se référant à la vision nationale à l'horizon 2025, les secteurs compétitifs qui se dégagent sont le tourisme, les bâtiments, la santé, les travaux publics et les services alors que les secteurs à fort potentiel restent principalement l'agriculture, la pêche, l'agro-industrie et les mines. Les secteurs fragiles, quant à eux, demeurent le textile, l'offshoring, l'automobile, l'électronique et l'aéronautique qui sont concernés par des démarches nationales à visée économique et sociale. Il est à noter que, dans le cadre de cette vision nationale, et pour repenser et rebooster le secteur, il est prévu la création de Pôles universitaires Régionaux (Recherche et Enseignement) ainsi que le Conseil National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. Dans ce sens, et comme précurseurs, les Universités de la région RSK ont déjà commencé à travailler dans un cadre concerté et collaboratif, via une convention tripartite de coopération.

## OBJECTIF STRATEGIQUE 1

« Faire aboutir les chantiers en cours : Une obligation stratégique pour préserver la stabilité du système et sa continuité institutionnelle »

- **Projets Stratégiques à Portée nationale :**

En plus des projets phares et à rayonnement national et international que l'UM5 compte achever, les projets déjà rodés, à grande Valeur ajoutée, et ayant déjà pris leur vitesse de croisière seront soutenus, suivis et accompagnés. Les projets (en cours ou en standby), et qui vont faire l'objet de suivi pour aboutissement ou accompagnement vont être issus du « BILAN ».

- **Construction et Suivi de la construction du Pôle Technologique de l'UM5 à Tamesna :**

| | |
|---|---|
| **Espace pédagogique** | - 26 salles de cours et de travaux dirigés de 80 m²<br>- 04 salles d'informatiques de 80 m²<br>- 02 grands amphis |
| **Espace technologique et ateliers** | - 20 salles de Travaux pratiques<br>- Ateliers pour le stockage<br>- Dépôts |
| **Espace RDI** | Un bâtiment en R+3 comprenant :<br>- 09 Laboratoires de 80 m²<br>- 06 bureaux de 40 m²<br>- 01 salle de réunion de 60 m² |
| **Bibliothèque, Espace sportif, Espace culturel, Salles de Conférences et administration** | - 01 bibliothèque<br>- 02 amphithéâtres pour conférences<br>- Complexe sportif polyvalent<br>- Complexe culturel (clubs, projection, buvette, ...)<br>- Bureaux administratifs |

Royaume du Maroc
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat
IMPACTS SOCIAUX ET ECONOMIQUES :
L'UNIVERSITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT REGIONAL
photo
Impacts économiques
IMPACTS ECONOMIQUES
- Edifier un VERITABLE ECOSYSTEME DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE en rapprochant les compétences en formation-Recherche-Innovation de l'UM5 des entreprises et industries locales
- Intégrer de plain pied le PLAN NATIONAL D'ACCELERATION INDUSTRIELLE
- Pourvoir la région, particulièrement les zones industrielles alentours, en CAPITAL HUMAIN doté d'une formation universitaire de haut niveau
- Dynamiser et augmenter la compétitivité du secteur industriel local en mettant en place des mécanismes de TRANSFERT DE TECHNOLOGIE et de valorisation de la recherche à partir de la cité de l'innovation
- Favoriser la CREATION D'ENTREPRISES innovantes locales
- Attirer les INVESTISSEURS DE PREMIER PLAN à travers la visibilité régionale, nationale et internationale
IMPACTS SOCIAUX
- DESENCLAVER la ville de Tamesna en rapprochant la formation universitaire de ses jeunes citoyens
- REDYNAMISER LA VIE URBAINE de Tamesna grâce aux apports humains, économiques, culturels et sociaux de l'Université
- DESENGORGER LES EFFECTIFS D'ETUDIANTS des villes de la région et décentraliser l'offre de l'enseignement supérieur de la région RSK (30% des étudiants de Rabat sont issus de la préfecture Skhirat Témara)
- ENRICHIR LE PAYSAGE global de la ville de Tamesna en y injectant un espace universitaire "vert" répondant aux normes écolo-

Royaume du Maroc
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat
VISUELS BATIMENTS
PATIO INTERIEUR
REGROUPEMENT ETUDIANT
ENTREE PRINCIPALE
BIBLIOTHEQUE
AMPHITHEATRES
ADMINISTRATION

## ➢ Projets et actions actuellement en cours dans le cadre du Projet de - Développement 2015-2019 :

| Gouvernance et Dynamique managériale | |
|---|---|
| **I- Nouvelle Organisation administrative** | |
| Relation Président-Etablissement | Mettre en place un schéma d'organisation s'articulant autour de nouvelles entités opérationnelles consistant en cinq collèges interdisciplinaires qui donneront lieu à des espaces de discussions, d'échanges, d'harmonisation, de mutualisation, de synergie et d'émulation pour rationaliser l'offre de formation, élaborer des projets de recherche innovants et fédérer divers intervenants appartenant à différents établissements. |
| Formaliser une cartographie cible des métiers et niveaux de qualification dans les différents domaines d'activités de l'université, tout en veillant à l'accompagnement des personnels en place grâce à un plan de formation prévisionnel adapté. | |
| Personnel administratif | Dispenser des formations complémentaires de bureautique, d'outils de gestion, d'environnement professionnel, d'hygiène et sécurité, de préparation aux concours d'avancement… |
| Enseignants chercheurs | Développer une politique indemnitaire et d'intéressement ambitieuse, Afin de conforter la mobilisation active des enseignants chercheurs. |
| Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences | Mettre en place une stratégie anticipatrice de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, pour les enseignants chercheurs et pour le personnel administratif. |
| **III. Politique de gestion budgétaire et financière** | |
| Le soutien et contrôle inconditionnels de l'Etat | Instaurer une procédure qui garantit une programmation et une exécution efficiente et transparente des fonds de concours (budget prévisionnel, lancement des marchés à temps, …) |
| | Adopter un manuel de procédures et veiller à son exécution afin de bénéficier d'une traçabilité des processus inhérents à la fonction financière |
| | Moderniser la tenue des documents et archives comptables et appliquer la charte des archives via un progiciel informatique dédié |
| | Instituer l'obligation, pour toute acquisition, de passer par une commission d'achat au niveau du département des affaires financières et du budget, qui se chargera de lancer les consultations et de procéder à tous les types d'achat |
| | Préparer les conditions optimales pour disposer d'une comptabilité saine et transparente afin d'évoluer vers un contrôle d'accompagnement à posteriori |
| | Asseoir une exécution globalisée des crédits relevant du paragraphe 50 et mettre en place un plan d'action d'apurement des conventions en suspens ou en retard d'exécution |
| | Instaurer un suivi régulier d'exécution des conventions de recherche assorti de deux types d'indicateurs : Indicateurs budgétaires (engagements, émissions) et Indicateurs de Gestion (activités, résultats) |
| | Un Système Informatique de Gestion Financière incluant une comptabilité générale et analytique est en cours d'instauration dans toutes les universités marocaine par le Ministère de tutelle |
| La diversification des sources de financement | l'Université Mohammed V est appelée à ne plus se focaliser uniquement sur sa mission initiale de formation et de recherche mais à adopter de nouvelles prérogatives plus entrepreneuriales qu'académiques (développer une offre de prestations (expertise, consulting, bureau d'études), une offre de formation continue à la carte, l'exploitation de brevets et de licence, la participation dans des sociétés, et la création de sociétés filiales.) |
| **IV. Système d'information intégré** | |
| Adopter une démarche qualité qui sera sera déployée sur la totalité des processus (pilotage, formation, recherche, processus de soutien et de support) | |
| **V. Politique de suivi/évaluation : la démarche qualité** | |
| Adopter une démarche qualité qui sera déployée sur la totalité des processus (pilotage, formation, recherche, processus de soutien et de support) | |
| Mettre en place : | Une **volonté** permanente d'amélioration continue |
| | Un **suivi** rigoureux des processus (inscription, examen, marchés…) |
| | Un **objectif** : la satisfaction de tous les acteurs de l'Université, internes (étudiants, enseignants chercheurs, personnels administratifs) et externes (partenaires, tutelle, société), reposant sur une écoute attentive de leurs attentes et la mesure de leur satisfaction |
| | Un **engagement** de tous (présidence, établissements, structures, personnels, étudiants, partenaires…) |
| Obtenir la certification ISO 9001 comme une reconnaissance extérieure de la qualité des diplômes et du suivi des étudiants et aussi comme une source de satisfaction et de motivation pour la communauté universitaire. | |
| Mettre en place dans tous les établissements de l'Université Mohammed V une commission permanente pour la réalisation de campagnes périodiques d'autoévaluations et de suivi | |
| **VI. Politique d'extension et de gestion du patrimoine : un cadre de vie épanouissant** | |
| Créer de nouvelles annexes de l'université dans ces espaces urbains déficitaires (le projet du pôle de formation et de recherche Tamesna lancé par l'Université Mohammed V-Agdal ) | |
| Accompagner le lancement de la nouvelle université par un schéma directeur pour l'ensemble de son patrimoine qui prendra en compte la nécessaire harmonisation avec le programme de rénovation immobilière. | |
| Projet « Opération Campus » | La sécurité des usagers qui doit être une préoccupation constante et constitue aussi un élément essentiel de la maintenance générale de notre patrimoine immobilier |
| | L'adaptation du cadre de vie des usagers, étudiants, enseignants-chercheurs et administratifs qui doit être agréable et attractif. L'hygiène, les espaces verts et l'entretien feront également l'objet de notre attention et constitueront une composante essentielle dans notre plan d'action. |
| **VII. Politique de communication et de labellisation : la "marque UM5"** | |
| Une nouvelle identité | Disposer d'un site web de l'université complet en informations, constamment actualisé et ergonomique |
| Labelliser l'Université Mohammed V | Elaborer des stratégies marketing très porteuses pour se rapprocher du milieu socioprofessionnel |
| | Conforter sa place dans le paysage régional, national et international et devenir une marque reconnue notamment par les employeurs et les partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux. |
| Cibler l'étudiant | Doter de moyens à la hauteur au niveau du CAIOS , pour gérer la politique de communication qui cible prioritairement l'étudiant, en l'informant, en l'orientant et en mettant à sa disposition des supports de communication complets, et prévoit des campagnes au sein des lycées et l'animation de stands dans les salons et forums de l'étudiant |

**Tableau 5. Gouvernance et Dynamique managériale**

| Formation et épanouissement de l'étudiant | | |
|---|---|---|
| **I. L'étudiant : une réussite à tout prix** | | |
| Un plan de réussite à améliorer | Renforcer les dispositifs existant en matière d'orientation, de formation et d'accompagnement des étudiants et d'innover avec à l'esprit la nécessité impérative de diminuer le taux d'échec et de décrochage de ces derniers. | |
| | **Le renforcement de l'encadrement pour les établissements à taux d'encadrement faible :**<br>Mettre en place d'urgence une politique de recrutement d'enseignants permanents ou contractuels adéquate | |
| | **Une politique documentaire ambitieuse :**<br>- Rénovation et extension de la Bibliothèque Universitaire<br>- dote d'outils documentaires plus performants<br>- Développer l'accès à distance aux ressources électroniques<br>- Intégration un Système d'Information Documentaire au sein du Système d'Information Global de l'université. | |
| **II. La formation initiale** | | |
| démarche d'amélioration et d'optimisation de l'offre de formation s'articulera principalement sur les axes stratégiques suivants | La rationalisation | Promouvoir la complémentarité entre les formations |
| | | Assurer une transdisciplinarité afin d'éviter un mode de connaissance parcellaire, compartimenté, monodisciplinaire |
| | Le Renforcement de l'articulation Master-Ingénieur | La fusion des deux universités de Rabat, en apportant une multidisciplinarité accrue à la nouvelle institution, lui permettra sans aucun doute d'assurer in situ ce type de formation complémentaire en fin de cursus. |
| **III. La professionnalisation : une réponse à la demande sociale** | | |
| Le défi de l'employabilité | Décliner la formation de l'étudiant en termes de compétences des pratiques professionnelles et plus seulement se contenter des connaissances disciplinaires | |
| Des partenaires socioéconomiques incontournables | Impliquer nos partenaires socioéconomiques à plusieurs niveaux de la formation de l'étudiant : conception pédagogique des contenus et du cursus, enseignement, encadrement, expertise des dossiers de création des formations et élaboration de référentiels de formation, offre de stages | |
| Concrétiser l'aide à l'insertion professionnelle | Collecter et diffuser les offres de stage et d'emploi par thème | |
| | Superviser un observatoire de suivi de l'insertion professionnelle qui enquêtera sur le devenir des diplômés à 6, 12 et 24 mois. | |
| **IV. Les autres types de formations** | | |
| Des formations pour l'ouverture et le rayonnement de l'université | La formation continue diplômante et qualifiante | Renforcer ses liens de coopération avec le monde socioprofessionnel et valoriser ainsi son image, A travers un choix de programmes diversifiés de formation continue. |
| **V. La vie estudiantine : l'épanouissement pour la réussite de tous** | | |
| L'épanouissement culturel et sportif | Repenser sa structuration et sa coordination pour une meilleure efficience à même de faciliter l'émergence de futurs champions ou de nouveaux talents | |
| La prise en compte de l'handicap | un encadrement spécifique par l'aménagement des locaux, des horaires, des cours et des examens (possibilités d'étalement de l'année académique) | |
| | Affecter d'un emplacement de parking à disposition des étudiants à mobilité réduite. | |
| L'action sociale | **La santé**<br>- Tous les établissements de l'université doivent désormais disposer d'une infirmerie fonctionnelle<br>- Veiller en partenariat avec l'ONOUSC à ce que tout étudiant puisse contracter une assurance qui lui permettra d'être couvert en cas d'accident pendant ses cours ou ses stages et sorties universitaires<br>- Etablir auprès des différentes cliniques et hôpitaux de la région afin de prendre en charge les étudiants pour leurs soins, voire leur hospitalisation, sans engagement de frais supplémentaires | |
| | **Les aides financières**<br>- Identification et Repérer des situations de précarité dans le cadre d'une évaluation précoce de la situation sociale des étudiants.<br>- Un système de rétribution pour les Doctorants qui encadrent les travaux pratiques, les étudiants en Master impliqués dans des actions de tutorat et les étudiants de Licence en charge de l'accueil et de l'information des nouveaux bacheliers et de l'organisation de manifestations scientifiques.<br>- Mettre en place par l'université d'une interface d'intermédiation entre l'étudiant et le milieu socioprofessionnel pour des emplois ponctuels.<br>- La prospection active de donateurs (grands groupes nationaux) susceptibles d'apporter des aides financières ponctuelles et personnalisées aux étudiants. | |

**Tableau 6. Formation et épanouissement de l'étudiant**

| Recherche, Innovation et valorisation : la création du savoir et de la richesse | |
|---|---|
| I. Axes stratégiques : une recherche à redynamiser | |
| Remobiliser les enseignants-chercheurs | Répartir de façon rigoureuse l'affectation des services des enseignants-chercheurs afin de garantir une contribution suffisante de chacun dans la mission d'enseignement au sein de l'université. |
| Mutualiser les infrastructures technologiques | Nécessiter de gérer un parc de matériel accru qui gagnerait à être mutualisé dans le cadre de plateformes technologiques qui prendront en charge son accessibilité, sa maintenance et sa mise à disposition des chercheurs de l'université, voire même des partenaires socioéconomiques sous forme de prestation de service, ce qui pourrait générer une nouvelle source de financement. |
| Dynamiser la production scientifique | Atteler à promouvoir le lancement de revues créées en son sein et indexées |
| Evaluer la recherche scientifique | Mettre en place une agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche |

**Tableau 7. Recherche, Innovation et valorisation : la création du savoir et de la richesse**

| Rayonnement et Ouverture : l'université dans son environnement régional, national et international |
|---|
| Axes stratégiques : Ouverture : la nécessité de l'internationalisation |
| Améliorer les outils disponibles pour l'accueil de chercheurs étrangers, avec une attention particulière pour les besoins des chercheurs des pays subsahariens et du moyen orient |
| Conduire au sein de l'université pour augmenter le nombre de parcours en anglais et en espagnol, notamment au niveau du Master, en vue de renforcer l'attractivité de nos formations diplômantes auprès des étudiants étrangers et d'accroître la mobilité entrante |
| Mettre en place un Centre de Mobilité Internationale (CMI) Rattaché à la présidence d'université dépendant du département Relations Internationales, pour mission la préparation et l'accompagnement de la mobilité sortante ainsi que l'accueil, la scolarité et l'équivalence de la mobilité entrante |

**Tableau 8. Rayonnement et Ouverture : l'université dans son environnement régional, national et international**

- **Projets de recherche finances par la Région RSK :**

| Projet | Sous-projet | Nombre d'années |
|---|---|---|
| Smart Cities | Smart guide : recommandations intelligentes d'offres touristiques par exploitation des big data. | 3 |
| | Smart Cities Excellence Platform. | |
| Etude de l'intégration de la mobilité électrique | | 3 |
| Efficacité énergétique et environnementale par l'intégration du solaire thermique et photovoltaïque dans le secteur tertiaire | | 2 |
| Restitution 3D de la Medressa Merinide de Chellah | | 2 |
| Geo-Ecotourisme et Valorisation du potentiel | Structure Géotourisme et développement durable intégré . | 4 |
| | Création d'un parc géo-éco-touristique du plateau central et valorisation des ressources géologique-hydrique et floristique dans le cadre d'un développement durable . | |
| | "Terfess" de la Mamora : Valorisation et développement. | |
| | Valorisation des plantes aromatiques et médicinales à activité antidiabétique de Région RSK . | |

| | | |
|---|---|---|
| **naturel de la Région RSK** | Géo data base et Atlas Numérique de la Région RSK Valorisation des plantes aromatiques et médicinales de la Région . | |
| | Le patrimoine géologique et biologique de la Région RSK : un espace naturel à évaluer et valoriser comme levier de développement socio-économique | |
| | Elaboration de l'Atlas cartographique de la Région. | |

- **Achèvement et Implémentation du Projet SALEEM (Structuration et Accompagnement de l'Entrepreneuriat Étudiant au Maghreb) :**

Le projet SALEEM (Structuration et Accompagnement de l'Entrepreneuriat Etudiant au Maghreb), est un projet étalé sur 3 ans, porté par l'Agence Universitaire de la Francophonie en partenariat avec plusieurs Universités, vise à contribuer aux efforts qui se déploient à différents niveaux pour l'amélioration de l'employabilité des étudiants et des diplômés au Maroc et en Tunisie.

Dans le cadre de ce projet l'UM5 va mettre à disposition en plus de ses RH, un local Co-working qui va être équipé par le projet au profit des bénéficiaires en nombre de 600 étudiants pour vivre cette expérience riche et valorisante.

| **Objectifs** | |
|---|---|
| Objectif élargi | - Favoriser l'entrepreneuriat étudiant au Maroc et en Tunisie par la mise en place au sein des systèmes d'enseignement supérieur d'un statut officiel et de pôles d'accompagnement pour les étudiants-entrepreneurs. |
| Objectifs spécifiques | - Accompagner les ministères de l'enseignement supérieur de la Tunisie et du Maroc dans la mise en place d'un dispositif national sur l'entrepreneuriat étudiant ;<br>- Renforcer la capacité des institutions d'enseignement supérieur à accompagner les étudiants entrepreneurs dans 4 villes pilotes, en partenariat avec les agences d'emploi et les acteurs économiques. |

- **<u>Projets et Actions Stratégiques à Portée locale :</u>**

Plusieurs projets sont mis en route à l'instar de :

- Achèvement de la cartographie des Risques et Poursuite des missions d'audit et de promotion du Contrôle interne ;
- Aboutissement de la Certification ISO 9001 ;
- Adaptation et implémentation de l'ERP SAGE pour la Gestion financière et Patrimoine ;
- Validation du Manuel des procédures administratives et financières en concertation avec la tutelle financière ;
- Lancement et migration vers la plate-forme IRSAL pour la gestion Electronique des Documents ;
- Harmonisation du fonctionnement des CEDOCs (Textes règlementaires, chartes, procédures d'inscription, de réinscription, de soutenances et de gestion) ;
- …..

**En plus de l'état des projets à portée nationale, nécessitant une attention et volonté particulières pour voir le jour, d'autres, moins contraignants en termes budgétaire, technique ou administratifs vont être soutenus jusqu'à aboutissement :**

- Lancement de la Cité de l'Innovation de Rabat ;
- Equipement, suivi et fonctionnement de l'Observatoire de Sismologie à El Hoceima ;

- Mise en place de Chaires industrielles et financement de bourses spécifiques ;
- Cérémonies Honoris Causa ;
- Mise en place d'un guichet unique de scolarité.

## OBJECTIF STRATEGIQUE 2

« Reprogrammer et compiler les projets différés et garantir leur cohérence et la convergence globale de leurs objectifs »

Ici aussi, il sera question de considérer les projets à rayonnement national et international que l'UM5 n'a pas pu entamer. Ces projets ont été recensés en sélectionnant ceux qui portent la mention : « PAS EFFECTUEE » du « BILAN ».

| Gouvernance et Dynamique managériale | | |
|---|---|---|
| **I- Nouvelle Organisation administrative** | | |
| **Actions** | | |
| Organisation centrale | Cabinet du Président | Avoir 3 chargés de mission |
| | | Avoir un chef de cabinet |
| | | Le pôle comprendra:<br>- le service de communication<br>- le bureau d'ordre<br>- une mission d'évaluation et de démarche qualité<br>- et une mission de veille scientométrique et technométrique qui incomberont aux chargés de mission. |
| | | Un Conseil d'Orientation Stratégique comprenant des personnalités du monde politique et socioéconomique sera mis en place auprès du président pour penser, de façon indépendante, la vision à grande échelle de la place de l'université dans la société. Il renforcera la notoriété de l'université et sa crédibilité auprès des décideurs nationaux et des acteurs internationaux. |
| 2. Relation Président-Etablissement | | Avoir un organigramme global de l'université est composé de celui de la présidence et de ceux des établissements. |
| | | Catégoriser les établissements de l'université en trois groupe et attribuer pour chaque établissement un nombre de services adéquat : établissements de petite taille (IEHL, IURS, IEA, IERA, IS) dotés de deux services, établissements de taille moyenne (EST, FMD, ENSIAS, EMI, ENS, ENSET, FSE) dotés de quatre services et établissements de grande taille (FLSH, FSJES-Agdal, Souissi, Salé, FS, FMP) dotés de six services. |
| | | - Disposer un conseil pour chaque collège, qui est constitué de représentants des enseignants des différents établissements qui y contribuent et mettra en place différentes commissions thématiques.<br>- Le mode de gouvernance et le règlement intérieur du conseil des collèges seront discutés et approuvés par le conseil d'université.B13 |
| **II. Politique de gestion des RH** | | |
| **Actions** | | |
| Le schéma d'orientation est conditionné par la mise en place, la fiabilisation et l'exploitation rapide d'un nouveau système d'information RH qu'il conviendra de déployer au plus vite | | |
| 3. Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des | | Adopter GPEEC par l'UM5 pour :<br><br>- Identifier les problèmes inhérents à chaque catégorie de postes ;<br>- Synthétiser les analyses et visualiser les évolutions prévisibles sur le plan quantitatif et qualificatif des ressources humaines;<br>- Rechercher des scénarios de progrès et définir des critères de réussite;<br>- Eviter à tout prix la sous qualification et la surqualification dans l'affectation des postes. |
| **III. Politique de gestion budgétaire et financière** | | |
| **Actions** | | |
| 1. Le soutien te contrôle inconditionnels de l'Etat | | Opérationnaliser un Progiciel de Gestion Intégrée pour la gestion comptable et financière. |
| | | Déployer un Référentiel Opérationnel d'Organisation et de Pilotage. |
| | | Mettre en place des outils d'optimisation du travail au sein du service de comptabilité (Système d'information adapté, formation du personnel à la comptabilité générale) |
| | | Former le personnel de l'UM5 sur le Système informatique de Gestion Financière afin de le familiariser avec ce nouveau type de comptabilité indispensable à la bonne gestion et à la prise de décision |
| 4. Une politique d'affectation qui prime la performance | | Instaurer impérativement une politique de gestion financière de l'université par la performance, inspirée des modèles anglo-saxons : chaque formation ou structure de recherche ayant fait la preuve de son excellence se verra attribuer, outre son budget de fonctionnement :<br>- une bonification de l'ordre de 10 % pour l'amélioration du rendement interne de chaque établissement<br>- et 20 % pour l'amélioration de la recherche sur la base d'indicateurs de performance préalablement établis |
| **IV. Système d'information intégré** | | |
| **Actions** | | |
| Prévoir un système d'information unique intégré, centralisé au niveau de la présidence et déployé au niveau des établissements, capable d'englober et de gérer toutes les briques métiers suivantes : gestion académique, gestion de la recherche, GRH, comptabilité, bibliothèque, ENT, plateforme pédagogique | | |
| **VI. Politique d'extension et de gestion du patrimoine : un cadre de vie épanouissant** | | |
| **Actions** | | |
| Projet « Opération Campus » | | L'évolution immobilière qui doit anticiper les besoins de l'enseignement et de la recherche |
| | | La nécessité d'intégrer la dimension « bâtiment intelligent » dans tous les projets de construction et de réhabilitation des différents établissements : généralisation du Wifi et développement d'une infrastructure de réseau de communication à haut débit sécurisée. |

**Tableau 9. Gouvernance et Dynamique managériale**

| Formation et épanouissement de l'étudiant | | |
|---|---|---|
| **I. L'étudiant : une réussite à tout prix** | | |
| **Actions** | | |
| 2. Un plan de réussite à améliorer | l'intégration de tels dispositifs, notre stratégie en matière de formation se déclinera autour des priorités suivantes | **Le renforcement de l'accompagnement et de l'intégration des étudiants par l'action de tutorat et la mise en place d'enseignants référents :**<br>- Mettre au point un modèle de tutorat plus performant, plus généralisé, applicable au sein de tous les établissements à accès ouvert et prenant en compte la nécessité d'une formation pour les tuteurs<br>- Mettre en place dn système d'enseignants référents, très prisé dans les modèles anglo-saxons |
| | | **L'innovation pédagogique adaptée aux effectifs d'étudiants, à la faiblesse de leur niveau disciplinaire et à leurs lacunes langagières :**<br>**1)** CIPEGU (Centre International de Pédagogie et de Gestion Universitaires)devra se charger:<br>- Mettre en place un accompagnement pédagogique des enseignants qui souhaitent repenser leur dispositif pédagogique, s'approprier un outil et approfondir une démarche d'enseignement ;<br>- Développer des supports pédagogiques qui constitueront une base de données accessible aux étudiants et aux enseignants ;<br>- Proposer systématiquement des formations continues destinées aux enseignants, particulièrement à ceux nouvellement recrutés.<br>**2)** Instaurer un semestre de rebond au cours duquel un étudiant en situation d'échec, à l'issue du semestre 1, au lieu de passer systématiquement au semestre 2, se verra proposer un semestre de confortation de ses savoirs disciplinaires et transversaux (langues, informatique) afin d'augmenter ses chances de réussite en reprenant le semestre 1 à la rentrée suivante et d'acquérir les pré-requis nécessaires à son passage au semestre 2. |
| **II. La formation initiale** | | |
| **Actions** | | |
| démarche d'amélioration et d'optimisation de l'offre de formation s'articulera principalement sur les axes stratégiques suivants | 1. La rationalisation | Ménager de nombreuses passerelles horizontales entre les formations et entre établissements qui permettent à l'étudiant de se réorienter et de rebondir en cas d'échec plutôt que d'arrêter ses études universitaires notamment dans le cas des cursus médicaux et d'ingénierie |
| | | Renforcer des cycles préparatoires dans les établissements à accès ouvert |
| **III. La professionnalisation : une réponse à la demande sociale** | | |
| **Actions** | | |
| 1. Le défi de l'employabilité | | Proposer des cursus convergent principalement vers une recherche fondamentale au niveau Master ou Doctorat, pour augmenter la professionnalisation |
| 3. Un bilan contrasté | | Inverser cette tendance en limitant la poursuite des études post-DUT uniquement aux 20% d'étudiants les plus méritants et s'adresser aux effectifs de masse dans les établissements à accès ouvert en multipliant l'offre de DEUP |
| | | Généraliser le stage en entreprise, particulièrement à destination des Lauréats des DEUP |
| | | Jouer un rôle de facilitateur auprès des entreprises pour les inciter à multiplier et à promouvoir au maximum les opportunités de stage pour toutes les formations professionnalisantes et pourra doter chaque diplômé d'un Portefeuille d'Expérience et de Compétences (PEC) |
| **IV. Les autres types de formations** | | |
| **Actions** | | |
| 1. Des formations pour l'ouverture et le rayonnement de l'université | 1-1 La formation continue diplômante et qualifiante | Mettre en place de la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui doit s'intégrer dans les stratégies d'offre de formation de l'université. |
| | 1-2 La Formation par alternance | Mettre en place et à promouvoir une Formation par alternance par l'Université Mohammed V de Rabat dans le cadre de sa stratégie de professionnalisation afin de s'aligner sur les standards internationaux |
| 2. Des formations pour l'ancrage social de l'université | 2-2 La voie de la seconde chance | Mettre en place d'un Certificat d'Accès à l'Emploi (CAE) qui constitue une voie de sauvetage pour les non bacheliers afin de leur éviter l'exclusion sociale |
| **V. La vie estudiantine : l'épanouissement pour la réussite de tous** | | |
| **Actions** | | |
| les priorités En matière de vie estudiantine sont les suivantes : | La reconnaissance de l'étudiant en tant qu'acteur de l'université | Mettre en place une vice-présidence de la vie estudiantine est une première dans le mode de gouvernance des universités marocaine et démontre bien notre volonté infaillible et délibérée de faire de l'étudiant un acteur pivot et décisif de l'université |
| | | Attribuer un référent pédagogique |

**Tableau 10. Formation et épanouissement de l'étudiant**

| Recherche, Innovation et valorisation : la création du savoir et de la richesse | |
|---|---|
| **I. Axes stratégiques : une recherche à redynamiser** | |
| **Actions** | |
| Remobiliser les enseignants-chercheurs | Evaluer de façon périodique les enseignements, notamment par les étudiants, afin de rééquilibrer la qualité de l'investissement des enseignants dans l'activité de formation. |
| Reconnaître le statut de l'étudiant chercheur | Accorder la place qu'il mérite dans le système de recherche en palliant les dysfonctionnements précités et en incitant le ministère de tutelle à élaborer un véritable statut, inexistant à l'heure actuelle, pour cet étudiant. Le projet actuel du ministère de tutelle ambitionne de réinstaurer le statut d'assistant ce qui pourrait ouvrir la voie à un nouveau mode de rémunération des lauréats des écoles d'ingénieurs et des Masters inscrits en doctorat. |
| Assouplir les procédures d'engagement des budgets alloués à la recherche | Inciter le Ministère de l'Economie et des Finances à doter l'engagement des budgets alloués à la recherche d'un statut particulier n'obéissant pas aux règles classiques du contrôle de la dépense. Dans le même ordre d'idée, ce ministère doit désormais faciliter l'utilisation des dotations hors budget de l'Etat en autorisant leur gestion par la fondation partenariale de l'Université Mohammed V, instrument prévu par la loi 01-00. |
| | La gestion des budgets alloués à la recherche ne saurait se faire sans transparence et nécessite de ce fait la mise en place d'un système d'information destiné à cet effet ainsi qu'un manuel de procédure spécifique. |
| Evaluer la recherche scientifique | Mettre en place l'Observatoire en Scientométrie et Technométrie (OST) qui aura pour missions de :<br><br>'- Réaliser des opérations d'évaluation au profit de l'université mais aussi pour les parties tierces publiques ou privées (politiques, programmes, projets, etc) ;<br>- Compiler et produire des données et indicateurs scientométriques et technométriques ;<br>- Réaliser des études de veille scientifique et technologique ;<br>- Suivre et analyser la présence de l'université et de ses consœurs dans les classements mondiaux et régionaux et émettre des recommandations à ce sujet. |
| **II. Innovation et transfert : une orientation obligée** | |
| **Actions** | |
| Pôle technologique de Rabat (RabatTech) | Mettre en place d'un Pôle Technologique de Rabat au sein de l'Université Mohammed V, inspiré du modèle Français de ParisTech, découle d'une volonté ferme de notre ministère de tutelle.<br>Il permettra de créer un conglomérat d'écoles d'ingénieurs capable de répondre aux défis technologiques et économiques nationaux en mutualisant leurs compétences, leur matériel et leurs formations en adossant les écoles d'ingénieurs de Rabat relevant des autres ministères (INPT, INSEA, ENIM…) à l'université et en intégrant les écoles d'ingénieurs de cette université dans ce pôle (EMI, ENSIAS, ENSET). |

**Tableau 11. Recherche, Innovation et valorisation : la création du savoir et de la richesse**

| Rayonnement et Ouverture : l'université dans son environnement régional, national et international |
|---|
| **Axes stratégiques : Ouverture : la nécessité de l'internationalisation** |
| **Actions** |
| Internationaliser plus fortement encore les comités d'évaluation et de sélection des projets de recherche en y intégrant des experts étrangers |

**Tableau 12. Rayonnement et Ouverture : l'université dans son environnement régional, national et international**

## ORIENTATION 2

« Le renforcement du capital immatériel de l'Université pour mieux accompagner les mutations du système et consolider sa résilience »

### OBJECTIF STRATEGIQUE 3

« Mobiliser les ressources humaines de l'Université en assurant leur montée en compétences et leur responsabilisation »

- **Centre Universitaire de pédagogie et didactique**

Il est envisagé de lancer un Centre Universitaire spécialisé en Etudes et accompagnements liés à la pédagogie universitaire et à la didactique, à la Faculté des Sciences de l'Education, et qui va être en charge principalement de l'accompagnement et de la montée en compétences des enseignants nouvellement recrutés, et les enseignants plus expérimentés voulant découvrir et bénéficier des nouveautés et innovations du milieu de la pédagogie et didactique. La formation en pédagogie universitaire et didactique en vue aura donc pour objectifs de doter et renforcer les compétences pédagogiques nécessaires à la pratique de l'enseignement des nouveaux professeurs, principalement de l'Université (expérience pilote), essaimer l'expérience et de la généraliser au niveau national, et de lier des partenariats et échanges dans le domaine.

Le programme est condensé de 30 à 50 heures réalisables en une semaine d'activités, et il vise la prise de conscience et le développement des compétences pédagogique.

### OBJECTIF STRATEGIQUE 4

« S'adapter à la révolution qu'impose la transformation digitale par une intégration progressive du Système d'Information existant et son adaptation »

L'importance de l'informatique et du numérique dans la mise en œuvre et le suivi des stratégies n'est plus à démontrer. Et, pour y parvenir, certaines conditions générales et mesures clefs sont prises en compte dans le présent projet de développement.

La première des choses à cibler, c'est le **facteur humain**. Sans lui aucune transformation, du moins de ce type, ne pourrait avoir lieu. Arrive ensuite, la réorganisation et la refonte de la structuration hiérarchique.

La transformation digitale, si on se réfère aux usages, doit avant tout être construite sur le **collaboratif et le partage**. Dans ce sens, **l'UM5 et l'ANAPEC** sont en train de lancer une Agence **« ANAPEC-UM5 2.0** », exclusive pour les étudiants de l'Université, et qui serait complètement digitale. Un autre chantier qui a été déjà amorcé par l'UM5, qui sera d'une grande utilité, c'est le recours et la promotion du Big-data (Recherche, enseignement, équipement).

Pour ce qui est du **pédagogique numérique et de l'innovation pédagogique**, il serait présent et alimenterait graduellement les filières, et en contenu et en gestion des formations. Le Centre **E-learning**, avec la participation des Centres de recherche en la matière, accompagneront le dispositif de mise en œuvre.

Pour ce qui est de la première phase à venir dans ce chantier qui doit continuer à être menée par tout projet de développement, certains Projets-actions d'initiation et de généralisation, non choquants et non éprouvants, sont programmés ; à savoir et à titre indicatif :

**Fiche Projet « L'affichage dynamique »**

L'affichage numérique est une forme d'affichage électronique qui affiche des informations, de publicité et autres messages. Signes numériques (tels que LCD, LED, écrans plasma, ou d'images projetées) peuvent être trouvés dans les environnements publics et privés, tels que Etablissements, Amphis, Halls, Bureaux, salles,….

**Population ciblée**

Étudiants, enseignants, administratifs et visiteurs

**Objectifs**

Dans l'objectif d'assurer une communication rapide, fluide, sûre et efficace entre la Présidence de l'Université et ses différentes composantes, on propose l'utilisation d'une solution d'affichage numérique dynamique

**Points forts**

- Une solution open source,
- Multi-écrans ;
- Multi-zones ;
- Entièrement programmée pour l'affichage dynamique ;
- Contrôlé par une interface web centralisée ;
- Compatible Windows et Android.

**Points faibles**

- Seulement sur des clients Android ou avec des box sur Windows.

**Prix et Equipement**

- CMS : gratuit
- Téléviseurs
- Application Android (prix environ 540 DH HT)

**Fiche Projet « Client légers »**

Windows MultiPoint Server est un système d'exploitation basé sur Microsoft Windows Server utilisant la technologie des services Bureau à distance pour héberger plusieurs stations de calcul indépendantes simultanées ou des terminaux (peuvent être des **clients légers**) connectés à un seul ordinateur. Windows MultiPoint Server 2012 était la version finale en tant que SKU indépendant et a été remplacé par le rôle MultiPoint Services dans Windows Server 2016.

**Population ciblée**

Étudiants, enseignants et administratifs

**Objectifs**

Mettre à la disposition de l'ensemble des utilisateurs de l'Université en plus des services fournis par les ordinateurs standards des services à distance c.-à-d. un accès à des applications installées sur un serveur distant (sur le réseau local ou le cloud).

**Points forts**

- Une seule installation est suffisante (réduction de prix d'acquisition de logiciels) ;
- Pas besoin d'avoir des machines de haute performance ;
- Compatible avec n'importe quel système d'exploitation ;
- Rapidité d'intervention (installation, désinstallation, etc.)

**Points faibles**

- Obligation d'avoir un accès réseau ;
- Un serveur de très haute performance est plus qu'obligatoire ;
- Le nombre de sessions par serveur est limité au nombre machines autorisées sur le

**Prix (Site ou Espace)**

- 1 Serveur
- Machines Clients Légers (prix réduit de moitié par rapport au PC)
- 1 licence Windows Sever STANDARD Core
- 1 Windows MultiPoint Sever
- Windows Remote Desktop Services (x nombre de moniteurs)

## Fiche Projet « La suite Autodesk »

Autodesk propose à ses clients de tirer parti du web dans leurs applications de CAO et considère cette évolution comme avantage concurrentiel. Grâce à l'intégration de technologies Internet dans son offre, Autodesk permet aux entreprises et Etablissements de véhiculer leur information CAO au-delà des bureaux de travail, mais aussi vers tous les autres Pôles et Services de l'université et même vers l'extérieur de l'UM5.

Autodesk a structuré la présente offre de logiciels et de services par segments clients ; chose qui intéresse toutes les parties prenantes de l'UM5 (Etudiants, Enseignants, Administratifs et Partenaires):

- Industrie manufacturière (biens de consommation, machines industrielles, procédés d'usine) ;
- Automobile et transports (constructeurs et équipementiers automobiles, transport commercial et de loisirs) ;
- Architecture/ingénierie/construction (architecture, génie civil et ingénierie structure, construction, systèmes mécanique, électrique et plomberie, immobilier) ;
- Services publics/télécommunications (électricité et gaz, télécommunications, réseaux d'eaux usées et d'eaux pluviales) ;
- Collectivités locales (infrastructures et territoire) ;
- Médias (animation 3D, effets spéciaux, montage et finition, étalonnage des couleurs).

**Population ciblée**
Étudiants, enseignants et administratifs

**Objectifs**
Mettre gratuitement à la disposition de l'ensemble des utilisateurs de l'Université une suite de logiciels (version éducative) Autodesk : https://www.autodesk.com/education/free-software/featured#free-software.

Chacun peut bénéficier de cette offre en inscrivant son adresse email professionnelle prenom.nom@um5.ac.ma pendant la création de son compte. Cette condition est importante, dans la mesure où elle va contribuer à plus de visibilité de l'université et à plus de relations et de liens avec ses différents acteurs internes (étudiants, enseignants et administratifs).

**Points forts**

- Installations standalone avec licence pendant 3 ans ;
- Compatible Windows et MacOS ;
- Disponibilité d'un espace de formation ;
- Disponibilité d'un espace cloud pour le partage des travaux.

**Points faibles**

- À l'impression, on trouve la bannière réalisé par version éducative.

**Prix**

- Gratuit

## Fiche de projet « Office 365 »

**Projet**
Suite de Services de Productivité en Ligne de l'Université

**Population ciblée**
Étudiants, enseignants et administratifs

**Objectifs**
Mettre à la disposition et vulgarisation pour l'ensemble des utilisateurs universitaire, en plus de la messagerie professionnelle (institutionnelle), la suite office 365. Cette suite est un ensemble d'outils et applications en ligne à savoir Word, Excel, PowerPoint, OneDrive (Espace de stockage cloud), OneNote, SharePoint, Teams, Class Notebook, Skype Entreprise, Sway et Forms.

**Points forts**
- Attribution de compte centralisée ;
- Disponibilité en plusieurs langues ;
- Compatible avec n'importe quel système d'exploitation ;
- Annuaire de l'université.

**Points faibles**
- Obligation d'avoir un accès à Internet

**Prix**
Gratuit (la version V0 Educative)

### OBJECTIF STRATEGIQUE 5

« Améliorer le Management et Promouvoir la performance collective pour une meilleure qualité des services rendus »

En plus du rôle que la digitalisation aura à jouer, et comme ça était dit ci-dessus, l'importance de **l'organisation fonctionnelle** est capitale. Il faut opter davantage pour une approche favorisant le collaboratif et la responsabilisation, et pour une gestion transversale de projets.

La réorganisation proposée ci-après intègre plusieurs réglages et réarrangements en vue de répondre à cette vision qui nous est imposée et resterait imposante tant qu'elle n'a pas pu rentrer dans nos mœurs.

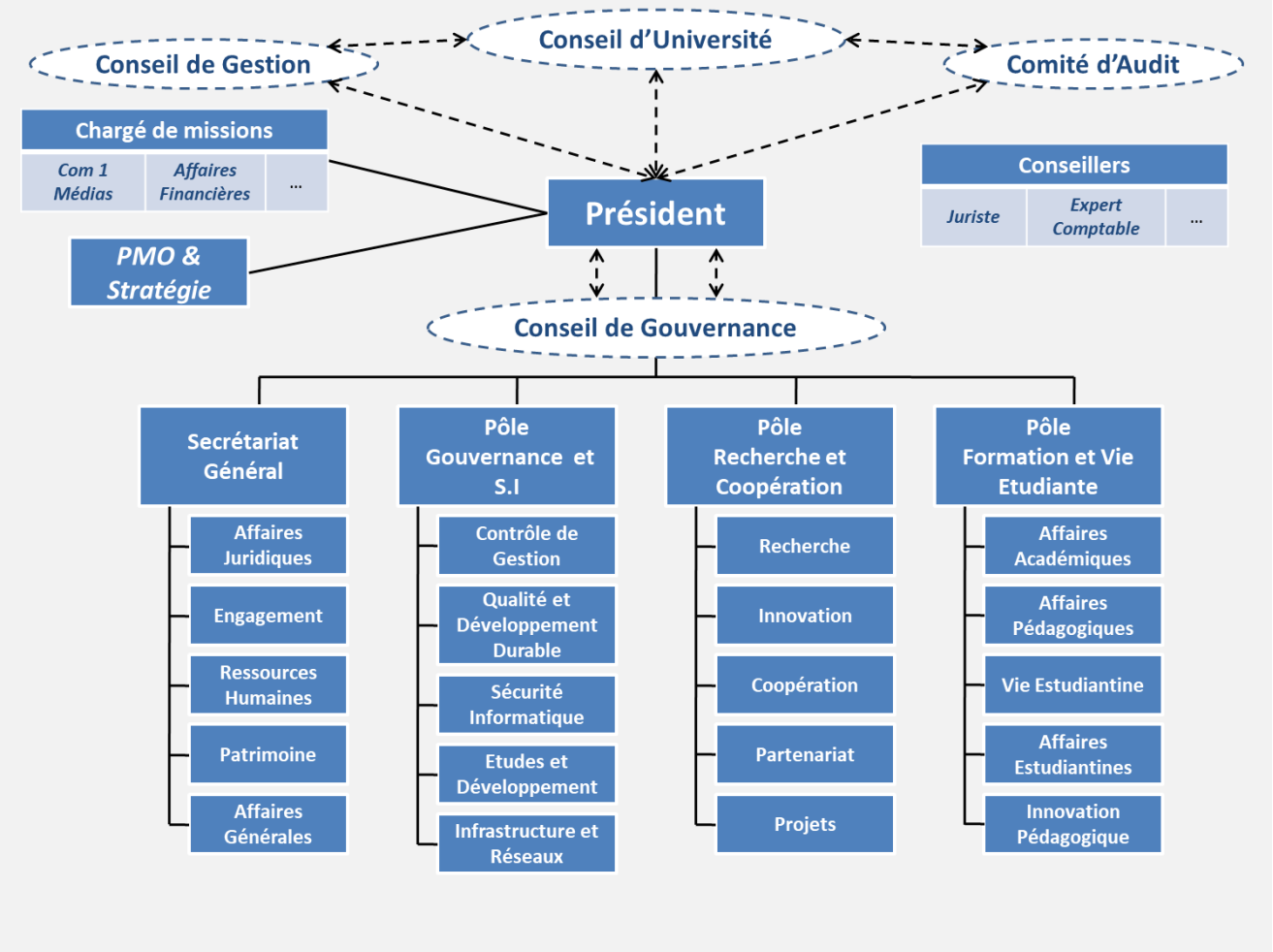



**Figure 10. Organisation administrative cible**

## OBJECTIF STRATEGIQUE 6

« Prôner le Développement durable par le recours à une RSU à 3 branches « Etudiant-Inclusion-Patrimoine »

L'UM5 est parmi les Institutions incontournables, à l'échelle régionale et nationale, dès qu'on parle d'environnement et de développement durable, comme en témoigne le rôle focal qu'elle a joué dans l'organisation et l'animation de la COP22, (au nom de toutes les Universités du Royaume).

Pour le Présent PDU, l'UM5 s'engage à déployer une Responsabilité Sociétale à 3 composantes qui a été déjà initiée et dont la feuille de route est en cours de validation :

- RSU-Services à l'étudiant ;
- RSU-Inclusion (genre, handicap, etc…) ;
- RSU-Patrimoine (Efficacité énergétique, Hygiène-Sécurité-Environnement, Achats responsable, Economie d'énergie, etc…).

Plaçant l'étudiant au cœur de son engagement, l'UM5 compte fédérer tous les efforts déployés au profit de l'étudiant en mettant en place une Structure coordonnatrice des différents Centres concernés tels les CAIOS, CAC, CMS, E=MC4 et Services (Présidence et Etablissements), et qui va orchestrer, en concertation avec toutes les parties prenantes (Comité stratégique et Comité de suivi), toutes les activités et services en question (les activités para-universitaires dont le sport, le Coaching, le théâtre, la musique, le chant, l'Ecoute, l'amélioration du cadre de vie de l'étudiant, l'Associatif, le social, l'inclusif, …).Le Centre de Carrières est aussi à envisager dans cette Mégastructure.

Dans ce sens, il est à souligner que des pourparlers sont déjà engagés avec le Ministère de tutelle pour financer une **Faculté des Sports** à l'UM5. La consistance du projet a été présentée, reste à voir si un partenariat PPP pourrait être sollicité.

Vu l'importance de la maintenance dans la RSU envisagée, un **Service Central de Maintenance** est aussi prévu. (Voir ci-après) :

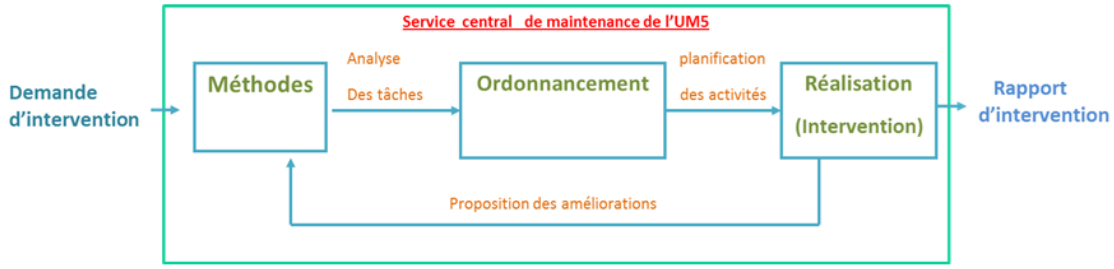
**SERVICE CENTRAL DE MAINTENANCE DE L'UM5**

**Pourquoi créer un centre de maintenance dans l'UM5?**

- Manque au niveau de maintenance des équipements scientifiques.
- Equipements onéreux qui sont au repos à cause d'un défaut de 1er niveau (fusible, câble ou nappe débranché,….).
- Insuffisance au niveau de la compétence des techniciens présents dans ces établissements dans le domaine de maintenance.
- Absence d'un atelier dédié spécialement aux activités de maintenance.
- Des équipements achetés qui ne répondent pas aux caractéristiques voulues par les utilisateurs de ce matériel.

**Objectifs du Service**

- Maintenir les équipements des établissements en bon état.
- Augmenter la compétence des opérateurs des équipements au niveau de la maintenance de 1er niveau.
- Assurer le suivi operational des contrats de maintenance et d'entretien des équipements
- Assurer la relation avec les prestataires de maintenance et avec les fournisseurs des pièces de rechange .
- Aider les établissements au bon choix de matériel.




## Orientation 3

### « L'Entrepreneuriat, Outil innovant pour la Valorisation de la Recherche scientifique et pour la Professionnalisation de la formation »

Dans ce projet de développement, on se propose d'expérimenter un nouveau concept d'entrepreneuriat. Pas un entrepreneuriat rattaché au Pôle Affaires Académiques, comme c'est le cas actuellement, mais le rattachement est fait à une Structure mixte dont le double objectif est de **former pour l'entrepreneuriat, tout en formant par l'entrepreneuriat**. Une fois le programme de formation achevé, si l'étudiant sente

qu'il est prêt pour se lancer pour l'entreprise, c'est le but recherché, mais s'il se rebiffe, rien n'est perdu, le bénéfice tiré, c'est d'avoir développé des aptitudes et des réflexes qui feront la différence dans le poste occupé ou dans la mission assurée (au lieu d'être entrepreneur, l'étudiant est alors entreprenant, et c'est ce qui manque à nos étudiants et lauréats).

Pour cela, l'expérience du Centre E=MC$^4$ (**E** : Excellence ; **M** : Motivation ; **C** : Compétence Technique ; **C** : Compétence Communicationnelle ; **C** : Culture Générale et **C** : Créativité), déjà rodé à la mission au niveau de l'EST Salé, aurait un rôle important à jouer en concertation et avec le concours du Centre de l'entrepreneuriat, et sous la supervision du Comité académique et scientifique présenté ci-après.

**E =mC$^4$**

*CENTRE D'EXPRESSIONET DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL*

Le Centre d'Expression et de développement personnel E=mC$^4$ a pour ambition de contribuer à la formation de citoyens responsables, autonomes, critiques, humanistes et solidaires ; animés par l'envie de développer leurs compétences et par la volonté du dépassement de soi pour l'atteinte de l'excellence.

- **Le Centre d'Expression et de développement personnel E=mC$^4$ s'adresse à :**

  - Tous ceux qui, motivés, souhaitent puiser dans les racines de leur créativité pour se mettre dans un état d'esprit favorisant l'émergence d'idées novatrices ;
  - Ceux qui désirent exploiter leur potentiel créatif aussi bien dans la vie personnelle, estudiantine, professionnelle ou entrepreneuriale ;
  - Ceux qui veulent découvrir des techniques ou des modes de vie qui permettent de mettre en valeur leur côté positif et créatif ;
  - Ceux qui veulent relever de nouveaux défis avec confiance ou acquérir plus de confiance en eux-mêmes pour relever de nouveaux défis ;
  - Ceux qui veulent contribuer à l'amélioration de leur environnement pour mieux favoriser leur développement personnel ;
  - Ceux qui veulent façonner l'habitat professionnel dans lequel ils passent une grande partie de leur temps en le transformant en environnement "créatogène" et en contribuant à l'élimination de la routine ainsi que des pratiques et habitudes « créatocides".

- **Objectifs :**
  - Développement de la créativité et de l'imagination ;
  - Aide et conseil aux porteurs de projets ;
  - Valorisation des compétences ;
  - Coaching et accompagnement ;
  - Proposition de solutions adéquates aux demandes formulées.

- **Comité Académique et Scientifique orienté Ingénierie et Sciences dures :**

**Mise en place d'un Comité académique et scientifique d'animation et de coordination**

- Cohérence et convergence de la politique entrepreneuriale au niveau de l'UM5
- Gestion prévisionnelle des ressources sollicitées
- Vitrine d'offre de formation et du potentiel de recherche-développement et d'innovation (collectivités et Ministères, les entreprises privées et Organismes semi-publiques, Entreprises et Etablissements publiques,…)
- Coordonner avec les Comités régionaux de l'Employabilité et d'Environnement des Affaires
- Coordination avec la Cité d'Innovation, le CFEE, le Centre de l'Entrepreneuriat, le CAIOS et les VP académiques et Recherche)
- Définition et déploiement des programmes R&D et d'innovation régionaux :
  - Automobile
  - Energies Renouvelables
  - Industrie pharmaceutique
  - Aménagement, urbanisme et BTP
  - Agriculture,
  - Technologies de l'information…
- Elaboration, Analyse et déploiement des études et des enquêtes socioéconomiques pour réduire les disparités, prévenir et réduire les risques naturels, les pollutions, les maladies et promouvoir le cadre de vie des habitants.

- **Développement des Sciences humaines et Sociales :**

Pour améliorer la qualité et le rendement des Ressources Humaines en SHS de l'Université, du taux d'encadrement des étudiants en SHS et remédier au phénomène des départs à la retraite, il faut mettre en place une politique de gestion prévisionnelle de ces ressources humaines fondée sur la gestion des postes, des emplois et des compétences.

Pour les étudiants inscrits en Licence Fondamentale dans les filières des SHS, le rendement interne est très faible avec un taux d'abandon et de décrochage élevé. Ajoutée à un contenu pédagogique orienté "Acquisition de connaissances et non de compétences". La stratégie à suivre devra être fondée sur les axes prioritaires suivants:

- Améliorer les outils de soutiens pédagogiques existants et mettre en place d'autres ;
- Réduire l'effectif des étudiants par groupe de cours (à titre d'exemple à la FSJES Souissi le nombre d'étudiants par groupe dépasse actuellement les 350) ;
- …..

Le taux de professionnalisation des établissements SHS reste ainsi très faible par rapport aux objectifs et par rapport aux besoins de notre économie. Pour une meilleure adaptation de l'offre de formations professionnelles, la proposition de nouvelles filières doit être très bien étudiée par les commissions pédagogiques des établissements SHS et de l'Université et validée par les partenaires socio-économiques. Pour les filières existantes, elles doivent faire l'objet d'une évaluation périodique pour assurer leur performance.

La formation continue dans certains établissements du pôle SHS est diversifiée générant des sources propres de financement substantielles (FSJES Souissi par exemple). Il conviendrait de consolider cette expérience et la généraliser à d'autres établissements SHS de l'Université, afin de renforcer la situation financière des établissements SHS et de l'Université.

Parallèlement au développement de l'offre de formation, plusieurs autres outils pédagogiques sont nécessaires pour faciliter l'intégration des étudiants SHS dans leur nouvel environnement et permettre le développement de leurs compétences :

- Accueil et orientation des étudiants ;
- Soutien et accompagnement Tutoré des étudiants ;
- Numérisation des supports de cours et développement de formation à distance ;
- Développement d'autres leviers au service de la compétence.

Comme le classement des établissements SHS en termes d'innovation et de production scientifique reste à améliorer, il faut placer la recherche scientifique en SHS au centre de toutes les stratégies du développement de la recherche et lui accorder les moyens nécessaires.

### Objectif stratégique 7

« Assurer une intégration différenciée des acteurs socioéconomiques est le gage d'une implication assurée et d'une Employabilité améliorée »

- **Mise en place d'un Observatoire Emploi et Formation :**
  - Développement de Centres de Carrière dans les Universités (voir b ci-dessous) en facilitant l'insertion professionnelle des diplômés et en fluidifiant la relation entre les diplômés, les employeurs et les Universités, mieux adapter les formations au marché du travail …) ;
  - Production d'indicateurs et d'analyses pour soutenir la politique régionale et donner de la visibilité aux entreprises ;
  - Développement de référentiel des métiers et des compétences articulées à la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences et à l'actualisation de l'offre de formation et des thématiques de recherche ;
  - Elaboration de guide générique de l'employabilité/et d'un E-livret de professionnalisation des étudiants ;
  - Réalisation de l'E-veille sur les besoins des entreprises en matière de formation et de recherche pour faciliter l'employabilité des jeunes sur le territoire (en partenariat avec l'ANAPEC et avec les Fédérations et Confédérations professionnelles) ;

- Définition de programmes régionaux pluriannuels de formation dans les filières économiques clés.

- **Centre de carrières :**
  - Développement des Soft-Skills ;
  - Coaching ;
  - Développement de l'esprit d'initiative et d'entreprise par de la Formation orientée Arroche par Compétences en « Entrepreneuriat » ;
  - Professionnaliser l'Académique et Académiser le Professionnel.

## Objectif stratégique 8

« Orienter la Recherche-Innovation vers la valorisation des brevets et la création de Start-ups »

Le système national concerné par le secteur de L'infrastructure nationale de Sciences, Technologie et Innovation n'est pas efficace, car il dépend d'une combinaison de nombreuses Structures avec peu de coordination, un manque de système de suivi, et sans mécanismes d'évaluation. Le système souhaité et pressenti va s'orienté vers plus de rationalité en simplifiant le modèle de gouvernance et le processus de prise de décision, et en précisant le rôle de chaque entité par rapport au transfert technologique TT.

**C'est louable et légitime, voire même promotionnellement stratégique, de continuer à se positionner en termes de nombre de brevets déposés, mais la finalité absolue devrait réellement être le Transfert pour l'innovation et par la création de Start-ups.**

- **Institut Marocain d'Etudes Avancées :**

L'IMEA est un IEA qui va représenter un lieu scientifique exceptionnel dont l'objectif premier est de stimuler la formulation d'idées nouvelles et l'incubation de projets transdisciplinaires et multiculturels. On recense aujourd'hui plus de 50 IEA à travers le monde, avec un développement prononcé en Europe et en Asie au cours des dix dernières années. Le succès des IEA repose sur plusieurs facteurs au premier rang desquels figurent la qualité des résidences offertes aux chercheurs, la grande sélectivité des procédures d'invitation ainsi que l'interaction avec les établissements et organismes scientifiques partenaires.

Les IEA participent à l'attractivité internationale du pays d'accueil, constituant une composante importante de toute véritable politique d'internationalisation de la recherche ou niveau national ou régional. L'IMEA serait un Institut de dimension régionale qui s'inscrira dans un projet scientifique impliquant plusieurs pays de la région (Maghreb-Afrique). Selon les premières discussions, l'Université Mohamed V porterait un dispositif national, appuyé au démarrage sur des membres fondateurs d'envergure nationale et régionale (Ministère, AUF, RFIEA, CNRST, Universités de la Région).

- **Objectifs :**

  - Soutenir l'excellence scientifique ;
  - Contribuer à l'attractivité scientifique ;
  - Promouvoir un dialogue scientifique intergénérationnel ;
  - Ouverture disciplinaire.

- **Impact sur les chercheurs invités et associés :**

  - Renouvellement des perspectives de recherche ;
  - Incubation de projets scientifiques innovants ;
  - Renforcement des collaborations internationales (réseaux, invitations) ;
  - Nombreuses publications internationales ;
  - Avancement de la carrière (promotions, recrutements pour les chercheurs émergents) ;
  - Obtention de prix, de bourses et de reconnaissance scientifiques (financements nationaux et internationaux, jurys d'évaluation internationale, etc.).

- **Impact pour les institutions fondatrices et partenaires**

  - Label de qualité internationalement reconnu ;
  - Renforcement de l'excellence scientifique des communautés scientifiques locales ;
  - Dynamisation de l'incubation de projets scientifiques multidisciplinaires ;
  - Développement de collaborations scientifiques internationales durables et de haut niveau (avec d'autres IEA dans le cadre différents réseaux européens et mondiaux, avec les établissements d'origine des chercheurs invités) ;
  - Accès aux financements internationaux (recherche individuelle ou collaborative, fondamentale ou appliquée).

- **Implémentation du projet « Smart RSK » (Projet Schéma Directeur déjà financé par la Région) :**

  - Développement de filières technologiques pour une région plus connectée et plus intelligente ;
  - Développement et réhabilitation d'éco quartiers ;
  - Dotation de la ville d'une intelligence cognitive permettant à l'usager d'interagir avec son environnement ;
  - Modélisation, conception et développement d'un système décisionnel pour le pilotage des flottes et d'une mobilité optimale des citoyens dans les réseaux de transport urbain ;
  - Développement d'application pour la collecte des informations sur les conditions routières en temps réel avec images et transmission à un serveur ;
  - Promotion de la mobilité durable et de l'e-mobilité ;
  - Gestion, traitement et recyclage des déchets ;
  - Développement de stations de traitements des eaux.

## Objectif stratégique 9

« Promouvoir une coopération orientée projets et un partenariat entreprenant orienté prestations »

Vu le nombre de convention et accords que l'UM5 signe chaque année, et vu le important de l'UM5 en termes de conventions de coopération et de partenariat, la rationalisation de ce volet devient donc urgente. Vu les fonds financiers en jeu, et vu le rôle de la coopération en général sur la visibilité de

l'Université à l'international, son évaluation s'impose et va être suivie par des indicateurs de gestion et de performance. En application des orientations du Ministère de tutelle (stratégie 2017-2022), les travaux issus de cette évaluation serviront à la priorisation et au rééchelonnement de ces accords.

**Chaque accord spécifique doit être justifié par un projet à objectifs chiffrés**, et doit avoir un porteur du projet. Chaque porteur de projet doit formellement s'engager sur des objectifs et des délais précis (l'efficience de son action serait évaluée périodiquement, selon les termes de l'accord).

A leur tour, les accords de partenariat vont être orientés prestations de services (Expertises, Formations, Mesures de Laboratoires, etc…) et, à ce sujet, plusieurs laboratoires, machines et appareillages vont être fédérés et rentabilisés par des levées de fonds. Un énorme manque à gagner est à récupérer de cette niche à valoriser et à démocratiser. Plusieurs laboratoires vont ainsi se voir être accrédités ou certifié (étalonnage, certification, etc…).

- **Accréditation des laboratoires : Une reconnaissance de la compétence :**

L'accréditation est une reconnaissance par un organisme tiers de la compétence d'un organisme dans un domaine donné. Elle peut être une démarche volontaire, pour mettre en valeur sa compétence ou rendue obligatoire dans le cadre d'une réglementation.

L'accréditation de laboratoire permet d'évaluer les compétences techniques des laboratoires quand il s'agit d'effectuer des types particuliers d'essai, de mesure et d'étalonnage. Elle représente en outre une reconnaissance formelle accordée aux laboratoires compétents, ce qui permet aux consommateurs de trouver et de choisir des services fiables d'essai, de mesure et d'étalonnage qui répondent à leurs besoins.

Pour maintenir cette reconnaissance, les laboratoires doivent se soumettre régulièrement à des réévaluations menées par l'organisme d'accréditation, qui vérifie ainsi s'ils demeurent conformes aux exigences et qui s'assure qu'ils respectent leur norme d'exploitation. Un laboratoire peut être également tenu, entre deux réévaluations, de participer à des programmes pertinents d'essai d'aptitude, à titre de preuve supplémentaire de sa compétence technique. En général, les laboratoires accrédités produisent des rapports d'essai et d'étalonnage qui arborent le symbole ou une inscription de l'organisme d'accréditation.

Les clients sont invités à communiquer avec le laboratoire pour se renseigner sur les essais, les étalonnages et les mesures pour lesquels le laboratoire est accrédité, ainsi que sur ses compétences ou ses domaines d'incertitude. D'ordinaire, ces renseignements apparaissent dans l'Énoncé de portée d'accréditation du laboratoire qui est publié par l'organisme d'accréditation. Cette description présente aussi pour les clients l'avantage de les aider à trouver le laboratoire ou le service d'essai qui leur convienne.

## Objectif stratégique 10

« Piloter et améliorer par un dispositif de suivi-Evaluation adapté et des indicateurs chiffrés »

Le Système de Suivi-Evaluation, constitué d'un ensemble intégré de processus de planification, de collecte de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse et de circulation de l'information doit aussi prévoir tous les moyens et compétences nécessaires pour sa mise en œuvre en vue d'améliorer la base de la prise de décision (gestion et aboutissement du projet et capitalisation des expériences).

Avant de parler de dispositif de Suivi-Evaluation, il est important de bien situé le PMO comme Service en charge du suivi des projets stratégiques. En effet, l'organisation prévue prévoit en son sein un PMO qui va travailler directement avec le Président et en coordination avec les Pôles et les porteurs des différents projets structurants ou stratégiques. Le PMO coordonne le processus de gestion des projets, suit budgets et plannings, ou encore maintient la documentation des projets.

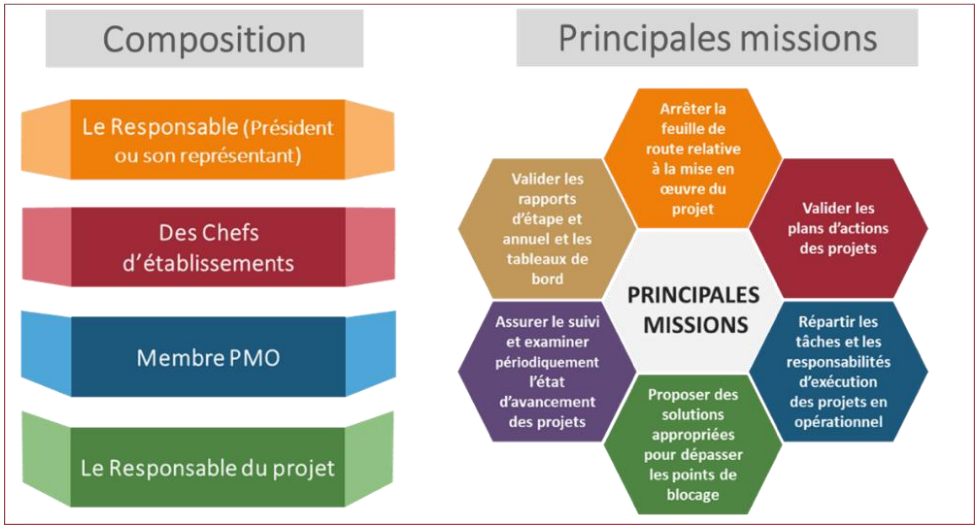



**Figure 11. Composition et Mission du Dispositif de Suivi-Evaluation**

## Présentation des outils de reporting

| Outils de reporting | Description | Consistance | Fréquence |
|---|---|---|---|
| Tableaux de bord Suivi-physique | Suivi de l'état physique d'avancement par projet: objectifs, plans d'action, achèvement, etc. | Détail par projet, thème et mesure. | Trimestrielle |
| Tableaux de bord Suivi-budgétaire | Suivi budgétaire par projet: réalisé décaissé, réalisé engagé, taux de réalisation, etc. | Détail par projet, thème et mesure. | Mensuelle |

**Figure 12. Outils et Fréquence du reporting**

Les listes d'indicateurs présentées ci-après ne sont pas du tout exhaustives et leur contenu intégral n'est pas à appliquer dès le lancement. C'est un cadre global assez réaliste et pas du tout utopique (Base : Livre des références du Comité national d'évaluation de l'enseignement supérieur, enrichies par le résultats des différents projets européens achevés (RECET, GoUniv, TempusEval…), et complétées par le Service Contrôle de Gestion de l'Université. Cette base de travail servirait à faire ressortir les **indicateurs types qui seraient considérés graduellement** pour suivre la démarche d'amélioration continue.

| Code Indicateur | Indicateur | Calcul | Objectifs |
|---|---|---|---|
| IR1 | Nombre d'Equipes de recherche | Nombre d'Equipes de recherche | Apprécier la politique de structuration mise en place pour promouvoir la recherche |
| IR2 | Nombre de Laboratoires de recherche | Nombre de Laboratoires de recherche | |
| IR3 | Nombre de Centres de recherche | Nombre de Centres de recherche | |
| IR4 | Nombre de projets contractuels réalisés au profit des organismes publics et privés | Nombre de projets contractuels réalisés au profit des organismes publics et privés | Apprécier le degré de développement des synergies |
| IR5 | -Proportion d'enseignants chercheurs membres des Structures de recherche | -Proportion d'enseignants chercheurs membres des Structures de recherche | Apprécier le taux d'implication des enseignants-chercheurs en matière de recherche scientifique |
| IR7 | Effectif des étudiants nouvellement inscrits en doctorat | Effectif des étudiants nouvellement inscrits en doctorat | Apprécier le potentiel des étudiants chercheurs |
| IR7 | Budget alloué aux activités de recherche | Part du budget alloué aux activités de recherche/total du budget | Apprécier les moyens financiers disponibles pour les activités de recherche par établissement |
| IR8 | Nombre de thèses de doctorat soutenues | Nombre de thèses de doctorat soutenues | hormis FMPH et FMD |
| IR9 | Nombre de communications & dans des congrès indexés ISI Scopus | Nombre de communications & dans des congrès indexés ISI Scopus | Reflète la qualité de la production scientifique en matière de communications indexées |
| IR10 | Nombre de publications dans & des revues indexées ISI Scopus | Nombre de publications dans & des revues indexées ISI Scopus | Reflète la qualité de la production scientifique en matière de publications indexées |
| IR11 | Nombre de brevets | Nombre de brevets déposés par an | Apprécier la production en matière d'innovation |
| | | Nombre de brevets acceptés par an | |
| | | Nombre de brevets *transférés* en Spin of (Startup immanent (de la recherche scientifique | |
| IR12 | Nombre d'entreprises innovantes créées | Nombre d'entreprises innovantes créées | Apprécier la capacité des étudiants relavant de l'UM5 à innover et créer leurs propres affaires |

**Figure 13. Indicateurs de suivi de la Recherche, Innovation**

| Code Indicateur | Indicateur | Calcul | Objectifs |
|---|---|---|---|
| IVE 1 | Pourcentage d'étudiants reçus par le service médical (CMS) | Nombre de visites/Total d'étudiants *100 | Prévention et suivi sanitaire de la population étudiante |
| IVE 2 | Pourcentage d'étudiants à besoin spécifiques | Nombre d'étudiants à besoins spécifiques/ Total d'étudiants *100 | Apprécier la capacité d'accueil des étudiants à besoin spécifiques par l'université |
| IVE 3 | Part du budget allouée aux activités para universitaires | Proportion du budget consacré aux activités culturelles et sportives/Total budget de fonctionnement *100 | Multiplier les activités para universitaires dans un objectif d'épanouissement des étudiants |
| IVE 4 | Pourcentage d'étudiants membres aux associations | Nombre d'étudiants inscrits aux associations/Total d'étudiants *100 | Apprécier l'adhésion des étudiants aux activités associatives |
| IVE 5 | Pourcentage des étudiants boursiers 1er cycle | Nombre d'étudiants boursiers par Cycle/Total des étudiants par le même cycle *100 | Observer la part des étudiants qui bénéficient d'une bourse par cycle |
| IVE 6 | Pourcentage des étudiants ayant accès aux cités universitaires | Nombre d'étudiants ayant déposés leurs demande d'adhésion aux cités universitaires / Nombre d'étudiants résidents aux cités universitaires * 100 | Apprécier la capacité d'accueil des étudiants par les cités universitaires |
| IVE 7 | Pourcentage des étudiants bénéficiants de l'AMO | Nombre d'étudiants éligibles et assurés / Total d'étudiants *100 | Apprécier le taux de bénéfice des étudiants par les prestations sociales |
| IVE 8 | Taux de satisfaction des étudiants sur le logement et la restauration | Enquête | Apprécier la gestion des conditions de vie de population étudiante |

**Figure 14. Indicateurs de suivi de la Vie Estudiantine**

| Code Indicateur | Indicateur | Calcul | Objectif |
|---|---|---|---|
| IA 1 | Nombre des nouveaux inscrits | Répartition des nouveaux inscrits par champ disciplinaire/filière/cycle/établissement | Apprécier la capacité d'accueil |
| IA 2 | Pourcentage des étudiants inscrits à tous les niveaux | Pourcentage des étudiants inscrits /genre/ filière à accès régulé et non régulé | |
| IA 3 | Taux d'abandon par cycle | Nombre d'étudiants non réinscrits/Total réinscrits | Visibilité sur l'abandon des études |
| IA 4 | Durée moyenne des études par cycle | Nombre d'années pour l'obtention des diplômes LMD | Mesurer la réussite des étudiants |
| IA 5 | Taux d'insertion professionnelle | Nombre des diplômés occupant un emploi / Ensemble des diplômés qui demandent un emploi | Durée moyenne d'obtention du premier emploi |
| IA 6 | Offre de formation professionnalisante | Nombre de filières professionnalisante / Total des filières | Permet d'évaluer à quel point l'offre de formation prend en compte les exigences du marché du travail |
| IA 7 | Taux d'encadrement | Nombre d'enseignants-chercheurs / Nombre d'étudiants | Apprécier la capacité d'encadrement en matière de recherche |
| IA 8 | Mobilité des étudiants étrangers | Pourcentage d'étudiants étrangers par rapport à l'ensemble des étudiants | Attractivité de l'Université |

**Figure 15. Indicateurs de suivi des Affaires Académiques**

| Code indicateur | Intitulé | Calcul | Pertinence |
|---|---|---|---|
| IRH1 | Taux d'encadrement[1] | Nombre de cadres/Nombre total du personnel | Cet indicateur est calculé par pôle et renseigne sur la politique de recrutement et de réorganisation administrative |
| IRH2 | Heures de formation dispensées par employé | Nombre d'heures de formation/Nombre d'employés | Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé. |
| IRH3 | Nombre de départs à la retraite | Nombre de départs du personnel administratif et technique<br>Nombre de départs du corps professoral | Cet indicateur aide à la prise de décision quant aux prévisions de recrutement |

**Figure 16. Indicateurs de suivi des Ressources Humaines**

**[1]** Le taux d'encadrement est destiné au personnel administratif et technique.

| Code Indicateur | Indicateur | Calcul | Objectif |
|---|---|---|---|
| IO1 | Nombre de projets élaborés avec les institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de partenariat national et international | Nombre de projets élaborés/Semestre | Mesurer la capacité de création de synérgies avec divers établissements |
| IO2 | Nombre de conventions conclus avec des organismes publics ou privés | Nombre de conventions conclus/Semestre | |
| IO3 | Nombre de chercheurs activement impliqués dans des réseaux de recherche nationaux et internationaux | Nombre de chercheurs/établissement/département | Degré d'implication des enseignants et étudiants chercheurs en matière de rechreche sciencitifique à l'international |
| IO4 | Nombre de publications conjointes à l'international | Nombre de publications conjointes à l'international/Nombre totale de publications | |
| IO5 | Nombre de mobilités des étudiants de l'UM5R dans les laboratoires de recherche étrangers | Nombre de mobilités des étudiants / Etablissement/département | |
| IO6 | Nombre de projets de recherche financés par des organismes internationaux | Nombre de projets de recherche financés par des organismes internationaux | Apprécier la capacité des projets de recherche locaux à drainer des financements internationaux |
| IO7 | Nombre d'étudiants chercheurs inscrits en doctorat en cotutelle internationale | Nombre d'étudiants chercheurs inscrits en doctorat en cotutelle internationale | L'ouverture des étudiants de l'UM5 à l'international |
| IO8 | Nombre de visites des enseignants chercheurs étrangers dans les laboratoires de recherche nationaux | Nombre de visites des enseignants chercheurs étrangers dans les laboratoires de recherche nationaux | Attractivité de l'UM5 |
| IO9 | Nombre de visites des enseignants-chercheurs dans les laboratoires étrangers. | Nombre de visites /Etablissement/département | Apprécier le degré de mobilité des enseignants chercheurs relevant à l'UM5 à l'égard de l'international en matière de recherche |

**Figure 17. Indicateurs de suivi de la Coopération et Partenariat**

| Code Indicateur | Indicateur | Calcul | Objectif |
|---|---|---|---|
| IG 1 | Pourcentage des ressources propres à l'université | Part des ressources propres/Total ressources | Apprécier la capacité d'autofinancement de l'université |
| IG 2 | Nombre des missions d'audit réalisées (interne/externe; programmée/exceptionnelle) | Nombre des missions d'audit effectuées sur 3 ans | Apprécier le degré de maîtrise des risques et la qualité de gestion de l'université |
| IG 3 | Evaluation de la qualité | Nombre d'établissements touchés par l'évaluation institutionnelle | Amélioration continue de la performance |
| | | Certification oui/non | |
| | | Etat d'avancement du système de management qualité | |
| | | Nombre de procédures validées/année | |
| IG 4 | Gestion de compétences | Nombre d'agents ayant suivi une formation dans l'ensemble des fonctionnaires administratifs et techniques par an. | Assurer une bonne répartition de la formation entre les agents |
| IG 5 | Diversification des ressources financières | % de variation des sources de financement (subventions, dons, formations continues,...) | Dégager et utiliser des marges de manœuvre financières pour assurer le développement de l'université |
| IG 6 | Taux d'exécution du budget d'investissement | Dépenses émises et payées en BI / Crédits ouverts | Apprécier la qualité du pilotage financier de l'établissement |
| IG 7 | Gouvernance du système d'information et politique numérique | Nombre d'établissements ayant adopté Sage x3 pour l'exécution de leurs budget | Modernisation et optimisation de la gestion financière |
| IG 8 | Taux de couverture des établissements universitaires par l'évaluation institutionnelle | Nombre d'établissements universitaires ayant suivi une évaluation institutionnelle / Nombre total des établissements | Favoriser l'établissement de priorité dans les objectifs à poursuivre et dans les opérations à réaliser |
| IG 9 | Taux de mobilité interne | Nombre de mobilité des enseignants/administratifs par année | Favoriser la multicompétence des ressources humaines |
| IG 10 | Existence d'une politique de dialogue social | Nombre de rencontre avec les partenaires sociaux | Apprécier la politique de dialogue social, hygiène, sécurité, assurance, action sociale |

**Figure 18. Indicateurs de suivi de la Gouvernance**

| Code indicateur | Indicateur | Calcul | Pertinence |
|---|---|---|---|
| IF1 | Taux d'engagement | Somme des dépenses engagés/Crédit Ouvert | Cet indicateur renvoie au pourcentage d'engagement budgétaire |
| IF2 | Taux de Paiement Paieire | Somme des dossiers payés/Somme des dossiers ordonnancés<br>Nombre de dossiers RAM | Renseigne sur l'efficacité du service Ordonancement et de la Paierie |
| IF3 | Taux de paiement des Reste A Mandater | Somme des dépenses payés des RAM/Total des RAM | Renseigne sur l'apurement des RAM |
| IF4 | Délai d'ordonnancement | Temps moyen de traitement des dossiers au service ordonnancement | Renseigne sur l'efficacité de la gestion du Service Ordonnancement |
| IF5 | Délai de paiement | Temps moyen de traitement des dossiers à la paierie | Renseigne l'efficacité de la gestion de la trésorerie paierie |
| IF6 | Taux des ressources propres[1] | Total des recettes propres/Total des recettes réalisées | Cet indicateur met en relief la capacité d'autofinancement |
| IF7 | Taux de rejets | Nombre de rejets justifiés/nombre de dossiers reçus par la paierie | Renseigne sur l'efficacité de la gestion du service ordonnancement |
| IF8 | Taux d'engagement par bons de commande | Part des engagements émis par bons de commande/Total des engagements (par type de dépenses) | Renseigne sur la récurrence d'émission de bons de commande |

**Figure 19. Indicateurs de suivi des Finances**

| Intitulé | Calcul | Objectif |
|---|---|---|
| Nombre de ressources électroniques accessibles distance | Nombre de ressources électroniques accessibles distance | Renseigne sur le degré d'accessibilite des ressources électroniques de renomée internationale par les étudiants et les enseignants chercheurs |
| Budget alloué à l'acquisition d'ouvrages | Budget alloué à l'acquisition d'ouvrages | Renseigne sur la proportion |

**Figure 20. Indicateurs de suivi de la Bibliothèque**

| Code indicateur | Intitulé | Calcul | Objectif |
|---|---|---|---|
| IOSI 1 | Taux d'encadrement (couverture) des compétences informatiques | Nombre d'employés compétents en SI/Nombre total d'employés | Apprécier le taux d'encadrement (couverture) des compétences en SI |
| IOSI2 | Taux de couverture SI | Nombre de domaines métiers couverts par le SI | Apprécier le taux de couverture des métiers par les SI |
| IOSI3 | Budget alloué au SI | Budget alloué au SI/ Budget total | Renseigner sur la politique d'investissement au niveau SI |
| IOSI4 | Nombre d'interventions | Nombre d'interventions au niveau des serveurs<br>Nombre d'interventions au niveau des postes Utilisateurs | Renseigner sur la fréquence des interventions |
| IOSI5 | Nombre d'intrusions | Nombre d'intrusions | Renseigne sur la pertinence de la politique de sécurité au niveau des serveurs |
| IOSI6 | Temps de réactivité pour une intervention | Temps moyen de réactivité pour intervenir | Apprécier le niveau de réactivité des collaborateurs en SI |
| IOSI7 | Existence d'un responsable Sécurité SI | Oui/Non | Renseigne sur le degré de vigilence et de sécurité en matière SI |
| IOSI8 | Existence d'une politique d'intégration au niveau des applications métier | Oui/Non | Renseigne sur l'intégrité de l'information au niveau des différentes briques du SI |

**Figure 21. Indicateurs de suivi de du Système d'Information**

## Objectifs stratégiques de lancement du PDU

Parmi les indicateurs des objectifs stratégiques de lancement du PDU, on trouve :

| Objectifs | Indicateurs | Méthode mesure | Hypo. & risque |
|---|---|---|---|
| Faire aboutir les chantiers en cours : Une obligation stratégique pour préserver la stabilité du système et sa continuité institutionnelle. | Nombre de chantiers/projets réalisés | Statistiques selon spécificités (E) (Service Patrimoine-SG) | Aucun |
| | % Budget dépensé/Engagé (reliquat) | Etat des paiements (Service Budget-SG) | Disponibilité de trésorerie |
| Reprogrammer et compiler les projets différés et garantir leur cohérence et la convergence globale de leurs objectifs. | Nombre de chantiers/projets lancés | Statistiques selon spécificités (E) (Service Patrimoine-SG) | Autorisations techniques |
| | Budget dépensé selon Etat d'avancement des travaux | Etat des paiements (Service Budget-SG) | Disponibilité de trésorerie |
| Mobiliser les ressources humaines de l'Université en assurant leur montée en compétences et leur responsabilisation. | % des fonctionnaires ayant suivi une formation dans l'ensemble des fonctionnaires administratifs et techniques par an. | Statistiques (Service RH-SG) | Aucun |
| | % des Missions effectuées à l'intérieur du Maroc | Statistiques (Service RH-SG) | |
| S'adapter à la révolution qu'impose la transformation digitale par une intégration progressive du Système d'Information existant et son adaptation | Taux de couverture des compétences informatiques | Statistiques (Service RH-SG) | Disponibilité des Postes budgétaires |
| | Budget alloué au SI | Crédit ouverts (Service Budget-SG) | Aucun |
| Améliorer le Management et Promouvoir la performance collective pour une meilleure qualité des services rendus. | Pourcentage des ressources propres d'autofinancement de l'Université (Part des ressources propres/Total ressources) | Recettes PRPS (Service Budget-SG) | Fluidification des procédures de paiement |
| | Diversification des ressources financières (% de variation des sources de financement) | Statistiques (Service Budget-SG) | Aucun |
| Prôner le Développement durable par le recours à une RSU à 3 branches « Etudiant-Inclusion-Patrimoine » | Pourcentage d'étudiants à besoin spécifiques (Information vs attractivité) | Statistiques fournies par le Pôle Formation et Vie étudiante | Financement des politiques sociales |
| | Part du budget allouée aux activités para universitaires | Crédit ouverts (Service Budget-SG) | Aucun |
| Assurer une intégration différenciée des acteurs socioéconomiques est le gage d'une implication assurée et d'une Employabilité améliorée. | Nombre des salariés inscrits par établissements/Nombre de formations temps aménagé | Statistiques fournies par le Pôle Formation et Vie étudiante | Réglementation (Décision conjointe ou décret) |
| | Nombre de filières professionnalisante / Total des filières | Statistiques fournies par le Pôle Formation et Vie étudiante | Capacité d'accueil et RH |
| Orienter la Recherche-Innovation par la valorisation des brevets et la création de Start-ups. | Nombre de brevets / an | Statistiques fournies par le Pôle Recherche et Coopération | Réglementation (mode de gouvernance de la CIR) et CDD |
| | Nombre d'entreprises innovantes créées | Statistiques fournies par le Pôle Recherche et Coopération | IMEA, Co-working, E=MC4 et Réglementation attrayante |
| Promouvoir une coopération orientée projets et un partenariat entreprenant orienté prestations. | Nombre de projets élaborés annuellement avec les institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de partenariat national | Statistiques fournies par le Pôle Recherche et Coopération | Aucun |
| | Proportion annuelle de projets élaborés avec les institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de coopération internationale | Statistiques fournies par le Pôle Recherche et Coopération | |
| Piloter et améliorer par un dispositif de suivi-Evaluation adapté et des indicateurs chiffrés | Nombre d'indicateurs de performance opérationnels au niveau de l'établissement | Statistiques fournies par le Pôle Gouvernance et SI | Aucun |
| | Degré d'atteinte des objectifs suivis au niveau du tableau de bord (%) | BSC (TBS) fournis par le Pôle Gouvernance et SI | Réglementation et disponibilité des budgets promis par l'Etat |

Ce projet de développement, sur quatre années, s'inscrit parfaitement dans le cadre des missions fixées à l'Université par la charte nationale d'éducation et de formation et par les dispositions législatives et réglementaires en la matière, notamment la stratégie 2017-2022 du ministère de tutelle. Il vient dans la continuité de la vision déjà initiée, et dans la poursuite des chantiers engagés et des projets programmés. Son objectif principal est de continuer à faire de l'Université Mohammed V un lieu de référence pour la formation, l'expertise, la recherche appliquée et **surtout pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat**, au service du développement socio-économique de notre pays.

Les actions novatrices retenues par le présent projet de développement sont de nature à rationaliser les **moyens, capitaliser les atouts et tirer le maximum des potentialités et acquis de l'UM5**. Tous les efforts et lobbying qui s'imposent vont être déployés et entrepris pour la promotion d'une contractualisation partenariale avec les acteurs socioéconomiques nationaux et au niveau de la Région ainsi qu'avec nos décideurs politiques. La stratégie retenue se penchera aussi, et d'une façon plus exigeante et plus sélective, sur la coopération à l'international.

Le planning de réalisation des projets retenus se distingue par sa chronologie à 3 phases :

- La première phase qui coïncide avec le début du présent PDU, va se concentrer sur le suivi et le pilotage des projets structurants déjà entamés (la réorganisation administrative, le Pôle Technologie de Tamesna, etc.), et qui doivent préserver leur cadence, ainsi que sur les nouveaux projets et projets déjà projetés dont la mise en œuvre ne nécessite pas de dispositions particulières.
- La deuxième phase, quant à elle, et qui va commencer à partir de la deuxième année, va concerner des projets déjà programmés au lancement, et que par manque de moyens ou par contraintes techniques ou administratives, ont été repoussés, aux autres projets nouveaux, ainsi que les projets nécessitant une préparation technico-financière conséquente.
- Pour la troisième phase du PDU, qui commence vers le début de la troisième année du présent PDU, va s'intéresser aux autres projets nouveaux (Agence ANAPEC-UM5 2.0, …), retenus suite aux nouvelles orientations nationales et suite aux attentes et chantiers du PDR (Plan de Développement Régional de RSK).

**Durant tout le processus de développement, une attention particulière sera accordée au Système de Suivi-Evaluation, à l'approche participative des acteurs ainsi qu'aux moyens financiers et à leur rationalisation.**

*Pr. Mohammed RHACHI*

# REFERENCES


- Charte nationale d'éducation et de formation, Commission Spéciale Eduction Formation
- Conférence de presse sur « La situation de l'économie nationale en 2017 et ses perspectives en 2018 », Haut-Commissariat au Plan, Casablanca, le 10 Janvier 2018
- Etude relative à l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région de Rabat-Salé-Kénitra « Diagnostic Stratégique Territorial », Ayad Etudes, Janvier 2018
- Evolution du positionnement international du Maroc « Tableau-de-Bord-Stratégique », 5ème édition, IRES, Septembre 2017
- Examen multidimensionnel du Maroc « Volume 2 : Analyse approfondie et recommandations », Version Préliminaire, 16 Juin 2017
- Examen Multidimensionnel du Maroc-Phase2 « la formation de compétences au Maroc : Priorisation des réformes et mises cohérences des politiques publiques », Juan de Laiglesia, Carine Viac, Centre de Développement de l'OCDE, Rabat, Mercredi 12 Juillet 2017
- La formation de compétences au Maroc : Priorisation des réformes et mise en cohérence des politiques publiques, Centre de développement de l'OCDE, Juillet 2017
- Monographie générale « La région de Rabat-Salé-Kénitra », Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales, 2015
- National Technology Development and transfer System in Morocco, ESCWA, CNRST, 2017
- Projet de développement 2014-2018 « Université Mohammed V de RABAT », Saaïd AMZAZI , Août 2014
- Projet de Loi de Finances 2016 « Projet de performance », Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres », Novembre 2015
- Strategic Plan 2015-2020 « The 2020 vision Rising to New Challenges », Al Akhawayn University
- Strategic Planning : The process towards a strategic plan , Lennart Stahle, Bassam Kayal ,GO-Univ, Ifrane, 23-24 Octobre 2015
- Textes législatifs et réglementaires concernant l'enseignement supérieur, Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Juillet 2017
- Veille Prospective sur le marché de l'emploi, ANAPEC, 2017
- Programme de développement régional (PDR) de la région Rabat-Salé-Kénitra, Région Rabat-Salé-Kénitra, Juillet 2017
- Stratégies nationales pour le développement de l'économie numérique, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, 08 Novembre 2016
- Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) 2030, Résumé exécutif, Octobre 2017
- Stratégie Nationale pour le Développement de la Recherche
- Scientifique à l'horizon 2025, Ministère de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
- Etude « Profil de la croissance économique des régions », Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Études et des Prévisions Financières, Juin 2017