

**ROYAUME DU MAROC**  
**Ministère de l'Education Nationale,**  
**de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres**  
**et de la Recherche Scientifique**

**Candidature à la présidence de l'Université**

**Sidi Mohamed Ben Abdellah**

**PROJET DE  
DEVELOPPEMENT  
DE  
L'UNIVERSITE SIDI  
MOHAMED BEN  
ABDELLAH**

**Présenté par :**

**Pr. Esserrhini FARISSI**

Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et  
Sociales de Fès  
Février 2008

## *SOMMAIRE*

<b>Introduction</b> .....	2
<b>I-</b> Position de l'université dans son environnement.....	10
<b>II-</b> Position de l'USMBA dans le système universitaire marocain.....	22
<b>III-</b> Etat des lieux de l'USMBA.....	30
<b>IV-</b> Réaménagement des structures d'accueil et rééquilibrage des effectifs entre établissements.....	56
<b>V-</b> Relance de l'animation.....	72
<b>VI-</b> Amélioration de la qualité de l'enseignement, de la formation et de la recherche.....	77
<b>VII-</b> Ingénierie pédagogique.....	80
<b>VIII-</b> Recherche scientifique.....	86
<b>IX-</b> Pour une diplomatie universitaire avant-gardiste.....	105
<b>X-</b> Gestion optimale des ressources humaines et financières.....	107
<b>XI-</b> Gestion du patrimoine, maintenance, hygiène, espace vert.....	112
<b>Conclusion</b> .....	117

## Introduction

Fès a gagné ses lettres de noblesse à l'époque où l'université Quaraouiyine, fut un des grands phares du savoir scientifique du monde arabo-musulman voire du monde entier.

C'est sur ces vestiges que Fès fonde encore aujourd'hui sa réputation de capitale spirituelle et scientifique du Maroc.

Si l'histoire de création de celui-ci se fonde dans celle de Fès, nous fêtons actuellement les 1200 ans de la naissance de Fès donc du Royaume, l'histoire de l'évolution politique, économique, sociale et culturelle de la 1<sup>ère</sup> capitale du royaume est intimement liée à celle de la 1<sup>ère</sup> université.

Par son rayonnement scientifique et culturel cette dernière a joué un rôle avant-gardiste dans l'évolution de notre pays. Jusqu'à une date récente, l'indépendance, cette université était le passage obligé de toute l'élite marocaine.

“Tout est à Fès” est une citation célèbre qui veut tout dire et que nous ne cessons d'entendre aujourd'hui bien qu'elle n'a plus la même pertinence que jadis.

En effet, de toutes les villes marocaines, Fès est par excellence la ville de la plus grande tradition universitaire.

Mais ce passé universitaire aussi prestigieux et aussi glorieux soit-il, suffit-il à relever les grands défis du 3<sup>ème</sup> millénaire : mondialisation, globalisation, société d'information, du savoir et de la connaissance, renforcement des pouvoirs d'autonomie des régions,... ? La réponse est bien sûr non.

Après Rabat, Fès s'est doté au début des années 1970 d'une 2<sup>ème</sup> université : l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah : USMBA.

Tout en prétendant compléter l'acquis de la 1<sup>ère</sup> université, l'USMBA se veut une université moderne, performante et en phase avec le monde dans lequel nous vivons.

En cela, elle a la lourde responsabilité d'être le nouveau porte-flambeau du rayonnement scientifique et culturel de la ville de Fès. Depuis sa création à nos jours, l'USMBA contribue d'une manière incontestable et active à la formation de générations d'étudiants dans presque toutes les disciplines du savoir : scientifique, littéraire, juridique, économique, et tout récemment médical et d'ingénieur.

Dans les concours de recrutement nationaux nos lauréats réalisent souvent de très bons résultats. Avec la nouvelle réforme 0100, l'USMBA a réussi son pari : un nombre impressionnant et varié de filières de licences et de masters ont été créées, le dernier anneau du triptyque, Licence Master Doctorat : LMD, est entrain d'être bouclé cette année. Six Centres d'Etudes Doctorales "CED", ont été retenus.

En dépit de ces performances, l'USMBA souffre d'une très mauvaise image de marque, car dès que l'on évoque celle-ci on lui associe automatiquement une légion de clichés: état de grève permanente, violence, troubles de tous genres, tensions quotidiennes, condamnations d'étudiants, interventions fréquentes des services de l'ordre,... au point où des étudiants de Fès, désirant poursuivre leurs études dans d'autres universités marocaines, sont victimes d'une certaine discrimination.

La presse n'y va pas de main morte. Toujours des manchettes consacrées à l'USMBA en des termes graves voire catastrophiques.

C'est une image très dure à supporter pour une université qui recèle une richesse rarissime tant au niveau de son corps professoral et administratif, qui est d'un haut niveau, que de celui de ses étudiants qui sont exemplaires par leur assiduité et leur motivation.

Mais comment en est-on arrivé là ?

En réalité, cette mauvaise image de marque n'a rien d'injuste, ni de fatal, elle tire sa raison d'être d'au moins deux grandes faiblesses inhérentes à la structure d'accueil de base de l'USMBA qui est :

- bicéphale,
- déséquilibrée et désarticulée.

Bicéphale car l'USMBA comprend deux campus : l'un trop agité "Campus Dhar Mehratz" et l'autre trop calme "Campus Saïss".

Le 1<sup>er</sup> est une ancienne base militaire française, situé dans un environnement hostile: bidonvilles, casernes militaires, zone industrielle bref un campus : enclavé, vétuste, archaïque présentant l'allure d'un ghetto pour ne pas dire plus.

De ce "squattage" provisoire de l'université, lors de sa création, à cet espace ex-colonial en attendant sa vraie construction, est née, en grande partie, la problématique de violence du campus Dhar Mhraz donc de l'université dans son ensemble.

Plus tard le second campus est venu pour soi-disant réduire la pression que subit le 1<sup>er</sup>.

Mais il n'en est rien car au lieu d'amorcer un vrai désengagement progressif du 1<sup>er</sup> vers le second, on continue à construire jusqu'à nos jours dans le campus Dhah mehratz aggravant davantage l'erreur de départ.

D'où la seconde grande faiblesse résidant dans la très forte concentration des effectifs des étudiants dans le campus Dhar Mehratz qui accueille à lui seul actuellement 33941étudiants, soit près de 80% des effectifs de l'université intra-muros.

De plus, le même déséquilibre et le manque d'articulation entre les deux campus s'observent également à l'intérieur du campus Dhar Mhraz entre les établissements le composant, en l'occurrence, entre la faculté de droit et les autres établissements. A elle seule la

1<sup>ère</sup> occupe non seulement la part de lion des effectifs de ce campus mais aussi celle de toute l'université.

Nous mettons là le doigt sur le nœud gordien de presque toutes les entraves au bon et harmonieux fonctionnement de l'université.

C'est précisément contre ce problème de sureffectif que bute l'application de la réforme en cours car si par exemple à la faculté de droit on a réussi contre vent et marée à atteindre le cap, il n'en demeure pas moins que qualitativement c'est d'un mirage dont il s'agit.

Mais n'était-ce pas contre l'enseignement de masse que la réforme voulait s'attaquer au préalable ?

Cet épineux problème qui inhibe les efforts et l'élan de l'application d'une vraie réforme, n'a pas échappé au dernier discours du Trône de Sa Majesté le Roi :

***" En effet en dépit des efforts sincères qui ont été déployés pour assurer la mise en œuvre de la Charte d'Education et de la Formation, laquelle demeure un cadre de référence fondamentale, les résultats quantitatifs n'ont pas donné lieu à un changement qualitatif pas plus qu'ils n'ont eu l'impact optimal escompté, permettant de dispenser une éducation de bonne facture, en adéquation avec les exigences de l'économie."***

Afin d'essayer de remédier aux faiblesses spécifiques de l'USMBA tout en répondant aux exigences qualitatives de la réforme, nous proposons dans le présent projet de développement, après avoir procédé au diagnostic de l'état des lieux, un redéploiement stratégique de l'université.

Deux idées simples sous-tendent celui-ci :

- 1-** Restructuration et réaménagement des structures d'accueil des deux campus universitaires avec en priorité le démantèlement progressif du campus Dhar Mhraz surtout sa partie ancienne : cité universitaire des

garçons, pavillon en préfabriqué de la faculté de droit, et plus tard la faculté des lettres.

En 1<sup>er</sup> lieu il s'agit de scinder la faculté de droit en deux établissements :

- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.
- Faculté de Droit proprement dit.

Le 1<sup>er</sup> établissement resterait à Sidi Brahime tandis que le second serait construit au campus de Saïss.

Une partie du terrain, gagnée de la disparition du préfabriqué de la Faculté de Droit, accueillerait l'ENCG quant à l'autre la nouvelle cité universitaire des garçons.

En second lieu, il s'agit de procéder à un rééquilibrage des effectifs entre la Faculté des Lettres Dhar Mehraz et la Faculté des Lettres Saïss.

Aussi viserons-nous un recentrage stratégique sur les métiers de base pour chaque Faculté des Lettres. Ce découpage par métiers de base permettra à la Faculté des Lettres Dhar Mehraz de se positionner sur les filières de langues et de littérature alors que la Faculté de Saïss sur les filières des sciences humaines.

Par ailleurs l'application urgente d'APOGEE contribuera à son tour à une régulation des effectifs.

Ainsi le Campus Dhar Mhraz deviendrait le Campus Sidi Brahime qui ne comprendrait que les constructions solides et nouvelles de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion, de la Faculté des Sciences, de la Faculté des Lettres, de l'ENCG, de la cité universitaire des filles, et de la nouvelle cité universitaire des garçons ainsi que du complexe sportif actuellement en construction.

Pour la restructuration des deux campus, il existe plusieurs scénarii, le nôtre à l'avantage d'être économe et optimal en termes de moyens financiers et humains. S'il est retenu, il pourrait être rapidement opérationnel.

## 2- Relance tous azimuts de la communication et de l'animation scientifique, culturelle, artistique et sportive.

Quant à la relance de la communication et de l'animation, elle est fortement tributaire de la seule volonté des responsables de l'université : président, doyens et directeurs.

Nous ferions de cette dernière idée le cheval de bataille de notre stratégie.

Autant que l'amélioration des structures d'accueil, l'implication maximale et de concert des enseignants, du personnel et des étudiants dans l'animation de leur établissement est un vrai antidote à toute forme de violence et d'agressivité.

Cette approche a eu beaucoup de succès à la Faculté de Droit, il suffit maintenant de la généraliser aux autres établissements.

A dire vrai l'université est appelée à jouer un rôle catalyseur dans la relance de l'animation scientifique, culturelle, artistique et sportive de la ville de Fès.

Face à la compétition acharnée que se livrent les universités non seulement au niveau national mais aussi et surtout au niveau mondial :

- attraction des étudiants étrangers,
- délocalisation des universités (1), des formations et des diplômes,
- nombre de publications et de communications,
- qualité de la recherche,
- positionnement sur l'Internet..., le redéploiement de notre université devient un impératif vital.

---

(1) Il existe actuellement une forte demande d'ouverture des universités étrangères au Maroc.

Relayer le rayonnement de l'université Quaraouiyne veut dire aujourd'hui figurer au palmarès mondial de classement des universités.

Il faut que cesse ce sentiment d'humiliation et de frustration à la publication, chaque année par exemple du rapport de l'université Jiao Tong de Shanghai.

Dans le récent classement 2007 de celle-ci, l'université marocaine est absente en Afrique. Seules trois universités de l'Afrique du Sud et une université d'Egypte: L'université du Caire y figure bien derrière les universités américaines, européennes et asiatiques.

Quatre critères sont à la base de ce classement :

- la qualité de l'éducation
- la qualité du corps professoral,
- l'impact de la recherche,
- la taille de l'université.

Bien évidemment, ces critères guideront notre démarche dans ce projet.

Redorer le blason de notre université et partant de la ville de Fès et de sa région, tel est en définitive notre objectif ultime. Si la trilogie : "**Restructuration-Animation-Gouvernance**" est la clé de voûte de notre stratégie, ses arcs-boutants seront :

- une gestion des ressources humaines basée sur une réelle politique participative qui valorise, motive et responsabilise chacun à sa place.
- une gestion des ressources financières rationnelle et optimale mobilisatrice de tous les appuis internes et externes.
- Une amélioration de la qualité de l'enseignement, de la formation et de la recherche.
- une diplomatie universitaire et une politique de partenariat ainsi que de coopération ambitieuses et

volontaristes à tous les niveaux : local, régional, national et international.

- une bonne gouvernance du temps, du patrimoine, de maintenance, d'entretien, d'hygiène et d'espace vert.
- une approche qualité sera présente à tous les niveaux.

Si notre vision est claire et ambitieuse, nous en avons l'intime conviction que sa réalisation sera à notre portée pour peu que nous parvenions à déclencher un vrai sursaut voire un électrochoc de toutes les composantes de l'université, ainsi qu'une réelle mobilisation de tous les moyens d'accompagnement humains, matériels et financiers.

C'est précisément ce qui reste maintenant à démontrer dans ce qui suit.

## **I- Position de l'USMBA dans son environnement**

### **I-1- Fès Boulemane : une région en mouvement**

Cette région comprend la préfecture de Fès et 3 provinces : Moulay Yacoub, Sefrou et Boulemane.

Son chef-lieu est la ville de Fès entourée des principales localités : Moulay Yacoub à 17 Km, Sefrou à 28 Km et Boulemane à 100 Km. Sa densité moyenne est de 78 hab. /Km<sup>2</sup>. Celle-ci, masque une très grande disparité entre la préfecture de Fès et des 3 provinces : celle de la préfecture de Fès caracole à 5 200 hab. /Km<sup>2</sup> alors que celle par exemple de Boulemane n'est que de 13 hab. / Km<sup>2</sup>.

La superficie de la région Fès-Boulemane est de 20 318 Km<sup>2</sup>, soit 2,8% de la superficie totale du Maroc. Elle est située au centre nord du pays intégrant une partie du plateau de Saïss, du pré-Rif et du moyen Atlas.

⇒ - Une population jeune

En 2004, la population de la région est de 1 573 055 habitants, soit 5,3 % de la population nationale. A l'image de celle-ci, la population de la région est jeune: les moins de 30 ans représentent 60%. La part de la population âgée de plus de 60 ans n'est que de 7,2%.

La prédominance des jeunes montre que les besoins en formation et en enseignement sont très importants pour aujourd'hui comme pour demain.

70% de la population de la région âgée de 10 ans et plus ont un niveau inférieur au primaire alors que seulement 6% ont un niveau d'étude supérieur, soit 76 000 habitants. Il y a là un grand retard à rattraper si nous ne voulons pas rester à la traîne dans les classements régionaux et mondiaux. La récente étude, à ce sujet, de la Banque Mondiale, stigmatise ce retard.

<b>Niveau d'étude</b>	<b>Urbain</b>	<b>Rural</b>	<b>Ensemble</b>
<b>Néant</b>	33,3	59,5	40,4
<b>Préscolaire</b>	1,8	1,4	1,7
<b>Primaire</b>	27,9	25,0	27,1
<b>Collégial</b>	17,4	9,5	15,3
<b>Secondaire</b>	11,6	3,3	9,3
<b>Supérieur</b>	7,9	1,3	6,1
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0

Source : Haut Commissariat au Plan 2004

La concentration de la formation dans le primaire, le collégial et le secondaire est une étape préalable à une très forte demande de l'enseignement supérieur pour les très prochaines années.

Déjà notre offre universitaire ne parvient pas aujourd'hui à satisfaire une demande de plus en plus pressante.

## **I-2- Projets structurants en cours pour une relance ciblée de l'activité économique de la région Fès-Boulemane**

La région Fès-Boulemane dispose d'une activité économique, riche, variée, mais sous exploitée d'où les programmes de relance économique initiés récemment par les pouvoirs publics dans les secteurs phares tels :

- Le tourisme
- L'artisanat
- L'industrie
- L'offshoring

L'exposé rapide de ces projets structurants de la région nous permettra, d'une part de connaître les secteurs d'activités prometteurs en termes d'investissement, de créations d'entreprises et d'emplois, et d'autre part de privilégier les filières de formation, de recherche pour mieux coller notre offre de transfert de connaissances universitaires aux besoins de la demande de notre région.

Il s'agit de 4 projets suivants :

- Plan de développement régional du tourisme PDRT : 2005-2014.
- Plan de développement régional de l'artisanat 2007- 2011.
- Plan de développement régional de l'industrie PDRI vision 2015
- Projet de création Fès-Technovalley.

## I-2-1- Plan de développement régional du tourisme PDRT : 2005-2014

Ce plan est le fruit d'une vision concertée entre le Conseil Régional du Tourisme, les autorités locales et le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale « Fès 2014 : renaissance d'un patrimoine millénaire » est le slogan de PDRT.

Son objectif ultime étant de rendre Fès une destination touristique à part entière au même titre que Marrakech ou Agadir.

Pour ce faire des indicateurs de performance ont été fixés comme suit:

Indicateurs	Fès 2005	Fès 2014
- <b>Nuitées</b>	602 000	1 880 000
- <b>Durée moyenne de séjour</b>	2,1 jours	3,5 jours
- <b>Taux d'occupation</b>	40 %	60 %
- <b>Capacité d'accueil</b>	6 000	11 000 lits

Pour atteindre ces objectifs la vision Fès 2005- 2014 s'appuie sur 2 grands axes stratégiques :

- Le produit
- L'animation

⇒ - L'amélioration du produit suppose :

- °° le développement de nouvelles capacités d'accueil,
- °° la mise à niveau des capacités existantes,
- °° le renforcement de la qualité du produit et service,
- °° la réhabilitation de la médina ;
- °° le développement des produits complémentaires.

⇒ - L'amélioration de l'animation suppose :

- °° le renforcement de l'offre animation ;
- °° la création de pôles d'animation à l'intérieur de la médina,
- °° la valorisation des festivals et activités existantes pour assurer une animation culturelle, artistique, permanente tout au long de l'année.

## **I-2-2- Plan de développement régional de l'artisanat 2007-2011**

Ce plan matérialise les engagements pris par les différentes parties : autorités locales, département de l'artisanat et de l'économie sociale et la chambre de l'artisanat de la région pour la mise en place d'une stratégie de relance de ce secteur.

En effet, le PDRA de la région Fès-Boulemane veut faire de Fès une locomotive pour le développement national du secteur de l'artisanat. Il cible les produits à fort contenu culturel tout en exploitant les atouts exceptionnels de la médina de Fès, d'où le concept différenciateur : « Fès : capitale des arts traditionnels et vitrine du savoir faire de l'artisanat au Maroc. »

Les objectifs chiffrés assignés à cette stratégie à l'horizon 2011 sont :

- 3,2 milliards de dirhams de chiffre d'affaires global, soit une progression de 20% par rapport à 2006 (2,67 milliards DH 2006),
- 182 millions DH de chiffre d'affaires à l'export, soit une augmentation d'environ 500% par rapport à 2006 (30,33 millions de DH),
- 300 millions de dirhams de ventes aux touristes, soit une augmentation de près de 100% par rapport à 2006 (150 millions DH),
- 24 500 emplois permanents, soit une croissance de 20% (20417).

Pour atteindre ces objectifs quatre axes stratégiques ont été retenus :

- appui à la production des mono-artisans,
- appui à la commercialisation des mono-artisans,
- appui à la restructuration des PME,
- réalisation de mesures transversales.

Le premier axe cible l'amélioration de l'offre à travers le design, la valorisation de certaines zones d'activités telles Ain Nokbi pour regrouper les dinandiers ou Benjellik pour les potiers-zelligeuses, le but étant d'augmenter la compétitivité, afin d'améliorer la qualité des produits à travers, entre autres, la réalisation des études portant sur les

techniques de production, la restructuration des métiers en difficulté et enfin l'établissement de la procédure de certification des produits .

Le second axe vise la commercialisation des mono-artisans avec deux cibles :

- augmenter les ventes aux touristes étrangers,
- dopper les ventes aux consommateurs marocains à fort pouvoir d'achat.

Une stratégie de développement des réseaux de points de vente par la revalorisation ou la réhabilitation des places lalla Ydouna, Site makina, founduks chemaïne, Sbityine, Staouniyine, Barka, l'ensemble artisanal de Fès, ainsi que par la création d'espaces de ventes innovants dans les nouvelles zones d'aménagement touristique de Ouislane et de Oued Fès.

A l'édition de supports pub promotionnels, et publicitaires à distribuer dans les réseaux de vente, il faut ajouter la création des circuits dédiés à l'artisanat, dans la médina de Fès,...

L'appui à la restructuration du tissu des PME a pour objectif d'améliorer la compétitivité et la performance à l'export des produits d'artisanat de ces dernières.

Quant au dernier axe il vise la promotion des produits d'artisanat : participation à des foires internationales, l'organisation des foires régionales,...

Aussi la qualification de la formation et de la formation continue sont présentes en force dans le plan de développement régional de l'artisanat qu'il faut savoir bien exploiter par l'USMBA.

### **I-2-3- Le programme de développement régional de l'industrie PDRI vision 2015**

Ce plan s'articule autour des axes stratégiques :

- renforcement de la compétitivité des secteurs productifs de base :
  - l'agro-alimentaire
  - le textile
  - le cuir
- Développement de nouveaux secteurs d'activité : les NTIC et l'offshoring

- Création de "Fès free zone" afin d'accroître l'attractivité compétitive de la région.

Des mesures incitatives au niveau de chaque axe stratégique ont été prises afin de contribuer activement à la réalisation du programme national "EMERGENCE".

#### **I-2-4- Projet de création de Fès Technovalley**

Enfin le projet de création Fès Technovalley constitue le pivot du PDRI. Outre les secteurs d'activité traditionnelle tels que : le tourisme, l'artisanat, l'agro-industrie, le textile et le cuir, Fès a de fortes chances de devenir le futur hub régional des entreprises de l'offshoring et des NTIC .

Après Rabat shore, Tanger shore, Marrakech shore, Casa shore, c'est le tour de Fès shore.

Pourquoi alors ce choix pour Fès ?

Pour plusieurs raisons :

⇒ **a-** Les bonnes performances réalisées tout récemment par Fès dans le domaine d'activité des centres d'appels : 8 centres d'appels pendant seulement 18 mois avec plus de 1 000 emplois créés en plus des centaines d'emplois dans les domaines de l'informatique et de la R et D. La région Fès-Boulemane est désormais une terre fertile pour l'externalisation, des entreprises marocaines et étrangères y ont élu, ces derniers temps, domicile pour se positionner dans les domaines d'externalisation à forte valeur ajoutée.

⇒ **b-** L'ancrage fort des métiers de l'enseignement surtout l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle fait de Fès un bassin d'emploi de choix indispensable au succès du programme Emergence. Le nombre important des étudiants et des établissements d'enseignement est un argument de poids pour ce choix :

- 2 universités,
- 50 000 étudiants, 1203 professeurs universitaires,
- 144 filières de formation
- 6 Centres d'Etudes Doctorales,
- 176 équipes de recherche et 46 laboratoires,
- 97 unités de formation et de recherche,

- 99 établissements de formation professionnelle dont 65 dans le secteur privé
- L'enseignement supérieur privé comprend une dizaine d'établissements
- 1 institut de plantes médicinales et aromatiques
- Un centre universitaire de ressource technologique CURI
- 1 pôle de compétence national de patrimoine national

A cela s'ajoute le tripôle universitaire Fès-Meknes-Ifrane, 20 % des effectifs des étudiants au niveau national.

⇒ c- Fès dispose désormais d'une infrastructure en extension rapide :

- Réaménagement et extension de l'aéroport international Fès-Saiss qui répond aux standards internationaux. Nous assistons à une augmentation très importante de ses dessertes quotidiennes.
- Réseau de télécoms en progression.
- Dédoublage de la voie ferrée entre Rabat et Fès avec reconstitution d'une nouvelle gare à la place de l'ancienne pour mieux répondre aux nouvelles exigences des voyageurs en termes de confort, de commodité et de fluidité.
- Autoroute de 320 Km entre Fès et Oujda via Taza est en cours de réalisation, son ouverture est prévue pour 2010.
- Autoroute Fès-Tanger-Tetouan est à l'étude.
- Avec l'ouverture future de la frontière avec l'Algérie, Fès retrouverait sa vraie place d'antan : carrefour entre l'ouest et l'est, le nord et le sud du pays.
- Le label "Fès" jouit d'une bonne réputation à l'international.
- A l'instar des grandes métropoles Fès dispose désormais d'un des plus chics boulevards au Maroc : Boulevard Hassan II...
- Une présence timide mais en nette évolution de filiales de firmes étrangères : Peugeot P S A, Gieseck, Devrient, Vivendi, Accor,...

- Les pouvoirs publics, les autorités locales et les opérateurs économiques mènent aujourd'hui une restructuration d'envergure de l'infrastructure de la ville de Fès et de sa région ainsi qu'un repositionnement stratégique des secteurs à croissance soutenue et à forte valeur ajoutée : Tourisme, Artisanat, Agroalimentaire, NTIC.

C'est pourquoi aujourd'hui le projet de création de Fès Technovalley est bien avancé. L'étude d'opportunité a été réalisée par la fondation Sophia Antipolis. Ses parties prenantes sont : la Région, la Wilaya, l'Université, le Centre Régional d'investissement, Ministère des Affaires Economiques et Générales, la Fondation Sophia Antipolis, le Conseil communal et le Conseil de la Préfecture.

Un terrain de 14Ha a été réservé pour accueillir le projet, il s'avère aujourd'hui insuffisant, un autre terrain de 60Ha mitoyen au premier est identifié.

Il est prévu que la Technopole comprendra :

- Un jardin d'entreprises innovantes ou exportatrices ;
- Un parc d'exportateurs bénéficiant de zone de stockage et de l'inter modalité de transport entre l'aérien, le routier et le ferroviaire ;
- Un pôle de services avancés destiné aux :
  - unités de formation,
  - unités de recherche et développement.

A l'exception du dernier projet où l'USMBA est partie prenante, celle-ci est quasiment absente dans les autres projets en tant que partenaire associé. Tout en déplorant son absence, nous entendons rectifier le tir par un partenariat très actif avec les opérateurs de ces plans. En tout cas le rôle de l'université s'impose à tous les projets dans ses métiers de base : formation supérieure, formation continue, étude et recherche.

Dorénavant nos filières de formation et de recherche doivent absolument coller aux opportunités nouvelles générées par ces projets structurants de la région Fès-Boulemane.

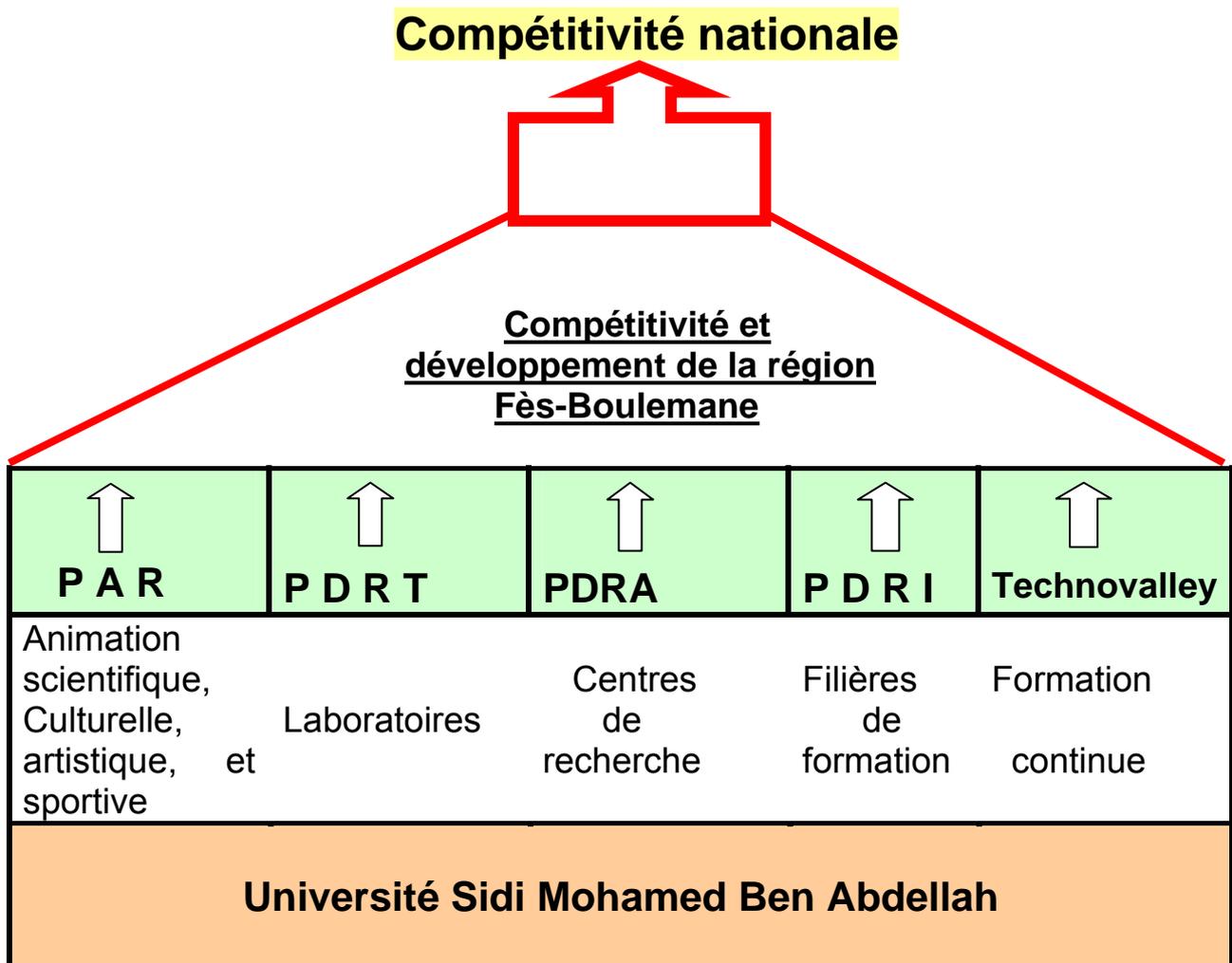
## I-2-5- Projet de création d'un plan d'animation régionale

L'animation à Fès est dispersée et mal organisée. La création d'un plan d'animation régionale est aussi importante que celle des autres plans : PDRI, PDRA,...

Pour mieux canaliser et programmer une animation en continu tout au long de l'année, l'université doit jouer dans ce domaine le rôle de chef de file.

Outre la participation des autorités locales, des forces vives de la région : CRT, CRI, associations,..., l'implication du Ministère de la Culture dans l'élaboration de ce projet est indispensable.

D'où le schéma suivant : l'université est à la base de tout.



## I-2-6- L'université face au défi du développement régional

“ Enseignement Supérieur et régions : concurrence mondiale et engagement local ” (1), est l'intitulé d'une récente étude réalisée par l'OCDE qui met en lumière les principales idées :

- L'engagement des universités dans leur région est avantageux aussi bien pour le développement local que pour les établissements eux-mêmes.

- Les établissements universitaires sont loin d'exploiter les possibilités économiques, sociales et culturelles de leur région. Par exemple : 10% seulement des entreprises britanniques interagissent actuellement avec des universités. Les relations université-industrie sont limitées aux grandes entreprises et aux quelques secteurs de haute technologie alors que les services occupent 70% de la population active de la zone OCDE et les activités culturelles connaissent un développement extraordinaire à l'échelle mondiale, elles représentent 7% du PIB et augmentent de 10% par an, échappent à l'intérêt des universités.

- C'est pourquoi les universités sont aujourd'hui appelées à adopter un programme régional, plus vaste d'exploitation des activités économiques, sociales et culturelles en privilégiant dans leurs rapports le petit et moyen entrepreneuriat. C'est ce que nous avons spontanément fait à la faculté de droit.

Des recommandations sont faites par l'OCDE aux pays de cette zone de créer des conditions réglementaires, fiscales, plus favorables et encourageantes à la coopération université-entreprise.

- Au lieu de privilégier toujours l'aspect « offre » de transfert de connaissances, il est recommandé aux pays de développer la demande des entreprises afin de réussir une vraie interaction avec les universités.

Aussi l'étude met l'accent sur l'importance du “transfert de connaissances direct” dont les étudiants et les diplômés sont les vecteurs les plus efficaces.

---

(1) - OCDE : “ Enseignement supérieur : concurrence mondiale et engagement local”

<http://www.oecd.org>

Si l'Internet abolit les frontières et participe par conséquent à une diffusion plus large de l'économie du savoir à tous les pays de la planète, il n'en demeure pas moins que la proximité territoriale demeure indispensable car l'innovation est tributaire des régions dotées de population dynamique qualifiée et de l'existence d'universités compétentes génératrices d'un flux continu du savoir et de compétence.

C'est dire que les universités représentent un vecteur privilégié de l'économie mondiale du savoir qui demeure insuffisamment exploité alors qu'il constitue la voie d'accès au secteur privé.

Par ailleurs l'expérience de Research Triangle Parc de la Caroline du Nord aux Etats Unis est devenue un modèle mondial dans le domaine des biotechnologies.

Proche de 3 universités de renommée internationale : Duke University, University of North Carolina and North Carolina Central University, le Research Triangle Parc (RTP) à Raleigh en Caroline du nord s'étend sur une quinzaine de Kilomètres, il rassemble 137 entreprises de haute technologie : télécoms, informatique, microélectronique, avec prédominance en pharmacie, biotechnologie, outillages médicaux et santé publique,

Le RTP est situé à égale distance des trois universités. Il a drainé, à lui seul, ces dix dernières années, 2 milliards de dollars des investissements.

Le monde entier vient à Raleigh pour visiter le RTP afin d'imiter la magie du "Cluster" l'équivalent français d'un "pôle de compétitivité", il s'agit d'un espace de fertilisation croisée d'une part entre grandes et petites entreprises et d'autre part entre centres de recherche universitaires et industriels. Mais peut on imiter un "Cluster" ?

Selon Steven Burke, du Biotech Center de Caroline du Nord un "Cluster" est avant tout un : un "état d'esprit" et d'ajouter "on peut financer lourdement des universités et des entreprises côte à côte, mais un "Cluster", c'est avant tout une façon de penser. Rien de neuf ne s'opère sans une nouvelle façon de penser" (1).

---

(1) Le monde : " Pôles de compétitivité, l'exemple américain", Lundi 7 novembre 2005.

C'est précisément cet état d'esprit et cette nouvelle façon de penser qu'il faut avoir pour réussir le projet du pôle de compétence triangulaire Fès-MéKnes-Ifrane, plus que le montant de 500 millions de DH prévu pour son lancement (voir plus loin p.99 le tripôle Fès-MéKnes-Ifrane ).

Les performances de ces "Clusters" aux Etas Unis sont à méditer pour relever le défi du développement régional.

Ainsi dans ce pays, l'industrie des biotechnologies se concentre sur des "Clusters" à travers onze villes, dont San Francisco, Boston, Raleigh, Philadelphie, New York, Seattle... ils représentent 60%des financements des National Institutes of Health pour la recherche, 67% des brevets issus des biotechnologies, 95% des sommes investies dans les partenariats et 75% des entreprises de biotechnologie de plus de 100 salariés.

A Seattel, Microsoft est un bailleur de fonds majeur, le "Cluster" bénéficie de sa proximité d'instituts de recherche fondamentale alors que celui de Raleigh est vigoureusement soutenu par les pouvoirs publics.

C'est précisément ce modèle de "Cluster" que nous voulions pour notre région et pour la région de Meknès Tafilalt.

Plus que les moyens financiers c'est d'un nouvel état d'esprit et d'une nouvelle façon de penser que nous avons le plus besoin pour relever les grands défis qui nous attendent.

## II - Position de l'USMBA dans le système universitaire marocain

La naissance du système universitaire moderne marocain remonte à la création, en 1957, de l'université Mohamed V de Rabat. Si les années 1975 et 1978 marquent son développement avec la création de 4 universités : Hassan II Ain Chock Casa, USMBA Fès, Mohamed 1<sup>er</sup> OUJDA, Cadi Ayad MarraKech, 1989 constitue sa maturation avec l'arrivée de 5 nouvelles universités.

Le tableau ci-dessous illustre cette évolution :

<b>Année</b>	<b>Nom de l'université</b>
<b>1957</b>	Mohamed V Rabat
<b>1975</b>	Hassan II Ain Chock Casa USMBA Fès
<b>1978</b>	Mohamed 1 <sup>er</sup> Oujda Cadi Ayad Marrakech
<b>1989</b>	Moulay Ismaïl Meknes Ibn Tofail Kénitra Chouaib doukkali El Jadida Abdel Malek Saadi Tetouan Ibn Zohr Agadir
<b>1993</b>	Hassan II Mohamadia Mohamed V Souissi Rabat
<b>1997</b>	Hassan 1 <sup>er</sup> Settat
<b>2007</b>	Moulay Slimane Benimallal

Depuis sa création l'USMBA connaît un développement soutenu tant au niveau des effectifs estudiantins, des structures d'accueil, de filières de formation qu'au niveau de ressources budgétaires. Toutefois cette croissance masque de grands déséquilibres inter universitaires et intra université

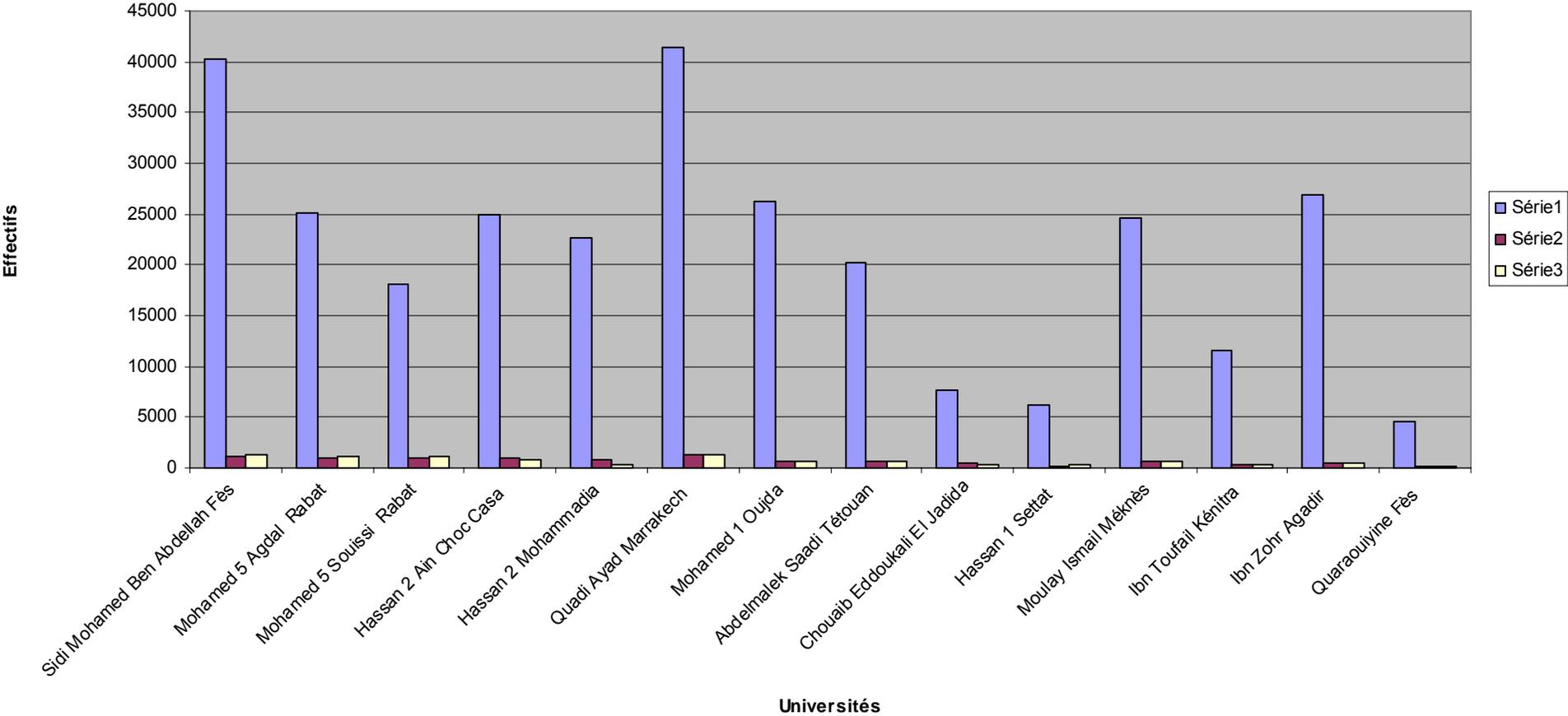
L'USMBA occupe une position privilégiée dans le système universitaire, voir tableau synoptique suivant :

**Répartition des Effectifs, Enseignants et Administratifs par Université  
Et Taux d'encadrement au titre de l'année 2005-2006**

Université	Etudiants	Enseignants	Taux d'encadrement pédagogique	Administratif	Taux d'encadrement Administratif
<b>USMBA Fès</b>	<b>40 210</b>	<b>1084</b>	<b>1/37</b>	<b>1244</b>	<b>1/32</b>
UM5 Agdal Rabat	25 067	1015	1/25	1208	1/21
UM5 Suisi Rabat	18 064	970	1/19	1094	1/17
UH2 Ain Chock Casa	24 993	1037	1/24	817	1/31
UH2 Mohammadia	22 698	738	1/31	373	1/61
UQA Marrakech	41 402	1348	1/31	1282	1/32
UM1 Oujda	26 279	607	1/43	693	1/38
UAS Tétouan	20 298	609	1/33	626	1/32
UCD El Jadida	7 711	440	1/18	316	1/24
UH1 Settat	6 152	229	1/27	333	1/18
UMI Méknès	24 694	671	1/37	707	1/35
UIT Kénitra	11591	391	1/30	379	1/31
UIZ Agadir	26 827	515	1/52	512	1/52
U Quaraouiyine Fès	4 641	119	1/39	210	1/22
<b>Total</b>	<b>300 627</b>	<b>9 773</b>		<b>9 794</b>	

Source : données tirées des Statistiques Universitaires 2005-2006/ Direction de l'Evaluation et de la Prospective.

### Ressources Humaines et étudiants des Universités



⇒ En terme d'effectifs étudiants, L'USMBA occupe le peloton de tête tout juste après l'université Cadi Ayad mais bien loin devant les autres universités (1).

⇒ Le taux d'encadrement pédagogique, l'USMBA figure parmi les taux les plus faibles du système universitaire : 1/37, après ceux de l'université Ibn Zohr 1/52, de l'université Mohamed 1<sup>er</sup> 1/43.

Quant au taux moyen d'encadrement administratif, l'USMBA occupe une position intermédiaire : 1/32 entre des universités à taux faibles : Hassan II Mohamadia : 1/61, Mohamed 1<sup>er</sup> : 1/38 et Moulay Ismail : 1/35 et des universités à taux élevés : Souissi : 1/17, Hassan 1<sup>er</sup> : Settat 1/18 et Agdal Rabat : 1/21

En effet, Le Taux d'encadrement administratif est un indicateur relativement biaisé. L'externalisation des activités subalternes par les établissements universitaires : jardinage, gardiennage, hygiène, nettoyage, tirage et impression explique cela. Par ailleurs la politique de limitation du recrutement dans le secteur public et les récents départs volontaires ont eu une incidence négative à la fois sur les taux d'encadrement pédagogique et administratif des universités.

Si maintenant on distingue les établissements à accès ouvert de ceux à accès limité ou numerus-clausus, on aura les taux moyens d'encadrement pédagogique et administratif suivants :

### Année universitaire 2005-2006

Etudiants Tous cycles		Enseignants		Taux D'Encadrement Pédagogique		Administratifs		Taux D'Encadrement Administratif	
Accès Ouvert	Accès Limité	Accès Ouvert	Accès Limité	Accès Ouvert	Accès Limité	Accès Ouvert	Accès Limité	Accès Ouvert	Accès Limité
272905	27722	6613	3068	1/41	1/9	3932	2127	1/69	1/13

Source : Idem

---

(1) : Au titre de l'année universitaire 2007-2008 les effectifs à l'USMBA sont de 48405 Etudiants. Elle est donc actuellement la 1<sup>ère</sup> université en terme d'effectifs.

Comme le montre bien le tableau, les taux moyens pédagogiques et administratifs sont respectivement de 1/41 et 1/69 pour les établissements à accès ouvert contre 1/9 et 1/13 pour les établissements à accès limité.

Selon les domaines des études, ces taux moyens pédagogique et administratif présentent des allures contrastées : 1 enseignant pour 96 étudiants et 1 administratif pour 116 étudiants pour les facultés des sciences juridiques économiques et sociales contre respectivement 1/16 et 1/33 seulement pour les facultés des sciences et 1/47 et 1/87 pour les facultés des lettres et sciences humaines, d'où le tableau :

### Taux d'Encadrement pédagogique et administratif au niveau national par domaine d'étude 2005-2006

Domaine d'étude	Etudiants	Enseignants	Taux d'encadrement pédagogique	Administratifs	Taux d'encadrement administratif
Sciences Jur. Eco. et Sociales	119 426	1244	1/96	1028	1/116
Sciences	48 692	3107	1/16	1470	1/33
Lettres et Sciences Humaines	100 146	2143	1/47	1153	1/87

Source : Idem

⇒ En terme de ressources budgétaires, l'USMBA est parmi les universités qui ont bénéficié d'un concours financier soutenu de l'Etat.

Depuis 2000 jusqu'à 2007, le total des budgets d'investissement alloué par le Ministère du tutelle à l'USMBA place celle-ci au 3<sup>ème</sup> rang après l'université Ibn Zohr et l'université Mohamed 1<sup>er</sup> d'Oujda .

Le tableau ci-dessous illustre cette situation :

### **Budgets d'investissement**

<b>UNIVERSITE</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>TOTAL</b>
<b>UM5 Souissi</b>	1 494 500	6 543 790	8 111 410	18 421 611	22 013 600	8 686 700	14 826 000	17 240 000	97 337 611
<b>UM5 Agdal</b>	4 614 000	12 377 790	13 304 020	17 018 400	40 767 624	17 318 400	27 050 100	30 004 000	132 450 334
<b>UH II Mohamedia</b>	3 538 000	25 927 614	28 334 286	16 800 000	21 747 200	17 994 700	21 082 500	30 333 000	135 424 300
<b>UH 1<sup>er</sup> Settat</b>	8 415 500	2 282 580	4 813 830	8 309 100	9 330 647	10 257 700	51 615 451	71 986 000	95 024 808
<b>UCD El Jadiida</b>	2 145 500	7 123 050	4 318 130	7 012 032	9 710 060	7 688 300	9 643 356	14 631 000	47 640 428
<b>UMI Meknes</b>	12 159 000	13 145 150	20 891 020	16 703 800	20 569 000	14 008 300	19 636 100	31 490 000	148 402 370
<b>USMBA Fès</b>	2 443 750	82 747 397	58 371 023	36 839 100	30 846 547	34 615 909	36 427 200	33 299 000	337 576 926
<b>U Qaraouinne Fès</b>	1 162 500	3 180 470	3 458 570	5 201 000	7 813 500	4 867 000	3 700 000	7 472 000	36 855 040
<b>UH II Ain Chock</b>	3 454 000	7 261 590	9 687 470	27 990 270	28 812 400	18 187 061	21 240 800	20 521 000	137 154 591
<b>UAS Tetouan</b>	15 007 100	33 514 062	25 099 320	34 914 900	20 304 829	17 194 600	48 604 000	36 932 000	231 570 811
<b>U Ibn Toufail Kenitra</b>	970 500	3 345 290	4 960 560	8 332 900	7 920 873	9 422 273	6 893 200	6 547 000	48 392 596
<b>UM 1<sup>er</sup> oujda</b>	10 053 700	16 202 840	62 587 470	44 357 733	39 528 100	49 449 609	65 888 800	74 233 000	362 784 552
<b>UCA Marrakech</b>	28 804 750	86 853 399	67 396 261	36 645 230	25 178 300	27 203 482	34 761 300	22 336 000	329 178 722
<b>UIZ Agadir</b>	8 400 000	58 662 770	36 719 630	25 821 015	70 527 825	48 882 400	88 843 800	108 030 000	445 887 440
<b>USMS Béni Mellal</b>								16 278 000	16 278 000
<b>CNRST</b>	11 000 000	58 200 000	70 569 000	90 150 000	48 500 000	45 000 000	48 000 000	64 000 000	435 419 000
<b>CNESTN</b>	23 800 000	79 900 000	69 300 000	47 600 000	37 800 000	82 800 000	80 000 000	80 000 000	501 200 000
<b>ONOUCS</b>					10 000 000	5 000 000	16 000 000	40 000 000	71 000 000

Source : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique

Quant aux budgets de fonctionnement, nous constatons une certaine rigueur dans l'évolution de ces budgets depuis 2003 jusqu'à 2006 pour l'ensemble des universités marocaines.

Toutefois, depuis 2006 nous assistons à une légère évolution à la hausse de ces budgets. Celle-ci reste très au-deçà des exigences de la réforme. Ceci dit, le lancement par le Ministère de l'Enseignement Supérieur de nouvelles formations a permis à ce dernier de desserrer la contrainte financière du Ministère des Finances. Le programme de l'offshoring ainsi que les initiatives : 10 000 ingénieurs, 3300 médecins et 10 000 acteurs sociaux ont rapporté en 2008 par exemple, à l'USMBA : 11 462 468DH (Conseil de gestion du 7 février 2008).

Au total, l'USMBA occupe la 4<sup>ème</sup> position après l'université Hassan II Ain chock, Cadi Ayad Marrakech et l'université Mohamed V Agdal, voir tableau suivant :

## **Evolution des Budgets de Fonctionnement des Universités Marocaines**

<b>Université</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>	<b>Rang</b>
<b>UM5 Agdal</b>	<b>26 872 000</b>	<b>26 872 000</b>	<b>26 872 000</b>	<b>25 483 000</b>	<b>30 613 120</b>	<b>136 712 120</b>	<b>3</b>
<b>UM5 Souissi</b>	<b>22 993 000</b>	<b>22 993 000</b>	<b>22 993 000</b>	<b>23 951 000</b>	<b>26 245 000</b>	<b>119 175 000</b>	<b>5</b>
<b>U Ibn Toufail Kenitra</b>	<b>7 664 000</b>	<b>7 664 000</b>	<b>7 664 000</b>	<b>7 983 000</b>	<b>8 526 000</b>	<b>39 501 000</b>	<b>12</b>
<b>UAS Tetouan</b>	<b>14 549 000</b>	<b>14 549 000</b>	<b>14 549 000</b>	<b>15 155 000</b>	<b>16 796 000</b>	<b>75 598 000</b>	<b>8</b>
<b>UH II Ain Chock</b>	<b>35 390 000</b>	<b>35 390 000</b>	<b>35 390 000</b>	<b>36 864 000</b>	<b>28 737 000</b>	<b>171 771 000</b>	<b>1</b>
<b>UH II Mohamedia</b>	<b>15 026 000</b>	<b>15 026 000</b>	<b>15 026 000</b>	<b>15 652 000</b>	<b>15 407 000</b>	<b>76 137 000</b>	<b>7</b>
<b>UCD El Jadiida</b>	<b>7 330 000</b>	<b>7 330 000</b>	<b>7 330 000</b>	<b>7 635 000</b>	<b>7 634 000</b>	<b>37 259 000</b>	<b>13</b>
<b>UH 1<sup>er</sup> Settat</b>	<b>7 894 000</b>	<b>7 894 000</b>	<b>7 894 000</b>	<b>8 223 000</b>	<b>9 870 000</b>	<b>41 775 000</b>	<b>11</b>
<b>USMBA Fès</b>	<b>22 988 000</b>	<b>22 988 000</b>	<b>22 988 000</b>	<b>23 946 000</b>	<b>26 613 000</b>	<b>119 523 000</b>	<b>4</b>
<b>UMI Meknes</b>	<b>16 978 000</b>	<b>16 978 000</b>	<b>16 978 000</b>	<b>17 635 000</b>	<b>18 690 000</b>	<b>87 259 000</b>	<b>6</b>
<b>UM 1<sup>er</sup> oujda</b>	<b>14 042 000</b>	<b>14 042 000</b>	<b>14 042 000</b>	<b>14 627 000</b>	<b>15 579 000</b>	<b>72 332 000</b>	<b>10</b>
<b>UCA Marrakech</b>	<b>28 195 000</b>	<b>28 195 000</b>	<b>28 195 000</b>	<b>29 369 000</b>	<b>23 830 000</b>	<b>137 784 000</b>	<b>2</b>
<b>UIZ Agadir</b>	<b>13 939 000</b>	<b>13 939 000</b>	<b>13 939 000</b>	<b>14 520 000</b>	<b>18 590 000</b>	<b>74 927 000</b>	<b>9</b>
<b>U Qaraouinne Fès</b>	<b>6 214 000</b>	<b>6 214 000</b>	<b>6 214 000</b>	<b>6 473 000</b>	<b>5 070 000</b>	<b>30 185 000</b>	<b>14</b>

Source : Idem

### **III - Etat des lieux de l'USMBA**

Le rayon d'action de l'USMBA s'étend sur l'ensemble de la région Fès-Boulemane et sur une partie de la région Taza- Taounat- Al Hoceima.

Elle comprend 3 sites :

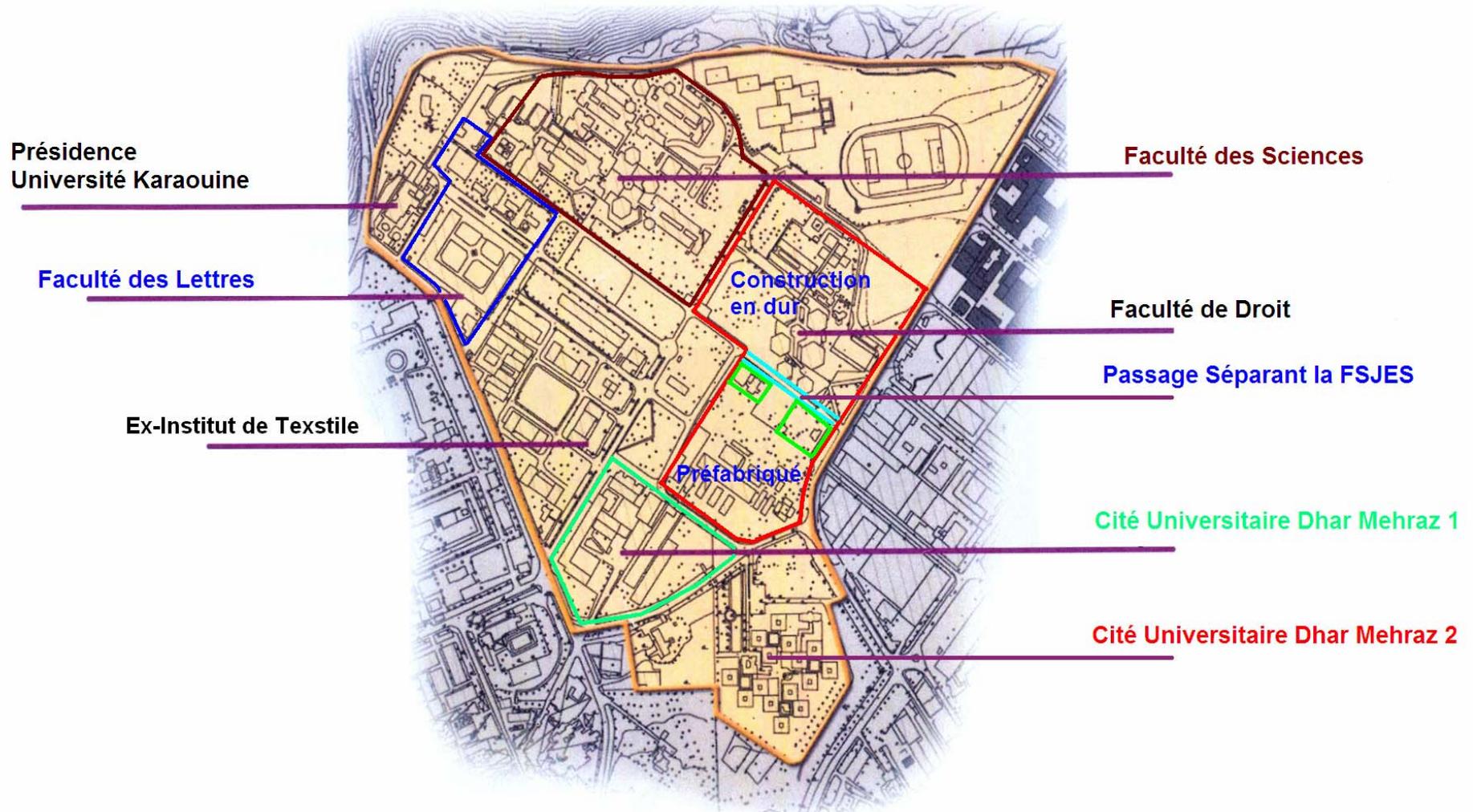
- 1- Site de Fès composé de deux campus :
  - Le fameux campus de Dhar Mehraz avec 3 facultés :
    - La Faculté des Lettres et Sciences Humaines créée en 1975.
    - La mastodonte Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales en 1975.
    - La Faculté des Sciences en 1980.
  - Le campus Saïss avec ses 6 établissements :
    - L'EST : l'Ecole Supérieure de Technologie, (1986).
    - La Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (1992).
    - La FST : la Faculté des Sciences et Techniques (1995).
    - La FMP : la Faculté de Médecine et de Pharmacie (1997).
    - L'ENSA : l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées (2005) voir fiche technique n° :1.
    - L'ENCG : l'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion (2007) voir fiche technique n° :2.
- 2- Site de Taza comprend la Faculté Polydisciplinaire créée en 2002
- 3- Site de Taounate compte l'Institut National des Plantes Médicinales et Aromatiques créé en 2002.

4 grands champs disciplinaires forment l'ossature de formation et de recherche de l'USMBA, il s'agit :

- des sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion,
- des lettres, des sciences humaines et arts,
- des sciences et des sciences techniques, et d'ingénieurs
- des sciences de la médecine.

Les onze établissements de l'université comptent 42 départements, 144 filières (licences, masters,...) de formation, 97 unités de formation et de recherche, 6 Centres d'Etudes Doctorales, 176 équipes et 46 laboratoires. A cela s'ajoute une plateforme

## PLAN DE MASSE DU CAMPUS



technologique appelée Centre Universitaire Régional d'Interface : CURI lancé en 2006.

### **III-1- Diagnostic des sites de Fès**

Les établissements de l'USMBA présentent, au titre de l'année universitaire 2006-2007, la configuration suivante :

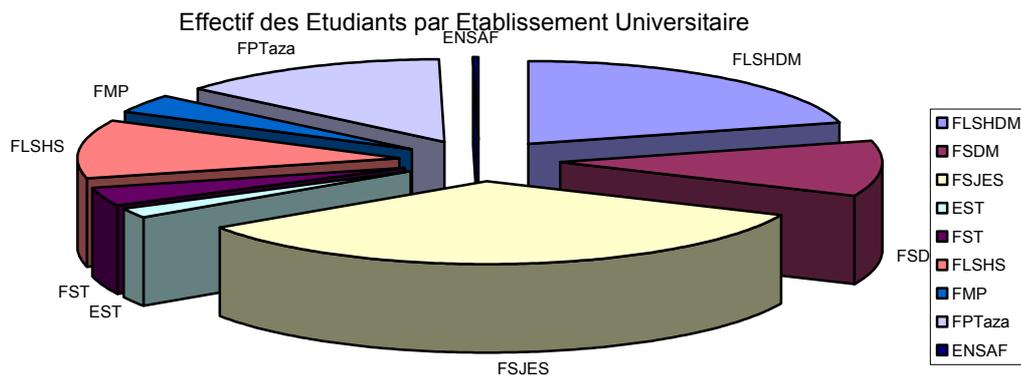
**Répartition des Ressources Humaines et Financières par établissement  
Universitaire au titre de l'année : 2006-2007**

Etablissement Universitaire	Effectifs										Budgets de fonctionnement en DH	Coût / étudiant EN DH
	Nouveaux inscrits		Etudiant.		Enseigt.		Taux D'encadrement pédagogique	Administratifs		Taux d'Encadrement administratif		
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%		Nbr	%			
<b>FLSHDM</b>	2423	25, 2	7580	20,9	177	17,2	1/43	121	17,5	1/63	2 639 488	348
<b>FSDM</b>	1339	13,9	3912	10,8	278	27,0	1/14	165	23,8	1/24	4 150 000	1061
<b>FSJES</b>	2426	25,3	12263	33,9	99	9,6	1/124	102	14,7	1/120	3 875 000	316
<b>EST</b>	414	4,3	726	2,0	53	5,1	1/14	61	8,8	1/12	3 250 000	4477
<b>FST</b>	463	4,8	1315	3,6	165	16,0	1/8	59	8,5	1/22	2 900 000	2205
<b>FLSHS</b>	805	8,4	4073	11,3	110	10,8	1/37	56	8,1	1/73	1 700 000	417
<b>FMP</b>	192	2,	1265	3,5	60	5,8	1/21	85	12,3	1/15	2 550 000	2016
<b>FP TAZA</b>	1499	15,1	4997	13,8	82	8,0	1/61	31	4,5	1/161	1 340 000	263
<b>INPMA TAOUNATE</b>	-	-	-	-	7	0,7	-	13	1,9	-	-	-
<b>ENSAF</b>	48	0,7	81	0,2			-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9609</b>	<b>100</b>	<b>36212</b>	<b>100</b>	<b>1031</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>693*</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Source : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique  
(\*): Ce chiffre ne comprend pas le personnel de la présidence et des cités universitaires

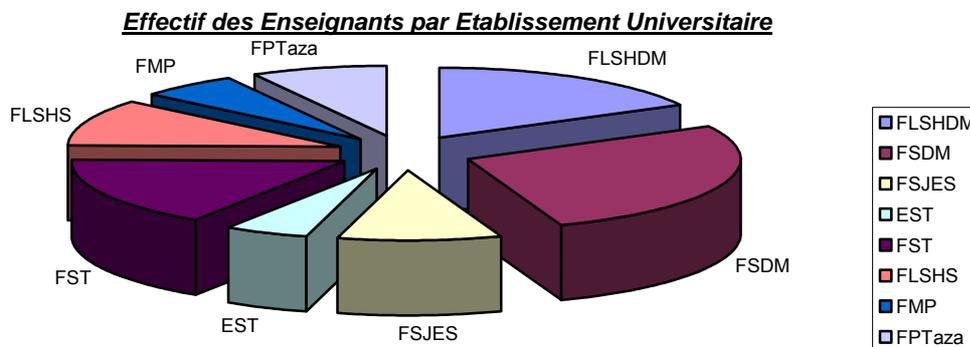
Comme le montre bien ce tableau, le nombre des étudiants inscrits dépasse les 36 000 dont plus du quart sont des nouveaux inscrits. La palette de l'offre de l'enseignement supérieur apparaît variée et riche.

Toutefois de grands déséquilibres semblent caractériser la structure d'ensemble de l'USMBA.



⇒ Répartition très déséquilibrée des ressources humaines entre les établissements de l'université.

Des écarts trop importants subsistent dans les taux d'encadrement pédagogique et administratif entre les établissements : 1/8 à la FST pour le 1<sup>er</sup> taux contre 1/124 pour la faculté de droit.



Même par rapport aux établissements à accès ouvert ce dernier paraît trop élevé : il est de 1/14 pour la faculté des sciences de Dhar

Mehraz, 1/43 pour la faculté des lettres Dhar Mehraz, 1/37 pour la faculté des lettres Saïss et 1/61 pour la faculté polydisciplinaire de Taza.

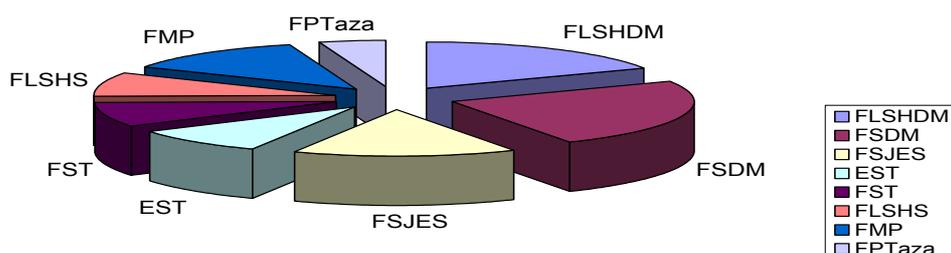
Il y a là un déséquilibre qui nuit à la qualité des enseignements et des formations dispensés.

Avec ce taux excessif, le degré de massification des cours, des T.D et des examens à la faculté de droit, est porté à son paroxysme.

Une analyse plus fine de ce taux par filière et par établissement révèle des écarts aussi préoccupants que les précédents : par exemple à la faculté des lettres Dhar Mehraz la filière philosophie, psychologie, sociologie souffre d'un taux d'encadrement très faible pareil pour la filière informatique à la faculté des sciences Dhar Mehraz alors que d'autres filières disposent dans les mêmes établissements d'un taux d'encadrement très avantageux. Parler dans ces conditions de l'application de la réforme relève de l'utopie.

Quant au taux d'encadrement administratif, il reflète à son tour quasiment les mêmes disparités que précédemment avec toutefois une différence : la faculté polydisciplinaire de Taza enregistre le taux le plus faible 1/161 suivie de la faculté de droit 1/120.

#### Effectif des Administratifs par Etablissement Universitaire



Le caractère relativement récent de la création de la faculté polydisciplinaire de Taza est à l'origine de cette situation.

Pour le reste les mêmes explications au niveau national s'appliquent ici : externalisation, limitation de recrutement dans le secteur public et départ volontaire.

## ⇒ Répartition très déséquilibrée des ressources financières entre les établissements

Alors que le coût par étudiant atteint 4477 DH à L'EST, il est supérieur à 2000 DH dans les autres établissements à accès limité, il est seulement de 263 DH pour la faculté polydisciplinaire de Taza, de 316 DH pour la faculté de droit, de 348 DH pour la faculté des lettres Dhar Mehraz, de 417 DH pour la faculté des lettres Saïss et enfin il grimpe à 1061 DH pour la faculté des sciences Dhar Mehraz.

Ces écarts parlent d'eux-mêmes tellement la différence est flagrante d'une part, entre le peloton de tête l'EST et la queue du classement la F.P Taza et la faculté de droit et d'autre part entre les établissements de la même catégorie EST et la faculté de médecine d'un côté et la faculté des sciences Dhar Mehraz et la faculté de droit ou la FP de Taza de l'autre côté.

Il est grand temps de remédier à ces grandes disparités voire à ces injustices vis-à-vis des étudiants des sciences sociales.

Une récente étude, menée par des équipes de l'université Hassan II Mohamedia, a démontré, sur la base de cas précis, le coût égal de l'étudiant qu'il soit en géographie (lettres) ou en géologie (sciences).

Les deux étudiants ont les mêmes besoins : études aux laboratoires, études sur le terrain, documentations appropriées,...

Aussi parmi les résultats significatifs de cette étude le coût d'un étudiant en langue française ou anglaise devrait être supérieur à celui d'un étudiant en mathématique ou en informatique.

Une formation crédible en langues nécessite des moyens audiovisuels, des laboratoires de communication, des logiciels appropriés et une documentation bien fournie.

Ces conditions n'existent nulle part ailleurs dans les universités marocaines car on continue à sous-estimer l'importance de telles innovations et à privilégier les méthodes classiques

Lutter progressivement contre ces inégalités serait un des objectifs prioritaires de la bonne gouvernance de l'USMBA. Mais ceci ne veut pas dire niveler par le bas tous les établissements. Il faut préserver

voire renforcer les spécificités et les acquis compétitifs de chaque établissement.

### ⇒ **Capacité d'accueil**

Globalement la capacité d'accueil en postes de travail est de 36 090 pour 36131 étudiants inscrits au titre de l'année universitaire 2006-2007.

Si nous savons que la durée moyenne hebdomadaire d'exploitation de cette structure d'accueil est inférieure à 30 heures compte tenu à la fois d'une disponibilité hebdomadaire maximale de 60 heures, et d'un taux moyen de fréquentation des étudiants de près de 50%, il apparaît non seulement que l'actuelle capacité d'accueil de l'université est suffisante mais qu'elle est capable d'absorber sans coup férir la pression des augmentations des effectifs durant les années à venir. Le tableau suivant donne le détail :

**La Capacité d'Accueil et Effectifs Etudiants par Etablissement Universitaire au titre de l'année 2006-2007**

Etablissement	Amphi	Salles Cours et TD	Salles TP	Locaux Recherche	Locaux Départem.	Locaux Biblio.	Locaux Administ.	Locaux divers	Total	Effectifs Etudiants	Capacité D'accueil en places physiques
FSJES	10	64		1	14	9	69	19	186	12263	7930
FLSH Dhad Mehraz	1	50	18	21	58	23	58	48	277	7580	5430
FLSH Saïss	4	40		3	30	3	27	39	146	4073	3800
FS Dhar Mehraz	10	27	50	23	70	11	21	149	361	3912	6690
FP Taza	4	44	32		55	6	32	56	229	4997	4356
FSTSaïss	6	31	40		5	2	15	4	103	1315	4656
FMP	4	6	14	6	48	8	40	57	183	1265	1868
EST	1	13	18	5	18	2	16	37	110	726	1360
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>275</b>	<b>172</b>	<b>59</b>	<b>298</b>	<b>64</b>	<b>278</b>	<b>409</b>	<b>1595</b>	<b>36131</b>	<b>36090</b>

Source : Données Département de l'Enseignement Supérieur, Formation des cadres et recherches scientifique.

Il ressort de ce tableau que plusieurs établissements ont des capacités d'accueil supérieures aux effectifs des étudiants. Il s'agit notamment de la faculté des sciences Dhar Mehraz, de la FST, de l'EST,...

Seule la faculté de droit se trouve dans une situation moins confortable que les autres établissements.

Si maintenant nous nous limitons aux locaux pédagogiques nous constaterons que 92% de ceux-ci sont des salles de cours, de TD et de TP, seul le reste 8% représente les amphithéâtres, mais en terme de postes de travail il représente 13 130, soit près de 40% de la capacité d'accueil

Etablissement	Amphithéâtres	Salles de cours et TD	Salles de TP	Total
<b>FSJES</b>	10	64		74
<b>FLSH Dhar Mehraz</b>	1	50	18	69
<b>FLSH SAISS</b>	4	40		44
<b>F. Sciences Dhar Mehraz</b>	10	27	50	87
<b>F. Polydisci. Taza</b>	4	44	32	80
<b>FST Saiss</b>	6	31	40	77
<b>F. Med et Phar</b>	4	6	14	24
<b>EST</b>	1	13	18	32
<b>Total</b>	40	275	172	487

Source : Idem

Une lecture hâtive de ces chiffres peut conduire aux conclusions suivantes :

- L'université dispose d'une capacité d'accueil plus que suffisante, par conséquent elle n'a pas besoin d'extension pour les prochaines années.
- Les structures d'accueil pédagogiques apparaissent comme bien adaptées aux exigences de la réforme : salles de cours et de TD, et salles de TP y sont prédominantes.

Au-delà de l'exactitude de ces statistiques, elles souffrent toutefois d'une faiblesse de taille : elles passent sous silence la nature et l'état des bâtiments des différents établissements. Par exemple la faculté de droit, avec ses 10 amphithéâtres et ses 64 salles de cours et TD, donne l'impression qu'elle dispose d'une structure d'accueil plus que correcte.

## Faculté de Droit



Il n'en est rien lorsque l'on sait que 50% de celle-ci est en préfabriqué : 4 amphithéâtres et 17 salles en plus de 10 salles à Ibn Albanna (annexe de la faculté au sein de la cité universitaire). Le tout dans un état de délabrement avancé.

Conçues pour une durée de vie moyenne ne dépassant pas 10 ans, ces constructions en préfabriqué ont, depuis belle lurette, épuisé ce délai. Elles s'avèrent le moins que l'on puisse dire inadaptées aux exigences minimales de travail, de santé et d'hygiène : étouffantes l'été, glaciales l'hiver, incorporant de l'amiante dans leur texture d'où risque de cancer pour les usagers.

L'aversion des enseignants et des étudiants pour ces locaux est aujourd'hui largement fondée. C'est pourquoi, il devient urgent et impératif d'en finir une fois pour toutes avec ce type de bâtiment.

Outre la concentration des effectifs à la faculté de droit, nous avons ici un deuxième argument de poids pour scinder cette faculté en deux.

Ce n'est que par cette mesure que nous précipiterions la disparition des locaux en préfabriqué avant que nous assisterions à des incidents dramatiques tels : les incendies, l'effondrements des plafonds, des cloisons, des portes et des fenêtres. Comme ce fut déjà le cas ces dernières années mais Dieu merci, jusqu'à maintenant, sans victimes.

Si nous voulons nous éviter des drames humains, il faudra agir vite, il est grand temps de passer à l'action.

Parallèlement à la situation précaire des bâtiments en préfabriqué, les constructions en dure ne sont pas indemnes, les 6 amphithéâtres posent de sérieux problèmes eu égard de leur étanchéité, de l'état de leur écritoire, de leur éclairage, de leur sonorisation, de leur aération,...

Le programme de maintenance lancé depuis 2004 n'a pas donné à ce jour les résultats escomptés, nous y reviendrons plus loin

## Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales



Construite intégralement en dure, la faculté des sciences Dhar Mehrnaz souffre pour sa part, de l'existence dans ses bâtiments de grandes fissurations, de craquelures aux plafonds et aux murs,... Ses salles de TP sont dans leur majeure partie dans une situation lamentable.

## Faculté des Sciences Dhar El Mehraz



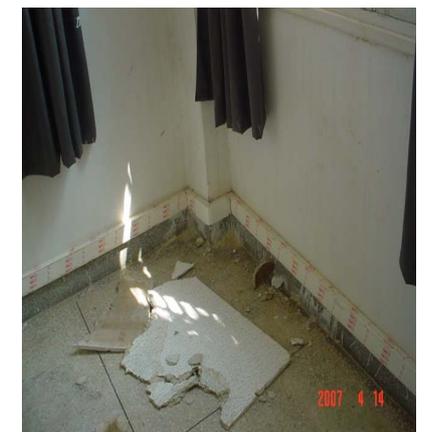
De leur côté les établissements du Campus Saïss ne sont pas à l'abri de la dégradation de leur bâtiment : 75% des locaux de la faculté des lettres sont en préfabriqué, 50% des constructions à la FST le sont aussi.

Toutefois, les préfabriqués au campus Saïss se limitent aux plafonds des bâtiments, ceci n'est pas le cas à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales.

Bien qu'ils soient en meilleur état que ceux de la faculté de droit, il n'en demeure pas moins qu'ils présentent des anomalies récurrentes : problèmes chroniques de l'étanchéité, fissurations, boursouflures aux murs et aux plafonds,...



## FACULTE DES LETTRES SAISS



Même la faculté polydisciplinaire de Taza n'échappe pas à son tour à beaucoup de désagréments liés aux vices de constructions.

Paradoxalement le très ancien bâtiment en forme de U renversé de la faculté des lettres Dhar Mehraz, qui est une ancienne caserne française, présente une allure plus belle et plus costarde que certaines de nos récentes constructions.

## ⇒ Présentation des cités universitaires

Le campus de Dhar Mehraz compte deux cités avec deux administrations différentes et celui de Saïss également deux mais avec une seule administration.

### Cités Dhar Mhraz

#### CITE 1

Locaux	Nombre de Chambres	Nombre de Lits/Chambre	Total
Cité garçons	314	4	1256
Cité filles	56	6	336
	4	9	36
<b>Total</b>	<b>374</b>		<b>1618</b>

Cette cité dispose de :

- Réfectoires : 3
- capacité unitaire : 500 étudiants
- nombre de repas servis par jour : 6 000 à 7 000
- nombre de repas servis par an : 1 000 000
- Nombre de cartes distribuées : 8 000 à 9 000

#### CITE 2

Locaux	Nombre de chambres	Nombre de lits/chambre	Total
15 Pavillons	501	3	1503
	38	4	152
Extension : 4 Pav.	169	2	338
<b>Total</b>	<b>708</b>		<b>1993</b>

Bien que situées toutes les deux au même campus, la cité 2 n'a rien à voir avec la 1<sup>ère</sup>. C'est un palace de 5 étoiles comparé à un hôtel non classé. Elle contraste en tout avec la cité 1 : bâtiments modernes, cadre très agréable, calme, confort,...

## **Cité Universitaire Dhar El Mehrasz II (Filles)**



Construite en 1980 sur le flanc donnant sur le quartier Sidi Brahime adjacente à la faculté de droit.

Avec ses dernières extensions sa capacité d'accueil passera de 1655 à 1993 lits.

### **Cités de Saïss**

#### **1- Cité fille**

Au départ ce fut un bâtiment de l'INES. C'est en 1989 que celui-ci fut annexé à la cité universitaire de Dhar Mehrasz pour abriter la cité des filles.

Au moment de la création de la cité universitaire de Saïss en 1992, elle a été annexée à celle-ci.

Attenante à la FST, qui est elle-même fondée sur l'autre site pédagogique de l'INES, la cité des filles est constituée de dix pavillons d'hébergement d'une capacité d'accueil de 960 lits et de 480 chambres, soit 2 étudiantes par chambre.

Située sur la route d'Imouzer dans un environnement agréable et verdoyant, la cité ne dispose pas cependant de restaurant. Ceci constitue un inconvénient majeur pour les résidentes qui doivent se déplacer au restaurant deux kilomètres plus loin à la cité des garçons.

## **Cité Saïss filles**



## **2- Cité des garçons**

Situé sur la route de Ain Chkef contiguë au siège de la présidence de l'université et à l'EST, la cité des garçons est à son tour une ancienne école d'agriculture datant du protectorat transformée en 1973 en CPR puis en 1992 en cité universitaire.

Elle est composée de sept pavillons d'hébergement d'une capacité d'accueil de 927 lits et de 232 chambres.

Le restaurant comprend deux réfectoires dont chacun a une capacité unitaire de 250 étudiants, soit un nombre de repas servis par jour de 1500 à 2000.

Tout comme la cité 2 de Dhar Mehraz, la cité universitaire de Saïss présente des structures d'accueil correctes. Celles-ci demeurent toutefois insuffisantes eu égard de la demande estudiantine en nette augmentation.

Tout en préservant la beauté de son cadre, grâce à la réserve foncière d'environ 10hectares dont dispose la cité des garçons, l'extension de celle-ci s'impose aujourd'hui.

## **Cité Universitaire Saïss (garçons)**



### **III-2- Diagnostic du site de Taza**

Depuis sa création, assez récente, la faculté polydisciplinaire de Taza accomplit bien sa mission de proximité, elle contribue activement au désenclavement de la région Hoceima-Taounate-Taza.

Cependant cette dynamique est ralentie par quelques difficultés :

- La construction de la faculté n'a pas été accompagnée par la construction d'une cité universitaire permettant à tous les bacheliers de cette région de choisir Taza au lieu de Fès. Recourant à divers stratagèmes, ces derniers réussissent encore aujourd'hui à substituer dans leur choix d'inscription les établissements de Dhar Mehraz.

- L'offre des disciplines dispensées demeure limitée au regard de celles des établissements à accès ouvert de Fès : sciences, lettres et sciences humaines et des sciences juridiques économiques et sociales.

A titre d'exemple toutes les matières en droit français ne sont pas enseignées à Taza, par conséquent tous les bacheliers de cette région désireux de s'inscrire en droit français s'orientent vers la faculté de droit de Fès.

De plus, d'autres étudiants profitant de cette brèche, s'inscrivent dans un 1<sup>er</sup> temps en droit français pour ensuite demander dans un second temps leur transfert en économie ou en droit en arabe.

Ceci est à l'origine de nombreuses tracasseries et de pressions supplémentaires sur les structures d'accueil des établissements de Fès.

- Bien que les bâtiments de la FPT soient récentes, des vices de construction multiples apparaissent çà et là : fissurations béantes de tous genres, dégradations rapides des revêtements, des réseaux d'eau, des installations électriques, des sanitaires, de la boiserie, des tâches d'humidité et des boursouffures presque partout,...

Mais au-delà de ces difficultés, des problèmes structurels demeurent posés :

- Forte croissance des effectifs des étudiants.
- Faible taux d'encadrement pédagogique et administratif.
- Structures d'accueil très insuffisantes eu égard de l'importance des besoins de la région.

Si des mesures catégoriques ne sont pas prises pour anticiper cette évolution, nous aurons un foyer de tension et de violence à Taza similaire à celui de Dhar Mehrez.

### **III - 3 - Diagnostic du site de Taounate**

Il abrite l'institut national des plantes médicinales et aromatiques INPMA qui est le seul établissement marocain de recherche et de

développement dans le domaine des plantes médicinales, aromatiques et de leurs dérivés destinés aux secteurs : de la pharmacie, de la cosmétique, de l'agroalimentaire, de la parfumerie et de la parachimie.

Sa mission première consiste au développement de la recherche productive des plantes à parfum, médicinales et aromatiques.

En cela l'INPMA surfe sur un créneau très porteur et à très forte valeur ajoutée où la recherche est très embryonnaire au Maroc.

Par sa situation géographique, la région de Taounate est réputée mondialement pour la qualité et la diversité de ses plantes médicinales et aromatiques, par ses structures d'accueil : 3500m<sup>2</sup> de surface construite, 25hectares de ferme expérimentale, 4hectares de pépinière, son équipement moderne, son cadre champêtre bien approprié à la recherche, l'INPMA pourrait à lui seul constituer, dans son domaine, un pôle d'excellence et de compétitivité à rayonnement national et international.

Toutefois, depuis sa création aucune action d'envergure n'a été réalisée.

Des problèmes futiles bloquent ses avancées.

Le retour sur investissement de 28 millions de dirhams de construction, et de 25 millions en équipements, a trop tardé à se reproduire.

### **III - 4 - Goulots d'étranglement ou facteurs de blocage à la bonne gouvernance**

La forte concentration des étudiants au campus Dhar Mehratz constitue la pierre d'achoppement sur laquelle bute l'application de la réforme et révèle les difficultés quotidiennes inhibant le fonctionnement normal de l'université dans son ensemble.

## Effectifs des étudiants au titre de l'année universitaire 2007-2008

Etablissement	Campus Dhar Mehraz Etudiants	%	Etablissement	Campus Saïss Etudiants	%
<b>FSJES</b>	16 141	47,6	FLSH	4 277	47,6
<b>FLSH</b>	12 259	36,1	FST	2 050	22,8
<b>FS</b>	5 541	16,3	FMP	1 479	16,5
			EST	911	10,2
			ENSA	199	2,2
			ENCG	65	0,7
	33 941	100		8981	100

Total des étudiants : 42942 (48405 avec les effectifs de Taza)

Campus Dhar Mehraz : 79,1%

Campus Saïss : 20,9%

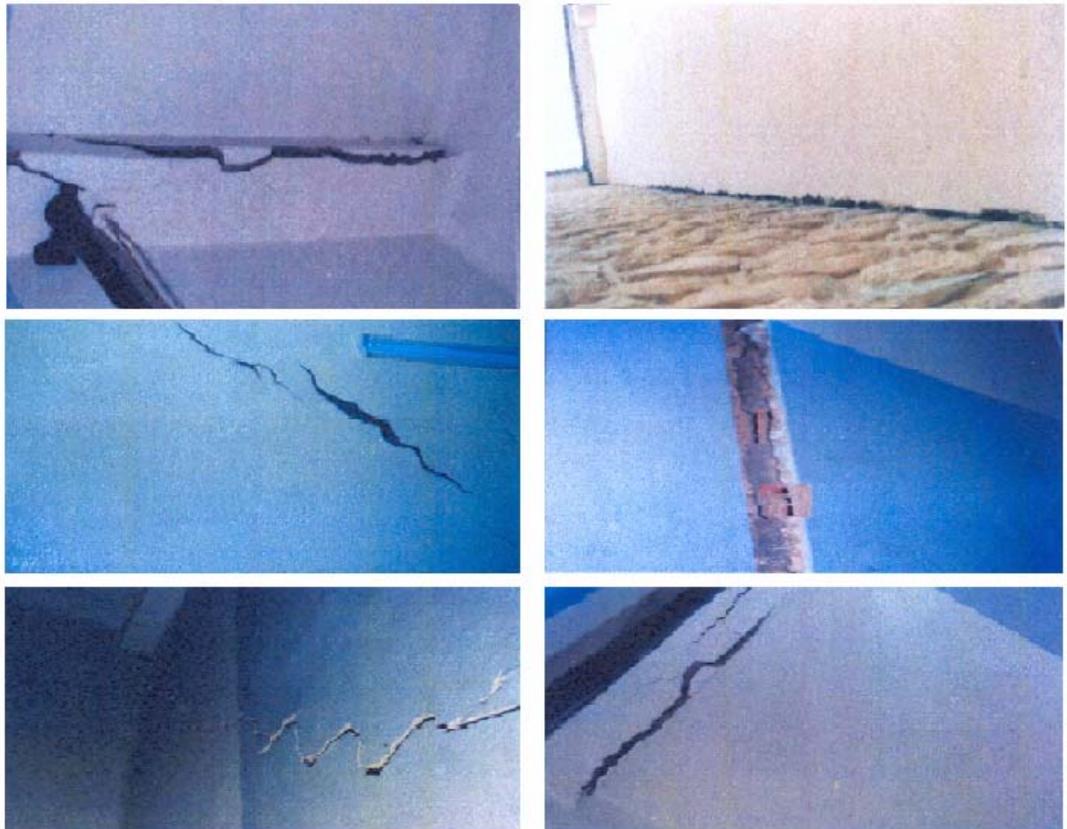
La forte concentration des effectifs 79,1% du campus Dhar Mehraz contre seulement 20,9% à Saïss s'explique par une série de raisons :

- Tous les établissements du campus Dhar Mehraz sont à accès ouvert. A l'inverse, ceux de Saïss sont à accès limité à l'exception toutefois de la faculté des lettres.  
Ainsi le caractère non sélectif qui prévaut au Campus Dhar Mehraz constitue un aimant en soi pour attirer indifféremment le bon grain et l'ivraie.
- L'existence de la cité universitaire au milieu de Campus de Dhar Mehraz contribue indéniablement à cette concentration.  
Rappelons que la cité est encerclée par quelques bidonvilles (douar Askar, Lidou, Ouislen), casernes militaires, quartier industriel de Sidi Brahime, souk hebdomadaire.  
L'existence de toutes sortes de marchands ambulants, de gargotiers, de commerce illicite au milieu de la cité et au devant des portails des 3 établissements.
- La grande vétusté des constructions et l'archaïsme des équipements et installations techniques font de cette cité un cocktail explosif à tout moment.

Ses structures d'accueil sont en déliquescence : menace d'effondrement par certains endroits.

Fermeture cette année de l'aile gauche du bâtiment destiné à l'hébergement des étudiants, en raison du danger qu'elle constitue pour ceux-ci et pour le personnel administratif.

### **Cité Universitaire Dhar El Mehraz 1**



Le flux des étudiants à l'intérieur de la cité échappe à tout contrôle. C'est un territoire de non droit et de non loi.

Il est prisé par les différentes factions actives sur le campus. C'est un repaire idéal pour tous les assauts permanents contre la stabilité, la tranquillité et le fonctionnement normal des trois établissements.

Certains considèrent la cité de Dhar Mehraz comme le "laboratoire national" d'où partent les étincelles. En ce sens, il symbolise le "Bastion du Militantisme Estudiantin".

- La proximité du campus du centre ville et sa desserte relativement meilleure par bus que celle du campus de Saïss.

- Le non respect de la période des inscriptions qui se prolonge souvent jusqu'aux dates des examens du 1<sup>er</sup> semestre, sous des pressions violentes qui vont jusqu'à l'arrêt des cours pendant des semaines voire à la dégénérescence en troubles. Tout au long de cette période un climat de fortes tensions règne sur tout le campus avec son cortège de confrontations épisodiques, de stress permanent pour le corps enseignant, le personnel administratif et pour la grande masse des étudiants otage aux mains de quelques groupuscules.  
Sans la proximité de la cité, qui est leur Q.G., et sans la concentration des effectifs des trois établissements, ils seraient vite neutralisés.  
En effet, l'existence des disparités dans le traitement pédagogique et administratif entre les trois facultés pousse ces groupuscules à faire jouer au maximum la tactique de la surenchère pour semer le trouble et le désordre.  
Celle-ci existe aussi entre ces groupuscules qui s'épient mutuellement car dès qu'un établissement cède à l'un, les autres réagissent en revendiquant plus, d'où la spirale concession- revendication. C'est une vraie guerre de positions et de leadership qui prévaut dans ce campus.  
Durant tout le 1<sup>er</sup> semestre, ils tiennent la dragée haute à l'administration par leurs multiples revendications car ils savent qu'ils sont en position de force.  
Chaque groupuscule cherche dès le début de l'année universitaire à renforcer au maximum ses rangs par la constitution des listes, qui n'en finissent pas, des étudiants ayant épuisé leur chance d'inscription ou de réinscription dans d'autres établissements à s'inscrire de nouveau. On n'a pas affaire qu'à de nouveaux bacheliers mais surtout à de très anciens.  
En effet, ces groupuscules vont même jusqu'à afficher leur avis d'inscription selon leurs propres conditions.  
C'est grâce à cette stratégie qu'ils ont presque vidé la réforme de ses quelques éléments fondamentaux : absence de contrôle continu, de note minimale sauf pour le module, ...  
En 2<sup>ème</sup> semestre la situation se renverse un peu en faveur de l'administration, mais au prix d'une année universitaire qui s'étire jusqu'au début du mois d'août et au prix d'un épuisement moral et physique des enseignants et du personnel administratif.

- Dans un environnement hostile tel que celui du campus de Dhar Mehraz toute tentative de coordination et de rigueur, entre les établissements quant au respect des conditions d'inscriptions et des délais, est purement et simplement vouée à l'échec tant qu'il n'existe pas un système de gestion et de validation des inscriptions au niveau de la présidence. "Apogée" semble bien jouer ce rôle, mais il tarde beaucoup à rentrer en vigueur.
  
- L'inexistence d'une division de travail claire et précise entre les établissements de Dhar Mehraz et ceux de Saïss en l'occurrence entre les deux facultés des lettres et les deux facultés des sciences, limite la spécialisation de celles-ci et par conséquent crée un déséquilibre flagrant entre les facultés des lettres entre elles et les facultés de sciences entre elles. C'est pour remédier à ces déséquilibres qu'il faudrait lutter contre les doubles emplois des matières et des filières à Saïss et à Dhar Mehraz.  
 Par exemple avoir la géographie, l'histoire, le français, l'anglais ... à Saïss et à Dhar Mehraz n'a pas de sens. Il faudrait que ces deux facultés se spécialisent dans les disciplines où chacune dispose d'un avantage compétitif ou d'excellence par rapport à l'autre. Ce n'est que par cette démarche que nous pourrions équilibrer les 2 établissements d'autant plus que le campus de Saïss souffre de son côté de quelques problèmes :
  
- En 1<sup>er</sup> lieu son éloignement relatif du centre ville pèse beaucoup sur les étudiants car l'insuffisance de la desserte des bus d'une part entre le centre ville et le campus et d'autre part entre les établissements de celui-ci et la cité universitaire. La plus longue distance qui sépare celle-ci de la faculté de médecine est d'environ 4 kilomètres.
  
- En 2<sup>ème</sup> lieu, le problème de la sécurité est posé avec acuité, pour les étudiants du campus en général, et pour les résidentes de la cité des filles en particulier. Celles-ci sont souvent agressées et harcelées durant leur trajet au restaurant universitaire. Les vastes terrains agricoles et en construction dans cette zone rendent difficile toute maîtrise sécuritaire de celle-ci.

- Enfin le manque d'animation socioéconomique et culturelle freine beaucoup l'attractivité de ce campus par rapport à celui de Dhar Mehraz. : absence des centres de prestations commerciales, sociales et culturelles : restaurants, boutiques, cafés, librairies, médiathèque, centre médico-social, agences bancaires, ...

C'est d'ailleurs ce problème associé au dédoublement des matières entre les deux facultés des lettres qui est à l'origine du déséquilibre des effectifs entre celles-ci.

En tout cas le problème de la sécurité et de manque d'animation ira en s'amenuisant à Saïss: urbanisation rapide, construction très prochainement d'un deuxième centre commercial Marjane face à la cité des garçons, à la présidence et à l'EST.

#### **IV– Réaménagement des structures d'accueil et rééquilibrage des effectifs entre établissements**

##### **IV-1- Plan de requalification du plateau Dhar Mehraz par la Wilaya**

Il existe désormais une ferme volonté politique de requalification urbaine du plateau de Dhar Mhraz.

Présenté et défendu par Monsieur le Wali de la région Fès Boulemane, le projet intègre :

- Hôpital El Ghassani,
- Casernes militaires
- Bidonvilles
- Cités universitaires et autres instituts de formation,
- Facultés, ...

Son objectif ultime étant le désenclavement des équipements publics structurants avec une meilleure intégration au reste de l'agglomération.

Ce projet comprend les actions suivantes :

- 1- Requalification urbanistique et relance économique du secteur de Douar Askar, élément central dans l'aménagement du plateau de Dhar Mehraz
- 2- Transfert des casernes, de l'hôpital El Ghassani, des cités et des établissements universitaires vers d'autres zones urbaines.
- 3- Participation aux efforts de lutte contre la prolifération de l'habitat insalubre grâce au programme de relogement de 2 650 ménages.
- 4- Projection d'une armature "Viaire" reliant l'ensemble de l'aire d'étude au reste de la ville.

5- Meilleure intégration de toute la zone de Dhar Mehratz dans l'agglomération de Fès par la mise en place d'outils techniques et réglementaires adéquats.

### ⇒ **Phasage de ces actions d'aménagement**

- 1- Libération de la zone 1 d'une superficie de 0,6Ha, abritant actuellement les locaux de la faculté des lettres pour la réalisation d'un complexe immobilier intégré.
- 2- Transfert des services de l'hôpital El Ghassani au site d'accueil du CHU (route de Sefrou) afin de former un véritable pôle de santé.
- 3- Requalification de la zone 3 en pôle de recherche-développement au service d'une redynamisation de la zone Sidi Brahime.
- 4- Réaménagement de la zone 2 en équipements administratifs et publics.
- 5- Transfert de la caserne et redéfinition de la zone.

### **IV-2- Plan de restructuration de l'université**

C'est dans le cadre de ce programme d'ensemble de la Wilaya de Fès, que plusieurs scénarios existent pour l'université. Le plus ancien, le plus courant et le plus dominant consiste en :

- la délocalisation de la cité universitaire<sup>1</sup> au Site de Saïss
- le démantèlement du 1<sup>er</sup> cycle universitaire du Dhar Mehratz et son transfert aux facultés polydisciplinaires construites dans d'autres sites.
- la requalification du reste des bâtiments de formation et de recherche en véritable pôle "Master et Doctorat".
- la revalorisation du site et redynamisation de la zone industrielle avoisinante.

Sur le 1<sup>er</sup> point de la délocalisation de la cité 1, tout le monde semble être d'accord.

C'est précisément sur les autres points que notre projet se démarque nettement, et ce pour plusieurs raisons :

- D'abord les effectifs du 1<sup>er</sup> cycle sont prédominants, ils représentent plus des  $\frac{3}{4}$  des effectifs de Dhar Mhraz leur transfert, même progressif, se heurterait à des goulots d'étranglement importants : encadrement pédagogique et administratif, durée longue de réalisation.  
De plus, un établissement universitaire n'a de valeur académique reconnue que lorsqu'il présente une offre de formation allant du 1<sup>er</sup> cycle au doctorat. Aussi cette situation créerait une grande dispersion pour les enseignants qui seraient partagés entre plusieurs établissements d'où multiplication des déséconomies d'échelles.
- Ensuite les structures d'accueil en dure avec les nouvelles extensions, la construction en cours du complexe sportif et l'existence de plus d'une vingtaine d'amphithéâtres mieux adaptés au 1<sup>er</sup> cycle, seraient purement et simplement condamnées à la ruine.
- Enfin la réalisation de ce projet n'est pas des plus simples, ni des plus économes en ressources humaines et financières. Ses risques d'échec ne sont pas minces dès lors que l'on pense à l'équilibre et à l'articulation des spécialisations des effectifs des établissements dans la perspective de création d'une 2<sup>ème</sup> université à Fès.

### **IV-3- Propositions du projet d'université**

#### **IV-3-1- Construction de nouvelles facultés**

Compte tenu de tout ce qui précède ainsi que de la création d'une nouvelle faculté des sciences et techniques à Taounate programmée dans la loi de finance 2008, nous proposons le projet d'université suivant :

- Création d'une nouvelle faculté de droit à Saïss qui arbitrait les deux départements de droit publique et de droit privé.
- Création d'une polydisciplinaire à Sefrou, voir fiche technique n°3

7000 étudiants de la faculté de droit seront ainsi transférés du campus Dhar Mehraz vers le campus Saïss, une fois la nouvelle faculté de droit construite d'ici 2 ans.

Cette faculté sera du 1<sup>er</sup> coup opérationnelle car ni le problème de recrutement des enseignants ni celui du personnel ne se posera. Les mêmes professeurs juristes et une partie du personnel administratif de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales iraient à la nouvelle faculté.

Par cette simple opération, cette dernière sera scindée en deux aussi bien en termes d'espace que de champs disciplinaires.

D'ailleurs aujourd'hui la faculté de droit est coupée en deux par un passage public, ouvert au début des années 90 pour des raisons sécuritaires, reliant le campus Dhar Mehraz au quartier Sidi Brahime : d'un côté se trouve le pavillon en préfabriqué de l'autre les constructions en dure.

L'ouverture de la nouvelle faculté et l'emménagement de la faculté des sciences juridiques et politiques vers celle-ci seront l'occasion idéale pour raser définitivement les locaux en préfabriqué. Un terrain de plus de deux hectares sera ainsi récupéré, nous proposons qu'il soit affecté à la construction de l'ENCG.

Ceci sera par conséquent une source inépuisable en économies d'échelles et en synergie entre les deux établissements.

Avec cette opération de partage de la faculté de droit en deux grands champs disciplinaires nous aurons anticipé la réalisation pour les toutes prochaines années de la séparation en deux des facultés de droit au Maroc, de même pour les facultés des lettres et sciences humaines qui seront scindées en deux : facultés des lettres et facultés des sciences humaines. D'ailleurs c'est cette approche qui est actuellement en vogue en France.

Nous savons que leur structure actuelle constitue un vrai obstacle à la réforme.

Parallèlement à la construction de la nouvelle faculté à Fès seront également lancés les chantiers de :

- La faculté polydisciplinaire de Sefrou.

- La faculté des sciences et technique de Taounate.

La faculté polydisciplinaire de Sefrou absorbera à son tour au moins 2000 nouveaux bacheliers pour sa 1<sup>ère</sup> année, pour plus de détail, voir fiche technique n° : 3. A sa vitesse de croisière elle atteindra 4500 à 5000 étudiants.

Aussi, la FST de Taounate recueillera environ 500 étudiants pour sa première année de lancement et 1000 à 1500 plus tard.

A ce jour aucune étude de faisabilité n'a été réalisée pour celle-ci. Sa programmation dans la loi de finance 2008 a surpris tout le monde.

Enfin l'extension de la faculté de médecine s'impose aujourd'hui. Suite au programme national de l'initiative 3300 médecins, la construction d'au moins un amphithéâtre semble prioritaire pour répondre aux exigences de celles-ci en terme de nouveaux inscrits qui passent de 70 à 180 cette année, puis à 300 l'année prochaine pour atteindre sa vitesse de croisière à 400 nouveaux inscrits à partir de 2010. .

#### **IV-3-2- Rééquilibrage des effectifs**

Toutes ces opérations de construction des établissements seront accompagnées d'une série de tentatives de rééquilibrage des effectifs entre ceux-ci. Il s'agit là d'un positionnement stratégique visant le renforcement de la spécialisation des établissements de l'université.

##### **IV-3-2-1- Rééquilibrage des effectifs entre les facultés des lettres et des sciences humaines**

Tout comme pour la scission de la faculté de droit, il faudrait maintenant penser à une division de travail et de compétence claire entre les deux facultés des lettres afin d'une part de lutter contre les duplications et les redondances des matières et d'autre part d'encourager les économies d'échelles et de mutualisation des moyens.

Pour ce faire, nous proposons la solution suivante :

Création de deux pôles de compétence et d'excellence : l'un autour de la littérature et de la linguistique, l'autre autour des sciences humaines. Avec l'hypothèse de la délocalisation du département de

psychologie, sociologie et philosophie de la faculté des lettres Dhar Mehraz à la faculté des lettres Saïss, le 1<sup>er</sup> pôle serait prédominant à la 1<sup>ère</sup> faculté alors que le second le serait à la faculté des lettres et sciences humaines Saïss d'autant plus que cette dernière dispose d'un avantage compétitif indéniable sur les deux pôles :

- pôle de compétence patrimoine et culture, 2PC à Fès
- pôle de compétence RELOR (Réseau Etude sur Local et le Régional)

Les deux pôles sont reconnus par le Ministère de tutelle et par le CNRST. Ils bénéficient d'une bonne réputation aussi bien sur le plan local que national, ou international.

Une excellente relation de coopération et de partenariat lie dans ce domaine cette faculté avec l'université de Metz.

Depuis sa création la faculté des lettres Dhar Mehraz, a accumulé une grande expérience lui conférant une longueur d'avance et un positionnement stratégique sur ses métiers de base : la littérature et la linguistique.

Les départements, par exemple, de français, d'anglais, d'espagnole et d'allemand jouissent d'une bonne réputation et d'un rayonnement dépassant les frontières nationales.

Environ 4000 étudiants du département psychologie, sociologie et philosophie de la faculté des lettres Dhar Mehraz seraient transférés à la faculté des lettres Saïss.

Un échange croisé des filières de langues et d'histoire géographique entre les deux établissements générera un solde d'environ 1000 étudiants en faveur du campus Saïss.

#### **IV-3-2-2- Rééquilibrage des effectifs entre les facultés des sciences**

La même approche serait tentée entre la faculté des sciences de Dhar Mehraz et la faculté des sciences et techniques de Saïss : un découpage stratégique des métiers de base serait effectué entre les deux établissements.

Là encore il faudrait privilégier l'ancrage de chaque établissement dans sa vocation 1<sup>ère</sup>. La faculté des sciences pour les

sciences fondamentales et appliquées, et la FST pour les sciences et techniques et les sciences de l'ingénieur.

La chasse au double emploi dans certaines matières ou filières dispensées conjointement dans les deux établissements serait bien engagée.

#### **IV-3-2-3- Régulation des effectifs par la mutualisation optimale des moyens**

Cette stratégie d'optimisation des ressources et de mutualisation des équipements et des structures d'accueil pourrait aller encore plus loin.

Certains modules tels ceux des langues et communication seraient dispensés pour tous les établissements par la faculté des lettres, alors que ceux de l'informatique et des mathématiques par la faculté des sciences, avec cependant le respect des spécificités de chaque établissement.

A l'instar de ce qui se passe en Europe (LMD) et même chez-nous au Maroc, par exemple les modules de langues et de communication de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi Rabat sont dispensés à la faculté des sciences et de l'éducation.

Ceci présente plusieurs avantages :

- Renforcement de la spécialisation des établissements.
- Amélioration de la qualité des matières dispensées.
- Exploitation optimale des ressources humaines et financières ainsi que des structures d'accueil de l'université.

#### **IV-3-2-4- Régulation des effectifs par l'application urgente d'APOGEE**

Il existe une vraie anarchie dans la procédure des inscriptions au campus Dhar Mehraz. Rien n'est respecté : ni date, ni délai, ni norme.

Les conséquences de cette anarchie sont multiples, elles affectent d'une manière directe et violente le démarrage de chaque année universitaire.

Avec la réforme, basée sur les semestres et les systèmes modulaires, tout retard ou tout arrêt non programmé, agit de manière négative et irréversible sur le fonctionnement normal du reste de l'année.

De plus, toutes ces nouvelles inscriptions, ayant lieu au-delà des délais officiels, ne sont pas pour l'essentiel justifiées.

Par exemple, sur un total de nouveaux inscrits, à la faculté de droit pour cette année universitaire, de 4329, 1489 sont inscrits entre le 19 septembre et le 9 novembre 2007, la période officielle étant du 3 au 13 septembre 2007.

Dans ce dernier chiffre des inscrits, les nouveaux bacheliers sont des exceptions, le plus grand bataillon représente, les transferts des deux facultés voisines, des licenciés qui n'ont pas réussi leur sélection pour accéder aux masters,...

En réalité ces inscriptions obéissent à des mobiles sociaux que confère une simple carte d'étudiant à son détenteur :

- Carte de bus
- Carte de restaurant universitaire
- carte nationale ou passeport
- attestation universitaire...

C'est pourquoi nous nous trouvons avec des effectifs gonflés : une masse d'étudiants fantômes. Ceci est corroboré par le taux de présence aux examens ne dépassant pas souvent 50% des inscrits. Cette situation est coûteuse, elle est par conséquent génératrice de beaucoup de gâchis : papiers, temps,...

De plus, les examens sont organisés collectivement pour l'ensemble des étudiants, il s'étalent sur une dizaine de jours mobilisant de gros moyens humains et financiers, ceci est en contradiction totale avec les recommandations de la réforme.

Avec la concentration des effectifs tout devient problème : les inscriptions, les examens,...

Le déséquilibre des effectifs entre les deux facultés de lettres s'explique en partie par la prolongation anormale de la période des inscriptions à Dhar Mehratz.

C'est pourquoi, il est grand temps d'accélérer l'entrée en application du système APOGEE (Application Pour Gérer les Enseignements et les Etudiants) pour arrêter définitivement ce laisser aller dans les inscriptions à Dhar Mehraz. C'est un outil précieux qui permettra en temps réel à la présidence de coordonner et de réguler au niveau central les inscriptions évitant ainsi aux établissements de céder aux pressions de tous genres.

L'exploitation D'APOGEE est désormais une priorité pressante d'autant plus que l'acquisition des ses équipements et de la licence ORACLE (système de gestion de bases de données) ont coûté la bagatelle de près de 1,4 millions DH (Conseil d'université 19 octobre 2005).

Par ailleurs les délais de garantie de ces deux derniers ont expiré. Le renouvellement des garanties est très coûteux surtout celle d'ORACLE.

Pour arrêter ce désordre au campus Dhar Mehraz, il faudrait fixer, avant le début de chaque année universitaire, d'une manière collégiale, président et chefs d'établissements, le nombre de nouveaux inscrits pour chaque établissement compte tenu de la capacité d'accueil, des objectifs d'équilibre des effectifs et de la progression de nouveaux bacheliers.

### ***Les mesures à prendre pour l'application d'APOGEE***

Son exploitation au niveau de l'université suppose une célérité dans la mise en œuvre :

- a- D'une équipe qualifiée d'administrateurs permanents de gestion du système au niveau de la présidence.  
Pour assurer son efficacité, cette équipe doit être composée, outre le personnel de la présidence, de représentants de chaque établissement, et ce afin de préserver la spécificité de traitement de celui-ci.
  
- b- D'une équipe de techniciens qualifiés affectée au suivi et à l'application au niveau de chaque établissement. Mais cela ne suffit pas, il faut former les utilisateurs qui sont les enseignants et le personnel administratif afin d'en assurer une bonne gestion pédagogique.

- c- D'une "moulinette" pour automatiser la récupération d'historiques depuis le démarrage de la réforme 2003- 2004. Ce retard dans la récupération doit être éliminé. Tous les établissements doivent adhérer et coopérer activement avec la présidence pour mettre à jour ce système.
  
- d- D'une connexion rapide entre les utilisateurs des établissements et le serveur central au niveau de la présidence. Cette connexion est aujourd'hui très faible. Il faut parer techniquement à ce problème.  
 Dès 2004 des investissements trop lourds en équipements ont été engagés : serveur central, serveurs locaux, câbles,... dans le but de développer l'intranet entre les établissements. Or, à ce jour ce système n'est pas du tout bien exploité.  
 De plus, le financement de Marwane a pesé lourdement sur le budget des établissements 70000 DH/an et par établissement pendant des années et sur le budget d'investissement de l'université : 6,250 millions DH (conseil d'université du 26 Juillet 2007).  
 Mais ce n'est pas tout Le coût de financement des NTIC est de 11,467 millions de DH (document USMBA : "Réalizations chantiers en cours)
  
- e- De la création de locaux et de bureaux, réservés aux chefs de filières, équipés de matériels informatiques et bureautiques s'impose au niveau de chaque établissement.
  
- f- D'une maintenance des équipements d'APOGEE aussi bien au niveau de la présidence qu'au niveau des établissements.

A l'instar des connexions performantes reliant les agences bancaires à leur siège social, la présidence de l'université et ses établissements peuvent prétendre au même système de gestion en temps réel des flux des informations.

APOGEE, est là pour contribuer à cette régulation des effectifs, des demandes d'inscriptions à distance, des consultations, voire à des changements de filières,...

C'est d'une gestion informatisée des structures d'accueil de l'université et de ses établissements dont il s'agit au fond.

Ainsi ces systèmes informatisés de gestion de l'information ont fait leur preuve dans les universités des pays industrialisés et des pays

en développement. Par exemple à l'université de Lomé au TOGO, cette gestion informatisée des structures d'accueil a permis une meilleure utilisation des places disponibles et des équipements pédagogiques (1).

#### **IV-3-2-5- D'autres leviers de régulation des effectifs**

D'autres leviers pour réduire la pression des effectifs sur les établissements peuvent être actionnés, il s'agit du développement:

- De l'enseignement à distance
- Des filières professionnalisantes

Là encore l'enseignement à distance est très limité voire inexistant à l'université.

Dans ce domaine même par rapport aux universités des pays francophones comme le Madagascar, nous sommes en retard. Une seule salle de visioconférences à l'EST ne suffit pas.

Il faut généraliser cette formule d'enseignement surtout pour les établissements à accès ouvert et à forte pression des effectifs.

Par exemple à Madagascar, l'enseignement à distance offre une formation alternative à 40% de nouveaux inscrits dans l'enseignement supérieur. Autrement dit tous les étudiants qui n'ont pas pu s'inscrire aux filières universitaires traditionnelles, ont eu recours à ce nouveau système d'enseignement (2).

Quant au développement des filières professionnalisantes, depuis 2006, un effort remarqué a été réalisé dans ce sens par le Ministère de tutelle.

Notre Ministère a adopté cette stratégie nationale en accueillant des filières des licences professionnelles dans le domaine de l'offshoring et des métiers du travail social.

Outre les établissements à accès limité, les établissements à accès ouvert ont bénéficié de ces formations : sur 8 filières d'offshoring 5 filières reviennent aux établissements à accès ouvert, alors que 6 filières du travail social ont été attribuées à ces derniers.

---

(1) Banque Mondiale " Coût et financement de l'enseignement supérieur en Afrique francophone", p. 76 Washington D.C. 2007 107 pages

(2) Idem, p. 20

Il va de soi que le développement des formations dans des filières courtes telles que celles des licences professionnelles où la durée de passage de l'étudiant n'excédant pas 3 ans, présente plusieurs avantages :

- baisse de la pression des effectifs sur la capacité d'accueil des établissements,
- baisse des coûts de formation,
- augmentation des ressources exceptionnelles d'appui aux établissements de la part des demandeurs de ces formations : Casa-shor, ministère du développement social ...  
A titre indicatif le programme de l'offshoring et de 10 000 ingénieurs rapportent aux établissements de l'université pour la période allant de 2007 à 2008 plus de 8 084 790 DH pour 455 lauréats (conseil d'université du 28 décembre 2006), alors que l'initiative 10000 acteurs sociaux rapporte 628400 DH à la FSJES et 676800 DH à la FLDM au titre de l'exercice 2008 (conseil de gestion du 7 février 2008).

#### **IV-3-2-6- Résultats de ce rééquilibrage**

Avec cette opération de rééquilibrage nous aurons un positionnement stratégique des établissements au tour des pôles d'excellence suivants :

##### Compus Saïss

###### Pôle d'excellence en technologie entre :

ENSAF  
EST  
FST  
CURI  
INPMA

###### Pôle d'excellence en sciences juridiques et politiques, et des sciences humaines entre :

Faculté des sciences juridiques et politiques  
Faculté de sciences humaines  
Faculté polydisciplinaire de Taza  
CURI  
INPMA

Campus Dhar Mehraz

Pôle d'excellence en sciences économiques et de gestion entre :

Faculté des sciences économiques et de gestion

ENCG

Faculté polydisciplinaire de Taza

INPMA

Pôle d'excellence en sciences fondamentales et sciences  
appliquées entre :

Faculté des sciences

INPMA

CURI

Faculté polydisciplinaire de Taza

Pôle d'excellence en linguistique et littérature entre :

Faculté des lettres

Faculté polydisciplinaire de Taza

**En terme d'effectifs nous aurons les estimations des résultats suivants :**

<b>Campus Dhar Mehraz</b>	<b>Campus Saïss</b>
Faculté des Sc. Eco. et de Gest. ≈ 7000 étudiants	Faculté des Sc. Juri. et Politiques ≈ 7000 étudiants
Faculté des Lettres ≈ 7000 étudiants	Faculté des Sc. Humaines ≈ 6000 étudiants
On vise pour la faculté des Sciences un effectif moyen de 3500 étudiants	On vise pour la FST un effectif autour de 2000 étudiants
<p>- L'application d'APOGEE et le respect de la période officielle des inscriptions contribueront à réduire les effectifs d'environ 3000 étudiants. C'est au bas mot la masse des étudiants fantômes qui circulent entre les établissements du campus Dhar Mehraz et la faculté des lettres Saïss.</p>	
<p>- La construction de la FST à Taounate et de la faculté polydisciplinaire à Sefrou diminuerait respectivement les effectifs de 1000 et 2000 étudiants, soit 3000 étudiants.</p>	
<p>Au terme de ces opérations nous aurons des campus qui tourneront en moyenne autour de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 000 étudiants pour le Campus Dhar Mehraz contre 33941 étudiants aujourd'hui.</li> <li>- 18 000 étudiants pour le campus Saïss contre 8981 étudiants.</li> </ul>	

Le succès de cette restructuration est tributaire d'un redéploiement vigoureux des structures d'accueil des cités universitaires des deux campus.

#### **IV -3-3- Réaménagement des cités universitaires**

En attendant le démantèlement de la cité<sup>1</sup> de Dhar Mehraz, nous proposons un programme d'extension et de construction des

structures d'accueil destinées à l'hébergement, à la restauration, aux prestations de services et à l'animation.

Nous privilégions, pour notre part, des structures d'accueil d'une taille optimale répondant aux nouvelles exigences des usagers. Il s'agit notamment de :

**a- L'extension de la cité des garçons de Saïss**

Cette extension aura lieu sur son terrain encore disponible d'environ 10hectares.

La marge de manœuvre étant grande pour imaginer des structures d'accueil supplémentaires modernes intégrant en plus des pavillons pour garçons, d'autres pour filles

**b- L'extension de la cité des filles Saïss comprendra :**

- la construction d'un restaurant évitant ainsi aux résidentes les incommodités déjà signalées,
- la construction de nouveaux pavillons pour garçons et pour filles.

Là encore un terrain, d'environ 5 hectares attenant à la cité et à la FST, est identifié actuellement par la présidence de l'université. Une partie de ce terrain pourrait faire l'affaire.

Ainsi transformée, cette cité pourra prétendre à son administration propre.

**c- L'extension de la cité 2 de Dhar Mehraz**

Une fois démantelée la cité 1 de Dhar Mehraz, un vrai problème de restauration se posera pour les résidentes de la cité de Sidi Brahime et pour les autres étudiants des trois facultés.

Pour résoudre ce problème nous proposons la solution suivante :

Prendre une partie du vaste terrain récupéré de la démolition à la fois de la maison de fonction du directeur de la cité 1 et du préfabriqué de la faculté de droit, l'annexer à la cité 2, puisque mitoyen à celle-ci, pour construire un nouveau restaurant et également de nouveaux pavillons d'hébergement pour les garçons.

Ainsi transformée et entièrement ancrée au quartier Sidi Brahime, l'actuelle cité 2 aura pris une nouvelle allure la rendant une cité moderne à part entière.

#### **d- Projets de construction des cites universitaires à Taza et à Sefrou**

De pareils efforts seront déployés pour doter en priorité le site de Taza puis dans un second temps celui de Sefrou, de cités universitaires répondant aux mêmes standards de qualité.

#### **e- Création des centres d'animation et de prestations de services**

Les cités doivent être dotées chacune d'un vrai centre socioéconomique et culturel.

Celui-ci comprendra les prestations de services suivantes :

- Un centre médico-social
- Une médiathèque
- Une salle de conférences
- Des ateliers artistiques
- Des salles de spectacles
- Des boutiques
- Des fast food
- Des salles couvertes de sport
- Des terrains de sport
- Des agences bancaires
- Des laveries automatiques...

Si la gestion des trois cités relève des services de l'administration de l'ONOUSC (l'Office National des Œuvres Universitaires Sociales et Culturelles), en revanche la gestion des prestations de services sera confiée au privé. Conformément à la réglementation en vigueur, des appels d'offre seront lancés à cet effet.

Par ailleurs les créations des nouvelles cités universitaires par le secteur privé seront encouragées à l'instar des expériences déjà tentées à Kenitra et ailleurs par Miloud Chaabi.

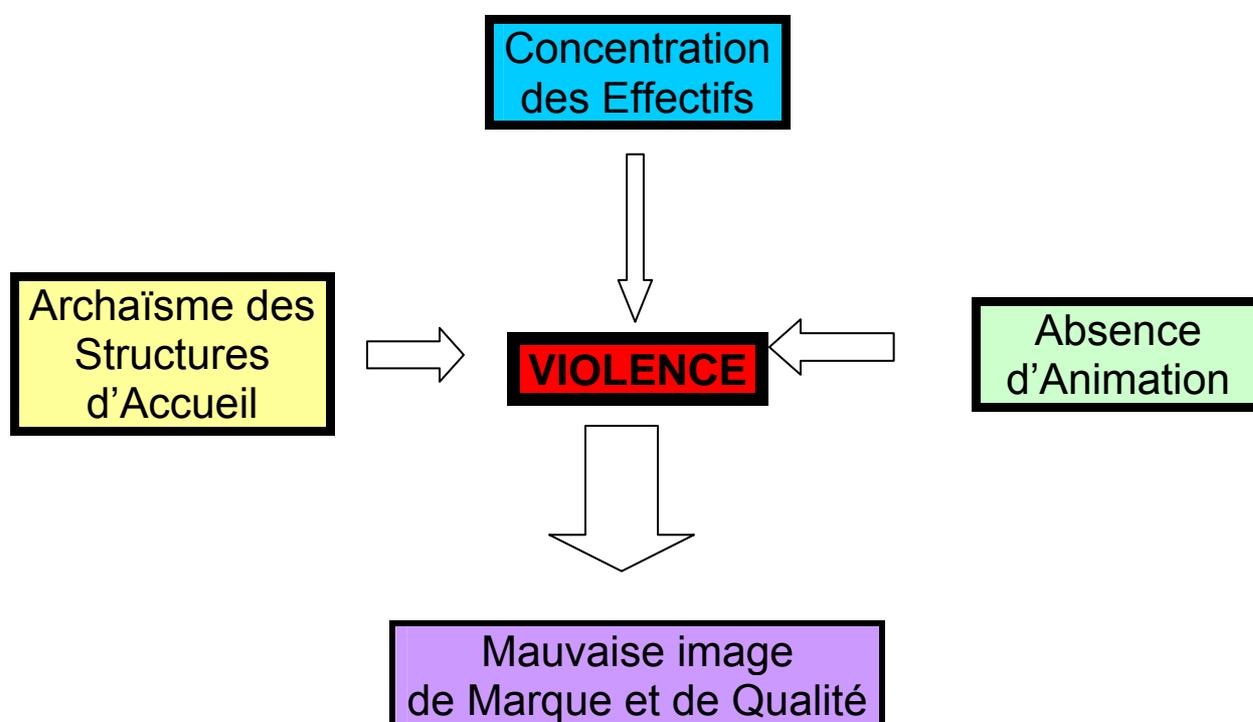
## V- Relance de l'animation

La violence du campus Dhar Mehrnaz se résume dans l'égalité suivante :

**Violence = Concentration des effectifs + Vétusté des Structures d'accueil + Absence d'animation**

Si les deux 1<sup>ères</sup> variables sont déjà traitées, il nous reste maintenant à nous pencher sur la dernière.

Celle-ci comme les autres affectent d'une manière directe l'image de marque de l'université.



De tous les paramètres de l'équation "violence" la variable animation est la plus facile à résoudre.

Elle ne demande ni temps, ni gros moyens de réalisation, ni études de faisabilité, ni autorisations administratives,..., elle requiert seulement un peu de volonté de la part des responsables des établissements universitaires.

## **V-1- Au cœur du dispositif de l'animation se trouve l'étudiant**

Si la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur consacre une place de choix aux étudiants (titre III, chapitre 1<sup>er</sup>), il n'en demeure pas moins, que dans les faits la percée des activités d'animation culturelles, artistiques et sportives de ces derniers demeure limitée eu égard de l'existence des grands gisements inexploités.

En effet, l'USMBA n'est pas que des études sèches, et des grèves.

Pour que nos campus universitaires jouent pleinement leur rôle dans la formation, l'épanouissement et l'insertion dans la vie professionnelle de nos étudiants, il faut qu'ils soient des lieux de divertissement, de créations artistiques, de jeux sportifs, ainsi que d'échange de cultures et d'idées.

Un étudiant citoyen et entrepreneur ça s'apprend au quotidien au campus.

Celui-ci au lieu qu'il soit un gouffre d'obscurantisme, il faut qu'il devienne un tremplin vers de vastes horizons professionnels.

### **V-1-1 Propositions pour un plan d'action**

En concertation étroite avec les chefs d'établissements, la présidence doit mettre en œuvre un plan d'action musclé visant :

- la création d'un service commun des activités socioculturelles pour soutenir et coordonner les activités des étudiants.
- La mise en place d'un plan de financement basé sur des critères de mesures de performances et de résultats en termes de productions artistiques, scientifiques et de compétitions sportives des étudiants.
- L'investissement dans la construction des espaces modernes dédiés spécialement aux activités socioculturelles, artistiques, et sportives : ateliers de théâtre, de musique, de poésie, d'art plastique, ..., dans chaque établissement.

- Le soutien matériel, logistique et de conseil à la création des associations, des clubs, des associations des anciens étudiants et des cellules...
- L'intégration au maximum des activités socioculturelles et sportives des étudiants dans le projet de création du plan d'animation des villes de Fès, Taza, de Sefrou... et de leur région respective.  
Cette force de frappe de plus de 48 000 étudiants de l'université pourrait devenir un excellent vecteur de dynamisme et de propagation de l'animation tout au long de l'année.
- L'appui aux efforts des associations des étudiants pour tisser des liens de partenariat et de sponsoring avec leur environnement socioéconomique.
- La mise en place d'une stratégie attractive des étudiants désireux de s'intégrer dans la vie associative et estudiantine par la création des centres d'information et d'accueil attachés au service culturel de chaque établissement dotés de tous les supports de communication : brochures, dépliants, journaux et revues internes, sites Web, ...
- L'instauration d'une culture des prix d'excellence pour les meilleures œuvres artistiques en : poésie, théâtre, peinture, musique, photo, cinéma,...ainsi que des compétitions sportives seront encouragées.
- Le renforcement de l'organisation des compétitions sportives intra et inter établissements. Le but étant de développer chez l'étudiant le sentiment de performance et de fierté d'appartenance à son établissement.

### **V-1-2 Participation des étudiants à la gestion et à l'embellissement de leur espace universitaire**

Parallèlement aux activités d'animation socioculturelles, les étudiants peuvent contribuer d'une manière active et efficace à la gestion de leur espace universitaire par :

- le lancement des campagnes régulières d'hygiène, de propreté, d'implantation d'arbres, de peinture muraille,...

- Le soutien des projets de prestations de services destinés aux étudiants par des étudiants :  
Gestion de leur buvette, de leur cyber, de cours de soutien,...

## **V-2- Expérience de la faculté de droit à généraliser**

En peu de temps et avec des moyens très rudimentaires, salle en préfabriqué aménagée en atelier, la faculté de droit, a réussi une percée remarquable dans le domaine de l'animation estudiantine : théâtre, poésie, musique, art plastique, sport...

Elle est à sa 3<sup>ème</sup> édition du festival universitaire du théâtre, de rencontre poétique, d'exposition de peinture,...

Sa troupe musicale a participé à plusieurs festivals de musique locale et nationale. Elle a de fortes chances d'être retenue au prochain festival de musique de la Rochelle en France.

Des prix au festival de Marrakech et de Fès ont été décernés à cette troupe.

Aussi nos étudiants ont acquis une expérience d'animation telle qu'ils sont sollicités de partout pour animer des émissions à la radio, des soirées, des débats,...

Aussi nos étudiants ont pleinement participé à l'embellissement et à l'amélioration de l'espace de leur faculté : implantation des arbres, peinture muraille,...

De plus l'animation scientifique n'a pas manqué à ce dynamisme, de nombreux séminaires et conférences-débats ont été organisés par les étudiants.

L'organisation de deux grandes conférences sur l'INDH méritent d'être citées ici, voir revue Bassamat.

Animés par les étudiants ces conférences ont connu la participation effective de Monsieur le Wali de la région Fès-Boulemane. Elles ont réuni un auditoire très important et de qualité : étudiants, responsables locaux, enseignants, professionnels, parents d'étudiants, médias,...

Outre, les publications par les étudiants de plusieurs numéros de leur revue Bassamat et des revues spécialisées pour le Master( voir revues ci-jointes), l'organisation par les étudiants des soirées de Galla et de distribution des prix de fin d'année au milieu du campus Dhar Mehrnaz constitue le meilleur défi qui soit jamais réalisé auparavant.

Aussi, la participation des étudiants étrangers aux différentes manifestations de leurs camarades facilite leur intégration tout en contribuant à enrichir l'animation dans le campus Dhar Mehrnaz.

L'engouement des étudiants pour la constitution des associations, des clubs bat son plein aujourd'hui à la faculté de Droit, voir liste des associations fiche n° : 4.

C'est vraiment une prouesse et une joie que les étudiants, dès le début de l'année, proposent à l'administration une programmation des activités de l'année : de la 1<sup>ère</sup> leçon inaugurale jusqu'à la soirée de Galla et de remise des prix de fin d'année en passant par l'organisation des conférences, des compétitions, des distributions des dons, des études de terrain, de campagnes de sensibilisation... voir programme étudiants club 3<sup>ème</sup> millénaire, ci-joint.

Mais ce n'est pas tout, des actions de soutien et de bienfaisance sont organisées par les étudiants en dehors de la faculté en faveurs des couches les plus démunies : des jeunes des orphelinats, et de la maison des filles ...

Quel est alors le secret de cette effervescence d'animation estudiantine dans un environnement jugé a priori hostile ?

Le secret, s'il y a un secret, réside dans le fait de prendre les étudiants comme de vrais partenaires, de les recevoir, de les écouter, bref d'avoir une approche sincère de proximité avec eux. Le reste suivra de lui-même.

Comme l'a bien écrit Antoine de Saint-Exupéry :

« **En chacun de nous Mozart est assassiné** », notre ultime objectif c'est précisément d'essayer de ressusciter ce Mozart chez nos étudiants !

## **VI- Amélioration de la qualité de l'enseignement, de la formation et de la recherche**

On ne peut parler vraiment de qualité et d'excellence à l'USMBA qu'une fois les projets de redressement présentés précédemment soient réalisés :

- réaménagement des structures d'accueil,
- rééquilibre et régulation des effectifs,
- politique d'animation volontariste.

L'existence d'un système de qualité suppose l'existence au préalable d'un système d'informatisation de l'université générant une transparence des informations et de communication performante.

L'approche de proximité envers les enseignants, les étudiants et le personnel est tributaire en partie de celui-ci.

### **VI-1- Système d'information et de communication, beaucoup d'efforts à déployer pour relever le défi du positionnement numérique**

L'université pour qu'elle soit en interaction permanente avec son environnement, doit disposer d'un faisceau de vecteurs d'ouverture :

- information,
- communication,
- documentation,
- publication,
- site web,...

Une approche de planification de ces fonctions en interne et en externe de l'université permet de :

- rendre l'information accessible aux étudiants : inscription, parcours, contenu des modules, modalités des contrôles, validation, dérogation,...
- mettre à la disposition des enseignants et des étudiants des outils pédagogiques et de recherche fiables : accès électronique aux ouvrages, aux abonnements de revues, aux statistiques, aux cours, aux T.D,...

- Valoriser les performances de recherche et des activités de l'université par l'organisation des campagnes de communication et d'information : conférences de presse, interviews,..., médiatiser au maximum les nouvelles publications et les résultats de recherches,...
- Renforcer la coordination entre l'université et l'académie par la mise en place d'une commission commune composés des représentants des commissions des affaires académiques et pédagogiques des deux institutions respectives afin d'assurer une meilleure attractivité des lycéens par :
  - Une augmentation de l'offre de formation
  - Un développement de la lisibilité du cursus universitaire et des possibilités d'embauche,...
- Développer le partenariat avec les entreprises dans le monde des affaires.

Cette stratégie de communication et d'information suppose l'existence conjointe au niveau central et au niveau des établissements, des services rompus aux techniques de communication et d'information.

Des services en interne et en externe tels les "attachés de presse", dotés de matériel nécessaire, ont toute leur place dans ce dispositif.

## **VI-2- Evaluation et auto- évaluation : une approche qualité**

Deux types d'évaluations sont à distinguer :

- Auto évaluation ou évaluation interne.
- Evaluation externe confiée à des experts indépendants.

Toute politique de gouvernance suppose l'existence au sein de l'université d'une approche de qualité. Celle-ci ne peut se faire sans une évaluation de l'enseignement.

Or toute évaluation se heurte à un problème : on assimile généralement évaluation à inspection.

Précisons que l'évaluation de la qualité d'enseignement ne veut pas dire évaluation des enseignants par les étudiants, ni évaluation des

enseignants par des enseignants ou par l'administration, mais signifie plutôt une démarche collégiale pour analyser :

- La réalisation des objectifs fixés de formation
- L'organisation générale : accueil, orientation, lisibilité du cursus universitaire,...
- L'articulation des contenus pédagogiques à l'intérieur d'une filière, d'un module,...

Ces évaluations seront progressivement mises en œuvre par des instances et des structures concertées.

Les avis des enseignants, des étudiants et des partenaires seront pris en compte dans la conception de ces évaluations.

## VII- Ingénierie pédagogique

### VII-1- Un net développement mais des défaillances entachent l'approche qualité

Depuis l'application de la réforme à nos jours, les accréditations des filières: de licences, de masters, de licences professionnelles, d'ingénieurs et de diplôme universitaire de technologie est de 144 à l'USMBA. C'est un acquis appréciable à plus d'un titre.

**Les filières accréditées :**

<b>Etabl.</b>	<b>Licence</b>	<b>Master</b>	<b>L.P</b>	<b>DUT</b>	<b>Ingénieur</b>	<b>Total</b>
<b>FLSHD</b>	19	16	2			37
<b>FLSHS</b>	9	6	2			17
<b>FSD</b>	9	13	3			25
<b>FSJES</b>	5	12	5			22
<b>FST</b>	4	8			3	15
<b>EST</b>			1	8		9
<b>FPT</b>	9		1			10
<b>ENSA</b>		1	1	3	3	8
<b>ENCG</b>	1					1
<b>Total</b>	56	56	15	11	6	144

Source : Conseil d'université du 26 juillet 2007

Comme le montre le tableau, l'offre pédagogique s'est nettement enrichie à l'université. Le nombre de filières de licences professionnelles et de filières d'ingénieur est en progression.

C'est là une orientation à encourager pour coller au mieux notre formation aux besoins du marché.

En dépit de ces résultats une analyse comparative des filières accréditées au niveau des établissements montre encore une fois le manque d'articulation et de complémentarité des filières entre les établissements de l'université notamment entre :

- Les facultés des lettres
- Les facultés des sciences

Ainsi pour les 1<sup>ères</sup>, les filières de licences sont presque identiques, on trouve à la faculté des lettres Dhar Mehraz et de Saïss les mêmes filières de :

- Etudes arabes
- Etudes Françaises
- Etudes anglaises
- Etudes islamiques
- Licence géographie
- Licence histoire

C'est là une redondance inadmissible à supporter et un gâchis des ressources qui mérite d'être stoppé d'urgence.

Cette situation corrobore ce que nous avons déjà analysé pour rééquilibrer les effectifs des étudiants entre ces deux établissements.

Quant aux filières de masters elles ont besoin d'être ajustées à leur tour.

Par ailleurs nous rencontrons les mêmes problèmes aux deux facultés des sciences dédoublement des filières :

- Génie informatique
- Mathématique
- Chimie
- Physique
- Biologie et sécurité alimentaire,...

Et un net chevauchement des filières de masters :

- Master chimie
- Master physique
- Master génie industriel
- Master Science de la vie,...

Ce double emploi des filières existe même au sein d'un même établissement par exemple : les masters des mathématiques et d'informatiques à la faculté des sciences.

Il y a là un manque de coordination frappant qui nuit beaucoup à la bonne gouvernance de l'université.

Le principe de la mutualisation des ressources est encore ici battu en brèche.

Un redressement de cette situation est impératif.

Par ailleurs les modules langues et communication de toutes les filières, et dans l'attente de la création d'une structure nationale de coordination de l'enseignement en langues et communication, méritent d'être mutualisés entre tous les établissements.

### **VII-2- Vers une politique rigoureuse de coordination et de ciblage des filières en phase avec le développement régional et national**

- a-** Un élagage des filières s'impose entre les établissements et intra établissement afin de réussir une vraie mutualisation des ressources.
- b-** Une articulation des filières des facultés des lettres entre elles et des facultés des sciences entre elles, est inéluctable :
  - rééquilibrage des effectifs entre les établissements,
  - formation des pôles de compétences et d'excellence complémentaires entre les établissements du campus Dhar Mehraz et ceux du campus Saïss.
- c-** Une extension de l'enseignement à distance e-learning et de visioconférence aux établissements à accès ouvert notamment aux facultés de droit et des lettres est une priorité pressante au lieu d'être limité à l'EST et au CURI.  
Les premiers doivent être mieux outillés en matériel d'équipement.
- d-** Privilégier les potentialités locales et régionales pour les licences professionnelles et les mastères spécialisés afin de relancer la dynamique de l'adaptation formation-emploi au niveau de la région. Les secteurs du tourisme, de l'artisanat, de l'assainissement des eaux, ... méritent d'être exploités à fond.
- e-** Validation et mise en pratique de la convention des stages : conditions d'accueil, d'encadrement, droit et devoir étudiant/ entreprise,... entre la CGEM Fès et l'université.  
Il ne suffit pas de signer des conventions encore faut-il les appliquer.

- f- Développer les stages croisés entre l'université et ses partenaires étrangers.
- g- Développement des cours, des TD,... sur les réseaux intranet et Internet des établissements à accès ouvert.
- h- Encourager l'intégration des étudiants dans l'utilisation des nouvelles technologies éducatives (NTE) et le multimédia sur des thèmes proposés et encadrés par les enseignants.
- i- La visioconférence est indispensable pour la mutualisation des cours et des moyens entre les 3 sites de l'université.
- j- Mettre en pratique le tutorat, qui tarde à se réaliser, enseignant-étudiant et étudiant-étudiant.

### **VII-3- Pour une accélération de la mise en application de l'enseignement à distance**

L'accélération de la mise en application du e-learning appelle la relance rapide du démarrage du Centre de Ressources Universitaires, CRU. Ce dernier a pour mission la mise en œuvre de la politique de développement des TIC recommandée par le Ministère de tutelle en particulier l'ingénierie pédagogique de l'enseignement à distance et le développement de contenus pédagogiques en ligne.

#### **Ses objectifs :**

- La gestion des réseaux et services informatiques de l'université
- La gestion des activités e-learning
- La formation des compétences pour la mise en œuvre du projet e-learning de l'université.

#### **Ses missions :**

- La gestion des serveurs transversaux : DNS, Mail, News, Accès distant, Web, Gestion cache, FTP public, Garde barrière,...
- La gestion du réseau : matériels actifs, câblage, routeurs et politique d'accès, sécurité, ...
- La gestion des serveurs généralistes : gestion des comptes, serveur LDAP,...
- La gestion des serveurs dédiés au e-learning

- Le développement et la maintenance des sites web des établissements de l'université,
- La formation des compétences,
- Ancrage des formations e-learning dans les pratiques pédagogiques de l'université par l'assistance des enseignants à développer des contenus pédagogiques en ligne et par l'administration de la plate forme e-learning : gestion de cours en ligne, gestion des apprenants...

**Ses ressources :**

- crédits de l'université
- subventions des ministères, des collectivités locales, et d'autres organismes
- Crédits sur appels d'offres
- Recettes issues des différentes prestations de services (formation continue,...).

**VII-4- Formation continue et prestations de services**

Elles sont deux composantes essentielles de l'ingénierie pédagogique de la loi 0100. Elles y occupent la même place que la formation initiale ou la recherche scientifique.

La course effrénée à laquelle se sont livrées les universités marocaines pour adopter ce type de formation comporte des risques sérieux de dérive.

C'est pour éviter à notre université de tels dérapages, qu'une journée d'étude sur " Formation continue et prestations de services" a été organisée en novembre 2006 par la commission des affaires académiques et pédagogiques.

Une série de recommandations et de normes pédagogiques ont été adoptées pour bien encadrer et orienter cette formation (voir fiche n° : 5).

La non accréditation par le Ministère des filières des mastères dédiés à la formation continue, marque une pause en même temps que l'expression de l'embarras des pouvoirs publics quand à l'allure rapide voire dangereuse qu'a prise la Formation Continue dans l'université marocaine.

En tout cas, la Formation Continue ne peut en aucun cas constituer une alternative de substitution ou de dévalorisation de la formation initiale.

Pour palier les problèmes posés, un service de la formation Continue est entrain d'être créé au niveau central. Sa mission principale étant de coordonner, d'orienter et de gérer ce type de formation au niveau national.

**Propositions :**

Pour notre part, la formation continue sera développée grâce à la constitution d'un Centre de Formation Continue : CFC.

Il aura pour mission de mettre en œuvre un plan d'action de la formation continue en:

- formation interne des enseignants et du personnel administratif ;
- formation externe : notre université est en mesure aujourd'hui de proposer aussi bien aux entreprises régionales et nationales qu'aux établissements publics une offre complète de thèmes de formation continue et partant de susciter chez eux des besoins nouveaux en formation continue.
- Adoption par le CFC des recommandations de la journée d'étude du mois de novembre 2006, (voir fiche n° : 5)

## **VIII- Recherche scientifique**

### **VIII-1- Restructuration de la recherche : un bref aperçu**

Selon une évaluation européenne (1) basée sur l'analyse bibliométrique, l'étude de questionnaires et de visites sur le terrain, la recherche au Maroc présente les forces et les faiblesses suivantes :

#### **⇒ Forces**

- 2- Le Maroc est classé 3<sup>ème</sup> en matière de recherche en Afrique ;
- 3- Il dispose d'un potentiel de recherche de qualité ;
- 4- Sa recherche couvre l'ensemble des domaines avec prédominance des sciences et sciences et techniques ;

#### **⇒ Faiblesses**

- 5- Absence de structuration des unités de recherche avec peu de visibilité.
- 6- Equipes trop dispersées, rarement travaillant en réseau.
- 7- Valorisation de la recherche quasiment absente.
- 8- Thématiques de la recherche souvent en déphasage avec les besoins du pays et ses priorités.
- 9- Conditions de travail pas souvent encourageantes.
- 10- Faible implication du secteur privé.

C'est pourquoi, depuis 1999, l'Etat a entrepris une réforme de restructuration de la recherche scientifique au Maroc :

- Création d'un budget spécifique destiné à la promotion de la recherche universitaire.

---

(1) :'' Université Mohamed V : de la recherche académique au développement régional ; Pr. Hafid Boutaleb Joutei ; 3<sup>ème</sup> édition sur la valorisation de la recherche, EMI, 7-9/ 11 / 05

- Mise en place, depuis 2001, d'une infrastructure de recherche et des plates formes techniques regroupées dans un seul organisme : Le Centre National de Recherche Scientifique et Technique "CNRST".
- Lancement, depuis 1998 des programmes nationaux d'appui à la recherche scientifique " PARS" et depuis 2001 des programmes thématiques d'appui à la recherche scientifique "PROTARS I, II, et III".
- Permettre aux universités d'avoir leur propre politique scientifique et leur stratégie de recherche adaptée aux besoins de leurs régions.
- Des pôles d'excellence sont désormais favorisés au sein de l'université afin de fédérer les énergies au tour de quelques axes prioritaires.
- Atteindre des seuils de performance est devenue une exigence en matière de recherche pour les universités.
- Privilégier la recherche scientifique pluridisciplinaire.
- Instaurer un système efficace d'évaluation, de labellisation, et de financement.
- Création d'une typologie des unités de recherche :
  - L'équipe de recherche
  - Le laboratoire de recherche
  - Le centre d'étude et de recherche
  - Le réseau de recherche inter universitaire

## VIII-2- Analyse des structures de recherche à l'USMBA

### VIII-2-1- Au niveau des UFR

14% des UFR nationales sont domiciliées à l'USMBA comme le montre le tableau suivant :

Universités	Doctorat	DESA	DESS	Total
UM5-Agdal	103	51	9	163
UM5- souissi	17	9	5	31
UH2 Aïn Chock	33	22	4	59
UH 2 Mohammadia	30	20	4	54
USMBA Adellah	67	36	9	112
U AL Karaouiyine	6	3	0	9
UCA Marrakech	50	28	7	85
U M1er Oujda	35	19	1	55
UA Essaadi Tétouan	37	21	0	58
UCD El Jadida	24	10	1	35
UM Ismaïl Meknès	39	14	2	55
U I Tofail Kénitra	35	11	3	49
U I Zohr Agadir	13	6	2	21
U H 1 er Settât	4	6	5	15
Dar Al Hadith	2	2	0	4
<b>Total</b>	<b>495</b>	<b>258</b>	<b>52</b>	<b>805</b>

Source :'' Université Mohamed V : de la recherche académique au développement régional ; Pr. Hafid Boutaleb Joutei ; 3<sup>ème</sup> édition sur la valorisation de la recherche, EMI, 7-9/ 11 / 05

Toutes UFR confondues, Doctorat, DESA et DESS, l'USMBA occupe le second rang après l'UM5 Agdal respectivement 112 et 163.

C'est une position privilégiée dans le système de recherche marocain.

La répartition des UFR au sein de L'USMBA est la suivante :

<b>Etablissement</b>	<b>Doctorat</b>	<b>DESA</b>	<b>DESS</b>	<b>Total</b>
<b>FSD</b>	24	3	2	29
<b>FST</b>	10	3	1	14
<b>EST</b>	-	-	1	1
<b>FLSHD</b>	17	13	1	31
<b>FLSHS</b>	9	2	-	11
<b>FSJES</b>	6	3	2	11
<b>Total</b>	66	24	7	97

Source : Guide des filières de formation 2006- 2007

NB : La différence entre les valeurs du tableau précédent s'explique par le non renouvellement des accréditations des UFR arrivées à leur terme.

55% des UFR reviennent aux établissements des sciences humaines, le reste, soit 45% aux facultés des sciences et techniques.

#### **VIII-2-2- Au niveau des Etudes Doctorales**

Nous avons la structure :

1- En lettres et sciences humaines :

- Communication et sciences du langage :

7 Laboratoires de recherche

6 Masters

214 étudiants

- L'homme et le développement humain, économique et social :

4 Laboratoires

7 Masters

186 étudiants

2- En sciences juridiques, économiques et de gestion :

6 Laboratoires

11 Masters

381 étudiants

3- En sciences et techniques :

Sciences de la vie et de la santé :

10 Laboratoires

5 Masters

99 étudiants

- Matériaux, procédés industriels, ressources naturelles et environnement :  
14 Laboratoires  
10 Masters  
214 étudiants
- Mathématiques et TIC :  
10 Laboratoires  
8 Masters  
232 étudiants

Au total : 51 Laboratoires  
47 Masters  
1326 étudiants

### **VIII-2-3- Projets de création des Centres d'Etudes Doctorales par les établissements**

- 6 Centres d'Etudes Doctorales ont été retenus à l'USMBA, leur répartition est la suivante :
- 2 pour les facultés des sciences humaines
  - 2 pour les facultés des sciences et techniques
  - 2 pour la faculté de droit

### **VIII-2- 4- Propositions des établissements**

- 1- Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Dhar Mehraz :  
Proposition d'un Centre d'Etudes Doctorales intitulé :  
"Esthétiques et Sciences de l'Homme" avec 2 axes :
  - Imaginaire, Expressions et Formes Symboliques
  - Société du Savoir et Enjeux de Développement
- 2- Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïss  
Proposition d'un Centre d'Etudes Doctorales intitulé :  
" Langues, Patrimoine et Aménagement du Territoire" avec deux axes :
  - Patrimoine, Société et Aménagement du Territoire
  - Langues, Cultures et Communication
- 3- Faculté des Sciences Dhar Mahraz  
Proposition d'un Centre d'Etudes Doctorales intitulé :  
"Sciences et Technologies"

- 4- Faculté des Sciences et Techniques  
Proposition d'un Centre d'Etudes Doctorales intitulé :  
"Sciences Techniques et Sciences de l'Ingénieur"
  
- 5- Faculté des Sciences, Juridiques, Economiques et Sociales  
Proposition de deux Centres d'Etudes Doctorales :
  - Centre d'Etudes Doctorales en Sciences Juridiques et Politiques
  - Centre d'Etudes Doctorales en Sciences Economiques et Gestion.

Les laboratoires de la Faculté Polydisciplinaire de Taza et de l'INPMA sont invités à s'associer à ces Centres d'Etudes Doctorales.

### **VIII-3- Actions pour une recherche performante**

#### **VIII-3-1- Pour une nouvelle orientation des CED**

En dépit de ces avancées, les propositions des Centres d'Etudes Doctorales, à l'exception de ceux de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales, ne vont pas dans le sens d'une mutualisation des moyens, ni d'une articulation entre champs disciplinaires.

De nouveau nous nous retrouvons face au même problème : chevauchement de compétence et double emploi.

Pour que notre université gagne en cohérence et en performance du cycle licence jusqu'au cycle doctorat il faut : un recentrage sur les métiers de base de chaque établissement.

Alors que pour les deux Centres d'Etudes Doctorales (CED) de la FSJES le problème ne se pose pas, force est de constater que pour les autres nous perpétuons les mêmes déséquilibres et les mêmes dysfonctionnements que précédemment.

C'est pourquoi nous proposons une répartition des CED basée sur la vocation 1<sup>ère</sup> des établissements et sur leurs atouts ou avantages compétitifs.

Conformément à notre redéploiement stratégique la ligne de démarquage entre les établissements sera bien respectée au niveau des CED.

**D'où les propositions suivantes :**

- a- La Faculté des lettres et sciences Humaines Saïss aura un CED sur : "Les Sciences Humaines"
- b- La Faculté des lettres et sciences Humaines Dhar Mehrnaz aura le sien sur : "Lettres et Littérature"
- c- La Faculté des sciences et techniques aura un CED sur "Sciences et Techniques et Sciences de l'Ingénieur"
- d- La Faculté des Sciences de Dhar Mehrnaz aura le sien sur "Sciences Fondamentales et Sciences Appliquées"

Des pôles d'excellence peuvent bien se former facilement :

- Pôle de technologie autour de  
Sciences et techniques  
Sciences de l'ingénieur  
Sciences de médecine  
Sciences juridiques et politiques  
CURI  
INPMA  
FPT
- Pôle des Sciences Humaines :  
Sciences humaines  
Sciences juridiques et politiques  
FPT

C'est le Campus Saïss qui abriterait ces 2 pôles.

- Pôle sciences fondamentales et sciences appliquées reviendrait au campus Dhar Mehrnaz avec :  
Sciences fondamentales  
Sciences appliquées  
CURI  
INPMA  
Sciences économiques et gestion  
FPT

- Pôle lettres et littérature également au campus Dhar Mehraz avec :  
Langues et littérature  
FPT

### **VIII-3-2- Le soutien à la recherche scientifique comporte des objectifs précis et des moyens à mettre en œuvre**

#### **VIII-3-2-1- Emergence des axes prioritaires**

Toutes les équipes et structures accréditées seront appelées à mieux clarifier leurs objectifs et stratégies de développement de la recherche. Le conseil d'université, à travers sa commission de la recherche scientifique travaillera sur la définition des axes prioritaires à développer et sur les moyens et les partenaires à cibler. Dans ce sens nous aurons :

- Le pôle des sciences fondamentales et appliquées qui développera les applications des biosciences, des nanotechnologie, des sciences de la matière, des sciences économiques et de gestion...
- Le pôle technologique qui soutiendra l'action sur les NTIC,...
- Le pôle des langues et lettres qui mettra en place des procédés appliqués de communication, de traduction et d'animation,...
- Le pôle des sciences humaines et sociales qui développera toutes les composantes socio-économiques, institutionnelles, juridiques, politiques et territoriales du développement de la région et du pays.

Ces pôles profiteront des chantiers actuellement lancés au niveau de la région par les autorités locales: PAR, PDRT, PDRA, PDRI, Technovalley et par les différentes structures de l'université. Ils visent dans l'ensemble l'intégration de l'université dans son contexte et le renforcement de son potentiel productif, économique et social. Ils permettront de lever les défis de l'intégration du régional dans le mondial.

#### **VIII-3-2-2- Pour un redéploiement stratégique du CURI**

Le Centre Universitaire Régional d'interface CURI se veut une plateforme technologique de haut niveau à même de doter l'USMBA d'un matériel de recherche moderne et performant.

Situé à proximité du siège de la présidence et de l'EST, le CURI Comprend 4 halls technologiques , un hall TIC, un hall patrimoine, une salle de séminaires, 34 bureaux, 5 halls d'accueil, un local d'entretien et un magasin.

Son équipement est composé des unités d'appui techniques à la recherche scientifique :

- Spectromètre plasma (ICP, analyse élémentaire)
- Spectromètre de masse (GC-MS)
- Microscope électronique à balayage
- Diffractomètre à rayon X sécurisé,...

Investissement total de : 29 millions de DH  
dont : 20 millions en équipements  
le reste en construction

Face à de tel investissement on n'a pas droit à l'erreur, or depuis son inauguration en 2006, le syndrome de l'avion supersonique Concorde plane sur le CURI : "succès technologique" ne s'accompagne pas de succès économique et commercial.

## **Problèmes**

- 1- Absence de l'existence de règlement intérieur jusqu'à no jours.
- 2- Absence de recettes générées ou de commandes en vue.
- 3- Statut de service commun pour l'université est pénalisant juridiquement : inexistence d'une gestion budgétaire autonome et efficace.
- 4- Le choix de l'équipe dirigeante par la présidence n'a pas permis à cette dernière d'avoir une certaine crédibilité et efficacité.
- 5- Les délais de garanties des équipements sont en cours d'expiration alors que ceux-ci n'ont pas encore montré leur performance de fonctionnement.

## **Solutions proposées :**

- 1- Elaboration d'un règlement intérieur du centre dans les plus brefs délais par une commission émanant du conseil de l'université, qui tout en précisant l'organigramme du centre, fixe :
  - La mission du directeur et de son statut ;
  - La mission des enseignants chercheurs de l'université intervenant pour faire des analyses ;
  - La mission des techniciens du centre et leur statut ;
  - La mission des techniciens extérieurs.

- 2- En attendant le moment où le CURI serait autonome, son rattachement à un établissement universitaire serait plus adéquat pour son démarrage dans de bonnes conditions matérielles et financières.
- 3- Le choix du directeur doit se faire sur un appel à candidature pour une durée déterminée et sur un cahier de charges bien défini mettant en priorité le rendement, le retour sur investissement, la prospection des opportunités et enfin la promotion du centre.
- 4- Un suivi régulier du fonctionnement et de développement du centre sera confié à une commission d'experts émanant du conseil de l'université.
- 5- Un rapport financier et d'audit sera présenté au conseil de gestion en fin de chaque année budgétaire.
- 6- L'objectif ultime du 1<sup>er</sup> premier mandat c'est de rendre le CURI autonome, rentable et performant

### **VIII-3-2-3- Emergence de nouvelles structures d'encadrement de la recherche en sciences humaines et sociales**

Nous considérons que la qualité de la formation passe d'abord par la qualité de la recherche et la participation collective des individus et des structures. Tous les domaines scientifiques sont concernés. Les cadres appropriés sont les structures existantes (laboratoires accrédités notamment) et les structures à créer.

Outre le CURI, essentiellement orienté vers les analyses des chercheurs en sciences et techniques, qui sera soutenu dans ses missions, l'université doit développer la recherche novatrice et appliquée en lettres et en sciences humaines et sociales. Deux structures d'encadrement de ses recherches seront créées : Centre universitaire de recherche en sciences humaines et sociales intitulé " Observatoire de Prospective de la région Fès- Boulemane" et le service d'expertise scientifique (CES).

Le premier sera un cadre de soutien, de conception stratégique, de prévision et d'évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales alors que le second sera une entité poly disciplinaire d'intervention et de conseil sur des thèmes prioritaires et des recherches commanditées par les partenaires.

Ce serait donc une sorte de Bureau d'Etude et de Conseil, qui sera habilité à agir sur le marché des appels d'offres relatifs aux études au profit des acteurs externes.

### **VIII-3-2-3-1- Création de l'Observatoire de Prospective Régionale : OPR**

En mars 2006, le Ministère de tutelle a présenté la stratégie de développement de la recherche à l'horizon 2025.

Parmi les alternatives proposées, se trouve celle où les sciences humaines et sociales prennent une place primordiale.

Le document de travail de cette rencontre rapporte à ce propos : « il existe une autre manière de parler de l'utilité des SHS, c'est en relation avec l'innovation. Par l'amélioration de la base des connaissances socio-économiques, les SHS permettent de mieux appréhender les comportements et les contextes humains et sociaux, et par là, de réduire les incertitudes qui conditionnent lourdement l'introduction des innovations et des changements qui accompagnent tout processus de développement économique, technologique et autres. Ce qui signifie que non seulement le développement des SHS est, tout comme celui des SEI, indispensable à un pays moderne tourné vers l'avenir mais que le renforcement des unes ne va pas sans l'essor des autres, et inversement que l'affaiblissement d'un des maillons de la chaîne des savoirs ne peut que mettre en péril la cohérence de tout le projet scientifique national » (1).

L'encouragement de la recherche fondamentale et appliquée en sciences humaines et sociales est donc d'actualité nationale. Elle l'est encore plus à l'échelle régionale et locale sachant que la région de Fès Boulemane et l'agglomération de Fès en particulier présentent au quotidien des défis culturels et socio- économiques qu'il faut traiter pour concevoir des solutions pertinentes, économiquement rentables et socialement viables à ces problèmes.

L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah doit s'inscrire dans cette dynamique. Dans cette optique, la création de L'OPR est pleinement justifiée.

---

(1) Département de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Vision et stratégie de la recherche Horizon 2025. Page :3, Mars 2006

## **a- Ses Objectifs scientifiques**

Parmi les objectifs de L'OPR :

- Faire des analyses et diagnostics permettant d'identifier les grands défis socio économiques et culturels du développement du Maroc dans son contexte mondial.
- Développer l'analyse de la prospective régionale et nationale.
- Inscrire l'université dans le cadre des préoccupations du développement de la région Fès-Boulemane.
- Agir pour l'instauration des normes de qualité dans le domaine de la recherche en sciences humaines et sociales, conformément aux normes universelles.
- Développer les liens scientifiques, nationaux et internationaux sur des thématiques d'intérêt commun.
- Soutenir la création des réseaux de chercheurs marocains, maghrébins, arabes, méditerranéens et internationaux.
- Participer aux efforts de recherche dans les domaines de compétence de l'observatoire, en coordonnant notamment avec les centres des études doctorales qui seront prochainement fonctionnels.

## **b- Son organisation**

L'observatoire est une structure de coordination, de débat et de soutien à la recherche en sciences humaines et sociales. Il aura la même structure que celle du CURI.

## **c- Son financement**

Plusieurs sources de financement de l'OPR sont possibles. Il s'agit notamment des soutiens provenant des organismes suivants :

- financements liés aux projets des Ministères suite aux appels d'offres ouverts,
- recherche de fonds auprès des bailleurs de fonds nationaux et internationaux,
- rémunérations provenant des expertises et études,

- subventions provenant du budget de l'université.

### **VIII-3-2-3-2- Création d'un Centre d'Expertises Scientifiques (CES)**

C'est un cadre essentiellement d'ouverture sur le contexte socio-économique par la réalisation d'études commanditées et des projets contractuels de formation et de recherche.

Ce cadre de recherche, d'expertise et du conseil, régi par les dispositions de l'article 19 de la loi n°01 00 est pleinement justifié dans le contexte régional et national.

Il sera composé de chercheurs individuels (experts) et de structures de recherche retenues sur des critères scientifiques et de compétences dans leurs domaines de spécialisation.

La coordination du service sera domiciliée à la présidence et ses antennes seront créées aux établissements.

#### **a- Objectifs du CES**

- Répondre aux appels d'offres relatifs aux études appliquées, telles la réalisation des plans d'aménagement urbain, les études de faisabilité des projets d'investissement ou des études d'impacts lancées par les organismes publics et privés.
- Créer des groupements et réseaux de spécialistes en mesure d'être compétitifs au niveau des appels d'offres,
- réaliser des prospections d'études et des formations adaptées et rémunérées au profit des partenaires socio-économiques.
- Mener des études sociologiques opérationnelles pour les besoins du développement.
- Mener des études économiques sur les opportunités des investissements sectoriels, et sur les systèmes financier, monétaire et fiscal.
- Réaliser des expertises selon la demande.
- Mener des consultations selon la demande et par des conventions.
- Créer des incubateurs et des pépinières sur le développement humain

## **b- Organisation du CES**

Son organisation sera fixée ultérieurement. Elle s'inspirera des formules des autres centres.

## **c- Financement du CES**

L'université mettra les moyens de lancement à la disposition du CES, mais son renforcement sera lié aux fonds qu'il parviendra à générer des études et expertises réalisées ou des revenus issus des ventes et services rendus aux tiers.

### **VIII -3-3- Positionnement actif dans le Tripôle: Fès, Mèknes, Ifrane**

A l'heure des grandes restructurations du champ scientifique national suite aux initiatives du CNRST (création de laboratoires associés), les structures de recherche de notre université seront appelées à se renforcer par des alliances plus solides.

L'exemple du partenariat en cours avec l'association MASCIR est concluant. MASCIR (Moroccan Association for Scientific Innovation and Research) est une association à but non lucratif pouvant aspirer à l'utilité public.

Elle a été créée pour soutenir la recherche de pointe dans des domaines porteurs (biotechnologie, nanotechnologies, sciences médicales, énergie et environnement, etc.), valoriser les produits créés et les commercialiser.

Elle met l'accent sur les instituts spécialisés au niveau central (Rabat) et dans le Tripôle Fès Mèknes Ifrane.

Les centres et structures de recherche de l'Université Sidi Med Ben Abdellah seront encouragés à jouer des rôles de locomotive dans ce type de réseau, pour en tirer le maximum de profit scientifique et matériel.

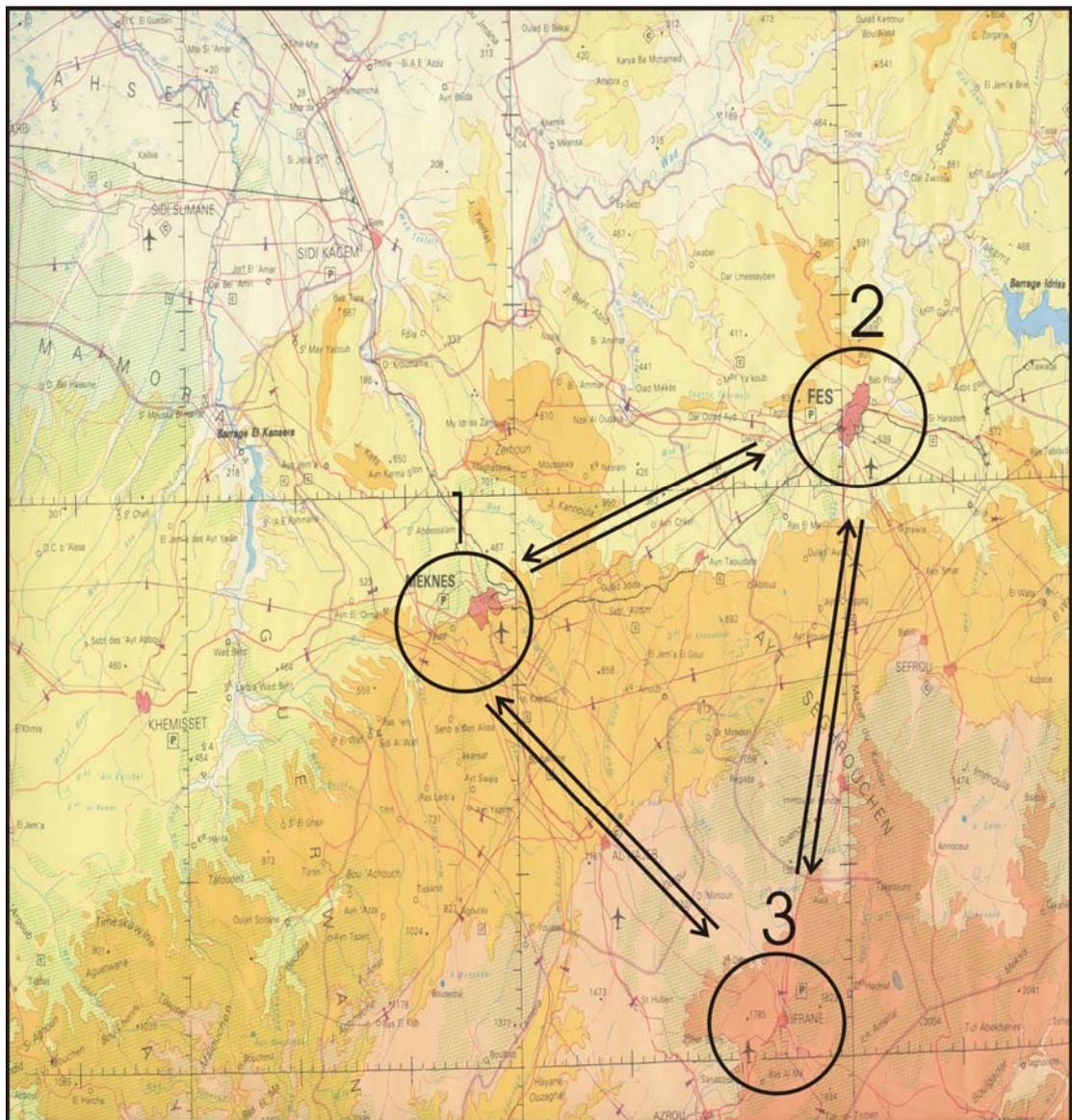
Dans ce cadre également, s'inscrit l'ouverture nécessaire de l'université pour réaliser et animer les grands projets de la région Fès Boulemane : «PAR, PDRT, PDRA, PDRI et Fès Technovalley ».

Tous les champs disciplinaires de l'université seront encouragés à rechercher des partenariats fonctionnels.

L'innovation à ce sujet portera sur le développement des partenariats créateurs au niveau des sciences humaines et sociales et le

soutien des partenariats lancés dans les domaines des sciences et techniques. Les partenaires potentiels existent aux échelles régionale et nationale (ex. Agence du développement social, Agence du développement du Nord, INDH, ONG., etc.).

**Le Tripôle Meknès (1), Fès (2) et Ifrane (3) représente l'espace régional élargi d'activité scientifique et académique. Il sera privilégié pour le développement des partenariats, d'installation des entreprises, de la coopération, de la recherche de synergie et de la mutualisation des moyens entre les trois universités : USMBA, UMI et UAI.**



Si le triangle Fès-Meknès-Ifrane nous fait penser au triangle de Raleigh en Caroline du Nord (voir page p.20), c'est plutôt à l'état d'esprit et à la nouvelle façon de penser qui prévalent dans ce dernier qu'il faudra le plus imiter

## VIII- 4- Budgets et gestion financière des fonds de la recherche

Quatre actions seront abordées à ce niveau :

- assurer une totale transparence
- revoir la politique traditionnelle de répartition des budgets
- diversifier les recettes
- rationaliser les dépenses.

Nous observons actuellement de grands écarts au niveau de la répartition des budgets (le budget de fonctionnement d'un établissement peut être égal au triple du budget d'un autre), ce qui n'est pas parfois justifié, sachant que la création du CURI a été inscrite dans la perspective de mutualiser les moyens et l'exploitation commune du matériel pour alléger les dépenses des établissements scientifiques et techniques à ce niveau.

Mais son effet à cet égard n'a pas été perceptible. Certaines structures sont donc sur-financées alors que d'autres souffrent de grands déficits de financement. Il est donc temps de revoir cette politique en associant les financements aux objectifs réalisés et aux résultats.

La loi n° 01 00 portant organisation de l'enseignement supérieur stipule en terme de recettes :

- - les subventions de l'Etat ;
- - les revenus, recettes et tous autres produits autorisés par la législation et la réglementation en vigueur ;
- - les produits et bénéfices provenant des travaux de recherches et des prestations de services, notamment des travaux d'expertises ;
- - les produits et bénéfices provenant de ses opérations et de son patrimoine ;
- - les ressources à caractère occasionnel générées par la vente de biens ou valeurs, ou de toute autre origine ;
- - produits divers ;
  - recettes diverses.

Sur ces bases, juridiquement claires, les structures de recherche de l'université seront fondées sur le réalisme, la rationalité et la diversification.

La création des produits scientifiques (résultats de recherche, publications, inventions, etc.) et les services (expertises) vendables pour augmenter les recettes de l'université seront encouragés. Aucun

gaspillage ne serait toléré et les fonds engagés seront justifiés par des résultats et des évaluations d'audit.

Les laboratoires aspirant aux financements doivent faire l'effort de mobiliser des financements complémentaires auprès des partenaires et des acteurs socio-économiques.

Une partie des fonds sera orientée vers l'encouragement de la mise en place de cette politique de mérite, d'innovation et d'ouverture.

### **VIII-5-Pour une approche marketing de la communication et de la recherche sur l'Internet**

Le classement des universités requiert un intérêt grandissant de par le monde.

Beaucoup d'organismes se livrent à cet exercice. A titre d'exemples on peut se limiter au :

- Classement de l'université Jiao Tong de Shanghai pour les 500 1<sup>ères</sup> universités (1).
- Classement de l'Organisation des Pays Islamiques (2).
- Classement basé sur la présence de l'université sur, l'Internet ou webometrics Ranking of World universities (3). Dans tous ces classements l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah est absente.

Sur le nombre d'articles publiés l'OCI donne pour les universités marocaines le classement :

---

(1) : <http://www.arwu.org>

(2) : [www.Sesrtcic.org/files/articles/232.pdf](http://www.Sesrtcic.org/files/articles/232.pdf)

(3) : <http://www.webometrics.info>

## Rang de l'université par nombre d'articles 2004-2006

Universités	Nombre d'articles	Rang
Cadi Ayyad	231	1
Mohamed V Agdal	120	2
IbnToufaïl	99	3
Ibn Zohr	88	4
Chouaïb Doukkali	84	5
Moulay Ismail	74	6
Hassan II Ain Chock	71	7

Source : [www.Sesrtic.org/files/articles/232.pdf](http://www.Sesrtic.org/files/articles/232.pdf)

Au niveau mondial le classement webometrics donne par exemple :

L'université Abdelmalek Essaadi au 3664<sup>ème</sup> place

L'université Cadi Ayad au 3962<sup>ème</sup> place

L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah vient au 7506<sup>ème</sup> place !

Ce classement parle de lui-même et de la situation de la recherche dans l'université. Celle-ci a besoin d'un électrochoc salvateur par :

- l'instauration des mesures d'encouragement et d'incitation en faveur des universitaires désireux publier dans des revues internationales.
- La mise en place des prix et des primes pour les universitaires qui réussissent à publier dans des revues de renommée internationale.
- La mise en œuvre d'une politique d'édition en faveur des travaux de recherches, des thèses, des productions scientifiques, juridiques, économiques, sociales et littéraires, des actes de colloques,... qui répondent à certains critères de qualité scientifique.
- L'exploitation au maximum de l'Internet est une nécessité pressante car désormais le rayonnement des universités ne se mesure plus seulement au partenariat international, aux publications encore faut-il que son site soit alimenté au maximum et en continu par toutes les productions scientifiques de l'université ainsi que par ses activités culturelles et artistiques. La qualité du site web de l'université doit refléter une stratégie

offensive de communication et de marketing capable d'hisser sa fréquentation au rang des universités les plus prestigieuses au monde.

Voilà un des défis qui nous attend, d'autant plus que la production scientifique existe en abondance. C'est sa valorisation qui fait grand défaut.

- L'approvisionnement et l'actualisation systématiques des sites web de l'université et de ses établissements s'impose aujourd'hui. Des services techniques seront affectés à cette mission au niveau de la présidence et au niveau de chaque établissement afin que ces sites web répondent aux critères admis mondialement de la webometrics ou la cybermetrics.
- L'appui à toutes les manifestations scientifiques. Il faut en finir avec l'approche de quémendeur de la part des responsables des établissements vis-à-vis de la présidence par l'instauration d'une stratégie offensive d'appui et de proximité en faveur de toutes les activités scientifiques, culturelles et sportives.
- La valorisation de toutes les publications de l'université par l'organisation des événements autour de leur publication :
  - Conférences de presse
  - Cérémonies publiques de présentation
  - Organisations de workshop
  - Pages de site web consacrées à ces événements,...
- L'organisation des cérémonies en faveur des universitaires les plus cités sur le réseau Internet ...

En effet, les performances des universités se mesurent aujourd'hui à partir de leur site web. Un site web bien alimenté en dit long sur la performance et le rayonnement de l'université.

## **IX- Pour une diplomatie universitaire avant-gardiste**

L'université joue un rôle clé dans les relations diplomatiques internationales. En effet, la diplomatie universitaire constitue un relais précieux à la diplomatie officielle.

Les universitaires jouissent d'une liberté d'expression et d'action sans commune mesure avec celle des diplomates. Le savoir académique n'a pas de frontière, son influence sur l'opinion publique nationale et mondiale est grande.

C'est pourquoi les universitaires peuvent réussir là où les diplomates échouent.

Par exemple pour notre première cause nationale : l'autonomie de nos provinces Sahariennes, l'université marocaine pourrait jouer un rôle de sensibilisation et d'information dépassant les frontières nationales par l'organisation au niveau international, des congrès, colloques, des conférences,... ainsi que par des publications académiques ciblées. On peut multiplier les exemples avec le choix des sujets sensibles telles l'Union du Maghreb Arabe, nos deux villes spoliées de Sebta et de Melilia, la cause palestinienne et la situation du Proche Orient, ...

### **Les leviers diplomatiques de l'université peuvent être résumés en :**

- les programmes d'échanges et de partenariats sont des formules de coopération les plus classiques et les plus répandues : échange de visites des responsables, des enseignants, et des étudiants.
- La présence des étudiants étrangers méritent un traitement spécifique et intelligent : développer leur intégration est une exigence de 1<sup>er</sup> ordre.
- L'organisation des cérémonies où seront conviés des leaders politiques ou des leaders d'opinion mondiale est une bonne approche de proximité et de lobbying. L'exemple qui fait école dans ce domaine vient de l'université américaine :

L'université Columbia de New York qui reçoit d'une façon continue tout au long de l'année les grands de ce monde dans le "World Leaders Forum" (1) en dialogue ouvert avec les enseignants et les étudiants.

- Délivrance périodique et bien ciblée à des grandes personnalités de ce monde les titres de Docteur " Honoris Causa" de l'université de Fès.
- L'Internet contribuera aussi au rayonnement mondial de l'université par l'organisation des congrès, des conférences, des débats en visioconférence réunissant dans un seul point focal à l'université des grands penseurs des quatre coins de la planète.

---

(1): <http://www.wordleaders.columbia.edu/events.html>

## **X- Gestion optimale des ressources humaines et financières**

Il ne suffit pas pour réussir un redéploiement stratégique d'avoir de la volonté, encore faut-il que celle-ci s'appuie sur une méthode bien définie.

En effet, cette dernière a pour socle les fondements de la gestion privée afin de mettre sur les rails des mécanismes d'une dynamique de changement et d'affectation optimale des ressources basées sur l'introduction d'éléments d'émulation, de concurrences de division du travail, de responsabilité, d'efficacité et de transparence à tous les niveaux.

**Bonne Gouvernance = Gestion optimale  
+ Politique de transparence totale  
+ Approche de proximité ou d'ubiquité**

### **X- 1- Méthode**

Notre méthode comprend deux volets :

- volet humain avec ses dix commandements
- volet financier avec ses dix commandements

## Méthode

Aspect humain	Aspect financier
<p>1- Avoir des idées simples et claires exprimées en terme d'objectifs à atteindre.</p> <p>2- Savoir choisir les compétences de l'université pour mener à bien des actions ciblées.</p> <p>3- Division de travail claire et précise acceptée par consensus par tout le monde : présidence coordonne, les établissements gèrent.</p> <p>4- Instaurer une vraie culture de transparence, de communication, d'information, d'ouverture et de gestion optimale du temps.</p> <p>5- Encourager l'émergence de l'esprit d'équipe, de consultation, de consensus et d'adhésion en impliquant au maximum les instances élues : conseil de l'université et ses différentes commissions, ainsi que les syndicats des enseignants, les syndicats du personnel administratif et les associations des étudiants.</p> <p>6- Inverser les rouages de la gestion bureaucratique et archaïque par l'introduction des mécanismes de concurrence, de mérite, de rendement, d'incitation, de sanction,...</p> <p>7- Imaginer des solutions alternatives rapides face à des situations de blocage ou de crise.</p> <p>8- Evaluer et contrôler les actions entreprises.</p> <p>9- Homme de terrain versus homme de bureau</p> <p>10- Fêter ensemble les succès réalisés, méditer ensemble les échecs</p>	<p>1- Le budget n'est pas un butin à disputer mais des deniers publics à gérer à bon escient. Des commissions d'évaluation des besoins des établissements seront créées pour permettre une répartition équitable.</p> <p>2- Inciter les établissements à la recherche d'autres sources de financement.</p> <p>3- Instaurer une politique de transparence des comptes et des résultats : publication en fin de chaque année "d'un bilan" de l'université et de ses établissements.</p> <p>4- Assurer un retour sur investissement.</p> <p>5- Impliquer et responsabiliser les chefs des établissements dans la gestion des projets d'investissement et de maintenance de leur établissement.</p> <p>6- Etablir l'ordre des priorités des investissements selon des études approfondies des besoins.</p> <p>7- Eviter les doubles emplois dans la réalisation des projets en visant l'optimisation dans l'affectation des ressources.</p> <p>8- Comprimer au maximum les coûts et les dépenses.</p> <p>9- Mutualiser les moyens d'action et de gouvernance entre tous les établissements</p> <p>10- Chasse aux gaspillages et aux dépenses superflues de tous genres.</p>

## **X-2- Panoplie de mesures d'accompagnement**

- 1- Renforcement de la politique de recrutement sur plusieurs années.
- 2- Politique accrue de stages, de recyclage et de formation continue pour le personnel administratif de l'université et de ses établissements.
- 3- L'amélioration de la gouvernance et le développement d'outils d'aide à la décision sont primordiaux pour définir et développer des politiques soutenables financièrement.
- 4- Développement soutenu du parc informatique pour répondre aux exigences de la réforme : un ordinateur pour 20 étudiants. Un effort d'investissement est donc primordial pour les établissements à accès ouvert qui souffrent d'un manque criant en postes d'ordinateurs et en salles d'informatiques.
- 5- L'instauration des systèmes informatisés de gestion de l'information permettront aux établissements de :
  - réduire les erreurs de traitement,
  - réduire les coûts de transaction,
  - réduire les coûts et les dépenses.

Aussi ces systèmes informatisés peuvent bien servir à la :

- Gestion des ressources de l'université : meilleure visibilité des comptes et des résultats avec généralisation des tableaux de bord.
- Gestion du personnel : meilleure visibilité des prestations des enseignants, des heures supplémentaires, des déplacements...
- Gestion des services de scolarités : contrôle des réinscriptions, de changement de filières,...
- Gestion des bibliothèques : fonds documentaires, achat d'ouvrages,...
- Gestion des bibliothèques virtuelles : abonnements électroniques, réseaux des bibliothèques partenaires, ...

### **X-3- Pour une politique plus dynamique en faveur des œuvres sociales**

La Construction du club de l'université ne peut plus attendre ainsi que la relance des projets de construction des logements pour le personnel de l'université, voir fiches n° :7 et n° : 8.

Le dossier de construction du club de l'université est presque bouclé depuis longtemps :

- Affectation depuis 1999 par la Wilaya d'un terrain d'une superficie de 11096m<sup>2</sup> situé à côté du complexe sportif de Fès.
- Note de présentation par l'architecte R. Haloui, depuis mai 2000, du projet de construction du club.
- Création d'une association des œuvres sociales, depuis 2004, dont l'un de ses objectifs est la création du club de l'université.
- Programme de financement est le suivant :

<b>Organisme</b>	<b>Contribution</b>
<b>USMBA</b>	1,55 millions de DH
<b>Ministère de tutelle</b>	5,20 millions de DH
<b>Collectivités locales</b>	1,25 millions de DH
<b>Fondation Mohamed VI</b>	3,75 millions de DH
<b>Contribution des enseignants</b>	2,5 millions de DH
<b>Total</b>	<b>15,25 millions de DH</b>

Source : P.V. du Conseil d'université du 28/12/2006

La pomme de discorde réside dans la contribution des enseignants d'un montant de 2,5 millions de DH !

En effet, cette contribution ne paraît pas justifiée, nous la rejetons.

Il faut réaliser la construction de ce projet sans la contribution des enseignants.

Nous nous engageons à trouver d'autres bailleurs de fonds et d'autres sources de financement pour mettre au plus vite ce fabuleux projet sur les rails.

Parallèlement au projet de construction du club de l'université, il existe un grand besoin en logements pour le personnel de celle-ci.

Une enquête, sur ce sujet a été effectuée par la commission des affaires culturelles et sociales issue du conseil de l'université, a révélé que ce besoin dépasse 500 logements.

Au même titre que le club de l'université, nous veillerons et nous soutiendrons au plus vite la réalisation de ces projets.

Une attention toute particulière sera accordée au développement des opérations en faveur des œuvres sociales et de solidarité au sein de l'université.

## **XI- Gestion du patrimoine, maintenance, hygiène, espace verts**

### **XI-1- Parc immobilier de l'université**

Le patrimoine de l'université comprend plusieurs composantes :

- 1- bâtiments datant du protectorat : Facultés des lettres et sciences humaines Dhar Mehraz, annexe Ben Banna.
- 2- Locaux en préfabriqué de la faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales remontant à 1975.
- 3- Les constructions en dur de la FSJES et de la faculté des Sciences Dhar Mehraz datant du début des années 1980.
- 4- Les constructions du campus Saïss : EST (1986), Faculté des Lettres (1992), FST (1995), Faculté de Médecine et Pharmacie (1997).
- 5- Les constructions de la faculté Polydisciplinaire de Taza (2002)
- 6- Les constructions de l'INPMA à Taounate (2002).
- 7- Les Nouvelles constructions et extensions à partir de 2002 : Salles de cours, bureaux de professeurs, bibliothèques. Complexe sportif, siège de la présidence, CURI.
- 8- Les constructions en cours : Complexe Sportif, ENSAF, Bibliothèques.

Notre stratégie de gestion du patrimoine vise les objectifs :

- Consolider d'abord les structures existantes
- Améliorer les capacités d'accueil
- Décloisonner les établissements du campus Dhar Mehraz
- Animer, restructurer et moderniser les campus :
  - \* Dhar Mehraz
  - \* Saïss
  - \* Taza
- Optimiser l'exploitation des locaux de l'université
- Affirmer l'unité d'ensemble du patrimoine de l'université

- Défendre et récupérer l'intégralité des biens immobiliers de l'université. Par exemple des actions d'urgence doivent être menées pour restituer à l'université certains biens :
  - \* Le club universitaire au sein de la faculté de droit, dont l'exploitation échappe à l'université.
  - \* Maisons de fonctions,...
- La constitution d'une cellule chargée du recensement et de la sauvegarde de tous les biens de l'université.

## **XI-2- Pour une gestion rigoureuse de maintenance**

L'importance du parc immobilier et sa dégradation appellent la mise en place d'une politique rigoureuse de maintenance des locaux de l'université.

En dépit du grand budget mobilisé dans le programme actuel du maintien du patrimoine immobilier 18 600 000 DH, les résultats concrets de ce programme sont décevants.

Ni les travaux de la 1<sup>ère</sup> tranche de 6 millions de DH en 2004, ni ceux de la 2<sup>ème</sup> tranche de 6,2 millions de DH en 2005, n'ont été exécutés conformément aux cahiers de charges.

C'est pourquoi les travaux de la 3<sup>ème</sup> tranche de 6,4 millions DH, programmées pour 2006 tardent toujours à démarrer.

Beaucoup d'irrégularités et beaucoup de dysfonctionnements entachent et bloquent le déroulement normal de ce très important projet.

Pour arrêter ce capharnaüm une prise en main ferme de ce projet s'impose de toute urgence.

Il est grand temps de redresser la barre et d'aller bien en avant vers une politique de maintenance du patrimoine de l'université.

La formation d'une équipe de spécialistes, avec le recrutement d'un ingénieur en génie civil, sera affectée à la gestion d'une façon permanente du patrimoine de l'université.

### **XI-3- Hygiène, espace vert**

Souvent négligés, l'hygiène, l'espace vert et l'entretien sont d'une importance capitale.

C'est pourquoi nous ferons de la gestion de ces paramètres une composante essentielle de notre plan d'action :

- 1- Entretien des espaces verts avec l'instauration d'une gestion paysagiste avec le développement de l'arrosage par les puits.
- 2- Entretien permanent et rigoureux des sanitaires.
- 3- Entretien strict et continu du matériel.
- 4- Renforcement des services de gardiennage afin de limiter les pillages et les squattage dont font objet les établissements de l'université.
- 5- L'établissement des normes et des critères à respecter pour ces activités, et pour tous les établissements.
- 6- Des procédures d'évaluation doivent être menées systématiquement par les services d'entretien.
- 7- Un contrôle périodique des services de la présidence veillera au respect de l'exécution de ces normes et procédures.

En effet il ne suffit pas d'externaliser ces activités pour croire que les problèmes seront résolus une fois pour toutes. Il faut avoir une stratégie d'ensemble et veiller scrupuleusement sur son application.

De plus un concours avec des prix d'excellence sera organisé chaque fin d'année entre les établissements de l'université pour choisir le meilleur :

- espace vert,
- état d'hygiène,
- état d'entretien,...

## Planning

Actions	Objectifs	Démarrage	Echéance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application d'APOGEE</li> <li>- Découpage Stratégique des filières entre les établissements</li> <li>- Relance de l'enseignement à distance</li> <li>- Développement de licences professionnelles</li> </ul>	Régulation et rééquilibrage des effectifs	1 <sup>ère</sup> année	1 à 2 années
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension de la faculté de médecine et de pharmacie</li> <li>- Construction de la faculté des sciences juridiques et politiques</li> <li>- Transfert des départements droit privé et droit public</li> <li>- Démantèlement du préfabriqué de la faculté de droit</li> <li>- Construction de la faculté polydisciplinaire à Sefrou</li> <li>- Construction de la FST Taounate</li> <li>- Construction de l'ENCG</li> </ul>	Construction et réaménagement des structures d'accueil	1 <sup>ère</sup> année	1 à 4 années
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de la cité universitaire des garçons à Sidi Brahime</li> <li>- Démantèlement de la cité Dhar Mehraz</li> <li>- extensions des cités universitaires de Saïss</li> <li>- Construction de la cité universitaire à Taza</li> <li>- Construction de la cité universitaire à Sefrou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction et réaménagement des Cités universitaires</li> <li>- Amélioration du bien être des étudiants</li> </ul>	1 <sup>ère</sup> année	1 à 4 années
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relance de l'animation</li> <li>- Création du Plan d'animation Régionale</li> </ul>	Rendre l'Université au cœur de l'animation de La région	1 <sup>ère</sup> année	1 année

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui et relance de la construction du club universitaire</li> <li>- Soutien à la construction des logements des fonctionnaires</li> </ul>	<p>Amélioration du bien être des fonctionnaires</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>2 à 3 années</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relance de la politique du patrimoine, maintenance, hygiène et espace vert</li> <li>- Restitution des biens immobiliers de l'université</li> </ul>	<p>- Amélioration des conditions du travail et bonne gouvernance du patrimoine</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>1 à 4 années</p>
<p>- Renforcement du parc informatique</p>	<p>- Répondre aux exigences de la réforme</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>1 à 2 années</p>
<p>- Développement de la gestion informatisée</p>	<p>- Gestion administrative et financière optimale</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>1 année</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relance de l'intranet</li> <li>- Relance de politique d'alimentation continue des sites Web</li> </ul>	<p>- Positionnement numérique de l'université</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>1 année</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création du CFC</li> <li>- Relance du CRU</li> <li>- Relance du CURI</li> <li>- Création d'OPR</li> <li>- Création de CES</li> <li>- Relance de l'INPMA</li> <li>- Constitution des pôles d'excellence</li> <li>- Positionnement actif sur le tripôle Fès-Méknès-Ifrane</li> <li>- Relance du pôle de compétence patrimoine culturel</li> <li>- Politique dynamique de la diplomatie universitaire</li> </ul>	<p>Amélioration de la qualité de la formation et de la Recherche</p>	<p>1<sup>ère</sup> année</p>	<p>1 à 3 années</p>

## **Conclusion**

Nous avons essayé tout au long du présent projet de réunir les conditions nécessaires au succès de notre stratégie basée sur : **“Restructuration – Animation – Gouvernance”** afin de permettre à notre université de relever les grands défis auxquels elle sera confrontée durant les toutes prochaines années.

Le diagnostic approfondi de l'état des lieux de l'université nous a permis de mettre l'accent sur ses forces et sur ses faiblesses.

Au-delà du développement rapide qu'a connu cette dernière dans ses effectifs étudiants, ses structures d'accueil, ses filières de formation, ses ressources humaines et financières,..., il n'en demeure pas moins que celui-ci masque de grands déséquilibres qui plombent l'élan de cette grande université :

- Structures d'accueil trop déséquilibrées,
- Forte concentration des effectifs,
- Archaïsme du campus universitaire Dhar Mehraz,
- Faible attractivité du campus Saïss,
- Mauvaise division de travail entre les établissements surtout entre les deux facultés des lettres et les deux facultés des sciences : double emploi des filières de formation, redondance,...,
- Mauvaise régulation des effectifs et des inscriptions,
- Faible valorisation de la recherche,
- Faible animation,
- Mauvaise image de marque,

Divers leviers ont été proposés pour la mise à niveau de l'université, il s'agit notamment de la mise en pratique d'un découpage stratégique des établissements de l'université.

C'est d'un recentrage sur les métiers de base et d'un positionnement stratégique sur les pôles d'excellence que l'université négocie sa mutation.

Aucun aspect, nous semble-t-il, de la bonne gouvernance n'a été négligé.

Le but étant de parvenir à une restructuration réussie du portefeuille d'activités en formation, en recherche, en formation continue, en animation, en communication et en prestations de services de l'université.

C'est au prix de tels redressements que l'université aura à jouer pleinement son rôle de locomotive régionale et partant d'accomplir son rayonnement national et international.

Disposant désormais de campus universitaires mieux équilibrés et plus animés reposant sur des pôles d'excellence confirmés, la voie est balisée pour que l'université aborde sa prochaine mue en 3 universités :

- a. Université à Sidi Brahime ( Dhar Mehraz actuellement)
- b. Université à Saïss
- c. Université à Taza

Le récent rapport de la Banque Mondiale sur l'état de l'enseignement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord est sans ambages : beaucoup d'efforts restent à faire pour ne pas demeurer à la traîne

16,7% du budget de l'Algérie est alloué à l'Education, 20% en Tunisie contre 27,2% au Maroc avec des résultats très médiocres. A titre d'exemple 21% de jeunes sont inscrits au supérieur en Algérie, 30% en Tunisie et seulement 11% au Maroc !

Au niveau de notre université comme au niveau national, notre vrai problème ne réside pas dans les ressources budgétaires, comme l'on prétend toujours, mais plutôt dans l'existence d'une vraie gestion rigoureuse garante d'une affectation optimale de celles-ci.

Notre projet, s'il est retenu permettrait d'hisser notre université au diapason des universités les plus performantes, il contribuerait sans aucun doute à améliorer le classement de l'université marocaine dans le palmarès mondial.

Enfin notre stratégie vise à rendre le redressement palpable à tous les niveaux par l'amélioration des conditions de travail pour les enseignants, le personnel administratif et les étudiants.

## **Abréviations**

<b>APOGEE</b>	: Application pour la Gestion des Enseignements et des Etudiants
<b>CED</b>	: Centre d'Etudes Doctorales
<b>CES</b>	: Centre d'Expertises Scientifiques
<b>CFC</b>	: Centre de Formation Continue
<b>CURI</b>	: Centre Universitaire Régional d'Interface
<b>CRU</b>	: Centre de Ressources Universitaires
<b>ENCG</b>	: Ecole Nationale du Commerce et de Gestion
<b>ENSA</b>	: Ecole Nationale des Sciences Appliquées
<b>EST</b>	: Ecole Supérieure de Technologie
<b>FLSHD</b>	: Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Dhar Mehraz
<b>FLSHS</b>	: Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Saïss
<b>FMP</b>	: Faculté de Médecine et de Pharmacie
<b>FPT</b>	: Faculté polydisciplinaire de Taza
<b>FSD</b>	: Faculté des Sciences Dhar Mehraz
<b>FSJES</b>	: Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
<b>FST</b>	: Faculté des Sciences et Techniques
<b>INPMA</b>	: Institut National des Plantes Médicinales et Aromatiques
<b>LMD</b>	: Licence Master Doctorat
<b>OPR</b>	: Observatoire de Prospective Régional
<b>PAR</b>	: Plan d'Animation Régionale
<b>PARS</b>	: Programme d'Appui à la Recherche Scientifique

**PDRA** : Plan de développement Régional de l'Artisanat  
**PDRI** : Plan de Développement Régional de l'Industrie

**PDRT** : Plan de Développement Régional du Tourisme  
**PROTARS** : Programme d'Appui à la Recherche Scientifique  
**RTP** : Research Triangle Park  
**SEI** : Sciences Exactes et D'ingénieur  
**SHS** : Sciences Humaines et Sociales  
**UFR** : Unité de Formation et de Recherche  
**USMBA** : Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

## Références

- Extraits des discours de Sa Majesté le Roi Moammed VI relatifs à l'enseignement supérieur
- Banque Mondiale : "Coûts et financement de l'enseignement supérieur en Afrique francophone", 107 pages 2007
- Banque Mondiale : " Enseignement supérieur en Afrique francophone" quels leviers pour des politiques financièrement soutenable ? 37 pages 2007
- Banque Mondiale : " Un parcours non encore achevé : la réforme de l'éducation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord" 24 pages 2007
- Conférences des présidents d'université marocaine et française :  
" Appui à la réforme de l'enseignement supérieur marocain"  
  
Volume 1 : Synthèse et recommandations 24-25/11/ 2006,  
Paris-Rabat 117 pages 29 janvier 2007  
  
Volume 2 : Annexe 24-25 novembre 2006  
Paris-Rabat 350 pages 29 janvier 2007
- Centre Régional d'Investissement de Fès  
" Une vision coordonnée pour le développement régional industriel " 45 pages, août 2006
- "La région de Fès-Boulemane"
- " Fès Shore- Projet de Fès Technovalley"
- Haut commissariat au plan :  
" Monographie économique et sociale de la région Fès Boulemane 2006", 100 pages, juin 2007
- Le Monde : " Pôles de compétitivité, l'exemple américain" 7 novembre 2005
- Le Monde : "L'OCDE pointe la vitalité des filières courtes d'enseignement supérieur", 29 septembre 2007

- Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique:
  - Textes législatifs et réglementaires relatifs à l'enseignement supérieur, 386 pages, janvier 2008
  - Données Statistiques et Budgétaires
  - Charte nationale d'éducation et de formation (Commission Spéciale Education Formation), 82 pages 1999
  - " Vision et stratégie de la recherche horizon 2025"
    - 1- Sciences et techniques analyse de l'existant, 33 pages, mars 2006
    - 2- Sciences Humaines et Sociales, 21 pages, mars 2006
    - 3- Gouvernance, 38 pages, mars 2006
- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Eau et de l'Environnement : Région Fès Boulemane "Eléments Introductifs" 62 pages, 2006
- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale :
  - "PDRT, 2005-2015"
  - "PDRA, 2007-2011"
- OCDE : " Enseignement supérieur : concurrence mondiale et engagement local"
  - <http://www.oecd.org>
- Université Mohamed V Agdal : " de la recherche académique au développement régional" 7-9/11/ 2005
- USMBA : - "Guide des filières de formation de l'université" 2006-2007
  - Données Statistiques et Budgétaires
  - Conseils d'université du : 19 octobre 2005  
18 Janvier 2006  
24 avril 2006  
28 décembre 2006  
27 mars 2007  
26 juillet 2007

- <http://www.arwu.org>
- <http://www.sesrtcic.org/files/article/232.pdf>
- <http://www.webometrics.info>
- <http://www.worldleaders.columbia.edu/events.html>

# **Table des Matières**

<b>Introduction</b> .....	2
<b>I- Position de l'université dans son environnement</b> .....	10
I-1- Fès-Boulemane une région en mouvement .....	10
I-2- Projets structurants en cours pour une relance ciblée de l'activité économique.....	10
I-2-1- Plan de développement régional du tourisme, PDRT : 2005-2014.....	12
I-2-2- Plan de développement régional de l'artisanat, PDRA : 2007-2011.....	13
I-2-3- Plan de développement régional de l'industrie, PDRI : vision 2015.....	14
I-2-4- Projet de création de Fès Technovally.....	15
I-2-5- Projet de création d'un plan d'animation régionale.....	18
I-2-6- l'Université face au défi du développement régional.....	19
<b>II- Position de l'USMBA dans le système universitaire marocain</b> .....	22
<b>III- Etat des lieux de l'USMBA</b> .....	30
III-1- Diagnostic du site de Fès.....	32
III-2- Diagnostic du site de Taza.....	48
III-3- Diagnostic du site de Taounate.....	49
III-4- Goulots d'étranglement ou facteurs de blocage à la bonne gouvernance.....	50
<b>IV- Réaménagement des structures d'accueil et rééquilibrage des effectifs entre établissements</b> .....	56
IV-1- Plan de requalification du plateau Dhar Mehraz par la Wilaya.....	56
IV-2- Plan de restructuration de l'université.....	57
IV-3- Propositions du projet d'université.....	58
IV-3-1- Construction de nouvelles facultés.....	58
IV-3-2- Rééquilibrage des effectifs .....	60
IV-3-2-1- Rééquilibrage des effectifs entre les facultés des lettres et des sciences humaines.....	60
IV-3-2-2- Rééquilibrage des effectifs entre les facultés des sciences.....	61
IV-3-2-3- Régulation des effectifs par la mutualisation optimale des moyens.....	62

IV-3-2-4-	Régulation des effectifs par l'application d'APOGEE.....	62
IV-3-2-5-	D'autres leviers de régulation des effectifs .....	66
IV-3-2-6-	Résultats de ce rééquilibrage.....	67
IV-3-3-	Réaménagement des cités universitaires.....	69
<b>V-</b>	<b>Relance de l'animation.....</b>	<b>72</b>
V-1-	Au cœur du dispositif de l'animation se trouve l'étudiant .....	73
V-1-1-	Propositions pour un plan d'action.....	73
V-1-2-	Participation des étudiants à la gestion et à l'embellissement de leur espace universitaire.....	74
V-2-	Expérience de la Faculté de Droit à généraliser.....	75
<b>VI-</b>	<b>Amélioration de la qualité de l'enseignement, de la formation et de la recherche.....</b>	<b>77</b>
VI-1-	Système d'information et de communication, beaucoup d'efforts à déployer pour relever le défi du positionnement numérique.....	77
VI-2-	Evaluation et auto-évaluation une approche qualité.....	78
<b>VII-</b>	<b>Ingénierie pédagogique.....</b>	<b>80</b>
VII-1-	Un net développement mais des défaillances entachent l'approche qualité.....	80
VII-2-	Vers une politique rigoureuse de coordination et de ciblage des filières en phase avec le développement régional et national.....	82
VII-3-	Pour une accélération de la mise en application de l'enseignement à distance.....	83
VII-4-	Formation continue et prestations de services.....	84
<b>VIII-</b>	<b>Recherche scientifique.....</b>	<b>86</b>
VIII-1-	Restructuration de la recherche : un bref aperçu.....	86
VIII-2-	Analyse des structures de recherche à l'USMBA.....	87
VIII-2-1-	Au niveau des UFR.....	88
VIII-2-2-	Au niveau des Etudes Doctorales.....	89
VIII-2-3-	Projets de création des Centres d'Etudes Doctorales par les établissements.....	90
VIII-2-4-	Propositions des établissements.....	90
VIII-3-	Actions pour une recherche performante.....	91
VIII-3-1-	Pour une nouvelle orientation des CED.....	91
VIII-3-2-	Le soutien à la recherche scientifique comporte des objectifs et des moyens à mettre en œuvre.....	93

VIII-3-2-1	Emergences des axes prioritaires.....	93
VIII-3-2-2-	Pour un redéploiement stratégique du CURI.....	93
VIII-3-2-3-	Emergence de nouvelles structures d'encadrement de la recherche en sciences humaines et sociales.....	95
VIII-3-2-3-1-	Création de l'Observatoire de Prospective Régionale : OPR.....	96
VIII-3-2-3-2-	Création d'un centre d'expertise scientifique : CES.....	98
VIII-3-3-	Positionnement actif dans le tripôle Fès-Meknes-Ifrane.....	99
VIII-4-	budgets et gestion financière des fonds de la recherche.....	101
VIII-5-	Pour une approche marketing de la communication et de la recherches sur l'Internet.....	102
<b>IX-</b>	<b>Pour une diplomatie universitaire avant-gardiste.....</b>	<b>105</b>
<b>X-</b>	<b>Gestion optimale des ressources humaines et financières...107</b>	
X-1-	Méthode.....	108
X-2-	Panoplie de mesures d'accompagnement.....	109
X-3-	Pour une politique plus dynamique en faveur des œuvres sociales.....	110
<b>XI-</b>	<b>Gestion du patrimoine, maintenance, hygiène, espace vert.....</b>	<b>112</b>
XI-1-	Parc immobilier de l'université.....	112
XI-2-	Pour une gestion rigoureuse de maintenance.....	113
XI-3-	Hygiène, espace vert.....	114
Planning	.....	115
<b>Conclusion</b>	.....	<b>117</b>