

Bilan exhaustif des réalisations 2002-2006

2. Politique scientifique de l'UM5A

Sommaire

2. Politique scientifique de l'UM5A	71
2.1. Consistance des travaux	71
2.2. Résultats des travaux.....	73
2.2.1. Eléments de structuration de la recherche académique au Maroc	73
2.2.2. Structuration de la recherche à l'UM5A.....	74
2.2.3. Formation par la recherche.....	76
2.2.4. Instituts de recherche de l'UM5A.....	78
2.2.5. Potentiel de valorisation des résultats de recherche.....	78
2.2.6. Structures de valorisation de la recherche à l'UM5A.....	79
2.2.7. Financement de la recherche à l'UM5A.....	84
Conclusion	88

2. POLITIQUE SCIENTIFIQUE DE L'UM5A

Les objectifs¹ et missions² de la loi 01-00 mettent en évidence la volonté du législateur de faire de l'enseignement supérieur, en général, et de l'université marocaine, en particulier, la locomotive de développement socio-économique du Maroc et sa principale source de rayonnement scientifique et culturel.

Il va sans dire que la condition sine qua non pour atteindre cette ambition est d'asseoir un système de recherche performant productif de savoir et de technologie, ouvert sur son environnement national et international et valorisant ses résultats et ses ressources humaines à travers la production des richesses et des compétences à même d'induire un effet significatif sur le développement socio-économique, scientifique et culturel du pays.

Si cette affirmation est valable, en général, car aucun enseignement supérieur de qualité ne peut exister sans un système de recherche performant, elle l'est beaucoup plus avec l'émergence de la société de la connaissance, entretenue par le développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC) où la lutte concurrentielle sur le marché mondial est basée, de plus en plus, sur le progrès scientifique et l'innovation.

Vu le rôle primordial que doit jouer la recherche pour atteindre les objectifs fixés par la réforme de l'enseignement supérieur, l'UM5A s'est attelée à bâtir une politique scientifique basée sur une analyse approfondie des éléments de son système de recherche. Le travail réalisé, dans ce cadre, a permis à cette université de concevoir une politique scientifique répondant au cahier des charges défini par la loi 01-00 et la charte nationale de l'éducation et de la formation.

Les résultats obtenus n'ont pas profité qu'à l'UM5A mais une bonne partie d'entre eux a bénéficié à toutes les universités marocaines, et ce, grâce au rôle dynamique joué par le président de l'UM5A, au sein de la conférence des présidents des universités, à travers sa coordination de la commission de recherche de cette instance. C'est le cas, par exemple, des résultats des travaux menés par l'UM5A pour préparer les projets de structuration de la recherche au Maroc ainsi que ceux relatifs à l'élaboration du projet des écoles doctorales.

Ce rôle dynamique du Président de l'UM5A dans l'animation de la réflexion sur l'état de la recherche au Maroc et sur les voies et moyens susceptibles de faire évoluer le système national de recherche lui a fait valoir d'être désigné par le Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique pour présider la commission chargée de l'élaboration de la stratégie nationale de recherche à l'horizon 2025 et d'un plan d'action 2006-2010 pour celle-ci. Les résultats des travaux de cette commission sont attendus pour début janvier 2006. Ils seront soumis à un débat national lors des assises nationales de la recherche qui se dérouleraient fin janvier 2006.

2.1. Consistance des travaux

Le présent rapport décrit les principaux résultats des travaux réalisés par l'UM5A durant la période 2002-2006 en vue de bâtir sa politique scientifique ; ces travaux sont les suivants :

¹ Article premier de la loi 01-00

² Article 3 de la loi 01-00

- Organisation du colloque " l'Université dans son environnement : pour un partenariat renouvelé " (décembre 2002) ³
- Réalisation d'une étude sur le potentiel de valorisation de la recherche à l'Université Mohammed V – Agdal (septembre 2002 – décembre 2003)⁴.
- Préparation du projet de structuration de la recherche au Maroc, pour le compte du Ministère délégué chargé de la recherche scientifique et technique (août 2003). Ce projet a été validé par la commission nationale de structuration de la recherche qui l'a présenté à la journée nationale de structuration de la recherche organisée par le Ministère délégué chargé de la recherche scientifique le 25 mai 2004⁵.
- Préparation du projet de création de structures de valorisation de la recherche à l'Université Mohammed V – Agdal. Ce projet a été élaboré par la commission de valorisation de la recherche, créée en octobre 2003. En plus de la préparation de ce projet, cette commission a examiné le projet précité, relatif à la structuration de la recherche au Maroc.
- Réalisation d'une étude sur les structures et les activités de recherche à l'UM5A⁶. A l'occasion de cette étude, des réunions ont été tenues par le Président de l'Université avec les responsables des entités de recherche des différents établissements le long du mois de décembre 2004.
- Organisation des assises de la recherche à l'UM5A⁷. Les travaux de ces assises ont été consacrés à la présentation et à la discussion : du projet national de la structuration de la recherche ; des résultats des études sur les structures de recherche et les activités de recherche actuelles ainsi que sur le potentiel de valorisation de la recherche à l'UM5A ; et du projet de création de structures de valorisation de la recherche à l'UM5A. Les participants à ces assises ont recommandé l'adoption du projet national de structuration de la recherche et du projet de création des structures de valorisation de la recherche susmentionnés.
- Examen des recommandations des assises de la recherche par la commission de la recherche scientifique du conseil de l'Université débouchant sur la formulation de certaines remarques relatives à l'application du projet de structuration et à celui de création des structures de valorisation de la recherche⁸.
- Adoption par le conseil de l'UM5A, lors de sa réunion du 27 octobre 2005, du projet national de structuration de la recherche et du projet de création des structures de valorisation de la recherche⁹.
- Organisation de la journée sur les écoles doctorales à l'UM5A le 10 décembre 2005. Cette journée a été consacrée à la discussion du projet national des écoles doctorales élaboré par une commission de l'UM5A, et aux modalités de préparation des projets pilotes qui seront lancés durant l'année académique 2006-2007.
- Installation d'un système d'évaluation annuel de la recherche : évaluation interne aux établissements par production de rapports d'activité. Evaluation interne à l'UM5A par production d'un rapport annuel.

³ Actes du colloque « l'Université dans son environnement : pour un partenariat renouvelé », éditions de l'Université Mohammed V – Agdal (décembre 2003)

⁴ Potentiel et structures de valorisation de la recherche, éditions de l'Université Mohammed V – Agdal (janvier 2005)

⁵ Actes de la journée nationale sur la structuration de la recherche, Ministère délégué chargé de la recherche scientifique et technique (mai 2004)

⁶ Structuration de la recherche à l'UM5A, éditions de l'UM5A (2005)

⁷ Les assises de la recherche à l'UM5A, 25 juin 2005, éditions de l'UM5A (2005)

⁸ Compte rendu des travaux de la commission de la recherche scientifique, UM5A (26 octobre 2005)

⁹ Procès-verbal du conseil de l'UM5A tenu le 27 octobre 2005

2.2. Résultats des travaux

2.2.1. Eléments de structuration de la recherche académique au Maroc

Le projet national de structuration de la recherche, élaboré avec une contribution très importante de l'UM5A, stipule une architecture globale basée sur les éléments suivants:

- le rôle de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques dans la définition de la stratégie de l'Etat en matière de recherche scientifique et technologique ainsi que dans le financement et l'évaluation globale de la recherche publique;
- l'existence d'une structure de gestion de la recherche au niveau de l'université, dirigée par un vice-président. Ce dernier coordonne les activités de recherche menées par les établissements relevant de l'université, gère la cellule de valorisation de cette dernière, ainsi que son incubateur, sa pépinière d'entreprises innovantes et son parc scientifique, le cas échéant. Ainsi, le Vice-président chargé de la recherche élabore et met en œuvre la stratégie de l'université en matière de recherche, après sa validation par le Conseil de l'Université. Etant responsable de la cellule de valorisation, de l'incubateur, de la pépinière d'entreprises et du parc scientifique, il élabore la stratégie de recherche en tenant compte des besoins. Aidé par la commission de recherche de l'université, il traduit le plan stratégique en un plan d'action qu'il soumet aux établissements en vue de la préparation des projets de recherche qui seront financés par les fonds publics. Avant la soumission du portefeuille des projets de l'université pour demande de financement à l'instance gouvernementale concernée, celui-ci doit être validé par **la commission d'évaluation de la recherche** de l'université ;
- le rôle d'une structure de recherche au niveau de l'établissement. Un vice doyen (ou un directeur adjoint) chargé de la recherche au niveau de chaque établissement coordonne les activités de recherche de l'établissement et élabore, en concertation avec la commission de recherche de l'établissement, un plan d'action tenant compte de la stratégie de l'université en matière de recherche. Après sa validation par le conseil de l'établissement, ce plan d'action est diffusé auprès des structures de recherche pour susciter des propositions de projets qui seront financés par les fonds publics ou privés. **Après leur validation par la commission d'évaluation de la recherche de l'établissement, les projets sont transmis à la commission d'évaluation de la recherche de l'université pour validation par l'université** avant d'être soumis à l'instance de financement. En matière de formation, le vice-doyen (ou directeur adjoint) chargé de la recherche coordonne la gestion des UFR ou les Ecoles Doctorales quand celles-ci dépendent uniquement de l'établissement;
- le rôle des différentes entités de recherche constituées : des entités rattachées à un seul établissement ; des entités thématiques constituées en partenariats entre deux ou plusieurs établissements ; des entités multidisciplinaires présentant un intérêt socio-économique ou culturel majeur pouvant faire l'objet de la création d'un institut de recherche de l'université. Les modalités de gestion de ces entités doivent être prévues dans les règlements intérieurs des établissements et de l'université ;
- les projets de recherche d'entreprises détectés par la cellule de valorisation de l'université font l'objet d'appel d'offres au profit des entités de recherche définies ci-dessous. **L'adjudicataire est sélectionné par la commission d'évaluation de la recherche de l'université;**

- une UFR assure la formation dans le cadre du Master ou du Doctorat. Elle est gérée par un responsable. Les activités de recherche de l'UFR sont menées au sein des entités de recherche qui y participent.

Cinq objectifs sont recherchés à travers cette structuration:

- Permettre aux universités d'avoir leur propre politique scientifique et leur stratégie de recherche prenant en compte leurs potentialités, leurs champs d'intérêts et les besoins régionaux.
- Fédérer les énergies autour de quelques axes prioritaires en vue de l'émergence de pôles d'excellence.
- Atteindre un seuil de compétitivité satisfaisant.
- Favoriser la pluridisciplinarité.
- Instaurer un système efficace d'évaluation.

2.2.2. Structuration de la recherche à l'UM5A

Depuis 2002, la présidence de l'UM5A a débuté la restructuration de la recherche en dressant l'inventaire des entités existantes. En 2003, un premier inventaire de la recherche intitulé « Recherche et Partenariat » a été édité¹⁰. Puis en décembre 2004, des réunions, regroupant à la fois les responsables d'établissement et les responsables des structures de recherche, ont été organisées à la Présidence de l'UM5A. Au cours de ces réunions, des questionnaires relatifs aux structures de recherche ont été remplis avec un taux de réponse de l'ordre de 96%.

Le dépouillement et l'analyse des questionnaires (148 au total) a permis une meilleure visibilité en matière de structuration, de thématiques, de production scientifique, de potentiel de valorisation de la recherche et du besoin en matériel.

2.2.2.1. Analyse des structures de recherche

Les résultats de l'enquête permettent de constater ce qui suit :

Selon les effectifs, les structures répondant aux critères nationaux représentent :

- **9 pôles de compétences sur un total de 17 au niveau national**
- **34 laboratoires sur 67 recensés (50.75%)**
- **27 équipes de recherche sur 39 (69.23%)**
- **35 groupes de recherche sur 42 (83.33%)**

Les structures ne répondant pas aux critères nationaux sont :

- 1 structure de recherche est coordonnée par un enseignant ayant le grade de PESA (EST-Salé)
- 5 structures de recherche soit 3.38% sont composées de 2 enseignants ou moins (1 Faculté des sciences, 4 EMI)
- Presque la moitié des laboratoires (33 soit 49.25%) est composée de 8 enseignants ou moins

¹⁰ Recherche et partenariat à l'UM5A, éditions de l'UM5A (2003)

Il est important de remarquer ce qui suit :

- Environ **96%** des responsables des structures de recherche ont répondu au questionnaire.
- Certaines structures :
 - ✓ ont le même axe de recherche ;
 - ✓ ont le même intitulé ;
 - ✓ sont coordonnées par deux responsables.
- Certains responsables coordonnent plus d'une structure.
- Des structures de recherche ont répondu au questionnaire bien que ne figurant pas dans le répertoire des structures recensées en **2003**.
- Le pourcentage des enseignants chercheurs opérant dans des structures de recherche recensées est d'environ **76%**.
- Certains enseignants appartiennent à différentes structures de recherche au sein d'un même établissement et dans différents établissements.

2.2.2.2. Analyse de la production scientifique et contractuelle

- 15 structures soit 10.14% n'ont aucune publication.
- Le nombre moyen de publications par structure de recherche et par an est de 3.
- Le nombre moyen de publications annuelles est de 440 (339 publications internationales / an et 101 publications nationales / an).
- Le nombre de publications par enseignant-chercheur est de 1 publication chaque 2 ans et demi si on compte tous les enseignants-chercheurs de l'UM5A.
- Ce taux devient égal à une publication par une année et demi, si on ne compte que les enseignants-chercheurs des sciences et techniques de l'UM5A (car ce sont eux qui font la totalité des publications internationales de l'UM5A)
- L'innovation et la valorisation de la recherche représentent **17%** par rapport aux autres types de recherche.
- **11.5%** des entités de recherche ont déposé au moins **1** brevet.
- **502** contrats de recherche (**51%** au niveau national et **49%** au niveau international).

2.2.2.3. Analyse des thématiques de recherche

A l'échelle nationale et suite aux décisions prises par le comité permanent inter ministériel de la recherche scientifique et du développement technologique, les axes prioritaires suivants ont été identifiés ; l'objectif étant d'assurer que les progrès scientifiques et technologiques deviennent des moteurs de développement : amélioration de la qualité de la vie ; développement socio-économique et culturel ; connaissance, préservation et valorisation des ressources naturelles ; agriculture en conditions difficiles ; sciences et technologies de l'information ; innovation et compétitivité des entreprises ; développement des connaissances de base et recherche fondamentale.

L'examen des thématiques développées au cours des 5 dernières années montre que tous ces axes de recherche sont développés au sein de l'UM5A. Le nombre de thématiques par axe prioritaire se répartit comme suit :

Axes de recherche prioritaire	Nombre de thématiques Développées (5 dernières années)		Nombre de thématiques à développer (5 prochaines années)	
Amélioration de la qualité de la vie	17	13% (*)	24	19%
Développement socio-économique et culturel	15	11%	15	12%
Connaissance, préservation et valorisation des ressources naturelles	22	16.25%	16	13%
Agriculture en conditions difficiles	06	04.5%	03	2.5%
Sciences et technologies de l'information	18	13%	14	11%
Innovation et compétitivité des entreprises	11	08.25%	08	6.5%
Développement des connaissances de base et recherche fondamentale	46	34%	45	36%

(*) représente le pourcentage des thèmes dans chacun des axes.

L'innovation et la compétitivité des entreprises, axes en plein essor à l'échelle internationale, sont relativement peu développés au sein de l'UM5A (11 thématiques soit 8% environ des activités de recherche).

Au sein des 148 structures, 135 thèmes relatifs aux axes prioritaires ont été dénombrés au cours des cinq dernières années et 125 thèmes au cours des cinq prochaines années (plusieurs structures travaillent sur le même thème).

L'importance relative des thématiques, par axe de recherche prioritaire à l'échelle nationale, est assez voisine de celle des cinq dernières années dénotant une certaine continuité des orientations de recherche.

L'axe « Agriculture en conditions difficiles » reste peu développé, l'Université Mohammed V Agdal n'ayant pas de formation à vocation agricole.

2.2.3. Formation par la recherche

Depuis 1997, les établissements universitaires peuvent être accrédités par la Commission Nationale d'Accréditation et d'Evaluation (CNAE) pour assurer la préparation de Diplômes d'Etudes Supérieures Approfondies (DESA), Spécialisées (DESS) et Doctorat.

L'évaluation de ce système, par le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, a montré que ce régime des études doctorales a eu un impact positif sur l'efficacité et l'efficience de cette formation avec toutefois un certain nombre de difficultés et de faiblesses.

En effet, l'examen du tableau, ci-après, permet de constater le nombre très important des UFR, montrant l'éparpillement des moyens réduits, consacrés à ces structures par le ministère de tutelle et dans le cadre des programmes de coopération bilatérale et multilatérale. Il est important de souligner que l'UM5A contribue à hauteur de 20% du nombre total des UFR et à hauteur du tiers en nombre d'étudiants inscrits dans les filières doctorales (5200 étudiants sur un total national de 15000 environ).

Parmi les propositions susceptibles d'améliorer le système actuel des études doctorales, la création d'écoles doctorales dans les grandes disciplines au sein des universités est une solution des plus appropriées.

Dans le cadre de ses prérogatives au sein de la CPU, le Président de l'UM5A a constitué une commission au sein de cette université pour élaborer un projet national basé sur cette solution. Le projet élaboré a été présenté aux journées maroco-françaises sur les écoles doctorales, organisées par l'UM5A¹¹, et à la journée des écoles doctorales à l'UM5A¹².

Universités	Doctorat	DESA	DESS	Total
UM5-Agdal	103	51	9	163
UM5-Souissi	17	9	5	31
UH 2 Aïn Chock	33	22	4	59
UH 2 Mohammadia	30	20	4	54
U SMBAbdellah	67	36	9	112
U Al Karaouiyine	6	3	0	9
UCA Marrakech	50	28	7	85
UM1er Oujda	35	19	1	55
UAEssaadi Tétouan	37	21	0	58
UCD El Jadida	24	10	1	35
UM Ismail Meknès	39	14	2	55
U I Tofail Kénitra	35	11	3	49
U I Zohr Agadir	13	6	2	21
UH1er Settat	4	6	5	15
Dar Al Hadith	2	2	0	4
Total	495	258	52	805

Les écoles doctorales ont l'avantage de favoriser le développement d'une masse critique d'enseignants-chercheurs travaillant sur une même thématique généralement multidisciplinaire, avec des programmes de recherche ayant pour finalités la recherche de base, la recherche appliquée et l'innovation, et ayant comme centre d'intérêt l'étudiant-chercheur pour lequel les droits et les devoirs sont régis par une charte de thèses. La masse critique d'enseignants-chercheurs peut être atteinte en mettant en œuvre la politique du site associant plusieurs équipes et laboratoires de recherche appartenant à une ou plusieurs universités se trouvant sur un site géographique donné.

¹¹ Les écoles doctorales au Maroc, Actes des journées maroco-françaises sur les écoles doctorales, EMI-Rabat (2005)

¹² Journée des écoles doctorales à l'UM5A organisée le 10 décembre 2005 à l'EMI

Quelques écoles doctorales pilotes, sélectionnées par appel d'offres, seront lancées au niveau national à partir de l'année académique 2006-2007.

2.2.4. Instituts de recherche de l'UM5A

L'UM5A possède deux instituts dédiés aux activités de recherche : l'Institut scientifique et l'Institut des Etudes Hispano-Lusophones.

Le premier est le plus ancien établissement de l'UM5A. Il a été créé en 1920 et il mène une activité de recherche dans les domaines de la faune, la flore et des sciences de la terre. Ses chercheurs sont très dynamiques et contribuent à la production scientifique internationale de l'Université à hauteur de 16%.

Le deuxième est le plus jeune établissement de l'université. Il est actuellement au stade de sa mise en place. Il a pour missions principales:

- le renforcement des liens de coopération et d'échange culturels et scientifiques avec le monde hispano-lusophone ;
- la diffusion de la culture et la civilisation marocaines dans les pays précités ;
- la promotion des études et des recherches pluridisciplinaires sur le monde hispano-lusophone et la contribution à la formation de chercheurs spécialisés.

2.2.5. Potentiel de valorisation des résultats de recherche

Dans le cadre de la mise en application de la loi 01/00, relative à la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, l'Université Mohammed V-Agdal a engagé une réflexion sur les possibilités de mise en œuvre de l'article 7 de cette loi, qui dote l'université de mécanismes susceptibles de lui permettre de s'acquitter d'une nouvelle mission qui est celle d'une contribution efficace au développement socio-économique du pays.

L'outil de base utilisé par les universités à travers le monde pour réaliser ce type de missions, est constitué autour de structures de valorisation appelées aussi interfaces universités-entreprises.

Pour étudier la possibilité de création d'une telle structure au sein de l'UM5A, celle-ci a lancé une enquête auprès de ses enseignants - chercheurs pour évaluer son potentiel de valorisation.

Le tableau, ci-dessous, regroupe les taux de réponses affirmatives de l'échantillon, formé de 181 enseignants-chercheurs, ayant répondu au questionnaire de l'enquête concernant l'exercice des différentes activités, menées par l'université, et ayant trait à sa contribution au développement socio-économique.

Il ressort de ce tableau que la formation continue est exercée par environ la moitié des enseignants-chercheurs de l'échantillon exploré; et deux tiers environ ont une activité de montage de projets de recherche. Ces résultats confirment le centrage de l'université sur ses deux missions essentielles qui sont les siennes à savoir: l'enseignement et la recherche.

Il se dégage aussi de ce tableau que l'activité, en relation avec le développement des produits de la propriété intellectuelle, est encore rare ou mal menée. C'est le cas aussi de l'activité d'entreprenariat. Cependant, 40% environ de l'échantillon sont prêts à contribuer, dans le

futur, au développement de l'innovation par le biais du processus d'incubation d'entreprises innovantes.

Il n'en reste pas moins vrai que le volume des activités réalisées dans le passé par les enseignants-chercheurs de l'UM5A au profit du tissu socio-économique est à même d'encourager les responsables de cette université pour la développer davantage en la rendant plus efficace. Cet objectif peut être mieux réalisé par la création d'une structure de valorisation que plus de la moitié des enseignants-chercheurs de l'échantillon exploré ont jugé utile.

Activité	Taux global de réponse affirmative (%)
Formation continue	48,1
R&D	27,1
Autres prestations	29,8
Montage de projets de recherche	61,3
Entreprenariat	8,3
Activité d'incubation d'entreprises future	39,2
Publication de livres	31,5
Edition de logiciels	18,2
Dépôt de brevets	11,6

2.2.6. Structures de valorisation de la recherche à l'UM5A.

La loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur a bien mis en évidence la nécessité de faire de l'enseignement supérieur la locomotive de développement du pays, en le dotant d'une législation lui permettant d'assurer sa nouvelle mission. Ainsi, les universités sont incitées à créer des structures à même de leur permettre d'assurer une meilleure valorisation de leurs activités de recherche au profit du développement socio-économique.

L'UM5A, à travers l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs, a été la première institution académique à mettre en application les dispositions de cette législation en créant le Centre d'Innovation technologique (CIT), au mois d'août 2000, trois mois après la promulgation de la loi précitée. L'un des objectifs de ce centre était d'étudier et de tester, à un stade pilote, dans une première phase de son développement, les différents mécanismes pouvant permettre à l'enseignement supérieur de jouer le rôle de locomotive de développement. Une fois ces mécanismes rodés, ils peuvent être mis en œuvre, dans une deuxième phase du développement de ce centre, à l'échelle de cette université pour lui faire jouer le rôle de locomotive de développement. Cette deuxième phase correspond à la création de la structure de valorisation de l'université par extrapolation des résultats obtenus au stade pilote, lors de la première phase de développement du CIT.

Une commission constituée des représentants des différents établissements de l'université a élaboré un projet de création de cette structure en se basant sur ce principe. Ce projet a été validé par les assises de la recherche de l'université tenues le 25 Juin 2005 à l'EMI. Il a été ensuite adopté définitivement par le conseil de l'université, lors de sa première session de l'année académique 2005-2006, tenue le 27 octobre 2005.

2.2.6.1. Présentation du bilan des activités du CIT¹³

Ce centre, dont la 1^{ère} idée de projet remonte à 1986, fut créé en août 2000, trois mois après la promulgation de la loi 01-00 qui charge l'université marocaine de cette nouvelle mission de valorisation des résultats de recherche. La création du CIT fut la première application de la nouvelle loi portant organisation de l'enseignement supérieur.

Lors de sa première phase de développement, le CIT a développé les quatre mécanismes, ci-après, susceptibles de faire contribuer un établissement d'enseignement supérieur, tel que l'EMI, au développement socio-économique du pays :

- valorisation des résultats de la recherche à travers la création d'entreprises innovantes (mécanismes d'incubation) ;
- développement de l'esprit d'entrepreneuriat chez les élèves-ingénieurs de l'EMI et tout autre porteur potentiel de projet de création d'entreprise innovante ;
- réalisation d'opérations de transfert de technologies et d'innovation au profit de l'industrie marocaine, en général, et des PME-PMI en particulier ;
- constitution d'un savoir-faire et de services en matière de gestion de la propriété intellectuelle.

Ainsi, à sa création, le CIT s'est érigé en structure pilote dont la mission principale est l'étude des mécanismes de valorisation de la recherche et d'innovation au Maroc, à travers la réalisation d'opérations pilotes en relation avec ces mécanismes : le transfert de technologie et l'innovation dans les entreprises existantes ; la protection de la propriété intellectuelle et son exploitation ; la formation à l'esprit d'entreprise et à l'entrepreneuriat ; et en fin, la création d'entreprises innovantes. Le CIT regroupe donc toutes les fonctions d'une structure de valorisation au sens anglo-saxon du terme. Par rapport à la terminologie française, le CIT c'est à la fois une interface université-entreprise, un incubateur et un centre de formation à l'entrepreneuriat.

En tant qu'interface université-entreprise, le CIT est membre fondateur du Réseau de Diffusion Technologique (RDT) pour lequel il a réalisé la première Prestation Technologique Réseau (PTR) pilote et une douzaine d'autres dont quelques unes sont en cours de réalisation. Certaines des PTR réalisées sont très innovantes et constituent une fierté pour le RDT. Dans ce même cadre, le CIT réalise des opérations d'exploration dans le tissu industriel de la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, en partenariat avec le Ministère chargé de l'industrie. Dans ce cadre, une cinquantaine d'opérations similaires sont réalisées annuellement.

Toujours par rapport à cette mission d'interface, le CIT a développé des compétences en matière des services relatifs à la gestion de la propriété intellectuelle. Grâce au partenariat fructueux qu'il a développé avec l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et

¹³ Rapport d'activités du CIT

Commerciale (OMPIC), le CIT a été choisi comme point focal universitaire de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) depuis octobre 2003. Le CIT a aussi développé un service de veille scientifique, technologique et d'intelligence économique. Ce service est d'un grand intérêt pour le choix de thématiques de recherche, le benchmarking de nouveaux produits, procédés ou services, les études de la concurrence et de pilotage de projets de R&D et d'innovation. Dernièrement, le CIT a constitué un Groupe d'Innovation et de Transfert de Technologies en matière des microcontrôleurs (GITTCM). Ce groupe a pour mission la maîtrise de cette importante technologie en vue de l'utiliser pour réduire la fracture numérique relative à la conduite et l'automatisation des processus industriels.

En tant qu'incubateur d'entreprises innovantes, depuis sa création, le CIT a œuvré pour la détection de projets innovants émanant de différents types de porteurs de projets : un premier appel à projets a été lancé en octobre 2000 et a concerné les laboratoires de recherche de l'EMI ; un second, destiné à tous les types de porteurs de projets, au niveau national, a été très largement diffusé dans tout le pays en décembre 2000 ; un concours a été organisé au profit des lauréats des établissements universitaires de tout le Maroc en juillet 2001 ; un appel à projet ouvert depuis octobre 2001, la co-organisation du salon international de l'invention, avec l'Union des Inventeurs et Innovateurs Marocains, qui s'est déroulé à l'EMI en mai 2002 et deux formations en pré-incubation organisées respectivement en avril 2003 et en juillet 2005. Plus de 350 projets ont été soumis au CIT. Une partie de ces projets (59 projets) a été sélectionnée pour être présentée devant le comité de pilotage.

Ces projets peuvent être classés comme suit :

- les enseignants-chercheurs (30 projets) ;
- les inventeurs indépendants (15 projets) ;
- les marocains résidant à l'étranger (3 projets) ;
- les cadres d'entreprises et de l'administration (5 projets) ;
- les lauréats d'établissements d'enseignement supérieur (6 projets).

Tous ces projets ont fait l'objet d'une préparation de dossiers de candidature pour incubation au CIT, avant d'être présentés devant le comité de pilotage du centre, qui est habilité à décider de l'acceptation des projets susceptibles d'être accompagnés pour leur transformation par le processus d'incubation en entreprises innovantes. La plupart des projets acceptés par le comité de pilotage ont sollicité un soutien financier du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE) qui a accordé une subvention de 230.000 DH par projet à dix de ces projets. Deux de ces derniers ont été abandonnés par leurs porteurs pour des raisons personnelles. Certains projets non financés par le RMIE sont accompagnés par le CIT en utilisant les financements en provenance d'autres partenaires. Ainsi, trois entreprises ont été créées entre 2002 et 2003 en se basant sur ce dernier schéma. La création de la première entreprise à partir des projets incubés sur fonds du RMIE est attendue pour la fin de l'année 2005.

Enfin, en tant que centre de formation à l'esprit d'entreprise et d'entrepreneuriat, le CIT aide les départements de formation à l'EMI qui le sollicitent, à développer un cursus de formation alternée dans les entreprises existantes, et un cursus de formation à l'esprit managérial et à l'entrepreneuriat. 60% des élèves-ingénieurs de l'EMI suivent ce dernier cursus d'un volume horaire de 108h étalé sur les deux dernières années de la formation à l'EMI. Des modules de sensibilisation à l'entrepreneuriat, financés par le CIT, ont été dispensés à certaines formations de 3^{ème} cycle de la Faculté des Sciences de Rabat. Le module DL101, sur la propriété intellectuelle, dispensé par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, par télé-enseignement, est géré par le CIT pour tous les départements de formation et les UFR de l'Université Mohammed V-Agdal.

Il apparaît, à travers cette description, que le CIT est bien une structure qui regroupe les fonctions d'une interface, d'un incubateur d'entreprise innovante et d'un centre de formation à l'entrepreneuriat. La coexistence de ces trois fonctions dans une même structure permet de profiter des synergies entre elles qui ne peuvent pas apparaître lorsque ces fonctions sont gérées par des structures différentes. Expérience à méditer par les structures de valorisation en création dans certaines universités marocaines.

Un autre concept, en relation avec les activités de valorisation de la recherche et sa dynamisation, a été instauré à l'UM5A durant les quatre dernières années. Il s'agit du concept de parc technologique (ou parc scientifique). En effet, grâce à une convention de partenariat entre l'UM5A et la société STMicroelectronics, l'EMI a hébergé dans ses locaux un centre de design et un centre de R&D en microélectronique appartenant à cette société multinationale. Plus de deux cents ingénieurs marocains travaillent dans ces deux centres qui vont être transférés, dans peu de temps, vers des bâtiments privés qu'ils ont aménagés pour accueillir plus de 700 ingénieurs.

Ces réalisations de l'UM5A, en matière de valorisation de la recherche, ont pu avoir lieu grâce aux partenaires institutionnels et privés de l'université : le ministère de tutelle, le ministère chargé de l'industrie, la Fondation Banque Populaire pour la Création d'entreprise, l'Association R&D Maroc, tous les membres du comité de pilotage du CIT et tous les experts du CIT.

2.2.6.2. Elaboration du projet de structure de valorisation de l'UM5A

Ce projet, adopté par le conseil de l'université, lors de sa session du 27 octobre 2005, et dont la mise en place a été entamée en novembre 2005¹⁴, vise la création d'une structure de valorisation de la recherche à l'UM5A en capitalisant l'expérience de l'université, en matière de développement de partenariats avec le monde socio-économique, de l'entrepreneuriat, de la protection et la valorisation de la propriété intellectuelle, et de transfert de technologies, pour lui permettre de jouer pleinement son rôle dans la réalisation de sa nouvelle mission qui est celle de locomotive de développement.

La réalisation de ce projet contribuerait donc à répondre aux attentes de la société (exprimées à travers la COSEF), du législateur (loi 01-00) et des enseignants-chercheurs de l'UM5A.

La structure de valorisation de l'Université (SVU) est composée de la structure de valorisation de la présidence (SVP) et d'une structure de valorisation par établissement (SVE). Elle comprend des mécanismes d'interface, d'incubation, de pépinières d'entreprises innovantes et de parc scientifique.

Les missions de la SVU sont données ci-après :

- Développer les partenariats avec les entreprises, les organismes publics et avec des laboratoires de recherche n'appartenant pas à l'Université Mohammed V-Agdal dans le cadre de projets financés par l'Etat, les collectivités territoriales, les organismes publics et privés ou par la coopération internationale.

¹⁴ Projet de mise en place du système de recherche à l'UM5A, novembre 2005

- Concevoir et organiser des sessions de formation continue au profit du monde socio-économique en coordination avec les établissements de l'Université.
- Assurer des activités de veille scientifique et technologique ainsi que des activités d'intelligence économique.
- Faciliter le transfert des résultats de la recherche vers les milieux socio-économiques.
- Négocier des accords de collaboration et de transfert de technologies.
- Protéger les travaux de recherche par la propriété intellectuelle.
- Gérer le portefeuille de brevets de l'université.
- Faire développer l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'UM5A et faire émerger les projets de création d'entreprises innovantes, à partir de la valorisation de la propriété intellectuelle, plus particulièrement celle liée à la création des "Spin-off".
- Coordonner la gestion des incubateurs d'entreprises innovantes de l'Université.
- Développer et gérer, en partenariat avec le monde socio-économique, le parc scientifique de l'université et une pépinière d'entreprises innovantes qui y sera hébergée.

2.2.6.3. Stratégie de mise en place de la structure de valorisation de l'UM5A¹⁵

Vu l'expérience du CIT et le projet de la SVU, décrits ci-dessus, la meilleure stratégie de mise en place de ce projet susceptible de permettre l'atteinte des objectifs de celui-ci, consiste en ce qui suit. Cette mise en place a été lancée, en novembre 2005, juste après l'adoption du projet de création de la SVU par le Conseil de l'université lors de sa session du 27 octobre 2005.

- Capitaliser l'expérience du CIT et renforcer ce dernier pour lui permettre d'étendre la réalisation de ses missions afin de faire bénéficier de ses services tous les établissements de l'université. Cette action peut être mise en pratique très rapidement car le CIT, de par ses missions, œuvre pour la valorisation des résultats de recherche au niveau national indépendamment de l'origine des projets, surtout pour les aspects relatifs à la sensibilisation à l'esprit d'entrepreneuriat, à la propriété intellectuelle et à l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes. Il est utile de rappeler à ce niveau que le CIT a contribué à la formation à l'esprit d'entrepreneuriat et à la propriété intellectuelle des étudiants de certains UFR de la Faculté des Sciences de Rabat et de l'Ecole Supérieure de Technologie de Salé (EST de Salé), et que quelques projets de création d'entreprises innovantes, issus des laboratoires de cette Faculté, sont actuellement en incubation au CIT. Certains laboratoires de cet établissement réalisent des activités de prestations de services en R&D, à travers le CIT, et que quelques enseignants-chercheurs de l'EST de Salé et de la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales contribuent à la réalisation des modules de formation à l'esprit d'entrepreneuriat et managérial assuré par le CIT au profit des élèves-ingénieurs de l'EMI.
- Transformer le CIT en SVP tout en gardant son nom. Dans sa nouvelle configuration, le CIT se chargera des missions de la SVP et de l'incubateur de l'université. Le conseil d'orientation et le comité de pilotage actuels du CIT peuvent être transformés très facilement, respectivement, en conseil d'orientation et en comité de pilotage de la SVU. Vu sa notoriété actuelle, au niveau national et international, le CIT oeuvrera efficacement à la constitution de l'association des amis de l'UM5A dans les meilleurs délais. Il constituera les ressources humaines requises pour un bon fonctionnement de la SVP et de l'incubateur à partir des compétences de l'université ayant une expérience en relation avec

¹⁵ Projet de mise en place de la structure de valorisation de l'UM5A

les activités correspondantes et en puisant dans le réservoir des compétences ayant déjà exercées dans le cadre du CIT.

- Mettre en place les SVE des établissements. Cette mise en place doit être coordonnée par la SVP. Les activités des SVE porteront sur la formation à l'esprit d'entrepreneuriat, au profit des étudiants des établissements, la formation continue et la recherche contractuelle et les prestations de service. En terme d'accompagnement de projets de création d'entreprises, les SVE peuvent mener des activités liées à l'accompagnement de projets non basés sur l'exploitation de brevets d'invention qui sont du ressort du CIT.

2.2.7. Financement de la recherche à l'UM5A

Au cours de la période 2002-2006, le financement de la recherche à l'UM5A a été réalisé en moyenne comme suit ¹⁶ :

- Ministère de tutelle : 10 MDH / an
- Coopération bilatérale et multilatérale : 2,5 MDH / an
- Partenariat avec les organismes publics et privés : 2,5 MDH /an

Ci-dessous, une brève présentation des principaux programmes de financement de la recherche à l'UM5A.

2.2.7.1. Contractualisation avec l'Etat en matière de recherche

L'investissement dans la recherche scientifique étant une nécessité stratégique pour notre pays afin d'être en phase avec les exigences du développement global et durable, l'Etat marocain a chargé quelques universités, depuis 2004, de réaliser l'investissement en matière de recherche relevant de leurs prérogatives, dans le cadre d'un contrat quadriennal établi avec chacune d'entre-elles autour d'un projet d'établissement.

Pour la période 2004-2007, l'UM5A a élaboré son projet d'établissement en matière de recherche s'articulant autour des programmes suivants présentés par domaine:

*** Environnement et aménagement du territoire**

- Création d'une plate-forme régionale de l'environnement
- Contamination des eaux et des sols et biodiversité
- Géographie environnementale et aménagement des espaces
- Pollution de l'environnement

*** Sciences de la vie et de la terre**

- Biotechnologies et analyses biologiques
- Patrimoine national vivant et fossilisé
- Muséologie
- Géologie
- Ressources minérales et risques naturels
- Télédétection

¹⁶ Bilan financier de l'UM5A pour la période 2002-2006

- * **Sciences des matériaux**
- * **technologies de l'information et de la communication**
- * **Génie Industriel et procédés industriels complexes**
- * **Economie et management des entreprises**
- * **Création d'un centre d'étude et de recherche pluridisciplinaire en droit, économie et gestion**
- * **Construction et équipement de l'Institut des Etudes Hispano-Lusophones,**
- * **Plate forme TIC de l'UM5A.**

Le tableau ci-dessous donne les estimations budgétaires de ces programmes.

Malheureusement, l'Etat n'a pas respecté ses engagements contractuels vis à vis de ce projet car depuis le démarrage du projet en 2004, seule à une partie du budget allouée au projet par le ministère de tutelle a été versée à l'UM5A. Ceci handicape, bien sûr, la réalisation des investissements programmés et donc les programmes de recherche correspondant.

La contractualisation de l'Etat avec les universités doit donc être prise au sérieux pour que l'université puisse assurer ses missions.

AXE DE RECHERCHE	MONTANT (DH)	Etab.
AXE I : Environnement et Aménagement du territoire		
• Plate-forme technologique	18 590 250,00	Présidence
• Contamination des eaux et des Sols et Biodiversité	1 236 200,00	FS
• Géographie Environnementale et aménagement des espaces	2 600 000,00	FL
• Pollution de l'Environnement	390 000,00	EST
Total AXE I	22 816 450,00	
AXE II: Sciences de la vie et de la terre		
• Biotechnologies et analyses biologiques	2 380 000,00	FS
• Géologie	1 820 000,00	FS
• Patrimoine national vivant et fossilisé + Muséologie + Ressources minérales et risques naturels & Télédétection	4 616 000,00	IS
Total AXE II	8 816 000,00	
AXE III: Sciences des matériaux		
• Matériaux	4 503 000,00	FS
• Matériaux et énergétique du bâtiment	97 000,00	EST
Total AXE III	4 600 000,00	
AXE IV: Technologie de l'information		
• Mise en place d'un système d'information	7 040 000,00	EMI
• Technologie de l'information	314 400,00	FS
Total AXE IV	7 354 400,00	
AXE V: génie Industriel et procédés industriels complexes		
• Génie Industriel	187 000,00	EST
• Procédés industriels complexes	459 000,00	EST
Total AXE V	646 000,00	
AXE VI: Economie et management des entreprises	435 000,00	EST
Total AXE VI	435 000,00	
AXE VII: Restauration des monuments historiques	538 000,00	EST
Total AXE VII	538 000,00	
AXE VIII: Création d'un centre de recherche pluridisciplinaire en droit, économie et gestion	2 525 000,00	FD
AXE IX : Construction et équipement de l'IEHL	4 500 000,00	IEHL
Total Général	47 730 850,00	

2.2.7.2. Pôles de compétences domiciliés à l'UM5A

Le tableau suivant fournit les montants des subventions provenant des contrats d'équipement et d'association dans le cadre du soutien financier apporté aux pôles de compétences domiciliés à l'UM5A pour la période 2003-2004. Il faut noter que 8 pôles de compétences sur un total national de 16 sont domiciliés à l'UM5A.

Etablissements bénéficiaires (Point focal)	Pôle de compétences et Domaine de recherche	Montant de la subvention en DH : Budget d'Investissement	Montant de la subvention en DH : Budget de fonctionnement
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Coordonnateur : Pr. M. Berriane	RELOR - Réseau d'études et de recherche sur le local et régional.	400 000.00	349 200.00
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. D. Aboutajdin	STIC - Conception et réalisation d'outils et techniques pour le télé-enseignement	1500 000.00	360 000.00 200 000.00 /Avenant
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. E. Essassi	PHARCHIM - Conception de nouveaux systèmes hétérocycliques et leurs applications dans le domaine de la santé de l'agrochimie et de l'environnement.	570 000.00	300 000.00 150 000.00 /Avenant
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. A. Filali Maltouf	MiSoBioP - Microbiologie du sol et biotechnologie des plantes.	1200 000.00	500 000.00 150 000.00 /Avenant
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. A. Ben Bachir	PECCA - Electrochimie , corrosion et chimie analytique	1200 000.00	260 000.00 200 000.00 /Avenant
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. A. Ben Youssef	MACOMS - Physique de la matière condensée et modélisation des systèmes		825 000.00 150 000.00 /Avenant
Ecole Mohammadia d'Ingénieurs Coordonnateur : Pr. A. Kherras	RUSTE - Réseau universitaire des sciences et techniques de l'espace		150 000.00
Faculté des Sciences Coordonnateur : Pr. Hafid Boutaleb Joutei	RENAPT - Réseau National de Physique Théorique		400 000.00

2.2.7.3. Participation de l'UM5A au programme Européen TEMPUS MEDA (2003-2005)

Le tableau ci-après présente les projets rentrant dans le cadre TEMPUS MEDA auxquels l'UM5A participe.

Année	Membres du Consortium	Personne contact UM5A	Titre du projet	Financement accordé
2003	France : CIEP Centre International d'Etudes Pédagogiques (Contractant) Maroc : UM5A, UH2M Algérie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Syrie, Liban, Syrie, Allemagne	Fakhita REGRAGUI Faculté des Sciences	Projet pilote pour l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur Région MEDA EvQua-MEDA	300 000 €
2003	Hollande : U. Wageningen (Contractant) Belgique : ULB Grèce : U. Thessaloniki Pologne : U. de Varsovie Maroc : UM5A Coordinateur	Abdelkader LARABI EMI	Développement de programmes d'études sur les sols et les ressources en eau utilisant les technologies de l'information et des communications SWARP-ITC	500 000 €
2003	France : U. P. Mendès France (Contractant) U. de Chambéry Espagne : U. Salamanca Maroc : UM5A	N. EL AOUI FSJES-Agdal	Organisation d'un Master en économie à l'UM5A (OMAR)	496 870 €
2004	France : U. Nancy-Metz Maroc : UM5A	Aziz BACHIR EMI	Formation au Maroc en sûreté industrielle	468 000 €
2005	Hollande : U. Wageningen (Contractant) Espagne : U. de Granada Pologne : U. de Varsovie Maroc : UM5A, UM1Oujda	A. HAMMOUCHE Coordinateur A. LARABI Personne contact	Integration of QA system into the new university reform in Morocco (QAREM)	500 000 €
2005	France : CIEP Centre International d'Etudes Pédagogiques (Contractant) U. P. Mendès France Royaume Uni : U. Luton Maroc : MENESFCRS UM5A	Mourad EL GHARBI Faculté des Sciences	Evaluation institutionnelle de l'Université Mohammed V-Agdal Eval_UM5A	204 500 €
2005	France : U. de Tours U. Montpellier III Italie : U. Ca Foscari Venise Maroc : UM5A	M. BERRIANE FLSH	Mise en place d'une formation professionnalisante en aménagement et gestion des territoires	304 530 €

2.2.7.4. Présidence du Comité Mixte Interuniversitaire Maroc-Espagnol par l'UM5A

Le Comité Mixte Interuniversitaire Maroc-Espagnol est présidé par l'UM5A. Depuis sa création en 1996, ce Comité Mixte Interuniversitaire Maroc-Espagnol a lancé sept appels d'offres durant les années 1997, 1998, 1999, 2000, 2003, 2004 et 2005 pour l'attribution de subventions pour des projets conjoints de recherche et des actions complémentaires.

Les subventions, sont destinées à des universités et à des institutions scientifiques et de recherche marocaines et espagnoles, afin de réaliser des projets conjoints de recherche et des actions complémentaires en appui complémentaire à la réalisation de projets de recherche, formation et gestion ou pour permettre l'organisation de séminaires ou autres manifestations scientifiques et culturelles.

La durée des projets conjoints de recherche est d'une année et peut être prorogée quand le projet présente un intérêt spécial pour les deux pays. La durée d'une action complémentaire est d'une année.

Les projets de coopération sont destinés à faciliter l'établissement de réseaux et de pôles d'excellence dont le prolongement pourrait s'inscrire dans le cadre de la coopération euro-méditerranéenne.

Les moyens attribués par les deux parties sont passés de 3 millions en 1997 à 12 millions de dirhams en 2005.

Sur un total de 563 projets financés à l'échelle nationale entre 1997 et 2005, 120 projets de coopération de l'UM5A ont été retenus.

CONCLUSION

Le présent rapport dresse le bilan de l'UM5A, pour la période 2002-2006, en matière de développement de la politique scientifique pour cette université visant de la doter d'un système de recherche susceptible de lui permettre d'assurer les nouvelles missions qui lui ont été assignées par le législateur à travers la charte nationale de l'éducation et de la formation (la demande sociale) et de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

A travers le rôle de coordonnateur national de son Président pour les projets de réformes liées à la recherche, au niveau de la CPU, l'UM5A a mené une activité intense pour contribuer de façon souvent très importante à l'élaboration de projets relatifs à la gestion de la recherche nationale. C'est le cas du projet de structuration de la recherche au Maroc, du projet de création des Ecoles Doctorales et du projet de l'élaboration de la stratégie de recherche nationale à l'horizon 2025 et d'un plan d'action de cette recherche pour la période 2006-2010.

Cette importante activité de l'UM5A pour le développement du système national de recherche a profité à toutes les universités marocaines, en générale, et à l'UM5A, en particulier. En effet, par une démarche méthodique, basée sur un diagnostic approfondi des capacités de recherche de l'UM5A et sur l'analyse stratégique de ces dernières, les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces relatifs au système de recherche existant à l'UM5A, a été mise en évidence.

Il se dégage de cette analyse que le point fort de ce système réside dans le dynamisme et la compétence de ses enseignants-chercheurs. Ceci apparaît très clairement dans la production scientifique de l'UM5A qui avoisine le quart de la production scientifique nationale, le nombre de doctorants encadrés par ses enseignants-chercheurs (environ le tiers du nombre total national), le nombre d'initiatives liées à l'activité de recherche qu'ils prennent : ils pilotent plus de la moitié des pôles de compétences, ils sont les premiers au Maroc à avoir créé une structure de valorisation de la recherche qui devient actuellement l'une des meilleures structures de ce genre dans le monde arabe et méditerranéen...

L'un des points faibles de ce système de recherche, comparé aux systèmes de recherche des pays développés, est son émiettement relatif et ce, même si le diagnostic des entités de ce système montre que ces dernières respectent, dans une large mesure, les normes proposées par le projet national de structuration de la recherche. Cet émiettement relatif empêche la constitution de masses critiques nécessaires à une production scientifique de haut niveau et en quantité importante pouvant être obtenue grâce à la fédération et la mutualisation des moyens.

L'une des opportunités, parmi les plus importantes, qui s'offrent au système de recherche de l'UM5A réside dans l'existence de possibilités importantes de coopération offertes par les programmes bilatéraux et multilatéraux, conjuguée à l'attrait très significatif de cette université dû à la qualité et la notoriété d'un grand nombre de ses enseignants-chercheurs.

Cette opportunité n'est actuellement pas très bien exploitée à cause du point faible, cité ci-dessus, et de problèmes liés au contrôle pratiqué par le Ministère des Finances sur les universités. En effet, ce type de contrôle financier ne représente pas seulement un point faible parmi les plus importants pour le système national de recherche, en générale, et pour l'UM5A, en particulier, mais il constitue la principale menace qui guette son développement. Cette affirmation est justifiée par la constatation d'une certaine chute de l'enthousiasme des enseignants-chercheurs et d'une perte de crédibilité des entités de recherche de l'UM5A par rapport à ses fournisseurs et partenaires.

Tenant compte des résultats de cette analyse stratégique, l'UM5A a bâti un nouveau système de recherche susceptible de permettre de renforcer les points forts du système actuel, d'éliminer, sinon de réduire ses points faibles, de mettre à profit de façon appropriée les opportunités et de contrecarrer les menaces. Ce nouveau système s'articule sur une architecture susceptible de permettre une nette amélioration de sa gouvernance, une structuration incitative basée sur des critères de financement adéquats, une valorisation de ses résultats à travers une mise en œuvre de la SVU. La conception de ce nouveau système est réalisée avec l'objectif de satisfaire les exigences de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation, et de loi 01-00.

Bilan exhaustif des réalisations 2002-2006

3. Gouvernance universitaire

Sommaire

3. Gouvernance Universitaire	93
3.1. Exercice de l'autonomie	93
3.2. Structures et instances décisionnelles	94
3.2.1. Elections des instances	94
3.2.2. Formation de l'équipe dirigeante.....	96
3.2.3. Bilan des travaux des instances représentatives	97
3.3. Gestion financière	103
3.3.1. Organisation des services	103
3.3.2. Méthodologie de la gestion financière	104
3.3.3. Elaboration du budget	104
3.3.4. Elaboration d'un manuel de procédure budgétaire	105
3.3.5. Evolution des recettes de l'UM5A.....	105
3.3.6. Evolution du Budget d'Investissement.....	111
3.3.7. Evolution globale des engagements.....	114
3.4. Ressources humaines	116
3.4.1. Promotion des enseignants-chercheurs.....	116
3.4.2. Effectif des enseignants-chercheurs.....	117
3.4.3. Formation continue et modernisation de l'université.....	117
3.5. Stratégie de communication	119
3.6. Patrimoine immobilier	120
3.6.1. Financement des opérations.....	120
3.6.2. Bilan des constructions et des réaménagements.....	122

3. GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Initialement, au début de la mise en place de la réforme en 2003, l'état de la gouvernance universitaire laissait montrer que, d'une part, la plupart des processus de gestion mis en œuvre étaient peu adaptés à une gestion fine et percutante, à même de répondre aux nouvelles missions dictées par la réforme et que, d'autre part, la fonction « Ressources humaines » était peu valorisée et souvent considérée comme luxe stratégique. Pour ce qui est de la gestion financière, elle se limitait à la gestion budgétaire et était individualisée et souvent très personnalisée.

En vue de remédier à cette situation, le mandat « 2002-2006 » de la présidence a connu l'instauration d'une vision prospective qui a retenu, parmi ses grandes orientations :

- apprentissage de l'exercice de l'autonomie de l'université, via toutes ses structures représentatives ;
- constitution et animation des différentes structures (Conseils, Commissions, Départements) ainsi que la nomination de tous les membres de l'équipe dirigeante ;
- organisation et application d'une vraie gestion financière performante et efficiente ;
- mise en place d'une organisation administrative à même de valoriser la contribution et l'implication des différents intervenants, d'une part, et une maîtrise de l'état des ressources (foncières, immobilières) de l'UM5A, d'autre part.

3.1. Exercice de l'autonomie

La gouvernance de l'université marocaine a pris un tournant décisif avec la mise en application de la nouvelle procédure de désignation en 2002, des nouveaux présidents d'universités. La Conférence des Présidents d'Universités (C.P.U), quoi que n'ayant pas d'existence juridique, a permis l'émergence d'une vision claire de la gouvernance universitaire et une coordination plus grande entre les quatorze universités marocaines. En effet, à la demande du ministère de tutelle, une commission de la CPU, coordonnée par le Président de l'UM5A pour la partie scientifique, a été chargée de l'étude de la gestion managériale du potentiel administratif, financier, scientifique et pédagogique de l'université, en termes de gestion des ressources humaines et de gestion des affaires administratives et financières. A la suite de cette étude, la commission a présenté deux documents de travail :

- une matrice indiquant le détail des actions menées ou à mener et listant les partenaires concernés et propose un agenda ;
- une synthèse des actions prioritaires à mener de 2005 à 2007.

Sur le plan du pouvoir réglementaire, des mesures transitoires ont été prévues et sont actuellement effectives. Elles concernent les opérations de recrutement, titularisation, avancement et changement de grade, détachement et mise en disponibilité, licenciement, démission et autres départs (retraite, décès,...) et opérations déjà décentralisées et dont les arrêtés officiels sont à prévoir en 2006. Les opérations totalement décentralisées concernent les mutations, congés et les mesures disciplinaires, autres que le licenciement.

Quant au volet de la gestion administrative et financière, les mesures transitoires sont bien effectives. Elles touchent un ensemble d'opérations décentralisées, telles que :

- l'attribution du pouvoir d'ordonnateur aux présidents des universités, suite à l'adoption de la loi 01.00;

- la préparation des budgets des universités sur la base des subventions allouées par le Ministère ;
- la répartition des crédits entre établissements ;
- la programmation des projets et le suivi de leurs réalisations ;
- la présentation aux présidents du modèle de répartition des dotations budgétaires ;
- la programmation pluriannuelle des moyens à mettre à la disposition des universités dans le cadre de la contractualisation « État - Universités », afin d'atteindre les objectifs relatifs à l'instauration de la gestion financière prévisionnelle et de la gestion axée sur les résultats (2006-2007).

En complément à ces opérations réglementaires de décentralisation, et en application des dispositions de la loi 01.00, des mesures ont été prises, ou sont en cours à savoir:

- l'adoption de l'organigramme des universités (premier semestre 2006) ;
- l'adoption du règlement intérieur des universités (réalisé) ;
- la cession des biens, meubles et immeubles du domaine privé de l'État aux universités (lancement et accélération de l'opération à partir de 2006) ;
- l'institution du plan comptable de l'Université (2006) ;
- l'adoption et la publication du règlement fixant les règles et les modes de passation des marchés (réalisé) ;
- l'autorisation des universités à recourir aux emprunts en application des dispositions de l'article 18 de la loi 01.00 (2006) ;
- le décret d'application des GIP (2006).

Pour parfaire ce dispositif réglementaire, il a été recommandé de procéder à :

- la nomination des deux vice-présidents des universités et des quatre vice-doyens des établissements (réalisé) ;
- le recrutement et la formation des ressources humaines pour assurer une bonne gouvernance en adéquation avec la réforme (réalisé) ;
- la diversification des modes de recrutement de profils variés par le recours à la contractualisation (2005 -2006) ;
- la publication du décret de Professeur associé (2006) ;
- L'augmentation du budget de fonctionnement, hors salaire, pour répondre aux exigences de la réforme (qualité) et faire face à l'augmentation des effectifs (quantité) (2006).

3.2. Structures et instances décisionnelles

3.2.1. Elections des instances

En vertu des dispositions de la loi 00.01 et des textes d'application en vigueur, l'UM5A a procédé, en concertation avec l'ensemble des établissements, à l'organisation des élections relatives aux différentes instances universitaires (Conseils, Commissions, Départements). Dans ce sens et pour le compte de l'année universitaire 2002-2003, les élections qui concernent les établissements universitaires ainsi que la Présidence de l'université ont eu lieu le 17/12/2002 pour élire les représentants des enseignants-chercheurs et des administratifs au sein des conseils des établissements. Entre les 04 et 06/02/2003 ont été organisées les élections des représentants des étudiants au sein desdits conseils. Ces élections ont été organisées en vertu du décret n° 2.01.2328 et de l'arrêté ministériel n° 1270.02. En

complément des élections organisées, l'approbation et désignation des représentants du tissu socioéconomique des différents établissements ont eu lieu.

Concernant les commissions scientifiques et suite aux décrets, arrêtés et circulaires ministériels, en la matière, ces élections ont été organisées entre les 02 et 24 janvier 2003 pour élire les représentants des enseignants-chercheurs au sein de ces commissions. Aussi, la composition de ces commissions a été achevée par la désignation des deux PES par établissement suite aux propositions faites par les Directeurs et Doyens en concertation avec leurs Adjoints et les Chefs de Départements.

En vertu du décret n° 2.01.2326 et de l'arrêté ministériel n° 1269.02, l'année universitaire 2002-2003 a aussi connu les élections au Conseil de l'université. Dans ce sens, les élections des administratifs ont été organisées le 07/01/2003, suivies de celles qui concernent les élections des représentants des étudiants au sein dudit conseil. Plusieurs mesures d'accompagnement ont été mises en oeuvre afin d'assurer la réussite de la mise en place de toutes ces structures (mise à disposition d'un fonds juridique, unification des documents utilisés lors des scrutins).

Afin de compléter la composition du Conseil, la nomination et la désignation des membres de droit et des membres désignés ont eu lieu.

L'année universitaire 2003-2004 a connu, quant à elle, des élections partielles relatives au Conseil de l'université (deux sièges pour les représentants des professeurs habilités), à la Commission scientifique de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines FLSH (un siège), aux Conseils de la FLSH et de l'EST-Salé ainsi qu'aux Départements (novembre 2003) et Commissions paritaires (le 10/09/2003).

Lors de l'année universitaire 2004-2005, ont été organisées les élections des représentants des étudiants aux Conseils des établissements et au Conseil de l'université. Dans ce cadre, les élections relatives aux Conseils des établissements ont eu lieu le 14/12/2004. Ces élections ont enregistré un taux moyen de participation avoisinant les 04% (taux légèrement inférieur à celui de 2002 : 04,4%). Ces élections ont été marquées par la participation et pour la 1^{ère} fois des étudiants du 3^{ème} cycle de l'EMI. Concernant le Conseil de l'université, les élections relatives aux étudiants ont été organisées le 07/01/2005. Le taux de participation au scrutin a atteint les 81,81% (légèrement inférieur par rapport à celui de 2002 : 90%).

Le premier trimestre de l'année universitaire 2005-2006 a connu, après environ trois années de fonctionnement et suite à l'expiration de certains mandats, le lancement des élections relatives à la représentation :

- des enseignants au sein des conseils des établissements, des commissions scientifiques et du conseil de l'université ;
- des administratifs au sein des conseils des établissements et du conseil de l'université ;
- des départements.

Il est à noter que le mandat des représentants des étudiants au Conseil de l'université et aux conseils des établissements ne prendra fin qu'à la prochaine rentrée 2006/2007.

En vue d'élire les représentants des enseignants-chercheurs au sein des Conseils des établissements, des élections ont été organisées entre les 09 et 26/11/2005. Le taux moyen de participation enregistré, lors de ce scrutin, est de 64,50% (nettement supérieur à celui de 2002 : 51, 23%). Concernant les élections des représentants des administratifs au sein des

mêmes Conseils, elles ont été organisées entre le 17 et le 31/10/2005. Le taux moyen de participation enregistré, lors de ce scrutin, est de 62,06% (nettement inférieur à celui de 2002 : 80, 60%). Les élections des représentants des enseignants-chercheurs au sein des Commissions scientifiques ont été organisées entre le 26 octobre et le 22 novembre 2005 et ont abouti à un taux moyen de participation de 63,89% (nettement supérieur à celui de 2002 : 50,21%). Tenant compte de l'expiration de certains mandats, des élections ont été organisées entre le 09 novembre et le 1^{er} décembre 2005 au sein des établissements pour l'élection des chefs de départements. Le taux moyen de participation a été de 73,28%. En l'absence de candidats pour occuper le poste de chef de département, certains chefs d'établissements ont nommé des coordinateurs parmi les enseignants des Départements en question. Les élections des représentants des enseignants chercheurs au sein du Conseil de l'université, quant à elles, ont été organisées entre les 09 et 22/11/2005. Le taux moyen de participation enregistré est de 61,60% (nettement supérieur à celui de 2002 : 51,78%).

Pour ce qui est des élections qui concernent les administratifs au sein du Conseil de l'université, elles ont été organisées le 28/11/2005. Le taux moyen de participation a été de 94,11% (presque similaire à celui de 2002 : 94,73%).

3.2.2. Formation de l'équipe dirigeante

a) Chefs d'établissements

En application des Directives Royales, prononcées lors du discours de nomination des premiers Présidents d'universités marocaines, et qui ont insisté sur la nécessité de procéder au lancement des appels à candidature pour occuper les postes de chefs d'établissements au fur et à mesure de la mise en place de la réforme de l'enseignement supérieur, l'UM5A a retenu deux étapes pour pourvoir la direction de ses sept établissements. Le 1^{er} appel à candidatures a concerné les postes de Doyens de la FSJES, de la FLSH et de la FS ainsi que du Directeur de l'EMI.

▪ Echéancier :

- Retrait des dossiers de candidature du siège de la présidence de l'université : entre les 15 et 21/04/2004.
- Dépôt des candidatures à la présidence de l'université : le 21/04/2004.
- Ouverture des plis et réception des dossiers de candidature et des projets de développement pour étude : entre les 07 et 20 avril 2004.
- Entretien avec les candidats au poste de doyen de la FSJES : le 07/06/2004.
- Entretien avec les candidats au poste de Directeur de l'EMI : le 14/06/2004.
- Entretien avec les candidats au poste de doyen de la FS : du 18 au 20/06/2004.

Le 2^{ème} appel à candidature a concerné les postes de Directeurs de l'Institut Scientifique, de l'Ecole Supérieure de Technologie de Salé et de l'Institut des Etudes Hispano– Lusophones.

▪ Echéancier :

- Retrait des dossiers de candidature de la présidence de l'université : entre les 18 et 22/04/2005.
- Dépôt des candidatures à la présidence de l'université : entre les 23 et 27/05/2005.

- Ouverture des plis et réception des dossiers de candidature et des projets de développement pour étude : le 30 mai 2005.
- Entretiens avec les candidats au poste de directeur de l'Institut Scientifique : le 15/06/2005.
- Entretiens avec les candidats au poste de directeur de l'Ecole Supérieure de Technologie de Salé : le 15/06/2005.

▪ **Nominations :**

Suite à ces appels à candidatures, ont été nommés par Sa Majesté le Roi Mohammed – VI en 2005:

- M. Driss BOUAMI, Directeur de l'EMI ;
- M. Lahcen OULHAJ, Doyen de la FSJES ;
- M. Mohammed BERRYANE, Doyen de la FLSH ;
- M. Wail BENJALLOUN, Doyen de la FS ;

et en 2006 :

- M. Ahmed EL HASSANI, Directeur de l'Institut Scientifique
- M. Mohammed RHACHI, Directeur de l'EST de Salé.

Concernant la candidature au poste de la Direction de l'Institut des Etudes Hispano-lusophones, la commission chargée d'étudier les candidatures n'a pas pu entamer ses travaux, lors d'un premier appel, par manque de candidats (présentation de deux candidatures seulement). Un deuxième appel à candidature a été relancé et, après étude des dossiers et entretien avec les candidats, la procédure de nomination est en cours selon la réglementation en vigueur.

b) Vice-Présidents et Adjointes aux chefs d'établissements

Dans la même lancée et afin de renforcer l'équipe dirigeante, la nomination des deux vice-présidents de l'Université a eu lieu ; à savoir, dans un premier temps, les professeurs Khadija BADOURI et Amar HAMMOUCHE et, dans un second temps, et suite au départ volontaire du Pr Kh.BADOURI, il a été procédé à la nomination du Pr Tijani BOUNAHMIDI. Dans la même optique et afin de renforcer le staff dirigeant, au niveau des établissements de l'Université, les adjointes aux chefs d'établissements, proposés par ces derniers (Directeurs adjointes et vice-doyens), ont été nommés.

3.2.3. Bilan des travaux des instances représentatives

Le Conseil de l'Université a commencé par étudier tous les volets, d'ordre administratif, pédagogique et financier, relatifs à la gestion des établissements relevant de l'Université ; chose qui a permis, dans un premier temps, de formuler plusieurs orientations et propositions, entre autres :

- Appel à toutes les instances de l'Université afin qu'elles encouragent la production scientifique.
- Nécessité de conserver et de renforcer les Départements en tant que structures pédagogiques. Dans ce sens, le Conseil a décidé d'introduire les dispositions des textes régissant les Départements dans le règlement intérieur de l'Université et dans les règlements intérieurs des établissements.

- Désignation d'une commission spéciale dont la mission est d'établir les critères de sélection des chefs d'établissements universitaires.
- Fixation des conditions requises pour l'octroi de bourses de l'université aux étudiants méritants, ayant obtenu le Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies, lesquelles conditions sont identiques à celles fixées par le Ministère de tutelle, à l'exception de la condition d'âge qui a été modifiée par le Conseil (27 - 28 ans au lieu de 25 ans) .
- Approbation du règlement intérieur du Conseil de l'université. En effet, la commission en charge du règlement intérieur du Conseil de l'Université a tenu de nombreuses réunions pour mener à bien la rédaction et la finalisation du projet avant son approbation lors de la réunion du Conseil du 25 juin 2005.

Concernant la commission chargée de l'élaboration du règlement intérieur de l'université, elle a commencé par étudier le projet de règlement, proposé par la présidence de l'université, ainsi que celui proposé par le Ministère de tutelle. Après plusieurs débats en commission et en conseil, ladite commission est en train d'apporter certaines retouches pour présenter la version définitive au Conseil de l'Université.

- Pour la sélection des chefs d'établissements universitaires, une commission a été constituée (Conseil de l'Université du 24 juin 2003), dans ce sens, et après des réunions et discussions en commission, elle a présenté plusieurs propositions et critères dont :
 - Les membres de la Commission chargée du choix et classement des candidats doivent disposer d'une expérience dans le domaine de la réforme universitaire, de la coordination de la recherche scientifique et de l'insertion socio-économique. L'expérience dans la gestion des établissements universitaires est souhaitable.
 - Désigner pour chaque établissement une commission particulière qui tienne compte des spécificités de l'établissement concerné.
 - Les projets à considérer doivent exposer la conception et la stratégie retenues en vue d'améliorer le niveau de la formation et de la recherche dans l'établissement concerné ainsi que les idées sur la façon de réaliser l'insertion de celui-ci dans son environnement économique et social. Ledit projet doit être en harmonie avec celui du Président de l'Université et peut éventuellement le compléter ;
 - Le classement des candidats, quant à lui, devra s'effectuer conformément à trois critères principaux :
 - L'évaluation de la méthodologie du projet du développement de l'établissement (étude exhaustive du projet sur le plan théorique et pratique) ;
 - Le curriculum vitae ;
 - L'évaluation de la personnalité du candidat.
- Constitution d'une commission chargée d'étudier l'utilisation optimale et collective des locaux existants et l'exploitation adéquate des terrains disponibles pour des constructions éventuelles.
- Recommandation de la tenue d'une journée d'étude ou d'une conférence sur la procédure d'évaluation à l'adresse des enseignants, des étudiants des semestres 1-3-5, des coordonnateurs des filières et des modules et du corps administratif (réunion du Conseil de l'Université du 22 juillet 2005).

En continuité de ses actions de rayonnement, d'ouverture et de diversification, l'université a proposé Son Excellence le Président de la République du Sénégal, Maître Abdoulay Wade, pour le titre du Docteur Honoris Causa de l'Université Mohammed V- Agdal en reconnaissance des éminents services qu'il ne cesse de rendre et plus particulièrement au Maroc et à l'Afrique (réunion du 21-28 novembre 2003).

a) Budget

Concernant les orientations et recommandations touchant la « Gestion financière », plusieurs décisions ont été prises soit en Conseil d'Université, soit en Conseil de Gestion et parmi lesquelles :

- les points de rapprochement entre les ex-comptes hors budget et le budget de fonctionnement, objet de la lettre du Ministre des Finances et de la Privatisation en réponse à la lettre du Président de l'Université Mohammed V-Agdal, ont été largement discutés et entérinés et, dans ce sens, le Conseil de l'Université a décidé :
 - la déduction de 20% du revenu des travaux de recherche, de prestation de services et de formation continue au profit de l'Université avec l'attribution de 10% comme bourse de soutien aux étudiants chercheurs du troisième cycle et les 10% restants au profit des établissements universitaires concernés par lesdits programmes de recherche,
 - l'approbation de l'octroi d'indemnités au profit des enseignants chercheurs, du personnel et des étudiants chargés des travaux de recherche et prestation de services selon les mêmes taux que pour les ex comptes hors budget ;
- l'approbation du nouveau règlement relatif aux conditions et formes de passation des marchés des universités ;
- l'entérinement des recommandations du Conseil de Gestion relatives aux critères qui doivent présider à la répartition du budget. Ces recommandations qui visent la gestion rationnelle et optimale du budget sont les suivantes :
 - nomination des Fondés de Pouvoir ;
 - mise en place d'un programme de suivi des dépenses au sein de chaque établissement universitaire ;
 - tenue de réunions des responsables des services économiques des établissements, tous les quinze jours, pour assurer le suivi de l'exécution du budget ;
 - tenue d'une réunion mensuelle des mêmes responsables pour faire le point sur la situation de dépenses du budget de l'année ;
 - tenue de réunions trimestrielles, présidées par Monsieur le Président, auxquelles sont invités les chefs d'établissements et leurs collaborateurs chargés des services économiques pour faire le point et discuter des entraves à la bonne gestion financière de l'université.
- l'approbation de priorités à prendre en compte, lors de l'établissement du budget 2005 (réunion du Conseil de l'Université du 28 octobre 2004), à savoir :
 - soutien de la réforme pédagogique ;
 - maintenance des locaux ;
 - appui à la recherche scientifique (unités de formation et de recherche et laboratoires,...) ;

- soutien des activités culturelles, créatives et sportives au profit des étudiants ;
 - dotation des établissements par des équipements et des outils informatiques et création d'espaces informatiques dans ces établissements ;
 - enrichissement des fonds des bibliothèques au niveau des établissements ;
 - nécessité de fournir des outils de travail aux élus, aux chefs de départements et aux représentants des enseignants, administratifs et étudiants ;
- l'approbation de la répartition de la subvention allouée à l'appui aux laboratoires de recherche (réunion du Conseil de Gestion du 28 juillet 2003) ;
 - l'organisation au profit des membres des sessions de formation en matière de procédures de préparation du budget, et ce pour unifier les visions et les concepts qui sous-tendent l'établissement dudit budget ; (rencontre avec le ministère des finances).
 - l'étude de la possibilité de contracter des polices d'assurance pour les enseignants contre les risques auxquels ils s'exposent lors de l'utilisation des produits chimiques ou au cours des sorties sur le terrain.

b) Formation et Réforme Pédagogique

La commission pédagogique permanente qui a été constituée au sein du Conseil de l'Université a formulé plusieurs recommandations au sujet de la formation et de la réforme à l'UM5A :

- diagnostiquer la situation actuelle dans les trois domaines suivants :
 - la communication avec les commissions pédagogiques des établissements ;
 - la communication avec la commission d'experts au Ministère de tutelle ;
 - en matière de réforme pédagogique, s'informer sur :
 - le cahier des normes pédagogiques ;
 - les descriptifs des filières et des modules ;
 - la dernière version du Cahier National des Normes Pédagogiques ;
 - les dossiers des UFR accréditées et en cours d'accréditation.
- prendre connaissance des documents utilisés par les universités étrangères en général et françaises en particulier, relatifs à la procédure d'évaluation et de validation des compétences professionnelles requises pour la reprise des études universitaires ;
- approuver le reversement des étudiants ajournés en deuxième année de l'ancien système en troisième semestre et déléguer aux Départements la prérogative d'étudier les cas exceptionnels et d'aider l'étudiant à s'orienter vers la filière de son choix et qui s'adapte à sa formation ;
- inscrire les nouveaux étudiants en deux étapes : inscription initiale, au niveau de l'Université, où l'étudiant choisit son établissement, suivie d'une inscription pédagogique, au sein des établissements (Service des Affaires Estudiantines), en attendant que les départements soient en mesure d'accomplir cette mission ;
- renforcer les actions de sensibilisation des étudiants à la réforme au niveau des établissements du secondaire en coordination entre l'Université et l'Académie ;

- autoriser l'inscription au troisième semestre aux étudiants ayant validé le premier et le deuxième semestres et à ceux qui n'ont pas réussi en deuxième année de l'ancien système et qui seront reversés dans le troisième semestre conformément à la décision prise par la commission lors de sa réunion du 12 mai 2004 ;
- déterminer les conditions requises pour inscrire au troisième semestre les étudiants n'ayant pas validé le premier et le deuxième semestres ;
- interdire d'inscrire au troisième semestre les étudiants absents au premier ou au deuxième semestre ;
- approuver à l'unanimité la proposition de créer un département des techniques de gestion à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, ainsi que de la proposition de créer un département de sociologie et un département de psychologie à côté du département de philosophie à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines ;
- approuver à l'unanimité de la proposition de l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs d'ouvrir deux nouvelles options, à savoir : l'aéronautique et la logistique.

c) Recherche scientifique

La commission chargée de ce dossier a élaboré un plan d'action relatif à la recherche scientifique et a formulé plusieurs propositions :

- Structuration et fonctionnement de la recherche scientifique :
 - unités de formation et de recherche ;
 - projets des contrats de recherche au niveau régional, national et international ;
 - laboratoires et unités de recherche ;
 - évaluation ;
 - moyens de soutien, d'équipement et de gestion ;
 - situation de l'enseignant chercheur ;
 - particularités de l'Université Mohammed V-Agdal (Institut Scientifique et l'Ecole Supérieure de Technologie) ;
 - réseaux de recherche et pôles de compétence;
 - coordination de la recherche scientifique au niveau de l'Université.
- Relation de la recherche scientifique avec la formation, l'ouverture sur le monde du travail et la création d'entreprises :
 - bibliothèques : rationalisation de l'acquisition des revues, des publications et des programmes informatiques (logiciels) au niveau de l'Université ;
 - augmentation du niveau et du rendement de la recherche scientifique à l'UM5A et sa coordination, au niveau de l'Université, et ce par :
 - la création de réseaux de recherche scientifique selon des conditions et des normes respectant les priorités régionales et nationales ;
 - l'élaboration d'une charte destinée à la recherche scientifique, au niveau de chaque établissement, respectant ses particularités et les orientations générales du projet national prévisionnel pour la structuration et l'organisation de la recherche scientifique. Ladite charte peut être insérée dans le règlement intérieur de chaque établissement ;

- la recommandation de construction d'un observatoire pour les sciences et les techniques⁽¹⁷⁾ dont la structure, les attributions et la méthode de financement sont fixées par une commission désignée par le Conseil de l'Université composée des membres de chaque établissement en plus de la commission de la recherche scientifique et qui travaille en coordination avec la Présidence de l'Université.

Concernant l'évaluation de la recherche scientifique et les sources de son financement, la commission propose :

- la création d'interfaces avec le milieu socio-économique, au niveau des établissements de l'université, dans le cadre de la mise en œuvre des articles de la loi 01.00 relatifs à la réalisation d'expertises et de services et pour aider les enseignants à trouver des sources de financement de la recherche et à développer leurs projets et pour créer des entreprises et des incubateurs ainsi qu'à préserver les brevets d'invention. La structure de ces interfaces est à fixer dans le cadre du règlement intérieur de chaque établissement ;
- l'encouragement des établissements à créer des sites Internet visant spécialement la présentation de leurs compétences et de leurs potentialités dans les domaines de la recherche, de l'expertise et des services ;
- la présentation d'une recommandation au Conseil de l'Université pour l'élaboration d'une liste d'experts restreinte, issue de la liste d'experts au niveau de l'université, selon des conditions et des normes précises (réunions du 23 décembre 2003 et 22 mars 2004). Ces experts travailleront en collaboration avec la Présidence de l'Université pour la vérification, la sélection et le suivi des projets de recherche proposés par les enseignants dans le cadre d'un contrat avec l'Université ;
- la structuration de la recherche par étapes en tenant compte des particularités de chaque établissement et en prévoyant une phase transitoire dont la durée est à déterminer ;
- l'élaboration d'un formulaire dans le but de s'informer sur l'état actuel des laboratoires et des groupes de recherche au niveau de chaque établissement ;
- la mise en place de laboratoires spécifiques pour la recherche scientifique, n'ayant pas une mission pédagogique, dirigés par un règlement intérieur et un conseil qui désigne un Directeur à partir de critères de compétence et de production scientifique. La plupart des laboratoires existant au sein des établissements ont d'abord une mission pédagogique, à savoir la réalisation des travaux pratiques pour les étudiants, la recherche se faisant dans le cadre de programmes ou de préparation des thèses ;
- l'adoption du projet proposé pour la structuration de la recherche scientifique comme document de travail avec addition du terme « équipe de recherche » à « laboratoire » pour les établissements où l'entité « Laboratoire » ne peut être adoptée ;
- la proposition de création d'établissements universitaires qui serviraient de locomotive à la recherche scientifique et qui prendraient en charge la recherche dans les domaines prioritaires de notre pays. A titre d'exemple, on pourrait envisager la création d'Instituts tels que :

¹⁷ Proposé par le projet de développement de l'établissement.

- Institut de la Géomorphologie Théorique et Appliquée au sein de l'Institut Scientifique qui dispose d'un capital historique dans le domaine de la sismologie et du géomagnétisme,
- Institut des Sciences Sociales,
- Institut de la Diversité Biologique et de l'Environnement ;
- le problème de la gestion des budgets et crédits affectés à la recherche doit être rapidement et définitivement solutionné ;
- les obtentions d'autorisations de recherche sur le terrain et d'enquêtes socio-économiques que nécessitent certaines disciplines en signant une convention entre l'UM5A et le Ministère de l'Intérieur et en veillant à ce que chaque établissement puisse avoir un service dédié aux contacts avec l'extérieur afin de faciliter les contacts et démarches. En application de cette recommandation, la Présidence de l'Université a sollicité le Ministère de l'Intérieur pour son soutien aux recherches sur le terrain, effectuées par les étudiants. Le Ministère de l'Intérieur a réagi favorablement en informant la présidence de son soutien aux acteurs de la formation pratique, et ceci au niveau national ^(18.)
- l'élargissement du concept de valorisation et de ne pas le limiter aux seules prestations de services tout en y intégrant la valorisation scientifique des produits de la recherche fondamentale et expérimentale. Ceci passe par un effort de publications, notamment par des aides à la publication scientifique dans certaines revues payantes, et de promotion de l'Université à l'extérieur par le biais des divers média. La Structure de Valorisation de l'Université (SVU) et les Structures de Valorisation des Etablissements (SVE) devraient travailler en étroite collaboration avec les cellules de communication.

3.3. Gestion financière

La loi 01 00 a donné à l'Université, en la personne de son président, la responsabilité, comme ordonnateur, de la gestion financière. La nouvelle procédure établit une nomenclature pour la concrétisation de l'autonomie budgétaire dans le cadre d'un budget unifié dont le président est l'ordonnateur principal.

Pour répondre pleinement aux attentes des pouvoirs publics qui lui ont confié cette nouvelle responsabilité, la présidence de l'UM5A s'est attachée à renforcer la cohérence, la transparence et l'efficacité de l'organisation de celle-ci, à travers :

- la décentralisation de la gestion des établissements, en nommant les doyens et directeurs sous ordonnateurs, chacun pour l'établissement qu'il dirige (2004) ;
- la réorganisation des services de manière à répondre à ses nouvelles missions ;
- l'adaptation de la méthodologie de la gestion financière aux nouvelles données de l'autonomie.

3.3.1. Organisation des services

Outre la réorganisation de l'enseignement, de la recherche scientifique et de la coopération, l'UM5A s'est consacrée à la réorganisation de la gestion universitaire dans le cadre de la nouvelle gouvernance universitaire. À cet effet, plusieurs décisions ont été prises en réponse aux obligations de la réforme ainsi qu'à des nécessités de gestion. Désormais, dans le cadre de la vision de l'unicité du budget, matérialisée par la nouvelle nomenclature entrée en vigueur

¹⁸ Lettre du Ministère de l'Intérieur du 15 décembre 2005.

en juin 2003, une unification des services au niveau de la présidence a été réalisée. L'institutionnalisation du travail en réseau a été mise en application. Ainsi, le service des marchés, longtemps autonome, a fusionné avec le service budget et comptabilité créant un nouveau service économique. D'autre part, la consolidation des relations avec les établissements universitaires a permis le suivi régulier de leur situation budgétaire, par le biais d'une politique de communication interactive. L'UM5A a ensuite proposé deux grands chantiers comme choix prioritaires constituant le point de départ d'une profonde réforme de son administration :

- l'augmentation du taux d'encadrement de ses ressources humaines et le développement de leurs méthodes de gestion afin d'affirmer leur contribution comme une force influente sur la dynamique des réformes ;
- l'accélération du développement de l'usage des TIC afin de maîtriser les paramètres de qualité et de coût, nécessaires à l'entrée dans la nouvelle ère de l'autonomie.

3.3.2. Méthodologie de la gestion financière

L'UM5A a poursuivi son effort de rationalisation et de bonne gestion en adoptant des procédures et des démarches de préparation et de liquidation du budget de façon à arriver à une gestion garantissant la satisfaction de l'ensemble des acteurs concernés. Cet effort s'est effectué dans un climat de concertation et de consultation avec les différentes instances de l'Université et celles de ses établissements afin de profiter pleinement de leurs compétences. Dans cette optique de consécration et de consolidation de la nouvelle vision de l'autonomie de l'Université, le Président a procédé à l'application du principe de décentralisation et de délégation de pouvoir et des crédits aux établissements, à partir de 2004, facilitant ainsi la satisfaction des besoins des enseignants-chercheurs et des étudiants.

La Présidence de l'UM5A a établi ensuite des relations équilibrées et productives avec les services centraux du Ministère de tutelle ainsi qu'avec les services concernés du Ministère des finances (direction du budget, DEPP,...), et ce, à travers la proposition des mesures d'adaptation des nouveaux textes réglementaires au nouveau mode de fonctionnement autonome (voir lettre réponse du Ministre de l'économie et des finances incluant les ressources de la formation continue dans les ressources propres de l'université).

3.3.3. Elaboration du budget

En plus des principes réglementaires à respecter notamment pour ce qui est des méthodes de préparation du budget en respect des principes budgétaires réglementaires, l'Université s'est fixée des objectifs qui lui sont propres ; à savoir :

- la définition de données fiables au stade du suivi budgétaire ;
- la définition d'objectifs planifiés dans le temps ;
- la traduction budgétaire des objectifs fixés par le Conseil de l'Université ;
- la prise en considération des postes sensibles, notamment, les vacances et ceux concernant la recherche.

Pour ce faire, une procédure bien définie a été mise en œuvre en vue de faire participer l'ensemble des acteurs à l'élaboration du budget de l'Université.

3.3.4. Elaboration d'un manuel de procédures budgétaires

Dans le souci de normaliser les données recueillies auprès des établissements, l'UM5A a procédé, en premier lieu, à la normalisation des documents comptables. Cette situation n'étant que transitoire, il a paru nécessaire d'élaborer un manuel de procédures qui décrit toutes les tâches accomplies par les collaborateurs des services économiques de l'Université et qui comprend aussi des directives et des procédures qui doivent être impérativement respectées. Ces dernières sont, avant tout, des éléments décrivant les processus internes des services économiques de l'Université, de la préparation du budget au suivi de la situation de trésorerie.

3.3.5. Evolution des recettes de l'UM5A

a) Evolution des subventions d'Etat durant les cinq dernières années

L'UM5A a reçu des subventions globales de l'ordre de **296.001.671.00 Dirhams**, soit une moyenne de **58.740.334,20 dhs** par an. Cependant, ces subventions ont connu une variation irrégulière, d'année en année, comme le démontre le tableau suivant.

Années	Subvention d'investissement	Subvention de fonctionnement			Total des subventions
		Sub d'État	Autres sub.	Total sub.	
2001	12 377 790,00	39 476 478,00	292 772,00	39 769 250,00	52 147 040,00
2002	13 304 020,00	44 703 231,00	383 352,00	45 086 583,00	58 390 603,00
2003	17 018 400,00	38 778 027,00	379 201,00	39 157 228,00	56 175 628,00
2004	22 521 100,00 *	46 311 800,00		46 311 800,00	68 832 900,00
2005	19 032 400,00 ¹⁹	41 423 100,00		41 423 100,00	60 455 500,00
	84 253 710,00	210 692 636,00	1 055 325,00	211 747 961,00	296 001 671,00

b) Evolution des autres recettes de l'Université

Ces ressources se constituent essentiellement des produits de recherches et prestations de services et des recettes propres puisque, jusqu'à ce jour, l'Université n'a bénéficié d'aucun don ni legs.

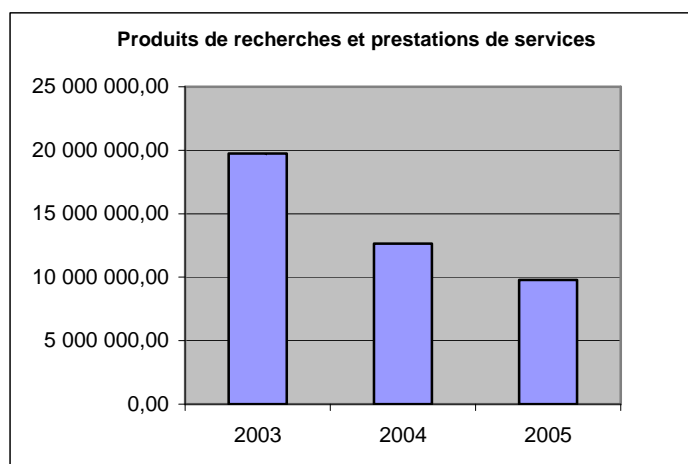
Années	Produits de recherches et prestations de services			Recettes propres	Total des recettes hors subventions
	Contrats CNRST	Autres contrats	Total		
2003		17 264 879,02	17 264 879,02	2 486 632,99	19 751 512,00
2004	5 415 200,00	5 146 804,67	10 562 004,67	2 080 764,98	12 642 770,00
2005	1 079 525,44	6 677 804,12	7 757 329,56	2 026 038,28	9 783 368,00 **
	6 494 725,44	29 089 487,81	35 584 213,25	6 593 436,25	42 177 649,50

* En tenant compte de 5.000.000,00 DH représentant la subvention de la BIRD.

¹⁹ Dont 1 714 000,00 Dhs reste à recouvrer au près du Ministère de tutelle.

** Ce montant ne tient pas compte de 5.860.000 dh environ alloués dans le cadre du plan quadriennal de la recherche 2004-2007 (pour l'année 2004, montant non encore reçu).

Ce qui montre que les ressources propres de l'UM5A, fruit essentiellement de l'effort des enseignants-chercheurs, représente plus de 16% du total des subventions.



A noter que, les recettes des produits de recherches et prestation de services auraient pu être plus importantes s'il n'y avait pas les difficultés de gestion découlant du double contrôle, effectué par le ministère des finances (Visa du contrôleur d'Etat des programmes d'emplois, visa du trésorier payeur de tous les chèques et ordres de paiement) qui dissuadent plus d'un chercheur et organisme, bailleurs de fonds qui exigent l'exécution des contrats dans des délais déterminés.

En conclusion, l'Université a bénéficié, durant les cinq dernières années, d'un fonds global de 338 millions de dirhams.

Années	Total des subventions	Autres recettes	Total
2001	52 147 040,00		52 147 040,00
2002	58 390 603,00		58 390 603,00
2003	56 175 628,00	19 751 512,01	75 927 140,01
2004	68 832 900,00	12 642 769,65	81 475 669,65*
2005	60 455 500,00	9 783 367,84	70 238 867,84
	296 001 671,00	42 177 649,50	338 179 320,50

c) Evolution du budget de fonctionnement

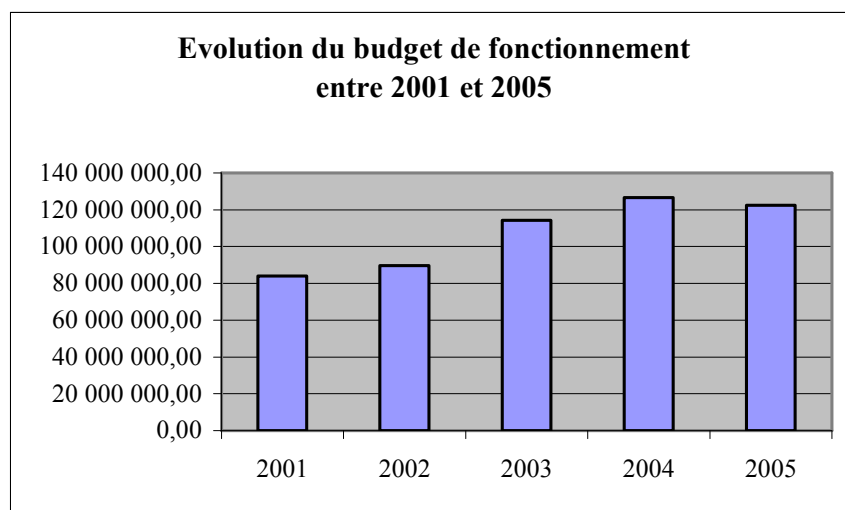
Le budget de fonctionnement de l'Université a connu, durant ces cinq dernières années, une augmentation progressive, passant ainsi de 83.915.529,96 dirhams en 2001 à 122.420.288,84 dirhams en 2005, soit une augmentation de 45.89%. Cette augmentation s'explique en grande partie par l'introduction en 2003 des recettes des produits de recherche et des prestations de services (PRPS) dans le budget de l'Université. En effet, les PRPS constituent actuellement près de 16% du total des subventions reçues au titre de l'année 2005 par l'Etat.

Evolution du budget de fonctionnement entre 2001 et 2005

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Total du budget	83 915 529,96	89 631 899,30	114 383 780,59	126 670 993,32	122 420 288,84

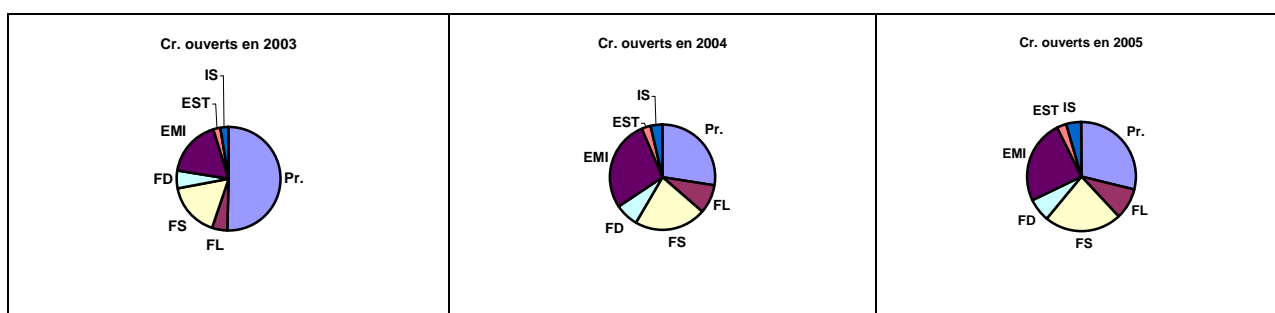
* Le produit de recettes de 2003 est le cumul des produits de recherche et prestations versées du compte hors budget au budget de fonctionnement au paragraphe 50 -Ce qui explique ce montant relativement élevé-

** 19.751.512,01 DH représentent le cumul de la totalité des comptes hors budget versés au budget de fonctionnement à partir du 01/07/2003.



Evolution du budget de fonctionnement par établissement entre 2003 et 2005

Etabli.	Cr. ouverts en 2003		Cr. ouverts en 2004		Cr. ouverts en 2005	
	Montants	En %	Montants	En %	Montants	En %
Pr.	57 579 358,12	50,34%	34 706 900,66	27,40%	35 312 943,92	28,85%
FL	5 277 173,41	4,61%	11 350 004,96	8,96%	11 170 463,69	9,12%
FS	19 414 564,80	16,97%	27 662 578,43	21,84%	27 876 654,84	22,77%
FD	6 386 659,57	5,58%	9 342 588,50	7,38%	8 672 397,64	7,08%
EMI	20 358 986,04	17,80%	35 427 915,99	27,97%	30 413 696,40	24,84%
EST	2 525 576,69	2,21%	3 596 946,87	2,84%	3 550 982,13	2,90%
IS	2 841 461,96	2,48%	4 584 057,91	3,62%	5 423 150,22	4,43%
Total	114 383 780,59	100,00%	126 670 993,32	100,00%	122 420 288,84	100,00%



L'Université a prôné, depuis 2004, une meilleure répartition des crédits. Cette nouvelle politique a traduit l'effort consenti pour mieux appliquer la réforme pédagogique. Cet effort répond, d'une manière précise, aux besoins spécifiques de la réforme, allant de l'établissement où il y'a le plus de filières et d'étudiants (FLSH, FSJES et FS) aux établissements qui en ont moins mais de domaines différents nécessitant des moyens différenciés et relativement importants (EMI et EST).

Taux d'évolution entre 2003 et 2004

Etablissements	Cr. ouverts en 2003	Cr. ouverts en 2004	% d'évolution
Présidence	57 579 358,12	34 706 900,66	-39,72%
FL	5 277 173,41	11 350 004,96	115,08%
FS	19 414 564,80	27 662 578,43	42,48%
FD	6 386 659,57	9 342 588,50	46,28%
EMI	20 358 986,04	35 427 915,99	74,02%
EST	2 525 576,69	3 596 946,87	42,42%
IS	2 841 461,96	4 584 057,91	61,33%
Total	114 383 780,59	126 670 993,32	10,74%

Taux d'évolution entre 2004 et 2005

Etablissements	Cr. ouverts en 2004	Cr. ouverts en 2005	% d'évolution
Présidence	34 706 900,66	35 312 943,92	1,75%
FL	11 350 004,96	11 170 463,69	-1,58%
FS	27 662 578,43	27 876 654,84	0,77%
FD	9 342 588,50	8 672 397,64	-7,17%
EMI ²⁰	35 427 915,99	30 413 696,40	-14,15%
EST	3 596 946,87	3 550 982,13	-1,28%
IS	4 584 057,91	5 423 150,22	18,30%
Total	126 670 993,32	122 420 288,84	-3,36%

Malgré la baisse qu'a connu le budget de fonctionnement entre 2004 et 2005, l'Université a essayé d'atténuer son effet en soutenant les établissements en leur accordant plus de 9 millions de dirhams en dotations internes (voir tableau suivant).

Etablissements	Montants
FL	1 503 795,72
FS	2 234 115,61
FD	1 169 248,10
EMI	3 139 037,41
EST	474 830,97
IS	563 424,54
Total	9 084 452,35

²⁰ le budget de fonctionnement de l'EMI a été réduit de quatre millions de dirhams au profit de leur budget d'investissement 2005

Evolution du budget de fonctionnement de l'Université Mohammed V-Agdal "Hors contrats"

- 2003 – 2004

Etablissements	Cr. ouverts en 2003	Cr. ouverts en 2004	% d'évolution
Présidence	56 379 997,64	32 744 595,93	-41,92%
FL	3 508 944,55	8 578 526,68	144,48%
FS	12 793 101,39	18 364 343,47	43,55%
FD	5 840 661,84	8 669 945,44	48,44%
EMI	14 453 986,04	27 709 686,21	91,71%
EST	2 425 576,69	3 397 269,75	40,06%
IS	1 716 633,42	2 825 381,97	64,59%
Total	97 118 901,57	102 289 749,45	5,32%

- 2004 – 2005

Etablissements	Cr. ouverts en 2004	Cr. ouverts en 2005	% d'évolution
Présidence	32 744 595,93	33 276 219,32	1,62%
FL	8 578 526,68	8 151 867,65	-4,97%
FS	18 364 343,47	18 404 729,25	0,22%
FD	8 669 945,44	8 098 815,81	-6,59%
EMI ²¹	27 709 686,21	24 682 114,57	-10,93%
EST	3 397 269,75	3 448 903,35	1,52%
IS	2 825 381,97	2 988 342,87	5,77%
Total	102 289 749,45	99 050 992,82	-3,17%

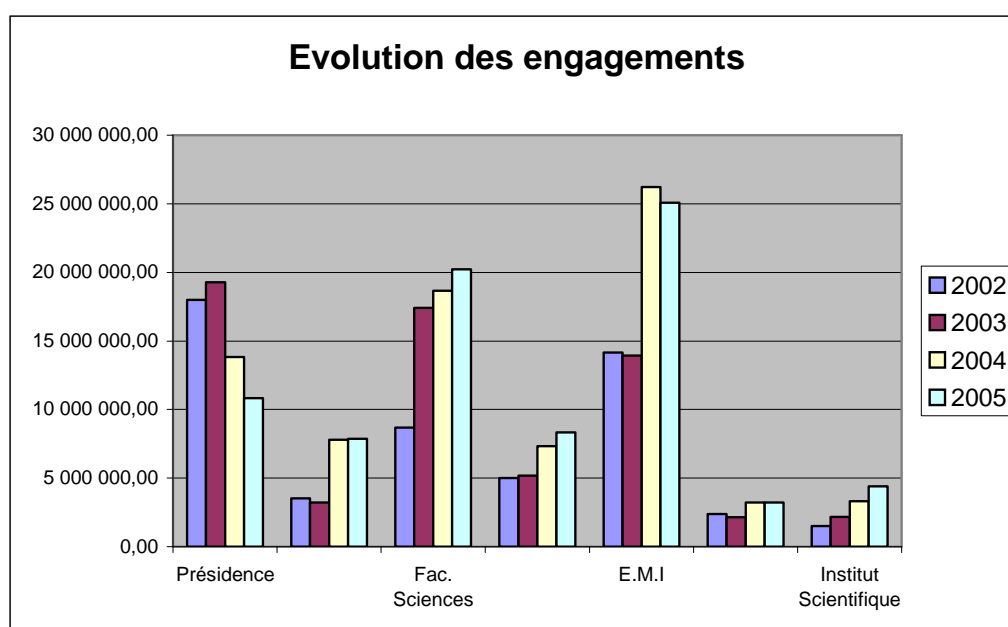
d) Evolution des engagements par établissement et par an

Plusieurs efforts ont été consentis, dans ce sens, que ce soit par la Présidence, à travers le soutien financier aux différentes composantes ou par les établissements qui ont opté pour une meilleure gestion de leur budget.

²¹ L'évolution réelle du budget de fonctionnement est de +3.5% si on prend en considération les quatre millions de dirhams virés au budget d'investissement.

Engagement par établissement entre 2003 et 2005

Etablissement	2002	2003	2004	2005
Présidence	17 998 021,58	19 289 659,14	13 825 638,45	10 816 634,87
Fac. Lettres	3 530 149,08	3 217 915,32	7 792 914,85	7 853 388,90
Fac. Sciences	8 685 379,15	17 407 235,10	18 671 684,29	20 231 371,01
Fac. Droit	5 007 299,81	5 168 650,33	7 312 185,09	8 332 012,06
E.M.I	14 149 037,65	13 934 517,42	26 212 771,09	25 083 931,56
E.S.T-Salé	2 378 504,61	2 138 916,94	3 224 638,61	3 230 143,98
Institut Scientifique	1 495 012,85	2 171 864,87	3 296 918,84	4 403 400,84
	53 243 404,73	63 328 759,12	80 336 751,22	79 950 883,22



On remarque, que les engagements sont passés de 53 243 404,73 Dhs en 2002, 79 950 883,22 Dhs en 2005, soit une augmentation moyenne de 50.16%. Tous les établissements de l'Université ont vu leurs engagements augmenter alors que la diminution des engagements de la présidence de l'Université s'explique par l'extension de la délégation octroyée aux différents établissements. Par contre, les engagements ont connue une baisse de -0,48% entre 2004 et 2005, cependant ils restent très importants si on considère :

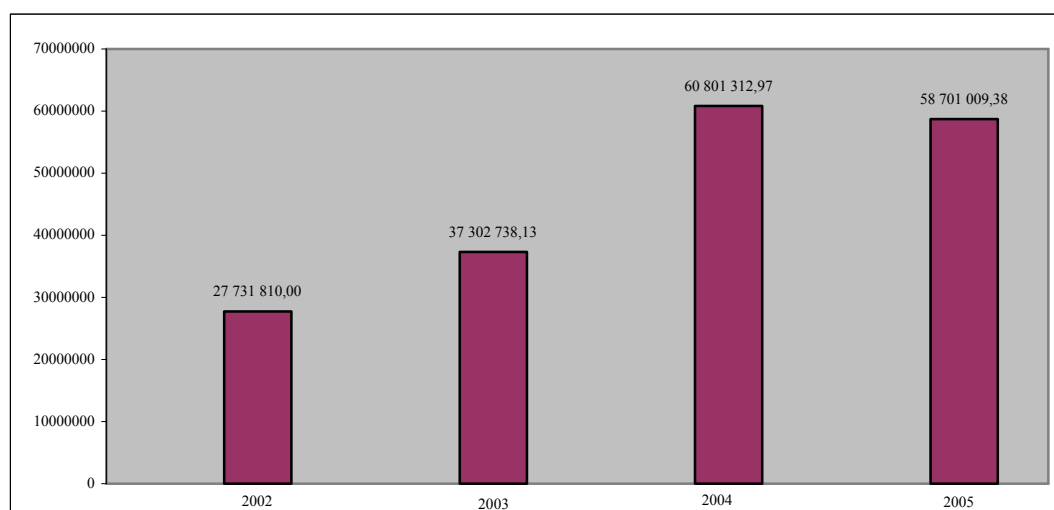
- la baisse des crédits ouverts par établissement durant la même période ;
- le taux faibles, voir nul, des engagements des contrats de produits de recherches et prestations de services par les enseignants-chercheurs malgré les incitations.

3.3.6. Evolution du Budget d'Investissement

a) Evolution du budget d'Investissement entre 2002 et 2005

Année	2002	2003	2004	2005
Subvention de l'Etat	15 354 020,00 ²²	17 018 400,00	17 521 100,00	12 218 400,00
Reliquat	12 377 790,00	20 284 338,13	19 528 629,87	29 887 668,48
Subvention CNRST	0,00	0,00	6 751 583,00	11 494 940,90
Subvention BIRD	0,00	0,00	5 000 000,00	5 100 000,00
Autre Subvention ²³	0,00	0,00	12 000 000,00	0,00
Total Budget	27 731 810,00	37 302 738,13	60 801 312,87	58 701 009,38

Evolution du budget d'investissement entre 2002 et 2005



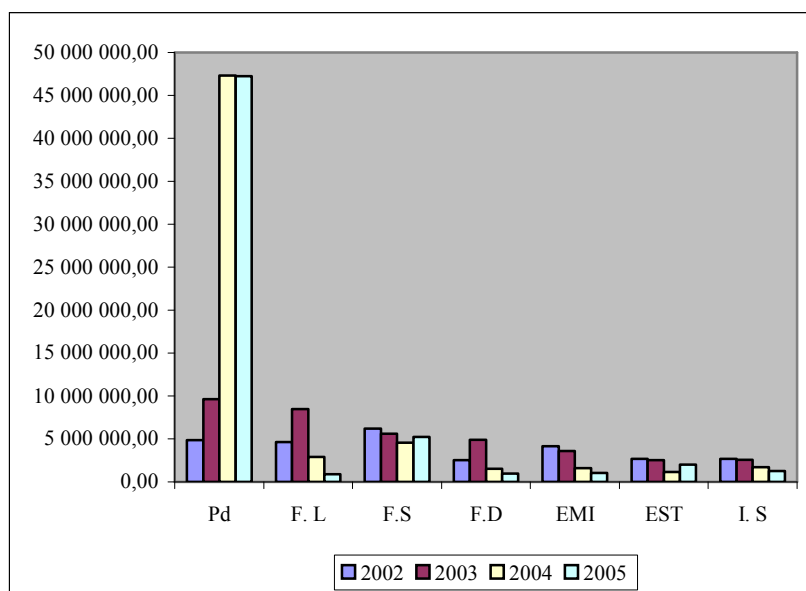
Le Budget d'Investissement a connu, durant les quatre dernières années, une augmentation considérable (voir tableau ci-dessus) notamment en 2004. Cette augmentation s'explique par l'effort consenti par l'Université qui a mobilisé des fonds importants pour mener à bien des projets bien ciblés tel que la construction du siège et de la bibliothèque de l'Université, la construction de l'Institut des Etudes Hispano-Lusophones et l'extension des établissements relevant de l'Université. Pour ce faire, le Président a entamé des négociations avec le Ministère de tutelle et le Ministère des Finances qui ont abouti à un virement de 12 000 000,00 DH du budget de Fonctionnement au budget d'Investissement ce qui dénote une meilleure maîtrise et une grande visibilité de gestion. Les enseignants-chercheurs de l'Université ont contribué, eux aussi, à l'augmentation du budget, par le biais de la création et la participation aux Pôles de compétences, ainsi qu'au projet d'équipement des laboratoires. Quant au projet d'établissement 2004 - 2007, des efforts considérables ont été déployés lors des négociations avec le Ministère de tutelle pour débloquer les crédits ainsi que pour alléger les procédures d'engagement. Cette synergie entre les enseignants-chercheurs et la Présidence s'est soldée en 2004 et 2005 par une dotation d'un montant de 18 246 523,00 DH provenant du CNRST et englobant les différents projets cités ci-dessus.

²² Dont 2 050 000,00 Dhs de reste à recouvrer au titre de la subvention de l'année 2000

²³ Montant provenant du Budget de Fonctionnement

b) Evolution du Budget d'Investissement par Etablissement 2002 - 2005

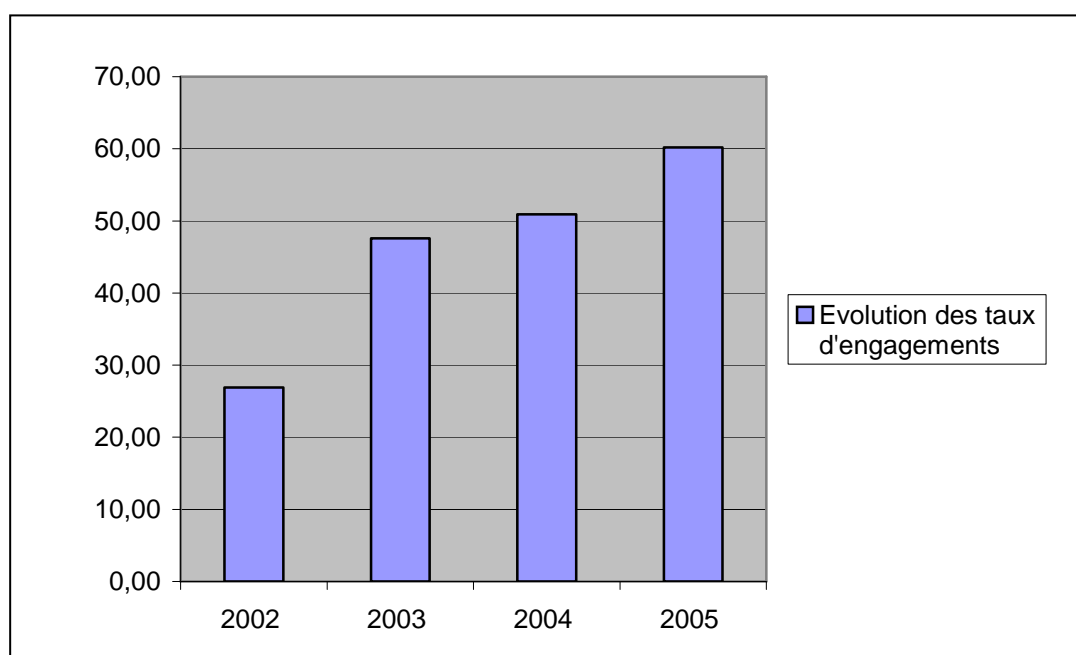
Année Etablissement	2002		2003		2004		2005	
	Crédit ouvert	%	Crédit ouvert	%	Crédit ouvert	%	Crédit ouvert	%
Présidence	4 850 000,00	17,50	9 619 210,00	25,80	47 323 740,69	77,90	47 244 278,64	80,48
Fac. Lettres	4 631 392,20	16,70	8 472 565,65	22,70	2 909 190,01	4,80	699 121,05	1,19
Fac. Sciences	6 180 782,72	22,30	5 593 508,93	15,10	4 570 272,01	7,60	5 241 407,81	8,93
Fac. Droit	2 532 676,60	9,10	4 901 349,35	13,10	1 541 302,95	2,50	980 833,31	1,67
EMI	4 136 958,48	15,00	3 572 984,84	9,60	1 614 388,04	2,60	1 039 586,44	1,77
EST	2 700 000,00	9,70	2 554 441,36	6,80	1 139 821,27	1,80	2 027 604,98	3,45
Inst. Scientifique	2 700 000,00	9,70	2 588 678,00	6,90	1 702 598,00	2,80	1 468 177,15	2,50
Total	27 731 810,00	100	37 302 738,13	100	60 801 312,97	100	58 701 009,38	100



On note que le budget d'investissement a plus que doublé en l'espace des quatre années. Avant 2004, le Budget d'Investissement était attribué aux établissements, néanmoins, les engagements s'effectuaient au niveau de la Présidence. En 2004, le Président a pris l'initiative de déléguer une partie du budget d'investissement notamment celle afférente à l'équipement en matériel et ce dans l'optique d'améliorer le taux d'engagement et particulièrement celui de l'équipement et de donner aussi plus d'autonomie de gestion aux établissements. La Présidence n'a conservé que les crédits concernant : les constructions et les études y afférentes, l'aménagement et l'entretien. Ces crédits représentent une partie importante du Budget d'Investissement (80% en 2005). Le maintien de ces crédits au niveau de la présidence découle du fait de l'importance des projets programmés cités ci-dessus. Ces projets nécessitant d'une part des montants importants pour leur exécution et d'autre part un suivi de près vu les nombreux intervenants qui opèrent pour l'élaboration de ces projets (topographe, laboratoires d'analyse et d'essais, bureaux d'études, bureaux de contrôle, architectes et entrepreneur). Le Président a créé ainsi un service technique au sein de la présidence pour assurer le suivi desdits projets.

c) Evolution des taux d'engagement par établissement

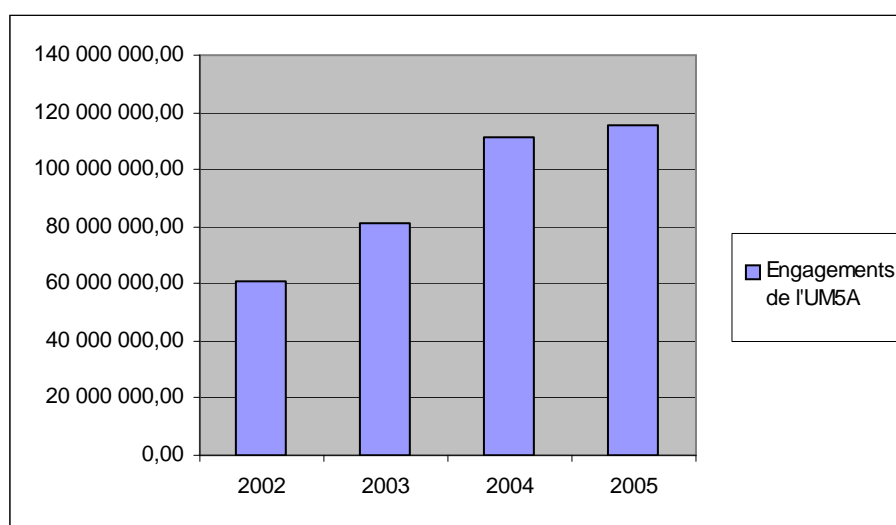
Année Etablissement	2002		2003		2004		2005	
	Montants Engagés	%	Montants Engagés	%	Montants Engagés	%	Montants Engagés	%
Présidence	121 140,00	2,50	2 070 366,76	21,50	20 546 256,99	43,40	31 269 952,70	62,39%
Fac. Lettres	205 320,00	4,50	5 006 483,94	54,00	2 769 353,86	95,00	533 465,20	92,66%
Fac. Sciences	2 142 910,03	34,70	3 660 238,00	65,00	3 610 195,20	79,00	1 694 393,20	40,39%
Fac. Droit	978 600,00	38,60	2 584 838,18	52,70	853 469,64	55,30	760 221,60	99,95%
EMI	1 742 571,20	42,10	1 993 596,80	55,80	1 474 801,60	91,40	0,00	0,00%
EST	1 145 558,64	42,40	2 143 634,58	84,00	130 449,95	11,40	493 524,61	39,31%
IS	1 111 322,00	41,10	315 000,00	12,20	1 566 568,65	92,00	573 259,60	75,62%
Total	7 447 421,87	26,90	17 774 158,26	47,60	30 951 095,89	50,90	35 321 216,91	60,18%



En terme de valeur, les engagements sont passés de 7 447 421,87 de dirhams en 2002 à 35 321 216,91 de dirhams en 2005 soit une évolution de 374,27% en quatre ans. Le taux moyen d'engagement a connu une nette amélioration passant de 27% en 2002 à 60,18% en 2005.

3.3.7. Evolution globale des engagements

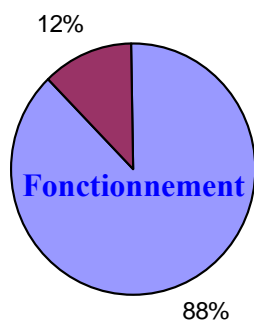
Années	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement	Total des engagements de l'Université
2002	53 243 404,73	7 447 421,87	60 690 826,60
2003	63 328 759,12	17 774 158,26	81 102 917,38
2004	80 336 751,22	30 951 095,89	111 287 847,11
2005	79 950 883,22	35 321 216,91	115 272 100,13
Total	276 859 798,29	91 493 892,93	368 353 691,22



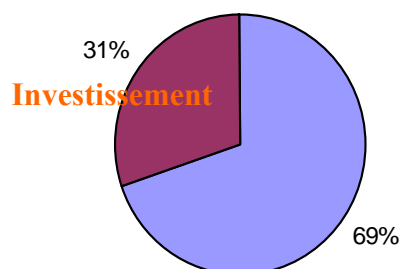
L'évolution des engagements de l'Université entre 2002 et 2005 reste considérable comme le montre le tableau et le graphique. En effet, ces engagements sont passés de 60.690.826,60 Dhs en 2002 à 115 272 100,13 Dhs en 2005 soit une évolution de 98,93%, Ceci revient en grande partie aux besoins liés à la réforme universitaire, que se soit en matière d'investissement (construction de salle de cours, matériel d'enseignement, matériel et réseaux informatiques, etc) ou de fonctionnement (Frais de vacation, fournitures, impression, aménagement, etc).

Il faut noter que le total des engagements sur les quatre dernières années est supérieur au total des recettes réalisées durant la même période. Ceci s'explique par l'important reliquat des exercices antérieurs à cette période.

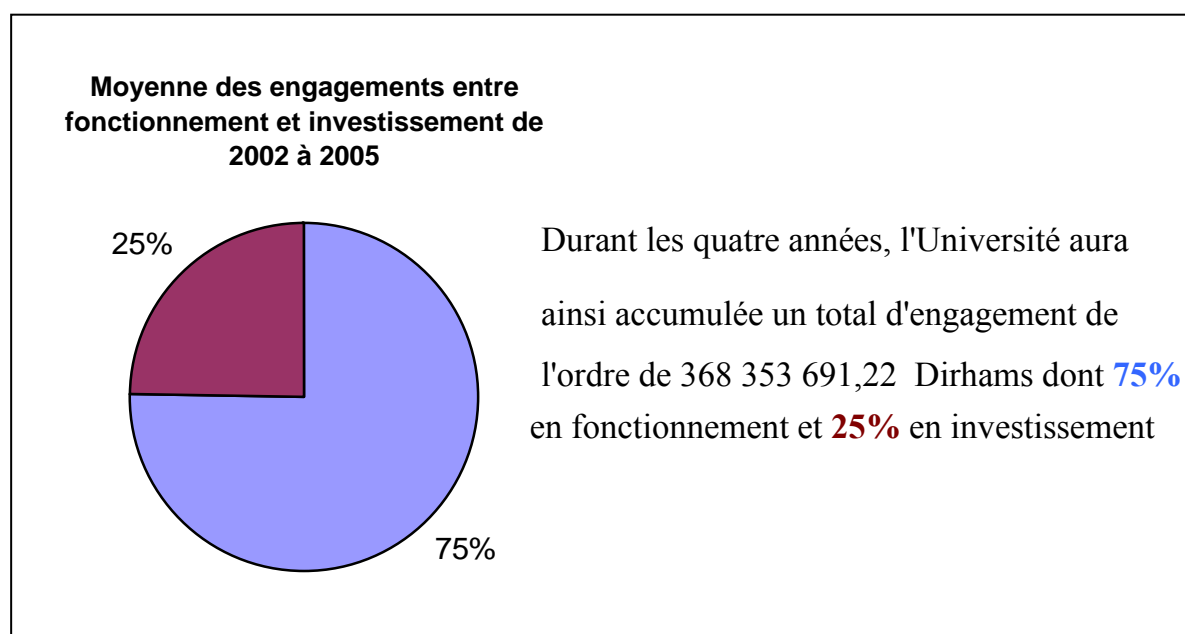
Répartition des engagements de l'UM5A en 2002



Répartition des engagements de l'UM5A en 2005

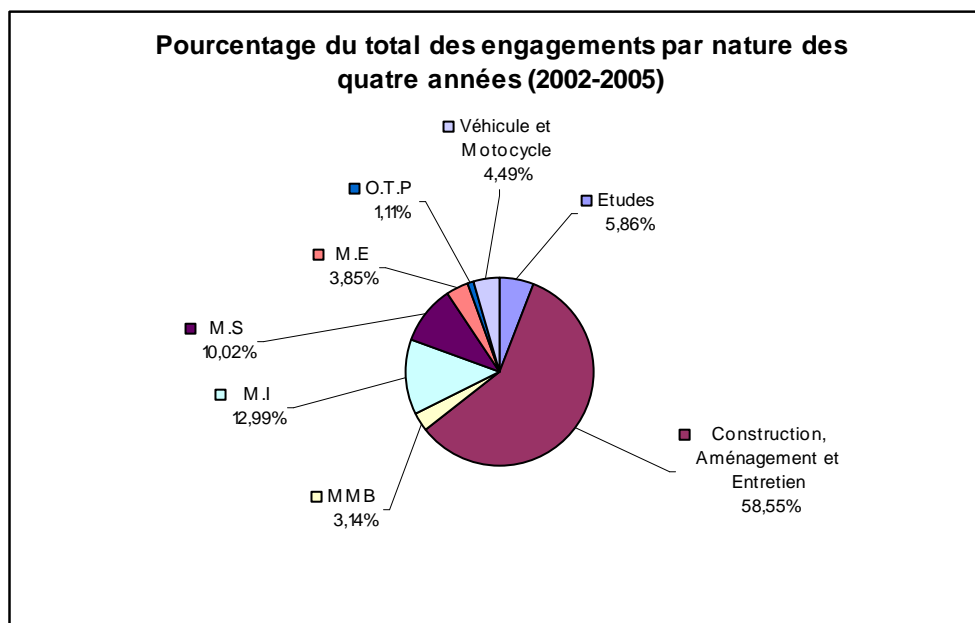


La structure même de ces engagements a été revue de manière à équilibrer les dépenses de l'Université, puisqu'ils sont passés de 88% (fonctionnement) et 12% (investissement), en 2002, à respectivement 69% et 31% en 2005. Ce choix politique a été réalisé grâce à un virement de 12 millions de dirhams du budget de fonctionnement au budget d'investissement en 2004 et à la délégation de crédits dans le cadre du budget d'investissement aux établissements ; ce qui a permis une meilleure définition des priorités.



d) Evolution des engagements par nature entre 2002 et 2005

Année Nature	2002	2003	2004	2005	Total
Etudes	24 000,00	1 326 195,41	600 830,15	3 408 841,02	5 359 866,58
Construction Aménagement et Entretien	25 964,60	6 962 389,02	20 795 717,36	25 789 064,60	53 573 135,58
MMB	97 140,00	1 477 057,60	587 384,00	707 424,00	2 869 005,60
M.I	2 612 375,44	4 126 746,00	2 962 875,93	2 178 614,00	11 880 611,37
M.S	1 408 403,35	1 519 072,00	4 039 976,00	2 204 519,45	9 171 970,80
M.E	1 107 493,00	1 294 620,00	862 484,40	257 463,20	3 522 060,60
O.T.P	0	0	850 393,7	161 104,8	1011498,5
Véhicule et Motocycle	2 172 045,48	1 068 078,23	251 434,35	614 185,84	4 105 743,90
Total	7 447 421,87	17 774 158,26	30 951 095,89	35 321 216,91	91 493 892,93



A partir du tableau de l'évolution des engagements par nature, durant les quatre dernières années, et du graphique y afférent, on constate nettement l'effort déployé pour améliorer la capacité et l'environnement d'accueil de l'UM5A. En effet, cette dernière a investi des montants importants dans l'extension et le renforcement des infrastructures des établissements (construction, aménagement et entretien d'amphithéâtres, de laboratoires, de salles de cours, de bureaux d'enseignants, ...), dans la construction d'un siège et d'une bibliothèque universitaire, dans la construction d'un septième établissement (l'Institut Hispano - Lusophones) et dans l'extension de l'internat de l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs.

3.4. Ressources humaines

Lors de l'année universitaire 2002-2003, ont eu lieu les élections relatives aux représentants des fonctionnaires et des enseignants-chercheurs au sein des commissions paritaires en application de l'article 17 de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur. La présidence de l'UM5A a œuvré pour la réussite des élections et plus particulièrement celles des enseignants-chercheurs qui ont participé pour la première fois aux élections des commissions paritaires. Après la formation de ces commissions, la présidence de l'UM5A a fourni aux représentants des enseignants-chercheurs les documents nécessaires et donné des réponses à leurs différentes questions. La formation des commissions paritaires a coïncidé avec la publication du décret numéro 2.00.886 du 19 Février 2001 modifiant et complétant le décret numéro 2.96.793 du 19 Février 1997 portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs et notamment l'article 14 relatif aux conditions de promotion des enseignants-chercheurs selon les rythmes (Exceptionnel, Rapide et Normal).

3.4.1. Promotion des enseignants-chercheurs

La période allant du 08 Mars 2001 (date de publication du décret) au 14 Juillet 2003 (date de publication de l'arrêté ministériel n° 954.03 du 19/5/2003 déterminant les conditions d'avancement en grade des enseignants-chercheurs mentionnés dans l'article 14) a connu un retard dans les traitements des dossiers des promotions en grade des enseignants-chercheurs

qu'il a fallu absolument rattraper. Dans ce cadre, le service du personnel enseignant, administratif et technique de la Présidence de l'université a organisé un nombre de réunions avec les secrétaires généraux et les responsables des services du personnel de chacun des établissements de l'université dans le but de coordonner le travail concernant la promotion en grade des enseignants-chercheurs et de donner une seule lecture à l'article 14 précédemment cité. Les trois commissions paritaires (PES-PH-PA) pour les années 2001, 2002 et 2003 ont donné leur aval pour la promotion en grade de 382 enseignants-chercheurs répartis comme suit :

Rythme d'avancement	2001	2002	2003
Exceptionnel	45	51	44
Rapide	50	48	44
Normal	40	33	27
Total	135	132	115

De plus, la Présidence de l'Université a commencé à recevoir les propositions d'avancement en grade des enseignants-chercheurs au titre de l'année 2004, afin de préparer les réunions des commissions paritaires.

3.4.2. Effectif des enseignants-chercheurs

Conformément à la loi 01.00 stipulant l'autonomie de l'université et la réforme pédagogique, plusieurs réunions ont été organisées avec le ministère de tutelle, en 2003, afin de déterminer le nombre de postes budgétaires occupés, réservés et vacants relevant de l'Université Mohammed V-Agdal. Dès lors, il a été possible d'établir la situation des postes, au titre des années 2004 et 2005, ce qui a également permis de pallier au manque en effectif enseignant dans chacun des établissements. De plus, la Présidence a réalisé une étude statistique relative à l'encadrement pédagogique qui a fait ressortir que de 2008 à 2020, 660 enseignant-chercheurs seront mis à la retraite avec une moyenne de 55 enseignants par an sur la base de 1150 enseignants exerçant à l'université avant le lancement de l'opération des départs volontaires. Ces résultats ont incité la Présidence de l'université à demander aux chefs d'établissements et aux chefs de départements d'étudier, de manière plus approfondie, les demandes de départs volontaires. De ce fait, 217 enseignants-chercheurs ont reçu un accord favorable à leurs demandes. Devant une telle situation, la Présidence a avisé le ministère de tutelle de l'urgence de la création de nouveaux postes budgétaires.

3.4.3. Formation continue et modernisation de l'université

La présidence de l'université a encouragé la formation continue des cadres administratifs qui ont suivi des sessions de formation, au niveau national, notamment à l'ENA (04 cadres) et à l'ISA (05 cadres) et, au niveau international, en France (01 cadre) et en Espagne (03 cadres). En mai 2003, avant la première promotion d'étudiants, l'université a commencé à planifier une série de journées de formations au profit des personnels qui seront directement confrontés aux questions pertinentes des nouveaux venus.

- En juin 2003, une première formation pour les services de scolarité a eu pour objectif de les sensibiliser à la gestion administrative d'un enseignement modulaire. L'explication de la nouvelle structure pédagogique leur a été présentée ainsi que les méthodes de gestion prévues. 12 personnes ont bénéficié de cette formation (03 personnes par établissement concerné).
- Toujours en juin 2003 et juillet 2003, des journées de formation ont été organisées pour le personnel chargé de la saisie informatique : l'objectif de cette formation a été une première prise en main du Système de Gestion Informatisée Académique (SIGA).

Toute la logique de l'inscription administrative et pédagogique a été décrite en détail et maîtrisée. (05 personnes par établissement ont suivi cette initiation, soit 15 personnes au total).

- Parallèlement, les responsables des services de scolarité ont été initiés à cette gestion informatisée : les fonctionnalités que leur offre le système ont fait l'objet de plusieurs entretiens et présentations voire même adaptations en fonction de leurs méthodes habituelles de travail.
- En décembre 2003, une formation au profit des enseignants des trois établissements concernés par la réforme a été programmée. Six demi-journées ont été nécessaires pour expliquer ou initier les enseignants à la saisie des notes de leur élément ou de leur module. Cette formation a permis de maîtriser toute la méthodologie de mise en place du processus d'aide aux délibérations :
 - affectation des « carnets de notes » pour chaque enseignant, pour chaque groupe et pour chaque élément de module ;
 - saisie des notes par élément et par type (contrôle continu, TP ou contrôle final) ;
 - délibérations de chaque module ;
 - délibérations des semestres de chaque filière, déclaration des résultats, publication des résultats et établissement des listes de rattrapage ;
 - saisie des notes de rattrapage ;
 - délibérations de chaque module après rattrapage ;
 - délibérations définitives des semestres de chaque filière et publication des résultats finaux.
 - des guides ont été mis à la disposition des 70 enseignants des établissements concernés.
- Après les délibérations finales, les présentations des règles d'écoulement adoptées par le Ministère et l'Université ont été programmées : des explications concernant les cursus académiques leur ont été fournies et les méthodes de réinscriptions leur ont été présentées. Des guides ont été mis à leur disposition.
- En juin 2004, de nouvelles formations pour les enseignants, responsables de modules et responsables de filières ont été programmées. Ces formations étaient destinées aux enseignants nouvellement confrontés à la réforme (enseignants des semestre 2). Plus de 60 enseignants l'ont suivie.
- Toujours en juin 2004, une nouvelle formation pour le personnel des services de scolarité a été réalisée. Les nouvelles équipes ont été rodées à cette gestion informatisée en préparation de la nouvelle entrée universitaire (septembre 2004). Plus de 15 personnes ont bénéficié de cette formation.
- Par ailleurs, chaque mois de décembre (bien avant les délibérations) une formation pour les enseignants fût programmée. La même formation a été offerte au mois de juin. Parallèlement à cette dernière, une autre formation a été programmée pour les équipes des services de scolarité. Ainsi, près de 60 enseignants par session et environ 15 personnes des services de scolarité ou administratifs ont suivi ces formations.
- A chaque fin de semestre, une équipe d'étudiants a été formée pour assister les autres étudiants dans leur démarche de réinscription via le NET. Deux à quatre étudiants ont été ainsi formés pour participer à la gestion de ces inscriptions.
- Toutes ces formations ont été complétées par des formations régulièrement programmées pour les administrateurs du SIGA. Des cours de programmation ciblés leur ont été offerts et les nouvelles fonctionnalités du SIGA leur ont été aussi présentées.

Dans le sens de la nouvelle conception de la gestion informatique de l'université, la présidence a mis ses informaticiens à la disposition des établissements pour, d'une part, gérer au mieux les inscriptions et les réinscriptions des étudiants par le biais d'applications informatiques et, d'autre part, introduire les résultats du contrôle continu et des examens dans le logiciel réservé à cet effet. Par ailleurs, la Présidence de l'université a commencé à produire des cartes à codes barres pour les étudiants nouvellement inscrits et pour tout le personnel de la présidence en attendant la généralisation de cette opération au reste du personnel et étudiants de l'université.

Dans l'attente de la publication des textes d'application de la loi 01.00 qui permettront l'officialisation de l'organigramme des universités, la présidence a établi, une organisation interne répondant à son fonctionnement et services.

3.5. Stratégie de communication

Conformément aux dispositions prévues par la loi 01-00 instituant la procédure de choix des présidents des universités marocaines, le 16 Avril 2002 le Professeur Hafid Boutaleb Joutei a été nommé par S.M le Roi Mohammed VI en tant que président de l'Université Mohammed V – Agdal. Dès sa nomination, le Président a procédé à la nomination d'un conseiller en communication et à l'élaboration d'un projet de plan d'action visant une stratégie nouvelle de communication.

Après sa discussion dans une commission ad hoc et son adoption par le Conseil de l'Université, ce plan d'action a fait l'objet d'une publication sous le titre de « Stratégie de communication ». Cette stratégie a pour objectifs de contribuer au succès de la réforme universitaire et de forger une image de l'UM5A renouvelée.

Pour une mise en application suivie de cette stratégie, un service de communication a été créé à la Présidence de l'Université. De même, il a été procédé à la mise en place d'un réseau de communication constitué, sous la direction du service de Communication de la Présidence, par les chargés de communication dans les établissements relevant de l'UM5A.

Les activités de ce service et de ce réseau sont détaillées dans un rapport qui se trouve en annexe de ce bilan. On peut les résumer comme suit :

- l'organisation de la conférence de presse annuelle devenue une tradition,
- l'organisation des journées portes ouvertes visant le domaine de la recherche et les étudiants en thèse,
- la réalisation d'un film institutionnel sur l'Université,
- la publication du recueil de thèses pour chaque établissement,
- l'élaboration d'un bulletin trimestriel,
- la contribution à l'élaboration des contenus des sites Web de l'Université,
- le soutien de l'organisation de la Semaine Nationale de la Science sous ces trois thèmes différents : « La Science à la portée de tous » (en 2003), « Sciences et Citoyenneté » (en 2004) et « 2005 année Internationale de la physique » (en 2005).

De même que l'UM5A s'est distinguée dans le paysage universitaire national par l'attribution en 2004 du 1er titre de Docteur Honoris Causa à son excellence Maître Abdoulaye WADE, Président de la république du Sénégal et par les leçons inaugurales animées par des personnalités issues du monde politique et universitaire : le Premier Ministre Français Dominique de Villepin en 2002, Maître Abdoulaye WADE en 2003, le Ministre des Affaires Etrangères Hollandais en 2004 et le Ministre de l'Intérieur Français Nicolas SARKOZY en 2005 ont assuré ces leçons inaugurales.

Soucieuse d'un développement continu, l'UM5A se penche actuellement sur le projet de publication d'une revue scientifique de haut niveau en sciences de l'éducation et gouvernance universitaires.

Ces éléments marquants de la politique de communication de l'UM5A ont été soutenus par diverses activités scientifiques et culturelles, au niveau des établissements de l'UM5A, qui sont cités par ailleurs. Plusieurs publications de la présidence ont été dédiées à l'explication de la réforme pédagogique commencée à l'UM5A, depuis septembre 2003, ainsi qu'à la structuration de la recherche et aux structures de valorisation de celle-ci.

3.6. Patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier de l'UM5A a connu, au cours de ces quatre dernières années (2002-2005), une évolution considérable (augmentation des constructions et projets en exécution d'environ 29%). Ces investissements qui ont nécessité un budget de plus de 76 millions de dirhams ont concerné toutes les composantes de l'université ainsi que la construction du siège de la Présidence.

3.6.1. Financement des opérations

En effet, ces investissements se sont étalés sur les quatre années et ont été répartis comme suit (en Dirhams) :

Siège de la Présidence	8 146 023,90
Bibliothèque universitaire	7 847 000,60
Fac. Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES)	2 136 773,93
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH)	4 123 590,58
Ecole Mohammadia d'Ingénieurs (EMI)	4 990 880,76
Ecole Supérieure de Technologie (EST)	2 774 891,10
Institut Scientifique (IS)	1 350 000,00
Institut des Etudes Hispano-Lusophones (IEHL)	4 587 679,20
Résidence pour étudiants	30 848 632,00*
Annexe Souissi I - FSJES	6 273 761,41
Annexe Souissi I – FS	3 726 238,58
Total	76.805.472,06

* Apport de la C.D.G pour la construction d'une résidence universitaire objet d'une convention signée entre l'UM5A et la C.D.G

En parallèle avec ces projets de construction, le patrimoine immobilier de l'université a connu plusieurs interventions en matière d'entretien et d'aménagement des bâtiments ; chose qui a permis une revalorisation de ce patrimoine et une récupération de certains locaux qui étaient initialement inutilisables (problèmes d'entretien et de maintenance). Ce type d'interventions a principalement concerné la FLSH, l'EST et l'EMI avec des coûts de réalisation (en dirhams) de :

- FLSH : 613 549,14
- EST : 744 610,33
- EMI : 598 880,76

Suite aux problèmes d'étanchéité qu'a connus la plupart des établissements, des travaux de réfection, financés par le programme BIRD (5 774 670,00 Dhs pour une surface totale de 24 000 m²), ont été programmés et complètement réalisés.

Récapitulatif des surfaces construites et en projet

Etablissement	Surfaces existantes	Surfaces construites ou en cours	Surfaces projetées	Total surfaces Const et Proj	Coût des opérations*	Coût/ m2
Siège de la Présidence de l'Univ.	-	3 200,00	-	3 200,00	8 146 023,90	2 545,63
Bibliothèque de l'Université	-	3 200,00	-	3 200,00	7 847 000,60	2 452,19
Faculté de Droit	11 111,00	958,00	-	958,00	2 136 773,93	2 230,45
Faculté des Lettres	9 420,00	1 578,00	-	1 578,00	4 123 590,58	2 613,18
Faculté des Sciences	25 373,00	750,00**	-	750,00	1 000 000,00	1 333,33
Ecole Mohammadia d'Ingénieurs	33 149,00	2 291,00	-	2 291,00	4 990 880,76	2 178,47
Ecole Supérieure de Technologie	8 070,00	856,00	-	856,00	2 774 891,10	3 241,70
Institut Scientifique (Berrechid)	2 899,00	-	450,00	450,00	1 350 000,00	-
Institut des Etudes Hispano-Lusophones	-	1 250,00	-	1 250,00	4 587 679,20	3 670,14
Résidence pour étudiants	-	8 700,00	-	8 700,00	30 848 632,00	3 545,82
Annexe Souissi I -Fac. Droit	1 023,00	2 515,00	-	2 515,00	6 273 761,41	2 494,54
Annexe Souissi I -Fac. Sciences	1 656,00	1 500,00	-	1 500,00	3 726 238,58	2 484,16
Total	92 701,00	26 798,00	450,00	27 248,00	77 805 472,06	2 903,41
Pourcentage		28,9 %	0,5 %	29,4 %		

* Coût de la construction

** Surface récupérée