



Tempus

# Guide des bonnes pratiques

Vers une meilleure gouvernance d'une Faculté

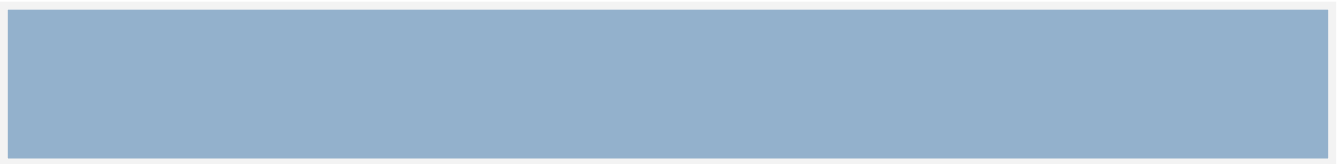
Janvier 2014





# Contenu

Introduction : conduire la modernisation.....	7
Section 1 : modernisation des services de scolarité et des affaires académiques : .....	11
contexte : .....	11
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	12
contraintes : .....	12
recommandations : .....	13
Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération : .....	17
contexte : .....	17
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	18
contraintes : .....	19
recommandations : .....	20
Section 3 : restructuration des services du personnel : .....	23
contexte : .....	23
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	24
contraintes : .....	25
recommandations : .....	25
Section 4 : restructuration des services financiers : .....	29
contexte : .....	29
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	29
contraintes : .....	31
recommandations : .....	31
Section 5 : restructuration des services Communication : .....	35
contexte Scolarité : .....	35
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	36
contraintes : .....	37
recommandations : .....	38



Section 6 : Modernisation des bibliothèques : .....	41
contexte : .....	41
objectifs d'une modernisation (cahier des charges) : .....	41
contraintes : .....	41
recommandations : .....	42
Annexe : un exemple de fiches de poste: .....	45



# Introduction : conduire la modernisation

Jean-Pierre Borel, université de Limoges, coordinateur du programme

**L**e présent document se veut à l'usage de tous ceux qui mènent une démarche de modernisation des services administratifs dans l'enseignement supérieur, soit qu'ils envisagent de la commencer, soit qu'ils soient en cours de réalisation. Et comme cette démarche n'est jamais réellement achevée, nous espérons que les informations qu'il contient pourront être utiles au plus grand nombre.

Il s'agit des enseignements tirés de trois années de travail, au service de la modernisation des Facultés des Sciences et Techniques du Maroc, au sein d'un programme structurel TEMPUS financé essentiellement par la Commission européenne : le programme MODEGOV, « Nouveaux enjeux, nouvelles organisations pour les Facultés des Sciences et Techniques du Maroc », réalisé d'octobre 2010 à février 2014. (1)

**La démarche de modernisation des institutions d'enseignement supérieur**, de formation et de recherche, est à l'œuvre dans la plupart des pays, si ce n'est tous, depuis plus d'une vingtaine d'années. Pour ce qui est du Maroc, elle a été impulsée dès 1999, par une large réflexion sur l'enseignement de façon globale initiée notamment par le biais de la COSEF (2), et des propositions de mise en

place d'une nouvelle gouvernance soient faites. Un consensus en est ressorti pour la rédaction d'une « Charte Nationale pour l'Education et la Formation ». Cette charte, qui a défini les chantiers pour une rénovation et les moyens du changement définis et dénommés « Leviers » (3), est à la base des orientations prises ces dix dernières années au Maroc. Pour l'enseignement supérieur, il en est ressorti une loi cadre (01-00) qui le réorganise avec de nouveaux objectifs et de nouvelles structures. Autre exemple, en France, deux lois ont principalement organisé la modernisation du système universitaire, en 1997 puis très récemment en 2013. Il en est de même dans tous les pays, chacun à sa façon et dans le cadre de ses institutions propres.

**La démarche même de modernisation vise partout les mêmes objectifs**, une meilleure efficacité du système universitaire, au bénéfice notamment des étudiants, et un meilleur usage des financements devenus plus rares, et particulièrement les financements publics.

**Mais les contextes sont bien entendu variables**, et tout ce qui est présenté ici doit être adapté à la situation de chacun, que cela concerne les lois et règlement nationaux, les moyens disponibles, les situations existantes et les leviers d'action possibles. Pour une meilleure compréhension, nous avons retenu les deux termes utilisés généralement, « Université » et « Faculté », pour décrire les deux principaux niveaux qui existent dans le monde, pour l'organisation des établissements universitaires. Dans notre contexte, les Facultés étaient toutes des « Facultés des

# Introduction : conduire la modernisation

Sciences et Techniques », établissements au sein des universités marocaines, et ayant toutes le même objectif global de formation, dans le domaine des sciences et des techniques, au travers à la fois de filières de type licence-master-doctorat et de type ingénieur, et bien entendu une activité de recherche. Les principaux éléments du contexte dans lequel nous avons travaillé sont donc rappelés dans chacune des sections suivantes. Nous espérons qu'au delà des aspects spécifiques qui ont été les nôtres, nous pouvons proposer des pistes de réflexions très utiles au delà des seules Facultés impliquées dans notre programme.

**Sont ici présentées les principales lignes directrices d'action de la modernisation,** telles que nous les avons progressivement dégagées, dans les grands champs :

- scolarité ;
- services extérieurs ; (4)
- gestion des ressources humaines ;
- finances ;

-communication ;

-bibliothèque.

Ce découpage correspond à l'organisation du programme, tel qu'il a été conçu à l'origine. Bien entendu, certains aspects se recoupent, notamment pour ce qui est de la GRH. Ces réflexions sont notamment présentées au travers d'analyses SWOT, « forces, faiblesses, menaces, opportunités » en français. Leur principal intérêt réside dans le fait qu'elles proviennent des constats de terrain. Au delà des positions de principes ou des visions initiales de chacun – et il est important qu'un décideur universitaire ait une vision – elles ont été confrontées à la réalité du terrain, telle qu'elle est ou telle qu'elle a été capable d'évoluer. Parmi nos idées de départ certaines n'y figurent pas, car elles ont été entre temps démenties par les faits.

Les six points font donc l'objet d'une présentation détaillée dans ce qui suit. Des considérations générales apparaissent cependant comme centrales dans une démarche de modernisation, au vu de nos constats.

1 – L'implication des responsables politiques est une condition nécessaire de succès, le rôle moteur du Doyen est irremplaçable.

2 – Une analyse précise des contraintes doit être menée, sans complaisance. Cela concerne :

- les cadres législatifs et réglementaires nationaux, dans les champs administratifs et financiers notamment ;
- les règles et les usages dans les relations entre Université et Faculté : qui fait quoi, comment sont définies les subsidiarités, sur quels sujets une Faculté a de réelles marges de manœuvres, sur quels sujets rien ne peut se faire contre ou en dehors des choix faits par l'Université ;
- les moyens disponibles, et particulièrement les moyens humains.



# Introduction : conduire la modernisation

3 – Un travail conduit à plusieurs est toujours plus facile et plus fécond. Nous avons eu la chance de nous baser sur un réseau existant – et institutionnalisé – de Facultés, avec des habitudes de travail en commun. L'existence de réseaux (de secrétaires généraux, de responsables de la scolarité, de responsables des bibliothèques, etc.) permet une circulation de l'information, des échanges d'idées, et surtout rompt l'isolement.

4 – Un suivi régulier du changement doit être conduit sur la durée, avec des moments d'évaluation de ce qui a été réalisé et du respect du calendrier. Si des changements ou des inflexions paraissent nécessaires, il doit en être tenu compte. Il est également important, dans le cas de changement de responsables, politiques ou administratifs, de bien assurer la continuité du processus.

5 – La dimension humaine est déterminante. Les fonctions administratives ne sont pas subalternes, les personnels qui les occupent doivent adhérer à la démarche et non la subir.

**Le site du programme** détaille la manière dont ont été organisés les travaux, les évolutions dans le temps des objectifs précis recherchés, les moyens mis en œuvre, au travers d'un ensemble de documents, dont le « livret MODEGOV » édité en décembre 2013.

Site : <http://www.unilim.fr/tempus-modegov/>

Livret : <http://www.unilim.fr/tempus-modegov/2014/01/06/publication-du-livret-modegov/>

programme MODEGOV, et n'engagent en rien la Commission européenne.

Nous tenons ici à remercier les responsables des douze universités qui nous ont fait confiance, ainsi que tous les acteurs du programme : les douze Doyens des Facultés impliquées et l'équipe projet de Limoges et Marrakech, mais aussi et surtout toutes les personnes au sein de l'ensemble des services administratifs des sept Facultés du Maroc, qui sont les acteurs sur le terrain de cette modernisation.

---

*(1) Ce programme a réuni les Facultés des Sciences et Techniques de douze Universités : Limoges (coordinateur), Lorraine et Poitiers en France, Lisbonne au Portugal, Bacau en Roumanie, Beni Mellal, Errachidia, Fès, Marrakech, Mohammedia, Settat, Tanger au Maroc.*

*(2) Commission Spéciale pour l'Education et la Formation : qui a regroupé différents acteurs publics ou institutionnels.*

*(3) Dont le levier 15 : instaurer la décentralisation et déconcentration dans le secteur de l'éducation et de la formation*

*(4) On entend par là à la fois les relations avec les entreprises, institutionnelles ou au travers de stages étudiants, mais aussi avec les anciens étudiants et diplômés.*



# Section 1 : modernisation des services de scolarité et des affaires académiques

synthèse rédigée par Moulay  
Barkatou, Anne-Mercedes  
Bellido, Olivier Terraz  
(université de Limoges, France)

## 1.1 Contexte

**L**es universités marocaines ont adopté l'architecture LMD (5) suite à la loi cadre (01-00) et les préconisations de la Charte Nationale pour l'Education et la Formation. Cela a entraîné la création de nouveaux parcours, comportant des troncs communs et des passerelles entre les différentes filières et les différentes Facultés. Si cette loi a également diversifié les missions attribuées aux Universités, celle de formation des étudiants et de délivrance des diplômes reste une de leurs missions essentielles. Le fonctionnement efficace et fiable d'un service de scolarité est donc au centre de la modernisation des universités, et doit se faire dans le cadre de la démarche qualité mise en place dans chaque établissement.

Pour faire face à l'élargissement de la gamme des formations offertes et à l'augmentation des effectifs, l'ensemble des acteurs du monde académique (étudiants, enseignants, personnels administratifs) **constate et regrette la complexité**, la longueur des procédures administratives et la complexité de la gestion des emplois du temps et des locaux.

En 2004, le logiciel APOGEE (6), destiné à la gestion des inscriptions et des dossiers des étudiants dans les universités françaises, a été implanté au Maroc grâce à une coopération entre les deux conférences de Présidents d'Universités française et marocaine.

Logiciel de gestion intégrée développé par l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et des établissements), il permet une gestion plus transparente et plus facile de la scolarité des étudiants, ainsi qu'un pilotage plus performant des formations, grâce à ses tableaux de bord (effectifs inscrits, taux de réussite, caractéristiques étudiants, cursus étudiants). En France ce logiciel a permis d'harmoniser les pratiques et l'accès à des données fiables, et de renforcer la rigueur des procédures, en particulier pour ce qui concerne la validation des modalités de contrôle des connaissances par les instances compétentes et le respect des règlements d'examen.

Aujourd'hui APOGEE est déployé sur l'ensemble des Universités marocaines, mais malgré le travail de l'équipe projet nationale qui en a assuré l'arabisation, le développement de plusieurs modules et l'interopérabilité avec d'autres applications, il est encore peu utilisé dans les Facultés.

**L'auto-évaluation de services scolarités** montre la nécessité de s'intéresser plus particulièrement, aux éléments suivants :

- requalification du personnel et modernisation de l'équipement utilisé (hard et

# Section 1 : modernisation des services de scolarité et des affaires académiques

software) ;

- amélioration des procédures de gestion des dossiers d'étudiants et des documents administratifs délivrés ;

- maîtrise de la gestion des locaux et des emplois du temps.

## 1.2 Objectifs d'une modernisation

Les objectifs globaux identifiés peuvent être déclinés en quatre points :

- simplifier et clarifier les procédures administratives ;
- accroître la rapidité, la réactivité et l'efficacité du service de scolarité ;
- améliorer la fluidité et la qualité des services aux étudiants et aux enseignants ;
- faciliter l'accès à l'information.

**Dans un premier temps**, deux objectifs peuvent être atteints à court terme :

- réaménagement des locaux ;
- mise en place d'organigrammes fonctionnels.

**Dans un deuxième temps** les objectifs suivants :

- le renforcement des équipements ;
- la mise en place de formations du personnel.

Enfin, les derniers objectifs à atteindre se-

ront :

- l'utilisation optimisée du logiciel d'organisation de gestion des enseignements et des étudiants (pour nous APOGEE) en ce qui concerne la structure des formations et les inscriptions ;

- l'utilisation au niveau « expert » de ce logiciel, avec des formations spécialisées en ce qui concerne la gestion des examens et l'édition de procès verbaux ;

- la mise en place et l'utilisation d'un logiciel de gestion des salles, qui puisse être interfacé avec le logiciel de gestion des formations (7). En effet, les établissements d'enseignement supérieur doivent construire le meilleur emploi du temps en tenant compte de leurs contraintes pédagogiques, humaines et matérielles et il leur faut ensuite répondre immédiatement aux demandes de modifications (salle de cours modifiée, cours déplacé, etc.) et les communiquer en temps réel aux enseignants et aux étudiants.

## 1.3 Contraintes

L'utilisation efficace du logiciel permettant d'accompagner informatiquement l'essentiel des tâches du service ne peut être imaginée sans un renforcement et une profonde restructuration du service.

Cette restructuration doit passer par les étapes suivantes :

- réflexion sur la répartition des tâches à l'intérieur du service (organigramme, séparation parcours licence et masters/ingénieurs) ;

# Section 1 : modernisation des services de scolarité et des affaires académiques

- réaménagement des locaux de scolarité (notion de guichets) ;
- simplification, actualisation ou rédaction des procédures (manuel de procédures, démarche qualité) ;
- renforcement des équipements informatiques avec une fiabilisation des connexions internet.

Aussi faut-il veiller à l'appropriation par les enseignants de l'utilisation du logiciel Apogée. De même que pour l'utilisation du logiciel ADE de gestion des salles qui demande une grande discipline dans la réservation des salles.

## 1.4 Recommandations

Afin de réaliser efficacement la restructuration d'un service, quel qu'il soit, deux éléments sont essentiels : l'adhésion des personnels sur le terrain et une forte volonté politique des responsables. Dans le cas du service Scolarité, il est donc important qu'après l'établissement d'un premier état des lieux, une visite d'étude soit organisée dans le service scolarité d'un établissement ayant déjà mis en place la modernisation projetée, et avec les outils envisagés. Ainsi, les échanges concrets entre les personnels seront privilégiés, de manière à convaincre les personnels en visite à la fois de l'intérêt de moderniser leur service, de par les résultats qui pourront être obtenus, et de la faisabilité de la démarche.

De retour chez eux, ces personnels faisant partie de la délégation participant à la visite

d'études pourront motiver l'ensemble des personnels du service scolarité. La visite d'études pourra aussi permettre d'intégrer ces personnels dans un réseau de personnels de scolarité de Facultés déjà modernisées. Mais pour que les choses évoluent véritablement, il faut comme nous l'avons souligné une forte volonté politique. Il faut donc s'assurer de la volonté du Doyen de la Faculté et de celle de son Vice-Doyen chargé de la

pédagogie ; une possibilité est de nommer un chargé de mission spécifique, qui devra travailler en étroite collaboration avec le responsable du service Scolarité. Le Doyen de la Faculté devra aussi avoir le soutien complet de son Président d'Université, en particulier en ce qui concerne la gestion des logiciels informatiques qui est en général centralisée (8). Ces logiciels doivent être installés sur des serveurs sécurisés, bénéficiant d'une maintenance et de sauvegardes efficaces, et les connexions internet avec les services des composantes doivent également être efficaces et fiables. Cela relève de la politique de l'université. Il en est de même pour la question de la mise à jour de ce logiciel, question à ne pas négliger.

Comme dans toute démarche de modernisation, il est essentiel d'établir un plan d'action, comportant des réunions de bilan régulières, avec des échéances identifiées. Les étapes de ce plan de modernisation pourront s'appuyer sur les objectifs listés plus haut, et prendre en compte les contraintes décrites dans le paragraphe précédent.

## Section 1 : modernisation des services de scolarité et des affaires académiques

Il est impératif de prévoir la mise en place ou l'actualisation de procédures pour toutes les tâches réalisées dans le service, et aussi bien sûr pour l'utilisation des logiciels de gestion des formations, de gestion des salles. Il faut prévoir la formation des personnels administratifs au départ, mais aussi leur formation continue. En particulier, il faut penser que la structure des formations décrite dans le logiciel devra régulièrement être remise à jour devra se faire à chaque évolution des formations, ce qui implique de donner aux personnels qui en auront la charge les compétences.

Il faut associer les enseignants aux enjeux de cette modernisation, et leur faire s'approprier l'utilisation des logiciels, qui sont con-

traignants par rapport à leur pratique usuelle dans la mesure où ils instaurent une rigueur dans le fonctionnement qui n'est pas toujours habituelle. Il ne faut cependant pas transformer cette rigueur en rigidité, qui pourrait être source de rejet par les utilisateurs.

Enfin, il apparaît également qu'il faut dans l'avenir améliorer la communication interne et externe sur la « scolarité» (à l'attention à la fois des lycéens et des étudiants), avec par exemple le développement d'un service d'information et d'orientation et d'un service communication, travaillant tous deux en liaison avec le service de scolarité.

---

(5) Réforme « Licence-Master-Doctorat »

(6) Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants

(7) Dans nos travaux, c'est le logiciel ADE Campus qui a été choisi par les FST marocaines, bien entendu pour son interface avec APOGEE.

(8) C'est le cas du logiciel APOGEE dans les Universités marocaines.







## Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération

synthèse rédigée par Virgilio Meira-Soarès (université de Lisbonne, Portugal) et Mohcine Zouak (université de Fès, Maroc)

### 2.1 Contexte

**P**artout dans le monde, l'ouverture de l'université sur ses acteurs et parties prenantes, sur ses partenaires en enseignement et en recherche, ainsi que sur son environnement socio économique est une mission chaque jour plus importante. Divers mécanismes et procédures ont été adoptés pour assurer une ouverture à même d'améliorer la qualité du fonctionnement et moderniser les procédures par le biais de structures d'interface et de coopération.

Un projet pilote a été lancé au niveau national et a permis de créer ces services au sein des Ecoles Supérieures de Technologies Marocaines. Les missions conférées à ce type de services ont été déclinées comme suit :

1. Gestion des stages,
2. Suivi des lauréats,
3. Transfert de technologie,
4. Valorisation de la recherche,
5. Formation continue.

La réorganisation des services Interface et Coopération dans les FST Marocaines a donc été reconnue comme préalable important

pour tout développement harmonieux de ces établissements en phase avec leurs missions d'enseignement et de recherche. D'emblée, le consortium intervenant dans ce programme MODEGOV a donné toute l'importance à ces structures et s'est fixé une feuille de route dont les points de références ont été :

- un état de lieu dans l'ensemble des FST du réseau marocain des FST;
- une visite d'une Faculté partenaire en Europe ;
- la définition et la mise en place de d'un plan de modernisation .

La dissémination et le partage de l'expérience a permis la valorisation de cette procédure d'autant plus que l'état des lieux des services concernés avait montré des situations assez différentes d'une Faculté à une autre, avec notamment une diversité des environnements industriels régionaux de chacune. Le point commun entre les Facultés concernées était cependant marqué globalement par une absence de procédures claires et d'outils métier appropriés, en plus de la faiblesse des structures administratives en charge de l'interface et à la coopération ainsi qu'une faible implication des lauréats et associations d'étudiants.

L'action a donc été conduite, sur un délai de vingt-six mois, et dans le cadre de la démarche choisie dans le programme, et décrite dans le Livret. Elle a été soutenue par l'acquisition et l'installation des équipements nécessaires, et un accompagnement des personnels impliqués, par une formation spécifique.

## Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération

La visite d'étude, point important dans cette démarche, avait pour but de découvrir des services pouvant inspirer des actions de modernisation et de créer des échanges avec d'autres professionnels de l'interface et la coopération au niveau européen. Cette visite a permis :

- la présentation d'un modèle de service interface et coopération (organisation, ressources humaines, équipement) ;
- la discussion et le partage des difficultés récurrentes dans le quotidien ;
- l'observation en situation professionnelle ;
- la démonstration et la mise en application des outils et des techniques utilisées ;
- la rencontres avec les principaux bénéficiaires / utilisateurs du service et le cas échéant avec les partenaires extérieurs ;
- l'initiation aux techniques utiles pour la poursuite du projet (conduite de projet) et pour la restitution des informations (techniques d'animation de réunion, power point etc.) ;
- le dégagement des premières idées et voies d'amélioration et de modernisation.

Ce premier travail de synthèse a été restitué aux divers services des Facultés.

### 2.2 Objectifs d'une modernisation

Il s'agit de moderniser le service interface-

coopération en axant sur ses différentes missions à savoir :

- la gestion des stages : mise en place des procédures autour des stages (suivi, évaluation) ;
- le suivi des diplômés (ou lauréats) ;
- la création d'associations d'anciens lauréats ;
- l'aide à l'insertion ;
- la formation continue au profit du monde socio-économique ;
- un début de recensement des compétences internes et des besoins des entreprises ;
- l'implantation d'un outil commun de travail.

Un outil informatique est nécessaire pour cela. Nous avons choisi le développement d'un produit spécifique (9), système de gestion personnalisée des flux de travail des projets universitaires (mémoires, PFE, stages, thèses, etc.) qui favorise la collaboration le long d'un flux de travail. Cet outil se décrit par plusieurs niveaux de fonctionnement :

- **niveau 1** : les Facultés et les industriels font leurs propositions de thèmes stage / thèmes ou action recherche. La création d'un flux de travail qui nécessite l'interaction entre l'étudiant, le conseillers de la Faculté, les entités externes (entreprises), le responsable du cours (mémoire, projet, stage ....) et l'Administrateur.

## Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération

- **niveau 2** : étude des propositions par une commission de coordination pour sélectionner les projets désirés.

- **niveau 3** : expression de vœux des étudiants et mise à disposition de l'entreprise des CV des étudiants. Chaque étudiant peut demander un ou plusieurs cours. Chaque étudiant suit un plan (flux) de travail proposé, produit des rapports et, à la fin, est examiné par un jury.

- **niveau 4** : tous les intervenants veillent à l'exécution du projet avec présentation quotidienne d'un rapport en parallèle à la réalisation du stage. Les interventions des différentes composantes sont gérées en temps réel.

### 2.3 Contraintes

Les contraintes sont regroupées en fonction des grands objectifs et des grandes actions qu'une Faculté peut mener avec les acteurs extérieurs au monde universitaire : stages entreprise, suivi et relations avec les anciens diplômés (10), actions communes en formation et en recherche qui doivent se baser sur une meilleure connaissance mutuelle,

#### 2.3.1 - Gestion des stages

Les principales difficultés liées à la gestion des stages sont :

- l'environnement socio-économique propre à de chaque Faculté, qui implique des approches spécifiques ;
- la difficulté de pérenniser les relations avec les acteurs et opérateurs socio-éco-

nomiques.

Le développement de cette mission nécessite à la fois la satisfaction des besoins logistiques nécessaires pour les visites et le suivi des stagiaires, et l'implication des responsables des filières de formation. La mise en place d'une application dédiée à la Gestion des stages est nécessaire, comme détaillé plus haut.

#### 2.3.2 - Suivi des lauréats

Le contexte est très différent, suivant que la Faculté se trouve dans les bassins principaux d'emplois, ou au contraire en est éloignée. S'il est possible de manière volontaire de renforcer la logistique nécessaire au suivi des diplômés – mais cela suppose un choix politique fort car les moyens humains sont toujours limités – il est plus difficile d'agir sur la faible implication des anciens diplômés dans la démarche. Il est possible de faire évoluer cette culture, par exemple par la création d'associations regroupant des diplômés partis dans le monde du travail et des étudiants encore en cours d'étude.

#### 2.3.3 - Recensement des besoins des entreprises (analyse de la demande).

Au delà de la méthodologie de recensement, que chacun se doit de bien définir, il faut prendre conscience de la quantité de travail et des compétences très spécifiques qui sont nécessaires afin d'assurer un suivi régulier

## Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération

des besoins (étude des plans de formation des entreprises et institutions) et un rapprochement avec les industriels (construction d'actions de formation continue). Ces compétences spécifiques existent peu au niveau des Facultés, voire des Universités.

### 2.3.4 - Recensement des compétences (analyse de l'offre)

Ici aussi une méthodologie de recensement est à choisir, et des moyens humains sont à dégager. Sont principalement à faire :

- cartographier le savoir-faire et identifier les compétences disponibles au sein des établissements universitaires ;
- recenser la production scientifique, technologique valorisable ;
- constituer une banque de projets destinés au développement du partenariat entre l'université et les entreprises ;
- créer et maintenir une dynamique industrielle dans un domaine technologique.

## 2.4 Recommandations

Les actions de développement proposées pour la gestion des stages ont été :

- l'implication des responsables des filières dans la gestion des stages ;
- l'organisation de visites intensives des étudiants à des institutions et entreprises pour renforcer les relations avec leur établissement d'origine ;

- l'invitation des opérateurs pour faire des séminaires au sein des Facultés ;
- la pérennisation des relations avec les acteurs socio-économiques : invitation aux activités organisées par Faculté, co-organisation de manifestations, etc. ;
- la mise en place d'une réelle évaluation des stages (rapport, questionnaire, QCM, etc.) ;
- la mise en place d'un outil informatique spécifique.

#### **Pour le suivi des lauréats :**

- la création d'une base de données dédiée à l'interface, avec des mécanismes d'actualisation des listes et des coordonnées des lauréats ;
- le développement des modes de communication et d'un espace numérique de travail et l'utilisation des TIC, Facebook, courriers électroniques, etc.

#### **Pour le transfert de technologie et la valorisation de la recherche :**

- l'élaboration d'une méthodologie de recensement ;
- l'identification des besoins spécifiques des entreprises tout en anticipant leurs attentes et contraintes ;
- la sensibilisation du secteur industriel aux technologies émergentes et innovantes ;
- la sensibilisation à la nécessité de créer et maintenir une dynamique industrielle dans les domaines technologiques inno-

## Section 2 : réorganisation des services Interface et Coopération

innovants ;

- la valorisation de la recherche et notamment de celle issue des unités de recherche de l'Université. Cette valorisation passe par une cartographie des savoir-faire et des compétences disponibles dans la Faculté et un recensement de la production scientifique valorisable.

### **Pour la formation continue au profit du monde socio-économique :**

- le recueil des besoins, auprès des institutions et des groupes socio-économiques : une approche professionnelle est à mettre en place ;
- Des évaluations régulières (étude des plans de formations des entreprises et institutions, etc.) :

une approche professionnelle est à mettre en place ;

- La mise en place de formation qualifiante et diplômante : création de certificats de compétences pour répondre, par des formations courtes, à la demande des employés de l'administration et des collectivités locales, ainsi que des populations actuellement marginalisées ou insuffisamment qualifiées.

### **Pour l'aide à l'insertion :**

- le développement de l'esprit d'entrepreneuriat, qui reste à renforcer ;
- une approche des industriels : formation continue, expertise des filières

---

(9) Il s'agit d'un produit dénommé CUCO (CUsom workflow management of academic COurses), qui a été développé à Lisbonne.

(10) Appelés "laureats" au Maroc



## Section 3 : restructuration des services du personnel

synthèse rédigée par Patrice Naudin (université de Poitiers, France)

### 3.1 Contexte

Dans les Facultés de sciences et techniques (comme dans les autres composantes des universités marocaines) les services du personnel ont en charge la gestion administrative des carrières du personnel enseignant, des chercheurs, et du personnel administratif ou techniques. Cette gestion concerne principalement les recrutements (nomination, titularisation, ...), les promotions (avancement de grade, avancement de corps, ...), les changements de situation administrative (disponibilité, mutation, ..., mise à la retraite) et les mesures disciplinaires. Cependant, comme exception à ces règles, la gestion des personnels de laboratoires de recherche ne relève pas des services de GRH des FST, c'est une prérogative du vice-décanat chargé de la recherche scientifique.

En ce qui concerne les recrutements, les facultés de sciences et techniques marocaines en tant que composantes de leur université expriment leurs besoins en postes d'enseignants, d'administratifs ou de personnels techniques en utilisant une procédure nationale : chaque demande de poste passe par le conseil de coordination qui regroupe les chefs des départements qui expriment leurs besoins, le ministère de tutelle est ensuite sollicité par l'université pour définir les

formalités d'organisation de concours, enfin l'annonce de poste est publiée après accord sur l'ouverture du concours par le ministère.

La Faculté organise chaque année la formation permanente de ses personnels enseignants, chercheurs et ITA sur certains points précis ; cela est parfois fait en collaboration avec d'autres établissements, éventuellement étrangers. Cette organisation est faite de manière relativement informelle et non systématique : les personnels sont interrogés sur leurs besoins en formation et l'établissement tente de répondre à une partie des demandes.

Du seul point de vue de la gestion des personnels, l'état des lieux a fait apparaître un manque crucial de formalisation :

- absence de référentiels métiers
- absence de fiches de postes
- absence d'organigrammes
- procédures de GRH presque inexistantes
- pas de véritable plan de formation des personnels

Les procédures de gestion des ressources humaines utilisées sont celles qui sont définies dans la loi 00-01 d'organisation de l'enseignement supérieur.

Les outils informatiques utilisés en GRH sont extrêmement rudimentaires ; bien souvent, ils sont réduits à l'utilisation d'un tableur re-



## Section 3 : restructuration des services du personnel

recensant les différents postes ou personnels, parfois on a une petite base de données, et parfois on n'a aucun système

d'information ; l'archivage des documents administratifs est parfois complété par un archivage numérique en utilisant un simple scanner.

En l'état actuel des choses, la gestion de la masse salariale des universités et la gestion de leur patrimoine ne sont pas du tout à l'ordre du jour, les universités marocaines n'ayant pas (encore ?) acquis l'autonomie « à la française » (d'ailleurs, d'une manière générale, il n'y a pas de service doté des moyens humains et matériels de gestion du patrimoine). En revanche, une des préoccupations urgentes dans les FST concerne la prévention des risques (bâtiment, mobilier, équipement, etc.).

### 3.2 Objectifs d'une modernisation

La volonté de moderniser les services du personnel est prégnante. D'un point de vue très pragmatique, elle nécessite la mise en place de procédures de gestion applicables sur le terrain et compatibles avec les règles administratives en cours, et elle nécessite aussi l'appropriation de logiciels aidant à la gestion des ressources humaines. Tout ceci ne peut se faire qu'en replaçant les opérations envisagées dans le contexte des contraintes administratives imposées par les règlements administratifs.

La modernisation est rendue nécessaire pour accompagner la stratégie de la Faculté afin, à tous les niveaux de fonctionnement :

- de travailler avec une efficacité toujours plus grande;
- d'appréhender des tâches de plus en plus complexes ;
- d'apporter une qualité de service toujours plus élevée.

Ceci nécessite la requalification et le redéploiement du personnel, en étant à son écoute et en assurant son accompagnement dans la vie professionnelle. Ceci passe par la formation continue de tous les personnels, principal moyen et l'un des enjeux majeurs de la modernisation de l'administration. C'est l'un des éléments clefs du dispositif de gestion des compétences. Un plan de formation doit permettre de professionnaliser les personnels en les plaçant fonctionnellement au sein de la structure ; il s'ensuivra une meilleure adaptation aux exigences du poste et un perfectionnement au-delà le développement de nouvelles compétences

Il convient de hiérarchiser les différents objectifs en fonction de leur catégorie : les objectifs intéressant toute la Faculté (orientations politiques, nature des missions et des activités, développements des priorités), les objectifs liés au fonctionnement du service (conditions de travail, organisation du travail, procédures, communication et information, formation, etc.), les objectifs concernant les relations avec l'extérieur au sens large — usagers et autres services (accueil, coopération entre services, prestations offertes, etc.).

L'objectif de modernisation consiste donc à



## Section 3 : restructuration des services du personnel

- favoriser le dialogue entre les responsables et leurs équipes ;
- développer les pratiques managériales et la responsabilisation des encadrants qui pilotent la démarche d'évaluation auprès de leurs collaborateurs ;
- donner du sens et de la perspective à l'action individuelle en situant chaque poste dans le contexte plus global des orientations stratégiques ;
- reconnaître et valoriser le travail de chacun ;
- connaître de manière plus approfondie les agents et leurs profils ;
- prendre en compte les attentes de chaque agent en termes d'évolution de carrière.

### 3.3 Contraintes

La modernisation de tout ou partie du fonctionnement d'une Faculté doit se faire de manière contextualisée, en trouvant des voies conciliant souhaits de modernisation et contraintes administratives ou légales, qu'il est impossible de négliger ou contourner.

Plusieurs étapes sont à respecter dans cette modernisation.

**A moyen terme**, il faut :

- mener une réflexion sur les changements aux niveaux politique et structurel nécessaires à la faisabilité du plan de modernisation GRH
- rédiger des fiches de postes
- mettre en place quelques entretiens professionnels individuels à titre expérimental.

tal.

**A plus long terme**, il faut :

- opérer des changements politiques de gouvernance et des changements structuraux d'organisation des services
- mettre en place les outils informatiques nécessaires au pilotage GRH (base de données des fiches de postes, organigrammes numériques, etc.) et optimiser leur emploi ; cela nécessite la conception d'un véritable système d'information dédié aux RH
- généraliser l'entretien professionnel individualisé à l'ensemble des agents.

Pour tous les aspects concernant les relations avec la hiérarchie (l'Université, le Ministère), les Facultés des sciences et techniques disposent d'un atout incontestable, qui est un outil puissant pour aider la modernisation de leur gouvernance : leur réseau.

### 3.4 Recommandations

La mise en place des procédures permettant la modernisation de la gestion des ressources humaines est un processus très long, souvent itératif, qui doit être validé à chaque étape de son évolution. Les problèmes sont intrinsèquement très difficiles et la difficulté est exacerbée par les dépendances naturelles très importantes entre les différents aspects. Tout ceci est encore complexifié par la nécessité de faire évoluer en cohérence les législations et les règlements administratifs, si l'on veut que la modernisation se fasse dans un climat relativement clément.

## Section 3 : restructuration des services du personnel

Au vu de notre expérience, les premières étapes de la modernisation de la gestion des ressources humaines peuvent se concentrer tout d'abord sur les procédures de gestion des agents en mettant en place un organigramme définissant les tâches et les responsabilités de chacun, la position de chacun au sein de son service et définissant conjointement un plan de formation permettant l'adaptation au poste de travail et le perfectionnement dans le travail ainsi que le développement de nouvelles compétences. Ces objectifs nécessitent :

- l'élaboration d'un référentiel des métiers, c'est-à-dire d'une collection de données qui
  - se construisent petit à petit ;
  - doivent être validées une à une ;
- la définition de fiches de postes
  - dont l'ensemble est un tableau de bord pour le responsable administratif qui lui permet une gestion rationnelle, à la fois collective, impersonnelle et individuelle ;
  - qui sont chacune un contrat moral entre l'agent et son service.

Le réseau des secrétaires généraux des FST a élaboré une première version d'un catalogue de fiches de postes décrivant de manière générique (lorsque cela est pertinent) les différentes fonctions nécessaires au fonctionnement d'une FST. Cet ensemble de fiche de postes figure en annexe dans le présent Guide. Il sera validé prochainement par le réseau des doyens des FST.

La mise en place d'une gestion privilégiant l'utilisation de la fiche de poste, suppose la présence d'un outil servant à la gestion des emplois et des postes. Il s'agit d'un outil conçu comme un noyau central de toutes les applications informatiques nécessaires à la GRH.

En ce qui concerne la mise en place d'un organigramme, elle peut être vue sous plusieurs angles : tout d'abord un organigramme fonctionnel « de base » dont on peut penser qu'il peut être identique pour toutes les Facultés et qui définit la position hiérarchique des différentes grandes fonctions assurées par les services ; puis un organigramme spécifique pour chaque Faculté suivant l'organigramme fonctionnel et définissant précisément la position de chacun dans l'ensemble du service. Cette phase d'élaboration d'un organigramme et son utilisation se heurtent — de manière incontournable — à un enchevêtrement des compétences : si la Faculté est compétente pour ce qui est de son organisation propre, c'est en général l'Etat qui est compétent pour le statut et le niveau de rémunération des personnels. Or, et de manière très naturelle, statut et niveau de rémunération vont de pair avec niveau de responsabilité et place dans un organigramme.

La modernisation de la gestion des ressources humaines semble donc avoir comme préalable l'établissement par l'organisme de tutelle — en l'occurrence le Ministère ou à défaut l'Université — d'un organigramme (fonctionnel) définissant avec précision les

## Section 3 : restructuration des services du personnel

tâches et les responsabilités qui incombent à chacun au sein de la Faculté. Un effet collatéral d'un tel organigramme serait de permettre plus facilement la mutualisation des ressources et la mobilité entre Facultés.

Les dernières étapes dans ce processus simplifié sont la mise en place institutionnelle de l'entretien professionnel individuel et l'élaboration d'un plan de formation. L'écueil à éviter dans la mise en place de l'entretien professionnel est de laisser croire que c'est un outil de sanction ou un outil de promotion — c'est-à-dire un outil de gestion de carrière, ce qu'il n'est pas — alors qu'il est essentiellement un outil de dialogue et d'aide à l'adaptation de l'agent à son poste de travail par la définition d'objectifs individuels.

Quant au plan de formation des personnels, il faut l'élaborer en s'appuyant sur une politique de la Faculté, justifiant l'adhésion des personnels à l'objectif de formation, politique de la Faculté, justifiant l'adhésion des personnels à l'objectif de formation. Un écueil à éviter est la mise en place de formations sporadiques hors de la perspective d'un véritable plan de formation, même si cela masque à court terme le problème du manque de formation des personnels. Et il faut aussi tenir compte du fait que pour qu'un plan de formation puisse aboutir, il faut que les agents l'acceptent, en comprennent le but, et ne voient pas dans les formations proposées que la perspective d'une charge de travail supplémentaire ou, plus pragmatiquement, une possibilité immédiate d'évolution de carrière.



## Section 4 : restructuration des services financiers

synthèse rédigée par **Mustapha Nadi** (université de Lorraine, France)

### 4.1 Contexte

**L**es principes d'une bonne gouvernance des services financiers procèdent d'un sens de la responsabilité renforcée par l'implication des acteurs concernés aux différents niveaux de gestion. Ils nécessitent éthique et responsabilité. Ils passent par la mise en place d'outils modernes adaptés mais surtout par du personnel formé et des procédures efficaces.

Ce préalable concernant les services financiers est au centre de la réflexion globale du Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur.

L'importance et les spécificités du volet financier nécessitent un survol rapide de l'évolution récente du système universitaire marocain afin de situer le contexte global de leur modernisation.

Des années 1975, date du développement d'universités autres que celle de Rabat, jusqu'en 2000 environ, les services financiers ont été tributaires d'un système universitaire fortement centralisé tant administrativement que du point de vue logistique au quotidien du terrain.

Dans le contexte de la loi cadre (01-00), la gestion financière des universités se décentralise par le biais du Levier 15 sans toute-

fois atteindre à l'autonomie. Le budget alloué à chaque Université est réparti entre les différentes Facultés par le Conseil de l'Université. Chaque Faculté procède à l'élaboration de son propre projet de budget et le fait adopter par son Conseil. Le Conseil de l'Université adopte le projet de budget global de l'université. Le budget devient exécutoire une fois visé par le ministère des finances. Celui des Facultés, dont les Facultés des Sciences et Techniques (FST), en découle selon les mêmes règles suivant la hiérarchie Université - Faculté.

C'est dans ce contexte que de bonnes pratiques destinées à moderniser la gouvernance doivent s'entendre.

### 4.2 Objectifs d'une modernisation

De nombreuses études et analyses prospectives ont déjà établi les éléments pour une meilleure gouvernance des services financiers universitaires. Celle des composantes en sont tributaires. Aucun plan de modernisation ne peut donc être envisagé sérieusement sans une discussion des périmètres Faculté versus Université, et leurs interactions hiérarchiques. Des actions peuvent déjà être menées à court terme en vue d'optimiser les fonctionnements actuels au regard de l'existant. Les aspects suivants (non exhaustifs) sont à analyser pour la définition des objectifs d'une modernisation.

## Section 4 : restructuration des services financiers

### - Complexité budgétaire

- nécessité d'une comptabilité analytique
- évolution des règles budgétaires et comptables nationales
- structure des services financiers à l'échelle de l'Université
- structure des services financiers à l'échelle de la composante
- interactions entre services financiers (université/composantes) et cohérence hiérarchique, etc.

### - Fonction financière

- logistique générale affectée à l'enseignement
- gestion financière d'une composante
- les logiciels et leurs fonctionnalités
- intérêt de la dématérialisation au quotidien et archivage numérique
- processus de détermination des taux environnés formation (et recherche), etc.

### - Redéfinir les missions d'un service financier à l'échelle FST

- préparation budgétaire
- contrôle interne comptable et financier (CICF)
- rattachement des produits et des charges à l'exercice
- inventaire physique et comptable
- exploitation des données financières
- préparation à la clôture des comptes, etc.

### - Moderniser par un meilleur usage des outils informatiques

- mise en place et usage d'outils informatiques (logiciels et matériels) communs
- dématérialisation et automatisation de la dépense et de la recette via portail sécurisé
- automatisation des bons de commandes
- dématérialisation des pièces de recettes
- numérisation en vue d'un archivage « temps réel »
- informatisation des services à l'échelle des composantes en cohérence hiérarchique avec l'Université

## Section 4 : restructuration des services financiers

### 4.4 Contraintes

Il convient d'établir un état des lieux des services financiers de l'Université et de ses Facultés. Partant de ce bilan peuvent être identifiés les éléments clés pouvant contribuer à la modernisation de ces services pour les établissements dans le cadre des structures institutionnelles de l'enseignement supérieur marocain.

Une analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) déduite d'un état des lieux des établissements Faculté met en évidence le diagnostic résumé suivant :

#### Faiblesses

- Les acteurs de la gouvernance doivent être convaincus que la gouvernance est tributaire pour sa mise en œuvre d'une culture de la délégation. Ceci est tributaire de la hiérarchie académique et administrative. Cette avancée pourrait se traduire par une implication aux différents échelons des structures administratives relatives aux finances. La délégation de certaines prérogatives est fortement liée au principe de la participation pour une meilleure efficacité managériale. Reste à en convaincre les acteurs aux différents échelons.

- La gouvernance universitaire (et par conséquent celle des Facultés) a toujours souffert de multiples contraintes : rigidité, cloisonnement, lenteur, manque de synergie. Ces contraintes expliquent les multiples faiblesses qui caractérisent la fonction « Finances » telles que le manque de lisibilité des procédures comptables (mille feuilles administratif), la lourdeur procédurale injustifiée, la prédominance de l'exécution sans réflexion (personnel se cantonnant aux instructions

voire au blocage administratif pour l'utilisateur par crainte de l'erreur s'agissant de finances), la démotivation et l'absentéisme d'une partie des acteurs.

- Il est quasiment nécessaire de créer (et non d'adapter) un service à partir de l'existant. Tout est à restructurer sur la base des ressources existantes.

- La très forte dépendance des Facultés vis-à-vis de leur Université constitue une contrainte forte. Elle implique une prise de décision collégiale dans la définition des actions selon une cohérence hiérarchique.

#### Forces

- La mise en réseau des composantes similaires peut jouer un rôle moteur essentiel.

- Une relative autonomie des Facultés (dans la limite de la contrainte hiérarchique vis-à-vis de l'Université) permet d'envisager une construction sur la base d'un dialogue avec le personnel dont la formation est une nécessité aussi bien au niveau technique (appropriation des outils) que des aspects psychologiques (motivation).

- Une volonté politique (en tout cas affichée) par le gouvernement marocain de moderniser la gouvernance de ses universités à horizon 2020.

### 4.5 Recommandations

Les réflexions et les points susceptibles de permettre une modernisation efficace des services financiers des établissements Facultés marocaines passent par une approche raisonnable et une mise en œuvre progressive.

## Section 4 : restructuration des services financiers

Des choix sont à faire pour permettre de pallier aux contraintes et à la réalité du terrain.

Il est nécessaire de mettre en place un service à la mesure de la réalité du terrain avec des objectifs simples mais clairement définis par l'établissement faculté dans ses environnements universitaire, local et national.

Des actions à court terme viseront à construire les bases en vue du long terme :

- définir la procédure de modernisation des tâches ;
- définir sa mise en place ;
- établir un plan de gouvernance ;
- mettre en place une restructuration de l'existant en cohérence hiérarchique et versatile au sein de l'établissement Faculté ;
- identifier les exigences de formation ;
- identifier les besoins en ressources matérielles et humaines permettant d'envisager la modernisation à long terme.

L'homogénéisation des schémas des structures, des procédures et des organigrammes, ainsi que le choix d'outils informatisés communs permettront ainsi :

- une mutualisation des compétences et des formations ;
- une facilité de la maintenance ;
- une versatilité des ressources humaines (un personnel muté dans un autre établissement Faculté serait immédiatement opérationnel, une mise en réseau des services financiers permet d'échanger et d'obtenir des réponses entre collègues sur des problèmes communs).

A l'échelle des établissements, ces objectifs relèvent de trois grands paramètres : les structures, les procédures et l'humain.

### - Les structures

- Redéfinition et restructuration des services sous un schéma commun (organigramme, fiches de postes).
- Mise en réseau des services financiers.
- Identification des responsables de chaque composante et du service.
- Canaux de communication interne à l'établissement et externe (vers le Ministère par exemple) bien établis.

### - Les procédures

- Tendre vers une comptabilité analytique en vue :
  - ◇ d'améliorer la qualité des services ;
  - ◇ d'améliorer les délais d'opération des services financiers ;
  - ◇ de réduire les coûts ;
  - ◇ d'améliorer le suivi.
- Dresser un inventaire des procédures sous forme d'un manuel commun aux composantes.
- Progresser vers une dématérialisation et un archivage numérique.
- Mettre en place des outils de dématérialisation.

### - L'humain

- Formation des services aux procédures et aux outils informatiques communs.



## Section 4 : restructuration des services financiers

- Ressources humaines :
  - ◊ organigramme homogène entre les établissements faculté (mutualisation et versatilité) ;
  - ◊ nécessité d'un plan de carrière dynamisant la motivation (fiches de postes et évolution) ;
  - ◊ formation du personnel à l'échelle d'un réseau d'établissement faculté .
- analyse des indicateurs de gestion
- méthodes d'élaboration et de gestion de tableaux de bord ;
- modernisation des instruments et outils.

### - Faciliter les opérations comptables :

- inventaires ;
- recherche opérationnelle ;
- comptes financiers ;
- bilan d'exécution budgétaire ;
- dématérialisation.

### - Accroître la rapidité, la réactivité et l'efficacité des services administratifs :

- améliorer les délais d'opération des services financiers ;
- améliorer la qualité des services ;
- dématérialisation : un moyen d'améliorer l'efficacité.

### Exemples d'actions pour une modernisation des services financiers

#### - Gestion financière :

- vers une comptabilité analytique (dépend fortement des actions en cours dans les universités) ;
- méthodes d'élaboration et de gestion de tableaux de bord.

#### - Requalification du personnel :



## Section 5 : restructuration des services de communication

synthèse rédigée par Mustpha Nadi (université de Lorraine, France)

### 5.1 Contexte

L'identification des services de communication au sein des établissements universitaires marocains, en particulier de leurs composantes, met en évidence une hétérogénéité et une structure informelle voire inexistante. On peut la qualifier de « parent pauvre » des

services au sein de l'Université marocaine et des composantes en particulier.

Son importance est cependant reconnue par tous les acteurs de l'Université marocaine. Elle se décline en plusieurs volets : interne (à destination des usagers : étudiants, personnels) et externe (familles d'étudiants, orientation, recrutement, partenaires institutionnels et privés, stages, etc.). Les champs de la communication procèdent de l'Université comme communauté, comme acteur sociétal et lieu de travail et de vie :

#### - Communauté

- implication, valorisation et reconnaissance des collaborateurs

#### - Acteur du développement de la connaissance

- formation
- recherche

#### - Acteur du développement socio-économique

- insertion professionnelle des jeunes diplômés
- formation continue pour les salariés
- recherche appliquée et valorisation de la recherche

#### - Acteur sociétal

- vulgarisation scientifique vers le plus grand nombre

#### - Engagement citoyen (santé et prévention, développement durable, égalité des chances, etc.)

#### - Lieu de travail et de vie

- conditions de travail
- Bibliothèques
- services numériques
- santé, sport, action sociale, hygiène et sécurité
- vie étudiante

## Section 5 : restructuration des services de communication

Ces champs d'intervention de la fonction communication s'adressent aux usagers comme aux partenaires institutionnels ou non. Un état des lieux permet de dégager les aspects essentiels pour le développement d'une communication vers les usagers (étudiants, parents, personnels). Parmi les différents types de communication, l'accent doit en premier lieu être mis sur le développement vers et pour les étudiants, notamment pour améliorer leur recrutement y compris à l'international.

Les outils au service de la communication aussi bien informatiques que méthodologiques sont des éléments clés pouvant contribuer à la création d'un « service communication » dans le cadre des structures institutionnelles et d'une meilleure gouvernance des établissements d'enseignement supérieur marocains.

On peut ainsi distinguer :

Membres de la faculté

- personnels ;
- enseignants-chercheurs ;
- chercheurs ;
- personnels ingénieurs, administratifs, techniques ;
- étudiants.

Prospects

- scolaires ;
- étudiants ;
- collaborateurs potentiels ;
- entreprises et salariés.

Prescripteurs

- famille ;
- alumni ;
- leaders d'opinion ;
- citoyen ;
- internaute .

Partenaires

- collectivités, Ministères, Institution ;
- EPST;
- entreprises et acteurs socio-économiques ;
- universités, nationales et internationales.

### 5.2 Objectifs d'une modernisation

Les objectifs d'une modernisation des services de communication relèvent de missions destinées à accompagner la politique de l'établissement. Elles peuvent se résumer ainsi :

#### **Participer à son bon fonctionnement**

(= communication interne)

- favoriser la cohésion et la mobilisation en interne ;
- décroïsonner et créer un sentiment d'appartenance ;
- accompagner le changement .

## Section 5 : restructuration des services de communication

**Développer les relations avec les publics extérieurs** (= corporate communication et communication citoyenne)

- renforcer la notoriété ;
- créer du lien ;
- améliorer l'image.

**Promouvoir l'offre** (= communication de marque)

- faire connaître et faire savoir ;
- affirmer les spécificités.

**Appui opérationnel**

- communication de crise ;
- conseils et outils.

Une restructuration des services de communication efficace passe par :

- une hiérarchisation des priorités en termes de communication avec un objectif d'évolution à moyen terme vers toutes les formes de communication à l'échelle de l'établissement ;
- une formalisation officielle et la création d'un service dédié clairement identifié dans l'organigramme des universités et de leurs facultés ;
- un service à la mesure de la réalité du terrain avec des objectifs simples mais clairement définis par l'établissement dans ses environnements universitaire, local et national.

L'usage adéquat des outils informatiques est un catalyseur important qui peut :

- faciliter la communication interne et externe ;
- mieux informer les étudiants ;

- s'appuyer sur les logiciels libres ;
- tirer profit d'un portail de type ENT ;
- faciliter la gestion des accès et fonctions pour les usagers (étudiants, personnels, institutions, etc. notamment via :
  - une e-carte de l'utilisateur (carte électronique multi accès et multifonctions pour le personnel et les étudiants) ;
  - un site et un portail ENT maintenus par un personnel compétent et dédié à cette fonction.

### 5.3 Contraintes

Elles se résument à partir d'un état des lieux selon les constats suivants.

- La communication est un service mal défini ou absent : il reste informel ;
- Les objectifs restent disparates et flous lorsqu'ils existent ;
- La communication n'est pas un service concret prévu dans l'organigramme des facultés ;
- Cette fonction est généralement assumée par une personne faisant fonction de chargé de la communication avec le soutien et l'accord de faculté. ;
- Le service communication est plus à créer qu'à « restructurer » ;
- Les actions sont menées au cas par cas, elles restent disséminées et « bricolées » selon les moyens humains et matériels ;
- Les institutions comme les hommes ne la perçoivent pas comme élément essentiel.

## Section 5 : restructuration des services de communication

### 5.4 Recommandations

Un service de communication doit être formalisé au sein des organigrammes des facultés au même titre que la scolarité ou les finances par exemple et ceci en cohérence avec l'université.

- La communication doit trouver une place à part entière au sein des facultés et des universités en cohérence entre eux ;
- Le personnel de ces services doit avoir une formation ad hoc et non « faire fonction de... » ;
- Il doit être reconnu à sa juste valeur par l'Université et la Faculté ;
- Un service type doit être prévu dans l'organigramme des universités et des facultés, avec des missions clairement définies ;
- Les institutions comme les acteurs doivent comprendre sa nécessité ;
- Un budget doit être prévu pour la communication interne et externe.

Restructuration des services de communication : Comment mettre en place une stratégie de communication dans un établissement public ? Partant des constats précédents, sont identifiées des recommandations à court et long terme permettant d'améliorer ou de créer un service de communication ef-

efficient (au sens de réalisations efficaces) :

- consolidation de l'activité « communication » sous forme d'un service clairement identifié ;
- création de cellules communication échelle Université et Faculté ;
- organigramme si possible homogène entre Facultés, pour permettre mutualisation et versatilité ;
- formation des ressources humaines existantes ;
- nécessité d'un plan de carrière dynamisant la motivation (fiches de postes et évolution) ;
- formation du personnel, idéalement mutualisée à l'échelle de l'Université.

Mise en réseau des cellules "communication" des facultés :

- mise en place d'outils de communication interne ;
- initialisation de l'usage des outils de dématérialisation et de déport (ADE, e-carte de l'utilisateur, BU, etc.) ;
- intégration totale de la communication comme outil de gouvernance ;
- bon usage des outils informatiques dédiés à la communication (interfaçage communicants et informaticiens).







## Section 6 : modernisation des bibliothèques

synthèse rédigée par Carol Schnakovski (université de Bacau, Roumanie)

### 6.1 Contexte

La mission principale d'une bibliothèque est de satisfaire les intérêts de recherche, d'information, de documentation, d'éducation, de loisirs tout en favorisant la connaissance au sein de la communauté universitaire.

La situation actuelle des bibliothèques patit souvent de difficultés qui ne leur permet pas de concourir pleinement à ces missions. On peut rencontrer notamment les problèmes suivants :

- faible maîtrise de l'outil informatique ;
- absence de logiciel documentaire complet ;
- manque de formation à l'utilisation de logiciel d'archivage et de gestion des prêts ;
- absence d'un catalogue collectif et d'une bibliothèque numérique ;
- acquisition insuffisante des documents et vieillissement des collections ;
- manque d'accès à l'Internet ;
- documents électroniques et audiovisuels insuffisantes ou n'existant pas.

Une modernisation de ce service est dans ce cas nécessaire afin de permettre une gestion plus adéquate, et ce dans le contexte actuel où la documentation sous forme papier tient

encore une place importante. Il est clair que l'arrivée du numérique a déjà changé les habitudes des usagers – chercheurs, enseignants, étudiants – et les changera plus en profondeur encore dans les années futures.

Ce dernier aspect n'a donc pas fait partie de notre champ de réflexion.

### 6.2 Les objectifs d'une modernisation

L'objectif global de la modernisation des bibliothèques consiste à en faciliter la gestion, et surtout à offrir un accès plus facile à une ressource documentaire plus diversifiée.

Cet objectif se décline spécifiquement de la manière suivante :

- fournir des espaces et des infrastructures appropriés et accessibles ;
- renouveler les collections des bibliothèques en fonction des besoins de chaque type d'utilisateur ;
- amélioration des services existants et développer de nouveaux services ;
- permettre un accès gratuit à Internet ;
- offrir les formations adéquates aux personnel des bibliothèques.

### 6.3 Contraintes

Certains facteurs contraignent la modernisation des bibliothèques. La question des locaux et celle du budget sont les premiers. Ce-

## Section 6 : modernisation des bibliothèques

la doit faire partie de la réflexion stratégique des Facultés, d'autant que nous rencontrons actuellement des mutations profondes, sur la nature des supports d'information avec l'arrivée massive du numérique, mais aussi avec la mutation du système économique de l'édition, papier ou électronique, et les fortes évolutions des prix qui l'accompagnent.

Les questions posées sont donc de trois ordres :

- stratégiques : la documentation n'est souvent pas considérée parmi les grandes priorités pour les décideurs ;
- financières : les budgets peinent à suivre l'évolution des coûts, et il est difficile de sensibiliser les usagers de cet aspect ;
- humaines : les personnels des bibliothèques sont sur un métier très spécifique, cela nécessite une bonne formation, y compris continue, et une faible rotation des personnes.

### 6.4 Recommandations

Les bibliothèques jouent un rôle majeur dans l'apport d'informations aux membres de la communauté universitaire. Cet élément constitue un facteur clé dans le développement de la science, l'économie, la culture etc.

Du fait que les bibliothèques devraient faciliter l'accès aux collections, par le biais de services intégrés, parce qu'ils entraînent des économies de temps considérables, nous

soulignons les recommandations ou actions suivantes, lorsque cela n'est pas encore fait :

- acquisition d'un logiciel complet de gestion documentaire intégrée, avec les moyens humains et matériels adaptés pour l'implantation et l'exploitation du système ;
- formation du personnel des bibliothèques, notamment en informatique documentaire ;
- élaboration d'une base de données des ouvrages avec code barre ;
- mise du catalogue des ouvrages en ligne ;
- ouvrir la possibilité de réservation de l'ouvrage via intranet ;
- participation à un système de prêt d'ouvrages entre Universités ou Facultés ;
- normalisation et unification des modalités de traitement des documents (classification, catalogue, indexation etc.) ;
- généralisation de la carte numérique avec code barre et bande magnétique (12) pour les étudiants.

La mise en place de cartes numériques avec code barre permet le passage des tâches manuelles à une gestion informatisée. Par conséquent, le bibliothécaire lit uniquement le code barre à l'aide d'une douchette (13) soit pour l'ouvrage soit pour la carte étudiant. Ce code barre servira à identifier chaque ouvrage, éventuellement aussi la Faculté.

---

(11) La mise en place de cartes numériques avec code barre permet le passagage des tâches manuelles à une gestion informatisée. Par conséquent, le bibliothécaire lit uniquement le code bare à l'aide d'une douchette soit pour l'ouvrage soit pour la carte étudiant. Ce code barre servira à identifier chaque ouvrage, éventuellement aussi la Faculté.

(12) Appareil permettant la lecture optique d'un document codé





# Annexe Fiches de poste

— élaborées dans le cadre du programme MODEGOV par le réseau des FST - Maroc et validées par l'ensemble des secrétaires généraux

## Table de matières

Intitulé du poste : doyen .....	47
Intitulé du poste : vice-doyen chargé de la recherche scientifique et de la coopération .....	48
Intitulé du poste : vice-doyen chargé des affaires pédagogiques et estudiantines .....	50
Intitulé du poste : chef de département .....	52
Intitulé du poste : directeur du CED .....	55
Intitulé du poste : secrétaire Général de la Faculté .....	56
Intitulé du poste : responsable du service du personnel .....	58
Intitulé du poste : responsable des services économiques .....	61
Intitulé du poste : responsable du service des affaires estudiantines .....	63
Intitulé du poste : régisseur des dépenses .....	65
Intitulé du poste : responsable du service de la bibliothèque .....	67
Intitulé du poste : responsable du service informatique .....	69
Intitulé du poste : secrétariat .....	70
Intitulé du poste : préparateur de laboratoire .....	73
Intitulé du poste : magasinier .....	75
Intitulé du poste : service maintenance et entretien .....	77
Intitulé du poste : technicien de maintenance en informatique .....	79
Intitulé du poste : technicien plombier .....	81
Intitulé du poste : technicien électricien .....	83
Intitulé du poste : chauffeur .....	85
Intitulé du poste : agent de reprographie .....	87
Intitulé du poste : service technique .....	89
Intitulé du poste : responsable du service de stage .....	91
Intitulé du poste : responsable du service de communication .....	93



## Mission :

- assurer la direction et le fonctionnement de l'établissement universitaire (faculté) et coordonner l'ensemble de ses activités.

## Activités principales :

- représenter l'établissement à l'égard des tiers ;
- présider le conseil de l'établissement et en arrêter l'ordre du jour dans les conditions fixées par le règlement intérieur du conseil de l'établissement ;
- gérer l'ensemble des personnels affectés à l'établissement ;
- veiller au bon déroulement des enseignements et des contrôles de connaissances et prendre toutes mesures appropriées à cette fin ;
- négocier les accords et conventions de coopération avant leur soumission à l'approbation du conseil de l'université ;
- veiller sous la supervision du président de l'université, au respect de la législation et de la réglementation en vigueur et du règlement intérieur dans l'enceinte de l'établissement et prendre toutes les mesures que les circonstances exigent conformément à la législation en vigueur ;
- veiller sur la gestion financière et du patrimoine immobilier de l'établissement ;

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être professeur de l'enseignement supérieur ;
- être en parfaite connaissance de l'environnement professionnel (l'organisation de l'enseignement supérieur, fonctionnement de l'université connaissance des statuts, les missions, etc.)

### Le savoir faire opérationnel :

- maîtriser de la réglementation et des procédures en matière de gestion administrative et financière.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.

### Mission :

- s'acquitter des missions qui lui sont confiées par le chef de l'établissement (Doyen).

### Activités principales :

- piloter les actions et les procédures relatives à la recherche scientifique et à la coopération nationale et internationale ;
- représenter le doyen ;
- représenter l'établissement sur ordre du doyen lors des manifestations qui concernent la recherche scientifique et la coopération et chaque fois que la nécessité oblige ;
- mettre en place un système d'information sur les différents appels d'offres afférents aux projets de recherche ;
- mettre en place un système d'information sur la coopération nationale et internationale et diffuser les informations auprès des différents partenaires ;
- assurer la coordination entre les différentes entités de recherche au sein de l'établissement et entre celles-ci et l'université ;
- assurer le suivi du budget alloué aux différentes structures de recherche ;
- veiller au respect des processus de sélection et l'évaluation des projets de coopérations et de recherche scientifique ;
- concevoir et gérer le service d'interface en coordination avec le doyen (préparation de supports d'information et d'orientation, charte des laboratoires, site web...) ;
- assurer le suivi des appels d'offres d'acquisition du matériel scientifique et de recherche.

### Compétences principales requises :

#### Le savoir:

- être professeur de l'enseignement supérieur ou à défaut professeur habilité ;
- être en parfaite connaissance de l'environnement professionnel (l'organisation de l'enseignement supérieur, fonctionnement de l'université, connaissance des statuts, les missions...) ;
- maîtriser les structures de la recherche scientifique au niveau national et international.



Le savoir faire opérationnel:

- maîtrise une ou plusieurs langues étrangères ;
- savoir évaluer les risques en matière de projet de recherche scientifique ;
- savoir mener des négociations ;
- avoir des connaissances en matière de gestion financières et budgétaires ;
- maîtriser l'outil informatique.

Le savoir faire relationnel:

- Capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.

## Mission :

- s'acquitter des missions qui lui sont confiées par le chef de l'établissement.

## Activités principales :

- représenter le Doyen chaque fois que la nécessité oblige ;
- piloter les activités pédagogiques et le suivi des offres de formation ;
- représenter l'établissement sur ordre du doyen lors des manifestations qui concernent la pédagogie et les affaires académiques ;
- mettre en place un système d'information sur les différentes formations dispensées par l'établissement ;
- être à l'écoute des différentes unités de formation afin d'assurer la coordination et la relation entre elles ;
- assurer la coordination entre les différents services des affaires estudiantines.
- concevoir un support d'information et de promotion des offres de formation (guide, bulletin d'information, dépliants etc.) ;
- piloter l'opération de l'établissement des emplois du temps et du planning des examens ;
- veiller au bon déroulement des examens et contrôles continus ;
- suivre les demandes d'accréditations des diplômes nationaux proposés par l'établissement ;
- veiller sur le bon déroulement de la phase des inscriptions des étudiants ;
- s'assurer de la prise en compte par l'établissement des nouveaux textes et lois régissant l'enseignement supérieur et la délivrance des diplômes ;
- être présent dans les instances si le règlement intérieur de l'établissement le permet.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être professeur de l'enseignement supérieur ou à défaut professeur habilité ;
- être en parfaite connaissance de l'environnement professionnel (l'organisation de l'enseignement supérieur, fonctionnement de l'université, connaissance des statuts, les missions etc.).

Le savoir faire opérationnel:

- maîtriser la réglementation et les procédures en matière pédagogique et académique et l'organisation de l'enseignement supérieur ;
- disposer de capacité d'interprétation efficace des textes législatifs en matière de la pédagogie et de la formation ;
- maîtriser l'outil informatique.

Le savoir faire relationnel:

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.

# Chef de département

## Mission :

- gestion pédagogique et administrative du département.

## Activités principales :

- veiller sur la coordination des activités pédagogiques et de recherche du département et à la meilleure utilisation de tous les moyens mis à la disposition de son département ;
- présenter un rapport sur l'ensemble des activités du département pendant l'année considérée et en adresser une copie au responsable de l'établissement ;
- assurer le lien entre le département et les autres services de l'établissement ;
- se conformer aux décisions du conseil de l'établissement, et veiller sur leur exécution.
- veiller sur l'exécution des décisions prises lors des assemblées générales du département ;
- être le représentant du département dans toutes les instances universitaires ;
- présider les réunions des structures du département ;
- contribuer par son expérience au bon déroulement des enseignements rattachés à son département ;
- présenter l'état des besoins du département aux services concernés de l'établissement.
- proposer et négocier le budget du département ;
- faire des propositions concernant notamment les programmes d'enseignement et de recherche, la répartition des enseignements et l'organisation des examens.

## Compétences principales requises :

### Le savoir:

- être enseignant chercheur ;
- être en parfaite connaissance de l'environnement professionnel (l'organisation de l'enseignement supérieur, fonctionnement de l'université, les missions etc.).
- être enseignant titulaire ;
- avoir une ancienneté d'au moins trois ans dans le département ;
- avoir la capacité de définir les moyens de contrôle et des modalités de traitement d'opération de gestion ;
- savoir fixer les objectifs clairs et réalisables du département.

Le savoir faire opérationnel:

- maîtriser une ou plusieurs langues étrangères ;
- savoir évaluer les risques en matière de projet de recherche scientifique ;
- savoir mener des négociations ;
- avoir des connaissances en matière de gestion financières et budgétaires ;
- maîtriser l'outil informatique.

Le savoir faire relationnel:

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, organisation, etc.



## Mission :

- gérer le centre d'études doctorales, coordonner l'ensemble de ses activités et assurer son bon fonctionnement.

## Activités principales :

- piloter l'opération de sélection des candidats au cycle doctoral ;
- veiller sur l'organisation et le bon déroulement de l'encadrement scientifique et pédagogique des étudiants dans les formations doctorales accréditées ;
- mettre à la disposition des candidats au cycle doctoral la liste des sujets de recherche proposée par les directeurs de structures de recherche reconnues par l'université ;
- veiller sur le respect de la charte des thèses adoptée au sein de l'université ;
- assurer le suivi des différentes activités du centre conformément à la réglementation en vigueur ;
- arrêter et présenter annuellement la liste des bénéficiaires des prorogations de la durée de la thèse, après avis du chef de l'établissement au conseil du centre d'études doctorales.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être professeur de l'enseignement supérieur ou à défaut professeur habilité ;
- être en parfaite connaissance de l'environnement professionnel (l'organisation de l'enseignement supérieur, fonctionnement de l'université, connaissance des statuts, les missions etc.).

### Le savoir faire opérationnel :

- maîtriser la réglementation et les procédures en matière pédagogique et académique et l'organisation de l'enseignement supérieur ;
- disposer de capacité d'interprétation efficace des textes législatifs en matière de la pédagogie et de la formation ;
- maîtriser l'outil informatique.

### Le savoir faire relationnel

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.

# Secrétaire général

## Mission :

- assurer la coordination entre les différents services de l'établissement.

## Activités principales :

- assurer une bonne direction des ressources humaines, administratives et financières de l'établissement ;
- être en mesure d'élaborer les outils d'aide à la prise de décision pour le Doyen ;
- représenter le doyen sur son ordre dans certaines réunions et activités administratives ;
- veiller sur le bon déroulement des activités de l'établissement lors de l'absence du Doyen ;
- veiller sur le suivi des situations administratives des personnels de l'établissement ;
- préparer les autorisations en vigueur dans l'établissement à l'exception de celles ayant une incidence financières, les ordres de mission et stages ;
- suivre les activités économiques de l'établissement ;
- suivre les activités estudiantines, culturelles et sportives de l'établissement ;
- veiller sur le déroulement des concours de recrutement du personnel enseignant, de sélection et des examens professionnels du personnel administratif ;
- développer un rôle d'expertise ou de conseil juridique soit auprès du décanat, soit auprès des services demandeurs ;
- contrôler et garantir la régularité des décisions, des accords et conventions soumis à l'approbation du Doyen ;
- veiller sur le bon déroulement des élections du corps enseignants, administratifs et étudiants dans les instances de l'établissement et de l'université ;
- assurer la veille réglementaire ;
- assurer le lien administratif entre l'établissement et l'université ;
- assurer le secrétariat du conseil de l'établissement.

## Compétences principales requises :

### Le savoir:

- être titulaire d'un bac plus 5 au minimum ;



- avoir des connaissances en matière de droit ;
- disposer d'une ancienneté et d'une expérience de dix ans en matière de gestion administrative.

Le savoir faire opérationnel:

- disposer de connaissances suffisantes en matière de gestion des RH ;
- maîtriser les textes législatifs régissant le personnel enseignant, technique et administratif de l'enseignement supérieur ;
- disposer de capacité d'interprétation efficace des statuts des personnels de la fonction publics ;
- maîtriser les techniques de communication ;
- disposer d'un bon langage rédactionnel ;
- disposer de connaissances en matière des techniques de bureautique et d'outil informatique.

Le savoir faire relationnel:

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, diplomatie, capacité d'adaptation, dynamisme, capacité d'établir des relations de confiance de communication et de coopération, etc.

## Mission :

- veiller sur la gestion administrative des RH de l'établissement et contribuer par ses actes à des prises de décisions.

## Activités principales :

- assurer le suivi des dossiers administratifs du personnel de l'établissement et en assurer la gestion administrative, y compris les dossiers administratifs des retraités, et démissionnaires ;
- participer aux déroulements des concours de recrutement et de sélection du personnel enseignant et administratif ;
- contrôler les absences du personnel administratif et technique ;
- contribuer à l'organisation des stages de formation continue du personnel administratif.
- diffuser l'information relative aux actions des ressources humaines (concours, stages, examens professionnels, etc. ;
- préparer les statistiques relatives aux ressources humaines ;
- collecter et archiver toute la documentation législative en rapport avec les enseignants et les administratifs de l'enseignement supérieurs.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un bac plus 5 au minimum ;
- avoir des connaissances en matière de droit ;
- disposer d'une ancienneté et d'une expérience de cinq ans en matière de gestion administrative.

### Le savoir faire opérationnel :

- maîtriser la réglementation et les procédures de gestion des RH ;
- maîtriser l'environnement bureautique et l'outil informatique ;
- être en mesure de faire des diagnostics clairs des situations ;

- connaître les statuts de la fonction publique du pays.

Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, diplomatie, capacité d'adaptation, dynamisme, capacité d'établir des relations de confiance de communication et de coopération, etc.



## Mission :

- gestion du budget de l'établissement.

## Activités principales:

- contribuer à la préparation du budget de l'établissement ;
- effectuer une bonne exécution du budget ;
- contrôler la régularité des documents comptables avant leurs visas ;
- veiller sur le classement et l'archivage des justificatifs des opérations comptables et financières ;
- vérifier et suivre l'état de la trésorerie ;
- s'assurer de l'actualité de la réglementation comptable et financière et constituer une documentation de référence ;
- préparer tous les appels d'offres relatifs aux achats ou ventes effectués par l'établissement ;
- veiller sur l'établissement des bons de commandes, des ordres de paiement et des ordres de virement.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'une licence en sciences économiques ;
- avoir des connaissances en matière des techniques comptables ;
- avoir des connaissances en matière de droit (droit commercial, droit fiscal).

### Le savoir faire opérationnel :

- maîtriser l'utilisation du plan comptable ;
- connaître les règles de conservation des pièces comptables et organiser une procédure de classement des archives ;
- évaluer l'état de trésoreries.

### Le savoir faire relationnel :

- rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, organisation, etc.



## Mission :

- gestion des étudiants de leur inscription à la délivrance du diplôme

## Activités principales :

- organiser les opérations d'inscription des nouveaux étudiants et de réinscription des anciens ;
- établir et délivrer les cartes d'étudiants ;
- réceptionner les courriers et traiter tous les dossiers de scolarisation des étudiants ;
- fournir aux étudiants les informations disponibles sur les activités estudiantines de l'établissement, et celles relatives à l'accès aux établissements nationaux et internationaux ;
- participer avec les services compétents de la faculté à l'organisation des journées portes ouvertes ;
- préparer les statistiques des étudiants ;
- participer à l'organisation et aux déroulements des examens et des contrôles continus ;
- informer les étudiants sur les conditions d'accès aux établissements universitaires nationaux et internationaux.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme de licence.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir analyser et gérer les demandes d'information ;
- maîtriser l'outil informatique ;
- maîtriser les techniques d'expression ;
- savoir diagnostiquer les données des différentes situations.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, dynamisme, ouverture d'esprit, etc.





# Régisseur des dépenses

## Mission :

- gérer la régie des dépenses par le paiement des factures n'excédant pas le seuil réglementaire de 2000,00DH.

## Activités principales:

- établir les demandes d'avance à la régie ;
- assurer le paiement des missionnaires et des factures n'excédant pas le montant de 2000,00 DH ;
- s'assurer en permanence du disponible de la régie ;
- établir les dossiers de paiement ;
- procéder à la liquidation au comptant, de la dépense et faire signer l'accusé de réception par le bénéficiaire ;
- établir et communiquer la situation mensuelle de la trésorerie ;
- procéder à l'archivage des dossiers de la régie.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un bac en sciences économiques ;
- connaître les principes de base de la comptabilité.

### Le savoir faire opérationnel :

- maîtriser les rubriques du budget pouvant faire objet d'un paiement par la régie ;
- maîtriser l'environnement bureautique et l'outil informatique.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, organisation, etc.



## Mission :

- gestion du fond documentaire de l'établissement.

## Activités principales :

- mettre à la disposition des usagers les références des documents disponibles à la bibliothèque ;
- mettre à la disposition des enseignants, étudiants et personnels les listes des nouvelles acquisitions ;
- contribuer à la définition des besoins en ouvrages ;
- codifier et classer les ouvrages en concertation avec les enseignants selon leurs spécialités ;
- procéder à des opérations d'inventaires du fond documentaires et assurer la gestion et la mise à jour permanente de la base du fonds documentaires de la bibliothèque.
- suivre les opérations du prêt des ouvrages ;
- veiller sur la mise en œuvre des procédés de conservation préventive et curative des ouvrages ;
- veiller sur le respect du calme et des consignes dans les salles de lecture.

## Compétences principales requises :

### Le savoir:

- être titulaire d'un diplôme d'informaticien.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir analyser et gérer les demandes d'information ;
- maîtriser l'outil informatique ;
- maîtriser les techniques d'expression ;
- savoir diagnostiquer les données des différentes situations.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, dynamisme, ouverture d'esprit, organisation, etc.



## Mission :

- gestion et maintenance du réseau et du parc des machines.

## Activités principales :

- gérer le parc informatique de l'établissement et engager les actions nécessaires pour la réalisation des objectifs fixés par l'établissement ;
- proposer des projets d'amélioration et de développements de centre informatique et les plans d'action pour les concrétiser ;
- établir un répertoire du matériel informatique et le maintenir à jours ;
- veiller sur le bon fonctionnement du site de l'établissement ;
- assurer la maintenance des serveurs de l'établissement ;
- veiller sur le maintien permanent des connexions internet et intranet ;
- participer à la gestion des salles de TP. informatiques et celles d'accès libre.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir analyser et gérer les demandes d'information ;
- maîtriser l'outil informatique ;
- maîtriser les techniques d'expression ;
- savoir diagnostiquer les données des différentes situations.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, dynamisme, ouverture d'esprit, organisation, etc.

## Mission :

- assister le supérieur hiérarchique dans l'organisation du travail ;
- gérer l'interface entre la direction et les usagers.

## Activités principales :

- assurer le secrétariat de son service ;
- rédaction des correspondances ;
- assurer l'accueil des visiteurs ;
- assurer l'accueil des visiteurs du service ;
- établir la mise en communication et traiter les demandes de renseignement téléphonique ;
- gérer le planning des réunions du responsable de service ;
- constituer un fond documentaire administratif ;
- établir des projets de réponse aux lettres administratives ;
- s'assurer de la régularité des documents soumis à la signature ;
- veiller sur le maintien du bon état des moyens logistiques.

## Compétences principales requises :

### Le savoir:

- être titulaire d'un bac plus 2 ;
- avoir un minimum de connaissance des langues (arabe, français, anglais) ;
- maîtriser de l'outil informatique.

### Le savoir faire opérationnel:

- maîtriser l'environnement bureautique et de l'outil informatique ;
- maîtriser les techniques d'expression écrites et orales.

### Le savoir faire relationnel:

- savoir écouter son interlocuteur, analyser sa demande, y répondre de manière courtoise ;
- savoir être rigoureux et méthodique, disponible dans les moments de pointe ;

- savoir prendre des initiatives ;
- savoir gérer le stress, communiquer, avoir des attitudes éthiques, etc.





## Fiche de poste Attaché pédagogique et technicien de laboratoire

### Mission :

- mise en place des travaux pratiques.

### Activités principales :

- assurer la mise en place des travaux pratiques dans les salles de TP ;
- assurer l'entretien des locaux, matériels et instruments utilisés ;
- préparer et mettre à disposition les instruments et matériel nécessaire pour le déroulement des TP ;
- aider à la réalisation des manipulations élémentaires ;
- veiller sur le nettoyage des instruments et matériaux après manipulation ;
- effectuer des opérations générales d'entretien du matériel (graissage, dépoussiérage, etc..) ;
- procéder à l'évacuation des déchets dans le respect des règles de sécurité et d'hygiène ;
- veiller sur la bonne tenue des documents du laboratoire ;
- effectuer un inventaire annuel du matériel ;
- s'assurer des mesures de sécurité au sein du labo et des salles de TP.

### Compétences principales requises :

#### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme de technicien de laboratoire.

#### Le savoir faire opérationnel :

- avoir des connaissances des manipulations dans le domaine du laboratoire ;
- avoir des connaissances sur les installations techniques, les produits utilisées et les instruments du labo ;
- Connaître les règles d'hygiène et de la sécurité.

#### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, organisation, etc.



## Mission :

- gérer l'état des stocks dans le magasin, assurer la réception et la sortie des produits et de l'outillage.

## Activités principales :

- réceptionner les produits et les fournitures et vérifier leur conformité en quantité et en qualité à la commande ;
- assurer le déchargement et le rangement ;
- établir les inventaires du matériel et fournitures stockés ;
- assurer la distribution du matériel, produits et fourniture vers les services concernés.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un baccalauréat ou équivalent ;
- connaître les familles des produits et leurs spécifications techniques ;
- avoir une connaissance de base en informatique pour la gestion des stocks.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir organiser le travail en fonction des demandes ;
- savoir respecter les délais de livraison et les quantités définis par le service demandeur ;
- avoir des connaissances de base en technique de conditionnement et de stockage ;
- savoir appliquer les règles d'hygiène et de sécurité liées au déplacement des machines et au stockage de produits dangereux.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



## Fiche de poste

# Personnel du service de maintenance et d'entretien

### Mission :

- assurer le suivi des opérations d'entretien et de maintenances des :
- locaux ;
- matériel didactique et de recherche ;
- espaces verts.

### Activités principales :

- assurer le contrôle de l'état du mobilier et de l'immobilier de l'établissement ;
- assurer le contrôle de l'état des équipements sanitaires et électriques de l'établissement.
- communiquer le bilan des réparations à effectuer ;
- veiller sur les réclamations émanant de l'administration et des départements ;
- contribuer à l'établissement du planning du suivi des travaux ;
- assurer l'exécution des tâches par des équipes d'entretien (agents, femmes de ménage, jardinier, sécurité etc. ;
- rendre compte des travaux réalisés.

### Compétences principales requises :

#### Le savoir :

- être titulaire d'un bac ou équivalent ;
- maîtriser l'outil informatique.

#### Le savoir faire opérationnel :

- disposer de capacité de diagnostic rapide des situations nécessitant des interventions d'ordre technique ;
- avoir une connaissance générale des concepts de base relatifs aux travaux d'entretien (menuiserie, plomberie, système d'arrosage, électricité, etc.) ;
- savoir identifier clairement les besoins des demandeurs.

#### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, l'organisation, le travail d'équipe, etc.



## Mission :

- maintenance du réseau et du parc des machines

## Activités principales :

- entretenir et préparer les équipements informatiques de l'établissement ;
- entretenir le réseau informatique ;
- installer et assurer la mise en service du matériel informatique ;
- assurer l'assistance matérielle aux utilisateurs.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un DUT en informatique ou équivalent ;
- maîtriser la langue anglaise.

### Le savoir faire opérationnel :

- résolution des problèmes d'ordre informatique pour les usagers de l'établissement.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.





# Technicien plombier

## Mission :

- entretien des réseaux fluides

## Activités principales :

- réparer les réseaux d'assainissement et assurer le remplacement du matériel défectueux ;
- effectuer les opérations de maintenance et d'entretien du réseau de l'eau potable ;
- dresser l'état des besoins en matériels de réparation et de rechange ;
- dépanner les réseaux fluides eau et gaz.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme de technicien en plomberie.

### Le savoir faire opérationnel :

- connaître les différentes techniques de soudure ;
- maîtriser les techniques de façonnage et d'assemblage de tuyauterie et de canalisation ;
- savoir interpréter les schémas et les croquis pour l'exécution du travail ;
- exécuter les tâches avec professionnalisme.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



# Technicien électricien

## Mission :

- intervention et maintenance des installations et réseau électrique

## Activités principales :

- dépanner les installations électriques ;
- effectuer les opérations de maintenance courante ;
- dresser l'état des besoins en matériels de réparation et de rechange.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme de technicien en électricité.

### Le savoir faire opérationnel :

- connaître les normes électriques et les symboles pour la lecture des schémas ;
- savoir utiliser les appareils de mesure courante pour le diagnostic des pannes ;
- appliquer les règles de sécurité relatives aux installations électriques ;
- exécuter les tâches avec professionnalisme.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



## Mission :

- assurer le transport des étudiants et des produits.

## Activités principales :

- assurer le transport des personnes ;
- effectuer les opérations de manutention et de transport de produits, de matériels et équipements ;
- exécuter les travaux et les courses à effectuer y compris le courrier postal de l'établissement ;
- veiller sur l'entretien du parc automobile de l'établissement.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- savoir lire et écrire ;
- être titulaire d'un permis de conduire (voiture, autocar).

### Le savoir faire opérationnel :

- avoir des connaissances de base en mécanique automobile ;
- savoir définir les itinéraires à suivre pour optimiser le temps de déplacement.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



## Mission :

- gestion et réalisation des demandes d'impression.

## Activités principales :

- exécuter les opérations de tirage ;
- assurer la maintenance de 1er niveau des appareils (photocopieurs et appareils de tirage) ;
- effectuer les opérations d'assemblage, de collage et de reliure ;
- veiller sur l'impression des examens à huit clos, l'accès devant être limité au responsable de l'examen uniquement.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un diplôme de technicien en reprographie.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir repérer les défaillances techniques des appareils ;
- savoir organiser le travail en fonction des commandes.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, communication, attitudes éthiques, etc.





## Mission :

- entretien et propreté des locaux.

## Activités principales :

- assurer la propreté des locaux d'enseignements ;
- veiller sur le maintien en bon état du matériel didactique et pédagogique mis à leur disposition ;
- assurer l'ouverture et la fermeture des locaux d'enseignements selon les emplois du temps ;
- se charger de la livraison du matériel et fourniture vers les services concernés.

## Compétences principales requises :

### Le savoir:

- savoir lire et écrire.

### Le savoir faire opérationnel:

- exécuter les tâches conformément aux directives du supérieur hiérarchique.

### Le savoir faire relationnel:

- capacité d'écoute, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



## Mission :

- servir de relais entre les enseignants et les étudiants, et assurer l'échange et la coopération entre l'établissement et les partenaires socio-économiques.

## Activités principales :

- favoriser et recueillir les offres de stage ;
- préparer la documentation nécessaire à l'accomplissement des stages (attestation, convention assurance etc.) ;
- mettre à la disposition des étudiants la liste des entreprises à contacter ;
- recueillir les fiches de validation des stages pour les soutenances ;
- contribuer avec l'aide du Vice-doyen chargé des affaires estudiantines à l'établissement du calendrier de soutenance ;
- recueillir des étudiants les rapports soutenus et validés, et les transmettre à la bibliothèque ;
- assurer le suivi des visites effectuées par les étudiants auprès des entreprises.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un master ou équivalent ;
- maîtriser l'environnement du monde de l'entreprise.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir élaborer des supports de communication ;
- maîtriser les techniques d'expression et de communication ;
- maîtriser l'environnement bureautique et l'outil informatique.

### Le savoir faire relationnel :

- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.



## Mission :

- contribuer à instaurer une politique de communication servant à faire connaître l'établissement et ses activités.

## Activités principales :

- définir avec l'aide du chef de l'établissement le programme des actions et les moyens de communication ;
- développer des réseaux de relation externes pouvant être bénéfiques pour le rayonnement de l'établissement ;
- évaluer les retombées des actions de communication ;
- concevoir les contenus des messages et les supports de communication ;
- constituer un fond documentaire.

## Compétences principales requises :

### Le savoir :

- être titulaire d'un master ou équivalent en sciences de l'information ;
- maîtriser les techniques de l'information et de la communication.

### Le savoir faire opérationnel :

- savoir recueillir, vérifier et sélectionner les informations relatives à la vie universitaire ;
- savoir développer des relations de confiance avec les divers partenaires de l'établissement ;
- être bien informé sur la réglementation relative à la propriété intellectuelle ;
- avoir une bonne maîtrise des langues ;
- maîtriser l'environnement bureautique et l'outil informatique.

### Le savoir faire relationnel :

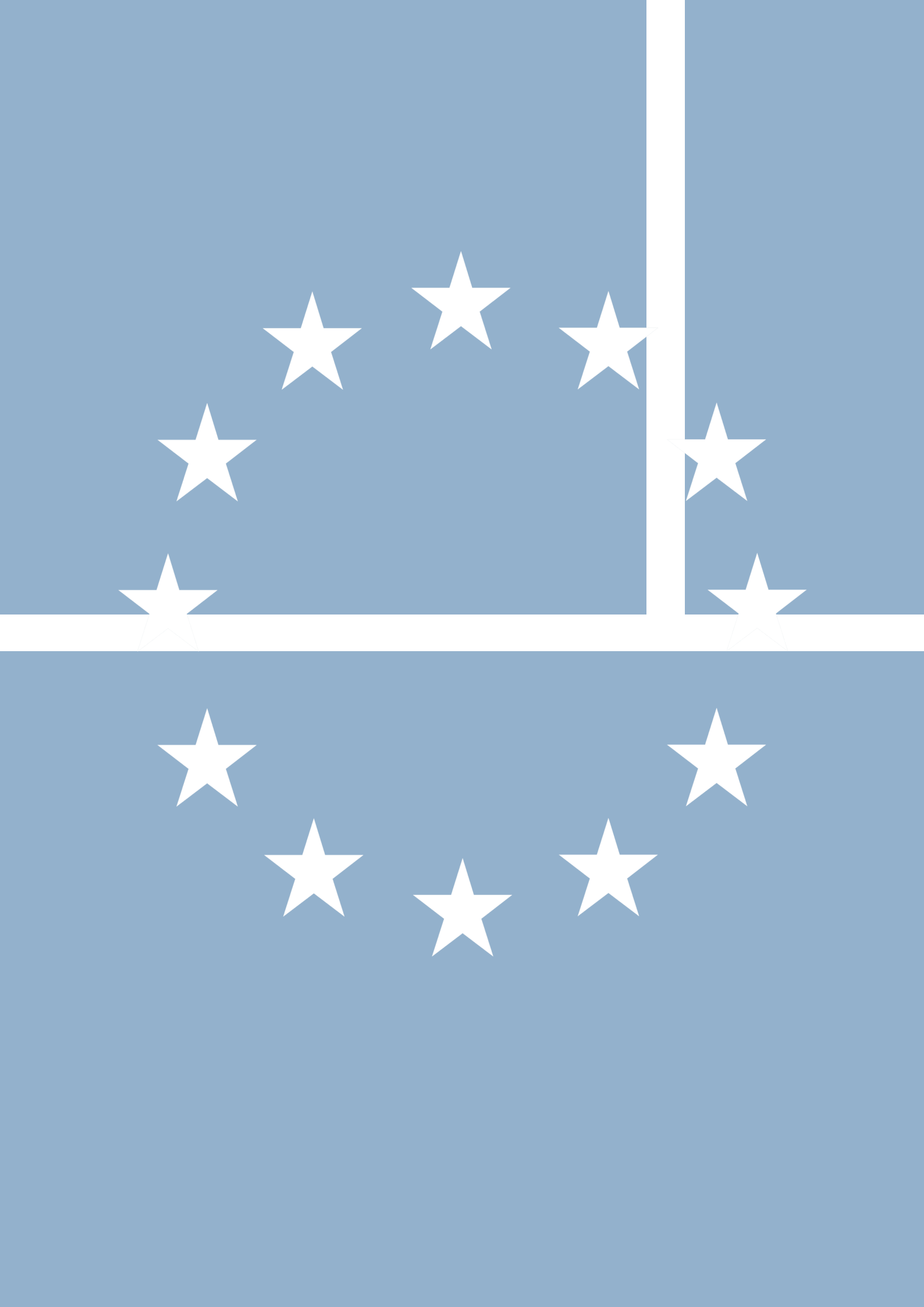
- capacité d'écoute, rigueur, disponibilité, gestion de stress, communication, attitudes éthiques, etc.

# Notes

# Notes









Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.  
La Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Responsable de publication : Jean-Pierre BOREL, Université de Limoges  
Conception : Oriol ESTEVE I CRESPO, Université de Limoges

janvier 2014