

France - Maroc - Portugal - Roumanie

**MODEGOV**

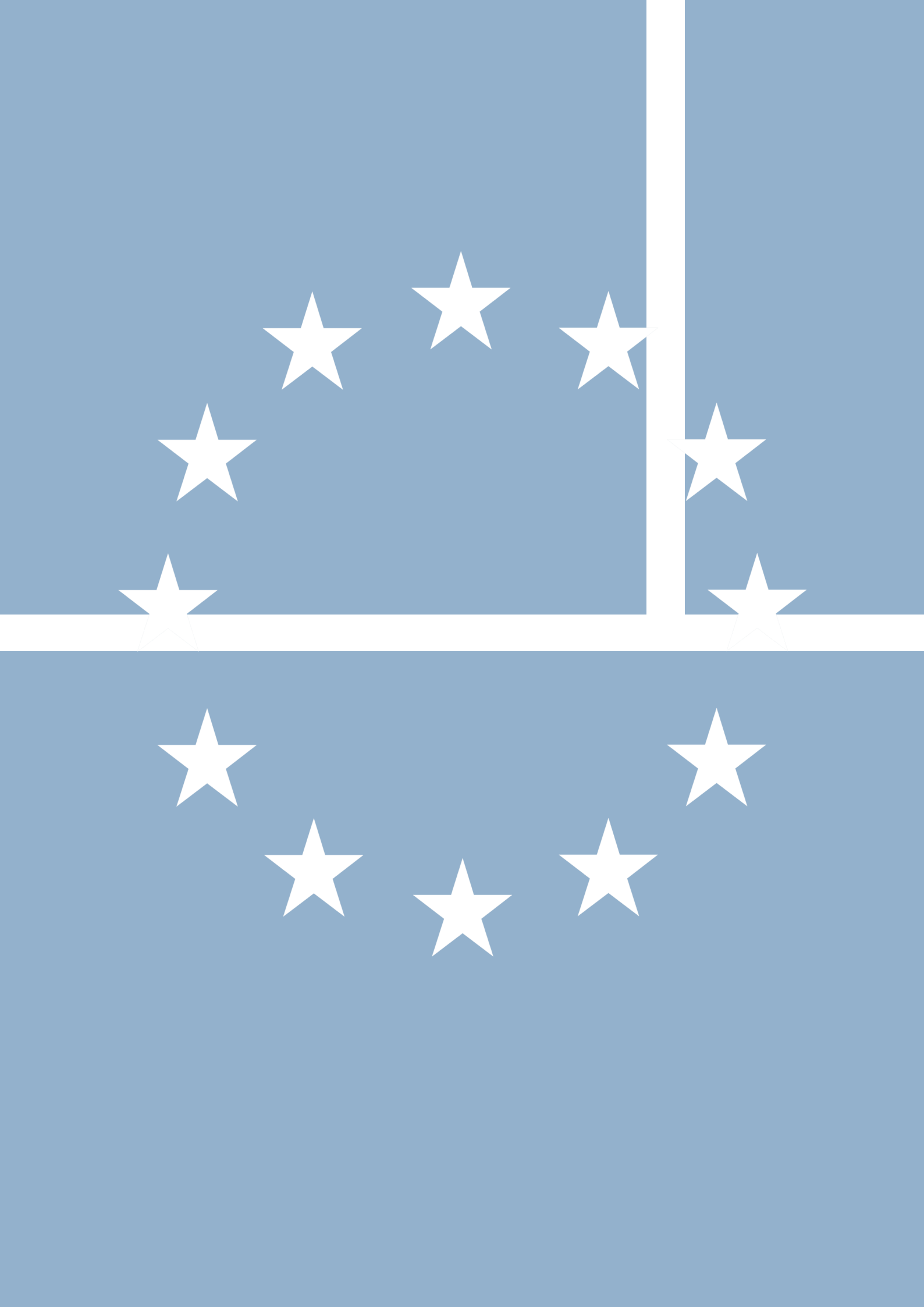


Tempus

# MODEGOV

Nouveaux enjeux, nouvelles organisations pour les  
Facultés des Sciences et Techniques du Maroc

octobre 2010 — février 2014



# Table des matières

0. Remerciements	5
1. Le contexte	7
2. Le programme Modegov	17
3. Les résultats	25
4. Conclusion	33
5. Annexes	37





# Remerciements

## Les partenaires du programme



UNILIM Faculté des Sciences et Techniques, Université de Limoges



FSTMAR Faculté des Sciences et Techniques, Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc



FSTBEN Faculté des Sciences et Techniques de Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Maroc



FSTSET Faculté des Sciences et Techniques de Settât, Université Hassan 1er, Maroc



FSTTAN Faculté des Sciences et Techniques de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc



UNIBAC Faculté d'ingénierie, Université de Bacau



FSTFES Faculté des Sciences et Techniques de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc



UNILIS Faculté des Sciences, Université de Lisbonne



FSTERR Faculté des Sciences et Techniques d'Errachidia, Université Moulay Ismael, Maroc



UNINAN Faculté des Sciences, Université de Lorraine



FSTMOH Faculté des Sciences et Techniques de Mohammadia, Université Hassan II Mohammadia, Maroc



UNIPOI Facultés des Sciences Fondamentales et Appliquées, Université de Poitiers

et particulièrement les Doyens des Facultés et l'équipe projet MODEGOV, remercient :

les responsables du programme européen TEMPUS, qui ont retenu le projet « Nouveaux enjeux, nouvelles organisations pour les Facultés des Sciences et Techniques du Maroc », MODEGOV en raccourci ;

les Présidents des universités dont font partie nos Facultés, qui ont cru en nos ambitions, et ont bien compris que le travail fait dans le cercle des FST serait facilité par le nombre relativement restreint d'acteurs et leur bonne connaissance mutuelle, mais serait également source de propositions et d'enrichissement pour l'ensemble de l'enseignement supérieur marocain;

toutes les équipes administratives des FST, qui ont su se mobiliser tout au long des trois années du programme, apporter leurs connaissances pratiques et leur technicité, échanger, partager et s'ouvrir ainsi aux évolutions à venir.







# 1. Le contexte





# 1. Le contexte



## Les FST marocaines

■ **Les FST ont été créées principalement dans les années 90** dans le cadre du renforcement de l'enseignement supérieur technologique national, du développement et de la diversification des formations offertes en vue d'une meilleure intégration de l'université dans son environnement socio-économique.

Les FST constituent un réseau national, formé de huit établissements : Beni Mellal, Errachidia, Fès, Marrakech, Mohammadia, Settat, Tanger et Al-Houceima. Ce dernier, de création postérieure au lancement de MODEGOV, ne fait pas partie du programme mais en bénéficiera.

■ **Leur implantation géographique** a été choisie en vue d'ancrer la décentralisation de l'enseignement supérieur scientifique et technique et de contribuer au développement de ces régions. Elles répondaient ainsi à l'objectif de diversification des filières universitaires et d'orientation vers des formations appliquées et à la mise en place de formations adaptées et

adaptables à l'évolution scientifique, technologique et aux besoins des régions d'implantation.

Les FST ont pour mission de dispenser l'enseignement supérieur en formation initiale et en formation continue et de mener tous travaux de recherche dans les champs disciplinaires relevant notamment des sciences et techniques et des sciences de l'ingénieur.

Les Facultés des sciences et techniques sont caractérisées par un accès régulé, une formation modulaire et semestrielle, des contrôles continus, un encadrement adéquat et des formations à caractère appliqué.

■ **La réforme pédagogique a été mise en œuvre** dans les FST à partir de la rentrée universitaire 2006/2007.

Cette réforme a concerné en premier lieu les formations Licence et Master. Les formations ingénieur ont été mises en place au niveau de ces établissements à partir de la rentrée universitaire 2007-2008 et ce en parallèle avec les Ecoles d'Ingénieurs.





# 1. Le contexte

■ **Ces facultés occupent donc une place très spécifique**, et rencontrent au niveau de la gestion quotidienne des formations une complexité particulière. Cela explique que le besoin de modernisation des procédures et de leur mise en œuvre, que cela soit au niveau de nouveaux logiciels, de nouvelles formalisations, de nouveaux partages des tâches, soit particulièrement aigu dans les FST, qui sont à la pointe de la mise en œuvre de la réforme et qui ont déjà introduit l'architecture d'enseignement préconisé par la loi cadre en 2006.

Leur organisation en réseau des FST fait que leurs Doyens sont très fréquemment en contact. Cette forte connaissance mutuelle a été un des éléments structurants du programme, et offre une structure d'échange et d'harmonisation des expériences de ses membres et une plate-forme efficace de démultiplication des changements que le programme ambitionne de proposer.

■ **Leur besoin commun de réflexion sur le travail et de modernisation de leur administration** a été à l'origine du programme MODEGOV. Ce besoin a été largement partagé par l'ensemble des acteurs (étudiants, enseignants personnels administratifs), qui regrettent : la complexité et la longueur des procédures administratives ; la complexité de la gestion des emplois du temps et des locaux ; le manque d'accessibilité et de diversité de la documentation ; la difficulté croissante de la gestion des conventions de stage ; l'absence de cellule d'orientation et d'information pour les étudiants ; le manque de suivi des diplômés ;

ou encore le manque de préparation des services financiers pour faire face à l'accroissement de leurs responsabilités.

L'ensemble des FST représente environ 1050 enseignants-chercheurs, 500 personnels administratifs, 12000 étudiants (données en début de programme, restées globalement stables sur la durée).



## Les partenaires européens

Les partenaires européens sont des Facultés de statut et de périmètre variables, dans des universités de taille assez différentes. En cela, elles représentent la diversité des situations, éléments importants dans l'analyse de démarches de modernisation qui se veulent applicables dans des contextes variés.

■ **Les universités de Limoges et de Poitiers**, universités de taille moyenne, sont impliquées dans une démarche de rapprochement, qui a pris un temps la forme d'un PRES, et cherche de nouvelles formes adaptées aux évolutions de la loi française.

# 1. Le contexte

■ **L'université de Lorraine** est issue d'un processus de fusion mené à terme, regroupant trois universités et une école d'ingénieur implantées dans deux villes universitaires différentes. L'une d'entre elles, l'université de Nancy I – Henri Poincaré, a été le partenaire d'origine. Toutes trois sont passées rapidement aux « compétences élargies » proposées par la loi aux universités françaises depuis 2007, processus qui a nécessité une forte réflexion sur les processus administratifs que cela soit au niveau de l'université comme de ses facultés.

■ **L'université de Lisbonne** a été la première au Portugal à achever le processus de réforme et d'adaptation au nouveau modèle de gouvernance mis en place par ce pays, et ce depuis 2008. Elle est particulièrement attentive à garantir de la qualité dans l'ensemble de ses activités, que cela soit au niveau des procédures et actes administratifs ou à celui de l'enseignement.

■ **La Faculté d'ingénierie de l'université de Bacau** a la particularité de disposer d'un système de management de la qualité, qui a fait l'objet d'une certification ISO 9001-2000. Au delà de cette originalité, elle ap-

porte, pour la partie européenne du programme, la dimension « formation d'ingénieurs ».

## Le besoin de modernisation / le plan d'urgence

■ **Le besoin de modernisation des universités** – que cela concerne les formations, l'organisation de la recherche, l'ensemble des fonctions administratives – est ressenti partout dans le monde. Si chaque pays, chaque groupe d'institutions, évolue à son rythme propre et dans le contexte national, notamment pour ce qui est des aspects réglementaires, tous partagent le même objectif : rendre nos institutions plus efficaces, rendre un meilleur service aux étudiants, optimiser les moyens mobilisés.

Les systèmes d'enseignement supérieur, à travers le monde, connaissent actuellement une forte pression de la demande sociale et des sollicitations de plus en plus grandes des populations et d'un marché de travail en perpétuelle mouvance. Ces systèmes sont constamment appelés à s'adapter afin de répondre aux besoins et exigences de la société, du marché du travail et du développement de l'économie du savoir.

■ **Le Maroc n'échappe pas à cette tendance.** L'expansion de la demande sociale suite au développement du système éducatif dans sa globalité et les exigences de la croissance économique liées à la politique volontariste d'ouverture et de compétitivité entreprise par le pays placent le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique devant des défis de taille.



# 1. Le contexte



Dans ce cadre, les questions liées à la professionnalisation des formations, à la gouvernance, à l'assurance qualité et à l'employabilité des diplômés se posent avec acuité et interpellent tous les acteurs concernés pour l'adoption de stratégies appropriées et coordonnées en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique permettant à la fois au Maroc de résorber les déficits existants et d'assurer le développement d'un système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique performant et son ancrage dans son environnement économique et social local, national et international.

■ **Un intérêt particulier a été porté à l'aspect gouvernance.** En effet, la qualité d'un système d'enseignement supérieur dépend largement de son mode de gouvernance. La gestion efficace et efficiente des universités et des établissements d'enseignement supérieur marocains constitue une condition incontournable pour l'amélioration de la qualité des formations et de la recherche-innovation. Le Maroc a donc placé comme objectif principal de moderniser la gestion des services universitaires et des établissements

d'enseignement supérieur et de rapprocher les modes de fonctionnement des universités marocaines des standards internationaux, notamment européens.

A cet effet, et depuis la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement supérieur initiée en 2000, l'amélioration de la gouvernance a été au centre de la politique gouvernementale. La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc a consacré l'autonomie des universités, essentiellement en matière de gouvernance en leur transférant des prérogatives relevant initialement de la tutelle.

■ **Ces nouvelles prérogatives attribuées à l'université marocaine** pour renforcer son autonomie ont permis à celles-ci d'assumer de nouvelles responsabilités en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines, des formations, des services rendus aux étudiants, etc. La réforme de la gouvernance a été aussi menée pour adapter les structures et les procédures de gestion à un système supérieur devenu plus complexe et plus diversifié

La réforme de la gouvernance envisagée s'appuie sur les orientations de la charte nationale de l'éducation et de formation et la loi 01-00 qui lui assigne quatre objectifs globaux.





# 1. Le contexte

1. Créer les conditions pour que l'université puisse satisfaire les besoins prioritaires en matière de développement économique et social et être une locomotive de développement dans chaque région et à l'échelle du pays. Dans ce sens, la réforme doit permettre à l'université de préparer les jeunes à la vie active et productive en leur faisant acquérir les connaissances et les habiletés facilitant leur insertion dans le marché du travail.
2. Faire de l'université un établissement ouvert sur son environnement par le développement du partenariat avec les entreprises et les administrations.
3. Faire de l'université un observatoire des avancées scientifiques et techniques et y promouvoir des recherches fondamentales et appliquées utiles dans tous les domaines.
4. Faciliter la mise en place d'interfaces entre l'université et l'entreprise pour permettre d'ancrer la recherche dans le monde économique, de faire bénéficier les entreprises du savoir faire et des ressources de l'université et de faire favoriser la diffusion et la valorisation des résultats de recherche.



# 1. Le contexte

Afin de concrétiser l'autonomie des universités, en l'occurrence, l'autonomie administrative et financière, et dans le cadre de sa stratégie de modernisation des universités, le Ministère a initié un vaste programme d'action visant à doter les universités d'outils de gestion modernes et d'indicateurs de performance permettant un pilotage selon des méthodes modernes de gestion. Aussi, a-t-il été procédé au niveau de plusieurs universités et établissements d'enseignement supérieur à une réforme de la gouvernance en s'appuyant entre autres sur une réorganisation des services administratifs et une gestion optimale

des différents services relevant de l'université ou des établissements (gestion des ressources humaines, service des affaires estudiantines, service financier, service de coopération, service des stages, ...).

Les progrès accomplis depuis la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement supérieur et le programme d'urgence dans le domaine de la gouvernance sont, certes, importants mais de nombreuses problématiques et zones d'ombre persistent encore. En effet, plusieurs défis dans le domaine de la gouvernance restent à relever, dont la liste ne peut être limitée.

5. La planification des besoins et l'amélioration de la gestion des ressources humaines pédagogiques et administratives du secteur.
6. La mise en place d'un système d'information global intégré et cohérent et promotion des nouvelles technologies dans l'enseignement supérieur.
7. L'organisation et la structuration du secteur.
8. La diversification des sources de financement du secteur.
9. La consolidation de l'autonomie des universités et la mise en corrélation la responsabilité et la reddition des comptes.
10. ....





# 1. Le contexte

Afin de relever ces défis, le plan d'action du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres au titre de la période 2013-2016 com-

porte une série de projets relatifs à l'amélioration de la gouvernance du secteur qui requiert l'adoption de mesures concrètes visant les objectifs suivants.

- 11. Le raffermissement de la bonne gouvernance ;
- 12. L'instauration d'une gestion rationnelle des ressources humaines et financières ;
- 13. La mise en place de nouveaux mécanismes de gestion et de pilotage ;
- 14. La réorganisation et la restructuration du secteur et le renforcement de l'autonomie des universités.

## Le programme européen Tempus

La logique même des mesures structurelles TEMPUS est cette conduite commune entre universités européennes et universités des pays partenaires, de la modernisation de la gestion et du pilotage. Cela souligne qu'il s'agit bien d'une préoccupation centrale et partagée. C'est donc tout naturellement que l'ensemble des partenaires se sont tournés vers ce programme, pour accompagner leur démarche.

La mise en œuvre de MODEGOV, commencée en octobre 2010, a coïncidé avec le lancement du « plan d'urgence », décidé par le Ministère marocain de l'enseignement supérieur. Cette coïncidence temporelle, et les objectifs communs, ont permis à ces deux actions de se compléter au niveau des FST marocaines, et à un plus grand nombre d'acteurs de se mobiliser en même temps sur les mêmes sujets.

Nous espérons que les résultats obtenus, ainsi que la manière dont les douze partenaires sauront continuer leurs collaborations dans le domaine de la modernisation des Facultés des Sciences et Techniques, seront appréciés et utiles.









## 2. Le programme Modegov





## 2. Le programme Modegov

### Identification des six fonctions

■ **L'ensemble des fonctions administratives d'une faculté sont visées par le programme MODEGOV.** Il est clair que tout ne peut pas être fait simultanément, à la fois pour des raisons de progression dans l'action et pour

cause de limites en termes de moyens, financiers bien entendu dès qu'il s'agit de matériel ou de logiciel, par exemple, mais surtout humains.

Il a donc été choisi de partager l'ensemble en six grandes fonctions, dénommées « work package » dans le programme, avec un ensemble large d'objectifs visés.

#### WP.1 – Scolarité

Requalification du personnel et de la modernisation de l'équipement utilisé (hard et software) pour faire face à l'élargissement de la gamme des formations offertes et à l'augmentation des effectifs, et pour améliorer les procédures de gestion des dossiers d'étudiants, les documents administratifs délivrés, ainsi que la maîtrise de la gestion des locaux et des emplois du temps.

#### WP.2 – Services interfaces

Renforcement et amélioration des procédures de gestion et de suivi des partenariats en mettant en place les moyens matériels et humains pour favoriser une meilleure ouverture sur l'environnement socio-économique et universitaire et faire face à la multiplication et la diversification croissante des partenariats ; création d'un réseau des anciens étudiants pour contribuer au développement des partenariats, des interventions de professionnels dans les modules et à l'insertion professionnelle des étudiants.

#### WP.3 – Gestion des ressources humaines

Requalification et redéploiement du personnel pour lui permettre de mieux faire face à des tâches de plus en plus complexes, pour améliorer son rendement et la qualité des services offerts.

#### WP.4 – Finances

Requalification du personnel notamment en matière d'analyse des indicateurs de gestion et de méthodes d'élaboration et de gestion de tableaux de bord et modernisation de l'équipement utilisé pour faciliter les opérations comptables (inventaires, recherche opérationnelle, comptes financiers et bilan d'exécution budgétaire, etc) et améliorer les délais d'opération des services financiers.



## 2. Le programme Modegov

### WP.5 – Communication

Mise en place de logiciels de gestion de contenu de site et de publication assistée par ordinateur pour permettre la mutualisation et l'homogénéisation de l'information au sein et à l'extérieur des établissements et accompagner l'ouverture de nouvelles filières d'ingénieurs par une communication spécifique visant à la fois les lycéens, les étudiants et le tissu socio-économique ; formation du personnel en charge de cette communication pour lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication adéquate.

### WP.6 – Documentation

Diversification des supports documentaires et sécurisation des documents accompagnées de la formation du personnel de la bibliothèque pour permettre un accès libre et direct et un usage optimum des espaces.

### La démarche qualité

■ **Un des aspects fondamentaux de tout projet est celui de l'assurance qualité.** Le programme a choisi d'organiser de manière distincte ces aspects, sous forme d'un WP particulier :

#### WP.7 – Démarche qualité.

Il s'est voulu transversal, adressé particulièrement aux responsables des Facultés, donc aux Doyens. Ce WP doit permettre la mise en place d'un système de management qualité qui permettra aux établissements d'entamer un processus d'amélioration continue de leur gouvernance par le développement de leur capacité à s'auto évaluer, la planification des mesures corrigeant les défaillances relevées, la mise en œuvre des actions correctives et la vérification de l'efficacité. Il a pour but également de partager des réflexions et des méthodes qui doivent être réinvesties au fur et à mesure dans les 6 WP de base.

■ **D'autre part, le programme fait lui-même l'objet d'une démarche qualité** dans son pilotage, formalisé dans le

WP.8-9 – Pilotage et suivi qualité de la gestion, des produits et résultats du programme.

Il a prévu un point régulier entre prévision et réalité de l'avancement, et éventuellement procéder aux ajustements nécessaires.

### Résultats intangibles

Au delà des documents élaborés, de la mise en place d'organigrammes, de procédures et de la mise en service de logiciels spécifiques, le programme vise :

■ **un personnel mieux formé** à faire face à ses nouvelles attributions, sensibilisé à la démarche qualité et fédéré autour de cette démarche ;

■ **une gouvernance renforcée** par des outils permettant de décrire les opérations, de les exécuter conformément à ce qui a été décrit et d'en vérifier l'efficacité ;

■ **le développement des FST marocaines** qui participent au projet.

Les activités permettant d'atteindre ces ob-

## 2. Le programme Modegov

jectifs doivent être adressées à toutes les catégories du personnel administratif des différents partenaires marocains.

### La méthode de travail

Les WP 1 à 6 ont été organisés de manière identique, et concernent chacun la FST de Marrakech et une autre FST marocaine, une Faculté européenne étant en charge de l'appui. Le travail réalisé est immédiatement réutilisable pour les cinq (maintenant six) autres FST. Le schéma unique qui a été retenu, et mis en œuvre, se déroule en quatre grandes étapes.



#### 1 – Un état des lieux et des objectifs affinés

- Réalisation d'une mise à jour par FSTMAR de l'état des lieux concernant les procédures de gestion et à une réévaluation des besoins en équipement et formation du personnel. Cet état des lieux a été dupliqué dans et par une seconde FST avec le soutien de la FSTMAR ;
- Réalisation d'une étude comparative des différents services de chacune des FST marocaines ;
- Formulation d'un projet de plan de réorganisation applicable à l'ensemble des partenaires marocains ;

#### 2 – Une visite d'étude chez un partenaire européen, avec restitution au Maroc

- Organisation entre mars et juillet 2011 d'une visite d'études d'une semaine dans l'institution européenne en charge du WP pour un groupe de huit personnes issues de toutes les FST marocaines ;
- Organisation d'au moins un séminaire de restitution dans chacune des FST pour diffuser les connaissances acquises, à public plus vaste ;

#### 3 – La définition et la mise en œuvre d'un plan de modernisation « court »

- Validation des projets de plan de réorganisation par les Doyens des FST concernées, puis validation collective lors du Comité de pilotage intermédiaire, tenu à Lisbonne en février 2012 ;
- Mise en œuvre du plan de réorganisation, y compris acquisition et installation des équipements et logiciels identifiés, ainsi que la formation du personnel concerné ;

## 2. Le programme Modegov

4 – Un bilan critique des travaux menés, et la formulation de plans plus généraux et à moyen terme

- Bilan critique des réorganisations réalisées lors du plan court ;
- Préparation et validation des plans de développement à 3 ans des différents services ;
- Formulation des différentes étapes des réorganisations en autant de chapitres qui constitueront le « Guide de bonnes pratiques », principal livrable du programme, en français, puis avec des versions arabes et anglaises.









### 3. Les résultats







# 3. Les résultats

Les principaux acquis du programme

■ **La mise en place de nouveaux services aux usagers**– Il s'agit ici de combler des manques fortement ressentis. Cette mise en place est souvent passée par l'acquisition de matériel informatique et de logiciels adaptés, la formation des utilisateurs, et leur mise en service. On peut en citer deux exemples particuliers :

- la mise en place d'un logiciel de gestion des salles, avec le choix d'un logiciel commercial utilisé par des partenaires français et interfacé avec APOGEE ;
- la mise en place d'une gestion informatique des stages, au travers d'un logiciel préexistant au Portugal et qui a été adapté au contexte des FST marocaines dans le cadre du programme.

Cette question de l'usage de logiciels pour de meilleurs services reste cependant à creuser : beaucoup d'acteurs différents se sont emparés de cette problématique. C'est par exemple pour cela que le programme ne s'est pas investi sur l'acquisition d'un logiciel comptable moderne, logiciel qui manque aujourd'hui. Un tel logiciel est en développement au niveau national, et mener un travail isolé n'aurait pas été raisonnable.



Ces nouveaux services ne sont pas qu'issus de logiciels, l'amélioration de l'accueil des étudiants – notamment au travers d'une procédure d'inscription plus conviviale – a fait l'objet d'une attention particulière des FST tout au long du programme.

**La construction de réseaux** – Les FST sont sur les problématiques voisines, leurs Doyens sont actifs et travaillent en réseau depuis longtemps. Le programme a permis ou facilité la création de réseaux au niveau des responsables administratifs et techniques, par exemple sur la fonction scolarité, sur la fonction RH, etc. Les visites d'étude chez un partenaire européen ont été l'occasion de la création de ces réseaux, leur continuation – dans le cadre de l'autonomie de décision de chaque FST bien évidemment – sera un élément clé pour la pérennisation des réflexions développées à partir de MODEGOV.



# 3. Les résultats

■ **Une démarche qualité** – La réalité du terrain a montré que, dans de nombreuses situations, les groupes de réflexion se sont trouvés dans l'obligation d'adopter une démarche qualité, par le regard lucide de ce qui se passait sur le terrain : complexité et lourdeurs des procédures, complexité de la gestion, accueil des étudiants à améliorer, tâches et objectifs à atteindre devant être mieux définis. Il en est résulté la construction de tableaux de bord, par exemple sur la mise en place du logiciel APOGEE (toujours en cours de déploiement, alors qu'il est implanté depuis 2006), ou sur l'avancement de telle ou telle action, ainsi que des organigrammes plus précis des services. Cela incite à penser que le choix initial d'isoler la partie qualité dans un WP spécifique n'était peut-être pas le plus judicieux, et que le terrain et les exemples concrets sont le meilleur moyen de convaincre l'ensemble des acteurs du besoin de qualité. Mais le rôle des responsables politiques, ici le Doyen de chaque FST, reste fondamental pour que la démarche qualité ne s'essouffle pas.

Il faut aussi noter que dans la logique du programme et en concertation, une FST a choisi de solliciter une mission de conseil et d'appui par la CIRUISEF-AUF, dans le cadre de la



préparation de son offre de formation, et ce dans une logique de démarche qualité et d'auto évaluation.

■ **Le « Guide des bonnes pratiques »** - Principal livrable du programme, ce guide revient sur toutes les actions à mener, avec le détail de l'objectif visé, de la méthode employée pour y parvenir, du temps nécessaire pour cela. Il revient surtout sur les difficultés rencontrées, afin que les établissements qui s'engageront dans une action disposent de cette information, ainsi que Ministère de l'enseignement supérieur, principal acteur en mesure d'impulser et d'accompagner ces changements. Il revient aussi sur les méthodes choisies pour résoudre ces difficultés, là où cela a été possible. Mais il va de soi que telle méthode qui a marché ici ne fonctionnera pas forcément là, et qu'il appartient à chacun d'imaginer.



# 3. Les résultats

## Le détail par WP

Après les phases d'analyse de l'existant, de l'identification des besoins et de la construction avec les partenaires européens des visites d'études, le programme d'action initial a été à la fois resserré et précisé lors du Comité de pilotage de février 2012.



### WP.1 – Scolarité

Mise en place d'APOGEE dans toutes les FST (structure des formations + inscriptions) + amélioration pour certains (formation spécialisée, examens, procès verbaux). Mise en place d'un logiciel de gestion des salles.

### WP.2 – Services interface

Mise en place des procédures autour des stages (suivi, évaluation), création d'associations d'anciens lauréats, début de recensement des compétences internes et des besoins des entreprises. Un outil commun de travail sera implanté, à partir d'un outil développé par UNILIS, par exemple sur le mini ENT (cf WP.5).

### WP.3 – Ressources humaines

Construction d'organigrammes internes aux établissements, référentiels métiers et fiches de postes. Mise en place d'un tableau de bord.

### WP.4 – Finances

Définition et restructuration des services sous un schéma commun. Mise en réseau des services financiers des 7 FST, refonte des services et inventaire des procédures. Identification des responsables et formation des équipes. Initiation d'une dématérialisation des procédures et archivage numérique.

### WP.5 – Communication

Mise en réseau des cellules « communication » des 7 FST et consolidation de l'activité. Création d'un portail de communication commun. Construction d'un mini-portail type ENT pour usage interne à chaque FST.

### WP.6 – Documentation

Normalisation des notices documents (norme internationale décimale). Mise en place de cartes numériques avec code barre. Amélioration des accès aux étudiants.

# 3. Les résultats

Ces objectifs ont été au centre du programme court de modernisation qui a été mené sur un peu plus de douze mois, dans les Facultés pilotes, mais également pour certains dans d'autres FST volontaires, voire dans toutes les FST marocaines. Ils sont maintenant atteints.

## Difficultés et marges de progression

■ **Tout ne peut être réglé en trois ans**, et la modernisation de la gestion n'est de toute manière jamais achevée. Le programme a identifié un certain nombre d'actions dont la mise en œuvre n'a pu être entièrement réalisée, voire restent à l'état de projet, car nécessitant un temps plus long. Mais il a identifié également un certain nombre de freins ou de blocages, dont la résolution doit passer pour certains par des choix faits au niveau du pays. C'est le cas notamment pour ce qui concerne le dialogue social avec les syndicats, nécessaire pour permettre des évolutions sur la construction d'organigrammes et de fiches de poste très précis, éléments incontournables aujourd'hui. C'est également le cas au niveau de la nature des emplois, la modernisation nécessite des qualifications supérieures, et un nombre plus important de cadres intermédiaires.

■ **Plusieurs questions importantes ont reçu des réponses insuffisantes**, mais il s'agit de sujets qui interrogent les universités dans de nombreux pays francophones. Trois sont citées ici, de natures très différentes.

1 – L'organisation en réseaux multiples, à des niveaux divers, et l'articulation de ces réseaux afin que cela conduise à des approches qui se complètent et s'enrichissent, et non s'ignorent ou se contredisent.

2 – L'association des étudiants et de leurs organisations aux réflexions, et la capacité à aider à la création et à la vie d'associations d'anciens lauréats. Un « Bureau des élèves ingénieurs » a été créé lors du programme par une FST. Ce n'est qu'un début.

3 – Le devenir de la documentation, avec la montée en puissance du numérique. Le programme a permis la mise en place du catalogue des ressources documentaires, sous le standard décimal international. Ce standard est certes discuté, mais ce choix a permis l'obtention rapide d'un accès à la documentation et des procédures de prêt bien plus efficaces. La question de ce que pourrait le service documentaire d'une Faculté des sciences et techniques dans dix ou quinze ans n'a pas été abordée.









# 4. Conclusion







# 4. Conclusion

■ **Le travail réalisé en trois ans est réel, mais reste à prolonger**, comme cela avait été prévu à l'origine. Le constat fait au sein des sept FST marocaines met en avant des questions qui ne leur sont en fait pas spécifiques : l'importance du partage d'informations et de pratiques, et donc de la vie continue de réseaux à tous niveaux ; le besoin de professionnalisme et de qualité dans toutes les actions, donc d'organigrammes clairs, de procédures formalisées, qui font l'objet d'évaluations régulières quant à leur pertinence et leur bon fonctionnement ; le rôle clé des responsables, du secrétaire général et surtout du Doyen ; enfin, le rôle important du Ministère.

Il est en effet crucial que tous les aspects qui pourraient être vus comme simplement techniques soient mis en perspective, et que chaque acteur soit convaincu qu'il contribue à un projet stratégique clairement défini et

porté par son établissement.

■ **La volonté des sept, maintenant huit, FST marocaines de continuer la démarche entreprise**, le souhait collectif des partenaires européens et marocains de prolonger leur collaboration, le choix politique du Ministère de l'enseignement supérieur marocain de profiter des enseignements issus de ces trois années de travail, seront les moteurs de la pérennisation de l'action entreprise.

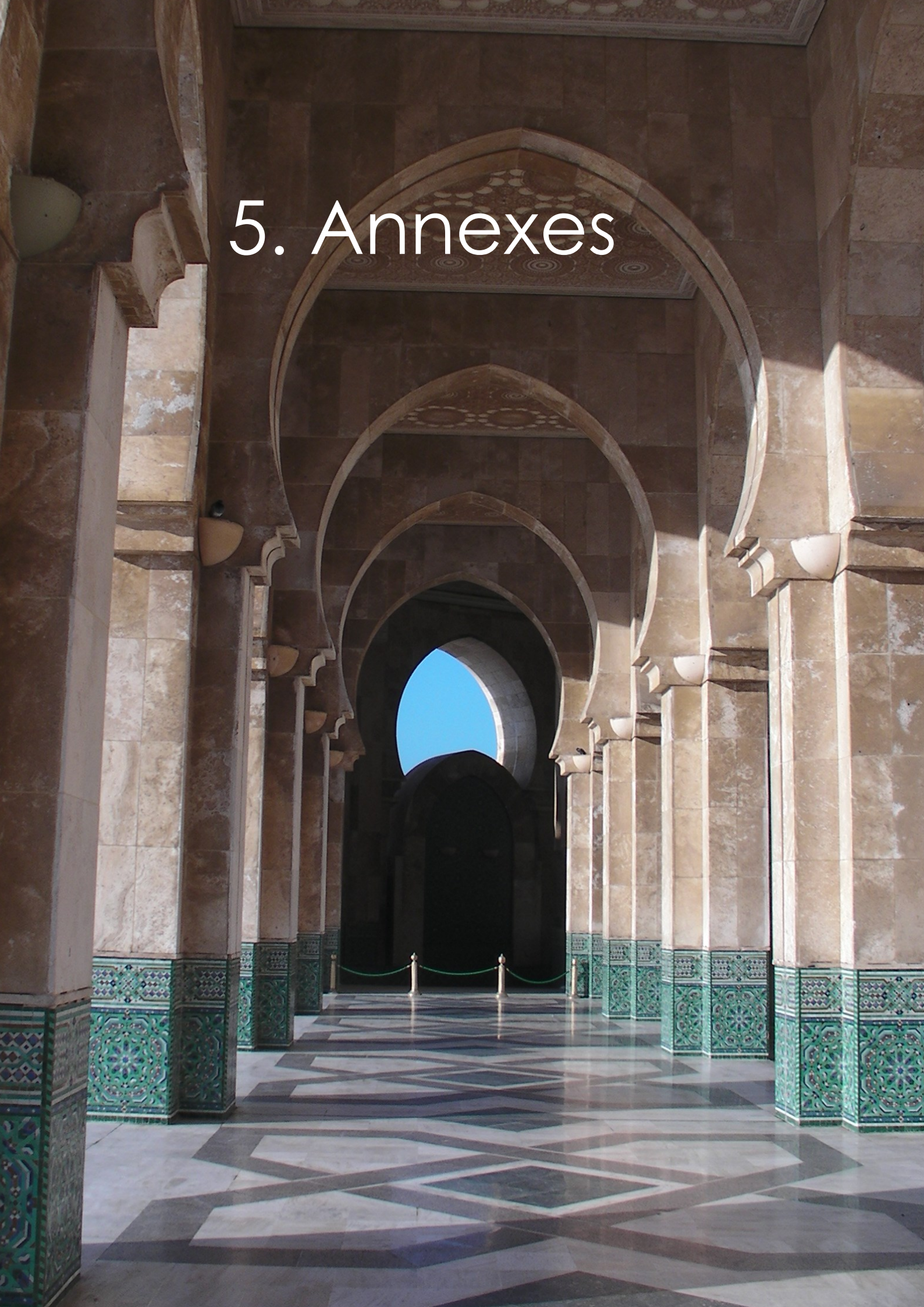
Au delà des bénéfices qu'ils ont déjà constaté pour eux-mêmes, les établissements partenaires espèrent que d'autres établissements sauront tirer profit de leur expérience, de leurs réussites, des difficultés rencontrées et donc identifiées, détaillées dans le Guide des bonnes pratiques. L'ensemble des acteurs de MODEGOV y trouveront une justification supplémentaire des efforts consentis par chacun.







# 5. Annexes





**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°2**

**ETAT DES LIEUX DES FST MAROCAINES**

Le projet Tempus MODEGOV n°2 a été lancé en 2008 et a permis de réaliser une série de rencontres et de séminaires entre les FST marocaines et les FST françaises. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**WP2 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP2, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°4**

**RAPPORT INTERMEDIAIRE MODEGOV**

Le rapport intermédiaire du programme MODEGOV a été réalisé en 2011. Ce rapport présente les résultats des activités réalisées pendant la première année du projet.

**ETAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME MODEGOV : LES ACTIVITÉS**

Le calendrier initial du programme MODEGOV a été respecté. Les activités prévues ont été réalisées dans les délais.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°6**

**RENCONTRE DES DOYENS**

En octobre dernier, Jean-Pierre Borel, coordinateur du projet MODEGOV, a rencontré les doyens des FST marocaines. Cette rencontre a permis de discuter des avancées du projet et de planifier les prochaines étapes.

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°7**

**CHANGEMENT DE DOYENS DANS CERTAINES FST MAROCAINES**

Suite au changement de doyens effectué dans certaines FST marocaines, le programme MODEGOV a pu continuer de fonctionner. Les nouveaux doyens ont pris possession de leurs fonctions.

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°1**

**PREMIERE**

Le projet Tempus MODEGOV n°1 a été lancé en 2007 et a permis de réaliser une série de rencontres et de séminaires entre les FST marocaines et les FST françaises. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°3**

**LOTAGE DU PROGRAMME**

Le lotage du programme MODEGOV n°3 a été réalisé. Les activités prévues ont été attribuées aux participants.

**ACTIVITES RETENUES PAR LES PLANS DE MODERNISATION**

Les activités retenues par les plans de modernisation des FST marocaines ont été identifiées. Ces activités seront réalisées dans le cadre du projet.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°5**

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

**Lettre d'information**  
du projet **MODEGOV n°8**

**WP1 - Modernisation des affaires de scolarité et des affaires académiques**

L'Université de Limoges, responsable du WP1, a organisé une série de rencontres et de séminaires avec les FST marocaines. Ces rencontres ont permis de partager des expériences et de travailler ensemble sur des projets communs.

# 5. Annexes

## 1. Organisation du programme

COPIL – Comité de pilotage

**UNILIM** – Anne-Mercédès BELLIDO, Doyen / **FSTMAR** – Mohamed ABOUSSALAH puis Moha TAOURIRTE Doyens / **FSTTAN** – Amina AZMANI puis Mohamed ADDOU, Doyens / **FSTFES** – Mohcine ZOUAK, Doyen / **FSTERR** – Youssef EL AMRAOUI, Doyen / **FSTMOH** – Mohamed RAFIQ puis Mustafa LKHIDER, Doyens / **FSTSET** – Abdelahi IDER puis Houcine BOUAYAD, Doyens / **FSTBEN** – Abdelaziz EL BOUADILI puis Ahmed ZEGHAL, Doyens / **UNIBAC** – Carol SCHNAKOVSKY, Doyen / **UNILIS** – Virgilio MEIRA SOARES, Professeur, Recteur Honoraire / **UNINAN** – Mustapha NADI, Professeur / **UNIPOI** – Hervé SABOURIN, Vice-Président, puis Yves BERTRAND, Doyen.

coordinateur du programme

Jean-Pierre BOREL, **UNILIM**, Professeur, Doyen honoraire

équipe projet

Mohamed ABOUSSALAH, **FSTMAR**, Professeur, Doyen

Moulay BARKATOU, **UNILIM**, Professeur

Hélène DEJOUX, **UNILIM**, Ingénieur

Khalid KHATIB, **FSTMAR**, Professeur

suivi

Delphine POREZ puis Fabienne LORELLE, **UNILIM**, Ingénieur projet, avec l'aide de Niclette BUKASA KAMPATA

L'activité de MODEGOV est présentée sur le site du programme

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

Il est le premier à apparaître à la requête « MODEGOV » sous Google. Des brèves ont été régulièrement adressées aux acteurs du programme, relatant son avancement. Elles sont disponibles sur le site.





# 5. Annexes

## 2. Participants

Au sein de l'ensemble des services administratifs des FST marocaines et des facultés européennes, beaucoup de personnes ont été particulièrement impliquées dans les actions du programme, notamment dans les WP qui les concernaient directement. Qu'elles en soient toutes remerciées ici, même si nous ne pouvons citer chacun.

Nous tenons à citer particulièrement :

**UNILIM** – Monique REDON-SARRAZY, resp. scolarité L, Marielle SOURIS, resp. scolarité M, Michel VAREILHAS, ingénieur informatique / **FSTMAR** – Cherkaoui EL MODAFAR, vice-doyen, Abdeljalil EL GORAL, secrétaire général, Aouatif ABOUDIA, professeur, Ali BACHNOU, professeur, Lahcen BELLHARI, régisseur, Chafika HAZMIRI, resp. bibliothèques, Mohamed JBILOU, resp. scolarité, Ihsane MOUAOUIA, resp. service économique / **FSTTAN** – Khalid LAIRINI, vice-doyen, Abdeslam DRAOUI, vice-doyen, Hassan BIHRI, secrétaire général, Brahim LAHRAOUI, dir. RH / **FSTFES** – Mostafa IJAALI, vice-doyen, Taoufik ACHIBAT, vice-doyen, Najib AYACHE, secrétaire général, Senhagi El Ghazi HAMZA, élève ingénieur, pdt du BDE / **FSTERR** – Abdellah ELMANSOUR, vice-doyen, Lalla Aicha HAMIDI, informatique, Mohamed ZIADI, resp. scolarité, Mohamed NOU, resp. communication, El Hassan RIFKI MY, resp. RH / **FSTMOH** – Mohamed BOUZELMATE, secrétaire général / **FSTSET** – HILALI, vice-doyen, Sadik RAITEB, dir. RH / **FSTBEN** – Habiba BOUCHAKOUR, secrétaire général, Moulay Lhassane RIFKI, dir. RH, El Mehdi IKRIMAH, affaires estudiantines / **UNIBAC** – Valentin ZICHIL, vice-doyen, Rodica GURAMULTA, bibliothécaire, Rodica UNGUREANU, resp. RI/ **UNILIS** – Mario CALHA, professeur / **UNINAN** – Aline MARCHETTI, ingénieur, Romain CHAPOULY, coordination / **UNIPOI** – Patrice NAUDIN, vice-doyen, Gilles RABY, vice-président, Annick BOUCHAUD, dir. RH, Agnès GUITTET, resp. services administratifs

ainsi que les experts sollicités :

Jimmy EL HADAD, Aix-Marseille université

Evelyne GARNIER-ZARLI, université Paris-Est Créteil

et les personnes ayant œuvré à l'origine du projet, mais n'y ayant pas participé :

**UNILIM** – Michel THERA, vice-président, Alain CELERIER, doyen honoraire, Mohamed EL GANAOUI, Professeur

# 5. Annexes

## 3. Le Guide des bonnes pratiques

Ce guide est organisé sous forme de fiches, chacune organisée sur le même modèle :

- objectif visé
- temps estimé de réalisation
- moyens humains et matériels mis en œuvre dans les 2 FST pilotes du WP
- objectif atteint en fin de programme dans chacune des 2 FST pilotes
- estimation de la durée de travail restante (le cas échéant)
- difficultés identifiées dans la mise en œuvre
- recommandations sur la méthode à suivre

Il sera réalisé et diffusé (version papier + version électronique) en français, en arabe, en anglais.

Sont prévues les fiches suivantes.

### WP.1 – Scolarité

- APOGEE, fonctionnalités de base
- APOGEE avancé (examens, procès verbaux, etc)
- APOGEE, formation de formateurs
- mise en place d'un logiciel de gestion des salles
- renforcement et restructuration des services

### WP.2 – Services interface

- mise en place des procédures autour des stages (suivi, évaluation)
- création d'associations d'anciens lauréats
- recensement des compétences internes et des besoins des entreprises
- implantation d'un logiciel de gestion

### WP.3 – Ressources humaines

- référentiels métiers et fiches de postes
- construction d'organigrammes internes aux établissements
- mise en place d'un tableau de bord
- entretien professionnel
- mise en place d'une formation continue



# 5. Annexes

## 3. Le Guide des bonnes pratiques

### WP.4 – Finances

- refonte des services
- inventaire des procédures
- identification des responsables et formation des équipes
- dématérialisation des procédures (initiation)
- archivage numérique.

### WP.5 – Communication

- mise en réseau des cellules communication des FST et consolidation de l'activité
- création d'un portail de communication commun
- construction d'un mini portail type ENT pour usage interne à chaque FST.

### WP.6 – Documentation

- normalisation des notices documents (norme internationale décimale)
- mise en place de cartes numériques avec code barre
- amélioration des accès aux étudiants.

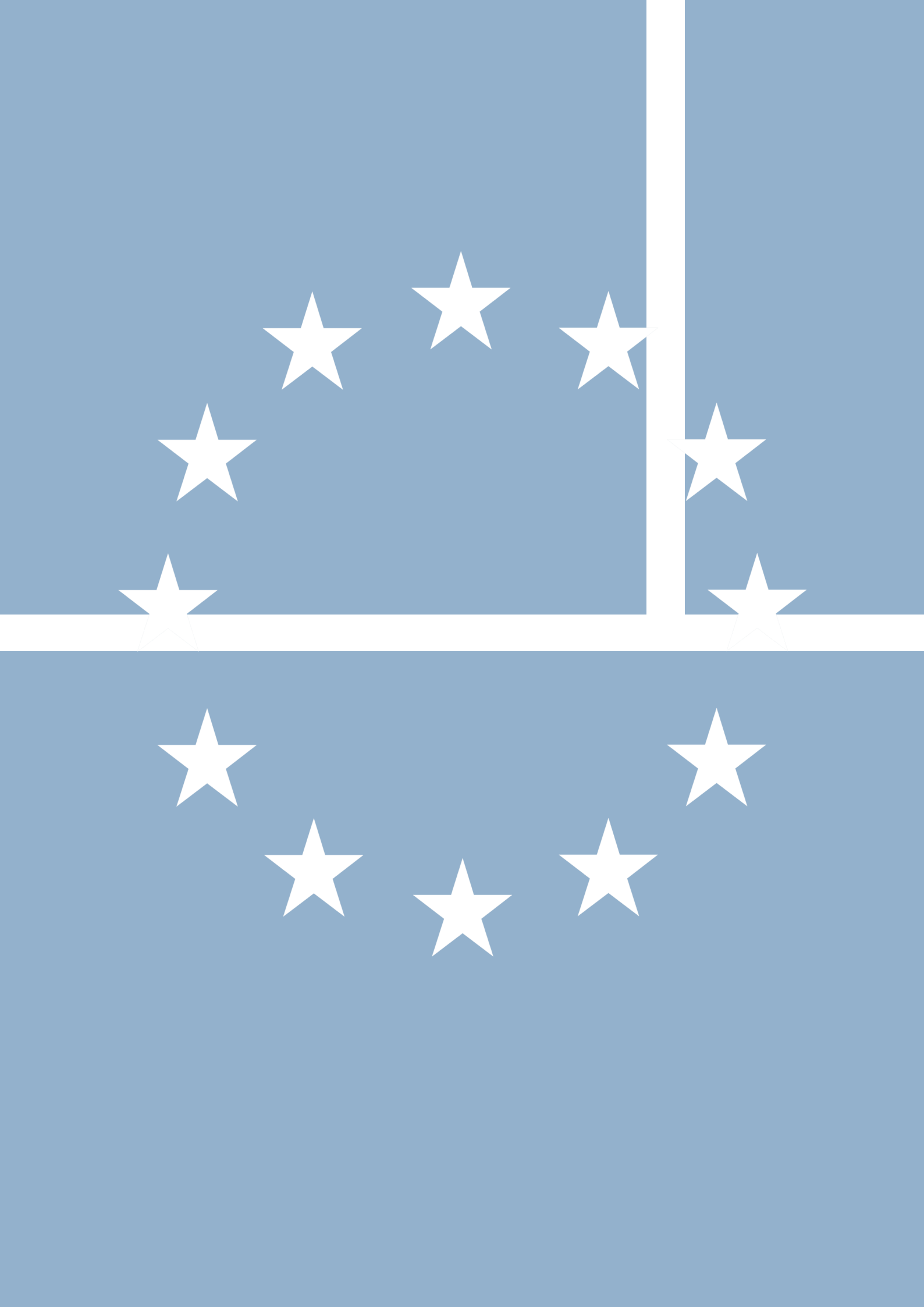


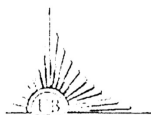
# Notes

# 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

décembre 2013