



Royaume du Maroc
Université Mohammed V-Agdal

Evaluation institutionnelle externe de l'Université Mohammed V-Agdal

Février 2008

Préface	5
Rapport d'évaluation externe	7
Préambule	9
I. Le contexte national	12
II. Présentation de l'université Mohammed V - Agdal	15
III. La démarche d'évaluation	19
IV. L'évaluation de l'Université Mohammed V – Agdal.....	24
V. Conclusions	37
VI. Recommandations finales	39
Réponse du Président	43
Annexes	
<i>Annexe 1 : Conclusions et recommandations de l'évaluation externe.....</i>	53
<i>Annexe 2 : Le projet TEMPUS EVAL-UM5A</i>	56
<i>Annexe 3 : Le guide des références de l'évaluation institutionnelle</i>	58
<i>Annexe 4 : Programme de la visite d'évaluation externe</i>	67
<i>Annexe 5 : Liste des participants aux entretiens</i>	70

L'Université Mohammed V-Agdal, dans une perspective de montrer sa capacité à s'inscrire dans une voie de progrès et de la reconnaissance nationale et internationale, est en train de se doter de mécanismes d'évaluation et d'assurance qualité pour accompagner la réforme de l'enseignement supérieur (système LMD, structures, institutions,...) au sein de ses établissements. L'Université, depuis le démarrage de la réforme de l'enseignement supérieur, a pu capitaliser des compétences et un savoirfaire grâce à son implication dans plusieurs projets internationaux concernant le domaine de l'évaluation et l'assurance qualité qui ont été à la base de son initiative à s'auto-évaluer et à être évaluée. Cette initiative a un double objectif: d'une part instaurer la culture d'évaluation, et d'autre part mettre en place des procédures et pratiques de l'évaluation répondant aux normes reconnues à l'échelle internationale et tenant compte des spécificités de l'enseignement supérieur au Maroc. C'est ainsi que l'évaluation institutionnelle de l'Université, menée au sein de ses divers établissements, a été réalisée en 2006-2007. Il s'agit d'une évaluation institutionnelle pilote au Maroc menée dans le cadre du projet Tempus EVAL-UM5A (2005-2007) grâce à un partenariat européen. Elle s'est déroulée dans toutes ses phases - l'évaluation interne suivie de l'évaluation externe- et a porté sur toutes les fonctions de l'université : la formation, la recherche et la gouvernance, selon un référentiel d'évaluation élaboré par l'Université. Cette expérience pilote, bien qu'ayant rencontré certaines résistances lors du démarrage, a été rendue possible grâce à l'adhésion générale des enseignants et à la motivation des cellules d'évaluation, chargées de l'évaluation au sein leurs établissements. Cet exercice a permis, d'une part, un développement de la capacité des enseignants à comprendre les enjeux et les mécanismes d'assurance qualité, et a révélé, d'autre part, à quel point les établissements se sont empressés de s'engager dans une démarche pour assurer la modernisation de leurs formations et le développement et la valorisation de leur recherche. L'évaluation interne, visant à donner un bilan des actions menées par l'Université Mohammed V-Agdal au cours des dernières années (depuis la mise en place de la réforme pédagogique en 2003), a permis de dresser un constat des forces, faiblesses, risques et opportunités qui caractérisent chaque établissement de l'Université. Cette évaluation interne a été couronnée par la publication, en Juin 2007, du rapport d'évaluation institutionnelle interne de l'Université avec les rapports des établissements. L'évaluation externe par les pairs, réalisée par un comité externe, a permis un regard critique et une garantie d'objectivité de l'évaluation. Dans le choix des membres de ce comité, il a été tenu compte du contexte national qui a justifié le choix de deux experts marocains non impliqués dans l'université à côté de trois experts européens. Cette évaluation externe s'est déroulée en 2007. Le projet de rapport d'évaluation externe a été préparé par l'équipe d'experts sur la base de l'évaluation interne et des constats lors de visites des établissements

et rencontres avec les différents acteurs (enseignants, administratifs et représentants des étudiants). Ce document a donné, dans le cadre d'échanges entre le Président et l'équipe d'experts, l'opportunité, au Président de corriger les erreurs factuelles et de formuler ses commentaires suite aux recommandations du rapport, et, au comité d'évaluation externe, d'aboutir à la version finale du rapport. Ce rapport d'évaluation externe est éminemment constructif et met en relief des éléments intéressants qui nous ont donné matière à réflexion. Il nous a permis de soulever des questions et de mener et projeter un certain nombre d'actions et de mesures. Il n'est pas inutile de mentionner que les bénéfices déjà tirés de l'évaluation interne, arrêté en Juillet 2006, se sont concrétisés, depuis, par la mise en application d'un certain nombre d'actions d'amélioration dans divers secteurs. Citons à titre d'exemple, l'orientation de la formation vers la professionnalisation qui se développe et se confirme, à travers l'offre de Masters professionnalisants, ou, dans le cadre du plan Emergence, par l'ouverture de 9 filières off-shoring. D'autres exemples méritent d'être signalés, comme la création du prix de la meilleure thèse de Doctorat dont l'appel à candidature a été lancé en Juin 2007, ou, l'engagement de l'Université à pérenniser la démarche qualité en projetant la création d'un centre d'assurance qualité et en développant les outils de base incluant l'évaluation annuelle des modules et des programmes et l'évaluation périodique des filières. Pour faire profiter l'ensemble de la communauté universitaire de cette expérience pilote, nous publions ce document, présentant les résultats de l'évaluation externe, qui se compose de deux parties, le rapport d'évaluation externe et la réponse du Président, suivies d'annexes. L'annexe 1 présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation externe. Les annexes 2 et 3 se rapportent à la démarche méthodologique suivie. Les annexes 4 et 5, qui font partie du rapport d'évaluation externe, concernent le déroulement de la visite des experts.

Les procédures mises en place et les résultats de cette évaluation institutionnelle pilote feront l'objet d'une dissémination à un large public, ciblant en particulier la communauté universitaire et les autorités de tutelle. Ceci incitera, nous l'espérons, l'ensemble des enseignants et administratifs au sein de chaque établissement universitaire à une grande adhésion au processus d'évaluation et ne manquera pas d'engendrer des discussions qui aboutiront sans aucun doute à la proposition de plans d'actions d'amélioration de l'université marocaine.

Université Mohammed V - Agdal
Rapport d'évaluation externe

Eval-UM5A
UM_JEP-32146-2004

Février 2008

*Ce projet a été financé avec le soutien
de la Commission européenne.*

*Cette publication n'engage que ses auteurs
et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait
être fait des informations qui y sont contenues.*

L'évaluation institutionnelle de l'université Mohammed V - Agdal s'inscrit dans le cadre d'un projet de coopération internationale, Eval-UM5A, soutenu par l'Union Européenne au travers du programme TEMPUS. Les objectifs de ce projet, élaboré à l'initiative du Président de l'UM5A, sont de :

- réaliser l'évaluation institutionnelle de l'université Mohammed V - Agdal avec ses deux phases, interne et externe, et en couvrant les principales fonctions de l'Université : enseignement, recherche, gouvernance et gestion ;
- développer des mécanismes internes d'assurance qualité, en particulier pour accompagner la mise en œuvre de la réforme et l'introduction du LMD ;
- contribuer par cette évaluation pilote, à l'élaboration du système d'évaluation de l'enseignement supérieur marocain, au travers d'un partage d'expérience avec les autres universités marocaines et d'une réflexion stratégique avec le Ministère de tutelle et la Conférence des Présidents d'Université.

Eval-UM5A s'appuie sur un consortium de huit institutions marocaines et européennes, regroupant :

- l'université Mohammed V - Agdal (Maroc), qui en assure la coordination ;
- le Centre international d'études pédagogiques (France), qui est l'établissement contractant ;
- le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (Maroc) ;
- le Comité national d'évaluation (France) ;
- l'université du Bedfordshire (Royaume-Uni) ;
- l'université d'Exeter (Royaume-Uni) ;
- l'université Paris-Sud 11 (France) ;
- l'université Pierre-Mendès-France, Grenoble (France).

Le projet a démarré en janvier 2006 et s'achèvera en décembre 2007. Il comporte quatre grandes phases :

- définition de la méthodologie et lancement du projet (janvier - mars 2006) ;
- évaluation interne (avril - novembre 2006) ;
- évaluation externe (décembre - juin 2007) ;
- développement de mécanismes internes d'assurance qualité (juillet - octobre 2007) ;
- valorisation et dissémination des résultats (septembre - décembre 2007).

Dès le départ, la méthodologie a été définie en concertation avec le Président de l'UM5A, et présentée dans un document largement diffusé au sein de l'université (on trouvera cette présentation à la page suivante).

Dans le cadre du projet TEMPUS Eval-UM5A, l'objectif de l'évaluation institutionnelle est d'aider l'université à se situer par rapport aux références partagées du processus de Bologne.

L'évaluation porte sur l'ensemble des missions et activités (gouvernance, pédagogie et recherche) de l'université, dans la perspective de son pilotage stratégique. Elle repose sur :

- une phase interne, qui doit permettre à l'université de faire le bilan le plus complet possible sur sa situation, en impliquant l'ensemble de la communauté universitaire (enseignants, administratifs, étudiants) ;
- une phase externe qui apportera un regard extérieur sur ce diagnostic.

La phase interne se déroulera de février à novembre 2006, en deux étapes :

- de février à juin, chaque établissement réalisera son évaluation interne et produira un rapport ;
- ensuite, sur la base des rapports des établissements et d'une analyse globale, l'université préparera, pour la fin novembre, le rapport d'évaluation interne global.

Les évaluations internes seront conduites selon une logique de démonstration (evidence based process). Les rapports seront construits suivant un référentiel d'évaluation élaboré par le Comité de pilotage du projet sur la base des références du processus de Bologne et des expériences précédentes de l'université Mohammed V - Agdal, en s'attachant, pour chaque référence, à présenter la situation courante de chaque établissement de l'université, et les analyses qu'en font les acteurs.

La phase externe se déroulera de décembre 2006 à juin 2007. Elle sera effectuée sur le mode de l'évaluation par les pairs et aura pour point de départ le rapport d'évaluation interne de l'université avec, en annexe, les rapports des établissements. Le groupe d'experts sera composé de deux universitaires européens et deux universitaires marocains. Ils effectueront une visite de quatre jours à Rabat pour rencontrer des représentants de l'université (responsables, enseignants, administratifs et étudiants). Ils prépareront un rapport d'évaluation externe qui fera l'objet d'une discussion avec les responsables de l'université. Le rapport final d'évaluation sera publié avec la réponse du Président de l'université.

Pour soutenir l'université dans la réalisation de cette évaluation et dans l'utilisation de ses résultats, des échanges réguliers seront organisés avec les partenaires européens, notamment par le biais de deux visites d'études dans des universités britanniques (universités du Bedfordshire et d'Exeter) et françaises (universités Paris Sud 11 et PierreMendès-France, Grenoble 2).

Cette évaluation institutionnelle représente une opération pilote au Maroc. Dans la dernière phase du projet, un échange sur ses modalités et ses résultats sera organisé avec le Ministère et les autres universités, au travers de la Conférence des Présidents, afin d'appuyer la réflexion stratégique nationale.

L'évaluation interne s'est déroulée d'avril à novembre 2006, suivant des modalités qui seront présentées et analysées plus loin (pages 12 à 15).

Pour l'évaluation externe, le Président de l'UM5A a été consulté sur la composition du groupe d'experts, à la fois pour proposer des experts marocains et, avant la désignation finale des quatre experts, donner un avis de non-objection. La visite d'évaluation a été effectuée les 14, 15 et 16 février (cf. programme en annexe). La mission d'évaluation était composée de six personnes :

- Luc WEBER, Président du Comité Directeur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Conseil de l'Europe, ancien Recteur de l'Université de Genève et ancien Président de la Conférence Universitaire Suisse - président du groupe d'experts ;
- Yahya BOUABDALLAOUI, Professeur à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Département de Foresterie et des Ressources naturelles - expert ;
- Frédéric LOBEZ, Professeur à l'Université du Droit et de la Santé de Lille, Directeur de l'ESA - expert ;
- Ahmed ZOUGGARI, Professeur à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Département des Sciences Humaines - expert ;
- Véronique CHABBERT, Chargée de mission au Comité national d'évaluation (France) rapporteur ;
- Marie-Odile OTTENWALTER, Chargée de programmes au CIEP (France) - représentant la cellule d'évaluation externe.

I. Le contexte national

L'Université marocaine est actuellement en plein bouleversement. Elle doit faire face à un accroissement important du nombre de ses étudiants : on comptait, en 2006, quelque 280 000 étudiants, répartis dans les quatorze universités, alors que l'effectif ne dépassait guère 3 300 en 1960. Une réforme globale, touchant à la fois le gouvernement, les formations, la pédagogie et la recherche est actuellement mise en place. Elle répond au souci de modernisation du pays, à sa volonté d'inscrire ses universités dans la compétition mondiale et d'étendre ses coopérations. L'université Mohammed V - Agdal entend jouer un rôle moteur dans cette réforme.

La Charte nationale d'Éducation et de Formation et la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

La Charte Nationale d'Éducation et de Formation, approuvée par le Roi Hassan II en octobre 1999, énonce les principes fondamentaux qui président à la mise en place d'un nouveau système national d'éducation et de formation. Ce système instaure une réforme globale qui implique l'extension de l'enseignement et son ancrage dans l'environnement économique, organise la pratique pédagogique et vise l'amélioration de la qualité de la formation. La réforme englobe en outre toutes les questions relatives aux ressources humaines, à la gouvernance, au partenariat et au financement. L'article 10 de la Charte précise que « l'université doit devenir un établissement ouvert et une locomotive de développement dans chaque région du pays et à l'échelle de la patrie tout entière ».

Promulguée en 2000, la loi 01-00, portant organisation de l'enseignement supérieur, constitue le cadre juridique global de la réforme. Elle énonce les missions renouvelées des universités, qui sont :

- la contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale,
- la formation initiale et la formation continue,
- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture,
- la préparation des jeunes à la vie active, notamment par le développement des savoir-faire,
- la recherche scientifique et technologique,
- la réalisation d'expertises,
- la contribution au développement global du pays,
- la contribution à la promotion des valeurs universelles.

La loi 01-00 renforce l'unité des universités et leur accorde plus d'autonomie. Les universités sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de

l'autonomie administrative et financière. Elles jouissent de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle dans le cadre de l'exercice de leurs missions. Elles regroupent des établissements d'enseignement, de formation et de recherche, ainsi que des services d'université et des services communs. Elles sont administrées par un Conseil, constitué de membres élus et de membres de droit, et dirigées par un Président, dont le pouvoir est accru et qui devient l'interlocuteur unique des pouvoirs publics. En contrepoint de cette autonomie accrue, les universités devront se soumettre à une évaluation régulière « portant sur leur rentabilité interne et externe et touchant à tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche » (art. 77-80).

Cette évaluation sera basée sur une autoévaluation dont chaque université aura la responsabilité. Des audits pédagogiques, financiers et administratifs seront réalisés par des instances de régulation nationales, autonomes et indépendantes. La mise en place d'une agence nationale d'évaluation et d'un observatoire chargé d'étudier l'adéquation entre les formations et l'environnement socio-économique est en cours.

La réforme pédagogique

La réforme modifie complètement l'architecture pédagogique en instaurant les trois niveaux du L (licence en trois ans), du M (master en deux ans) et du D (doctorat en trois ans). Les enseignements sont organisés sur une base modulaire et semestrielle, rompant avec l'organisation par année, et les filières sont soumises à l'accréditation d'une commission nationale (CNACES) qui évalue les formations et leur adéquation avec les besoins de la nation. La réforme instaure le contrôle continu qui remplace les contrôles annuels. Elle fait évoluer la relation enseignants/enseignés en mettant l'étudiant au centre des préoccupations.

Depuis 2003, le LMD est progressivement intégré dans toutes les universités marocaines. À l'heure actuelle, le dispositif du L est complètement mis en place dans les Facultés. Le M1 a commencé à la rentrée 2006-2007.

Les établissements scientifiques sont confrontés aux difficultés linguistiques des étudiants marocains. En effet, les enseignements des matières scientifiques sont dispensés en arabe au lycée et en français à l'université, ce qui a nécessité une mise à niveau des étudiants et l'appel à des enseignants qualifiés pour la mener à bien.

La recherche

Depuis 1998, l'État marocain a donné une véritable impulsion à « la recherche scientifique jusque-là considérée comme un sous-produit de la formation dépendant de la volonté et

de l'ingéniosité de chacun »¹ et, par conséquent, ni financée, ni évaluée, ni valorisée. Le pays a pris conscience du rôle essentiel qu'elle devait jouer dans le progrès scientifique, technique et économique. Il a concrétisé sa nouvelle politique avec l'instauration d'institutions nationales (Secrétariat d'Etat chargé de la Recherche Scientifique ; Centre National de la Recherche Scientifique et Technique - CNRST ; Comité Permanent de la Recherche et du Développement économique, instance interministérielle chargée d'élaborer une stratégie nationale ; Académie Hassan II des Sciences et Techniques, mise en place en 2006), l'engagement dans des contrats et des programmes pluriannuels, la création de pôles de compétences, l'incitation à la valorisation et surtout la volonté de consacrer 1% de son PIB à la recherche à l'horizon 2010.

En 2005, les « Assises de la recherche », organisées par l'université Mohammed V - Agdal, ont abouti à l'adoption d'un projet national de structuration des unités de recherche et d'un projet de création de structures de valorisation de la recherche à l'UM5A.

Les moyens

La bonne application de la réforme pédagogique nécessite le renforcement des moyens humains pour la formation, l'accroissement des compétences logistiques et l'adaptation des locaux d'enseignement à des groupes restreints. Or, l'université marocaine est Document de présentation des « Assises de la recherche », Université Mohammed V – Agdal, 2005.

confrontée aux conséquences de l'opération nationale d'encouragement aux départs volontaires à la retraite, menée à l'instigation de la Banque mondiale pour réduire le nombre de fonctionnaires. Cette opération a entraîné la perte de 20,26 % des postes d'enseignants, de chercheurs ou d'administratifs dans les établissements d'enseignement supérieur. En l'absence d'un plan préétabli, ces départs, librement réclamés par chacun, ont été très inégalement répartis et ont handicapé, dans certaines disciplines, la mise en place de la réforme. Les universités doivent également faire face à la nécessité d'accroître leurs moyens logistiques de fonctionnement, à la formation de leurs personnels et à de gros investissements pour adapter leurs locaux. Enfin, le développement de la recherche est entravé par le faible investissement national qui représente actuellement moins de 1% du PIB.

1. Document de présentation des « Assises de la recherche », Université Mohammed V – Agdal, 2005.

II. Présentation de l'université Mohammed V - Agdal

Créée en 1957, l'université Mohammed V – Agdal est pluridisciplinaire et assure des formations dans tous les domaines de la connaissance à l'exception de la santé. Elle est composée de 7 établissements : 3 facultés, 2 écoles et 2 instituts de recherche, qui, en 2006-2007, accueillent un total de 20 037 étudiants, formés par 1 012 enseignants-chercheurs assistés de 838 personnels administratifs. En 2006, elle a délivré 4 667 diplômes dont 141 diplômes de doctorat et 51 doctorats d'État. Cette université forme 20 % des étudiants marocains (10 % au niveau de la licence) et délivre un tiers des doctorats du pays. Ses locaux sont répartis sur une quinzaine de sites. Pour l'année 2005, son budget de fonctionnement, hors salaires, est de 122,4 millions de dirhams, son budget d'investissement de 58,7 millions de dirhams.

Les établissements qui composent l'université présentent une grande diversité quant aux profils de formation et aux modes de recrutement des étudiants et par conséquent une grande diversité de taille, d'organisation et de résultats. On doit en effet distinguer, d'une part, les trois facultés à accès ouvert, qui accueillent la très grande majorité des étudiants, et, d'autre part, les deux écoles à accès régulé (École Mohammedia d'Ingénieurs et Ecole Supérieure de Technologie de Salé) et les deux instituts de recherche.

La Faculté des Lettres et Sciences humaines (FLR)

Les formations sont accessibles à tous les étudiants titulaires d'un baccalauréat marocain ou d'un diplôme reconnu équivalent. Initialement créée pour former les enseignants du secondaire et répondre aux besoins de la marocanisation du personnel de l'Éducation nationale, la FLR a formé la majorité des enseignants-chercheurs des autres universités marocaines.

Composition	- 6 départements de langues et littérature : arabe, français, anglais, espagnol, allemand, italien - 7 départements de sciences humaines : histoire, géographie, études islamiques, sociologie, psychologie, philosophie - 1 département de communication
Types de diplômes	licence, DESA, DESS, master, doctorat
Étudiants	Inscrits en 2006-2007 : - 6 049 inscrits, dont 4 880 en licence - 1 696 nouveaux inscrits - Diplômés (2006) : 1 869 (dont 24 doctorats d'État)
Enseignants-chercheurs	249
Administratifs	136
Recherche	13 groupes de recherche 6 sociétés savantes
Implantations	2 implantations éloignées de 5 km

La Faculté des Sciences (FSR)

Les formations sont accessibles avec un baccalauréat marocain des séries mathématiques ou sciences expérimentales ou un diplôme reconnu équivalent.

Composition	5 départements : - biologie - chimie - mathématiques et informatique - physique - sciences de la terre.
Types de diplômes	licence, DESA, DESS, master, doctorat
Étudiants	Inscrits en 2006-2007 : - 5 421 inscrits, dont 3 749 en licence - 1 368 nouveaux inscrits - Diplômés (2006) : 780 (dont 12 doctorats d'État)
Enseignants-chercheurs	387
Administratifs	220
Recherche	58 groupes et laboratoires de recherche
Implantations	4 implantations

La Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales (FDR)

Les formations sont accessibles à tous les étudiants titulaires d'un baccalauréat marocain ou d'un diplôme reconnu équivalent.

Composition	3 départements : - droit public (sections arabe et française) - droit privé (sections arabe et française) - sciences économiques.
Types de diplômes	licence, DESA, DESS, master, doctorat
Étudiants	Inscrits en 2006-2007 : - 6 692 inscrits, dont 3 974 en licence - 1 328 nouveaux inscrits - Diplômés (2006) : 1 539 (dont 14 doctorats d'État)
Enseignants-chercheurs	134
Administratifs	167
Recherche	19 groupes de recherche
Implantations	4 implantations

L'École Mohammadia d'ingénieurs (EMI)

Les formations sont accessibles sur concours ouverts aux candidats ayant suivi deux années de classes préparatoires scientifiques ou aux étudiants titulaires d'un DEUG après étude de leur dossier ; limite d'âge : 22 ans. Les ingénieurs d'application et titulaires de certaines licences ou maîtrises peuvent être admis sur dossier en deuxième année.

Composition	8 départements : - génie civil - génie des procédés, - génie électrique - génie informatique - génie industriel - génie mécanique - génie minéral - EGT (Modélisation et Information Scientifique)
Types de diplômes	Diplômes d'ingénieur d'État (3 ans), DESA, DESS, doctorat en sciences appliquées
Étudiants	Inscrits en 2006-2007 : - 1 345, dont 143 doctorants Diplômés (2006) : 319 (dont 1 doctorat d'État)
Enseignants-chercheurs	138
Administratifs	167
Recherche	19 groupes de recherche
Implantations	1 implantation (50 000 m ² , résidence étudiante comprise)

L'École supérieure de technologie de Salé (EST)

Les formations sont accessibles avec un baccalauréat marocain et après concours.

Composition	6 départements : - génie urbain et environnement - informatique - techniques de management - maintenance industrielle - techniques de commercialisation - communication
Types de diplômes	DUT
Étudiants	Inscrits en 2006-2007 : - 530 Diplômés (2006) : 160
Enseignants-chercheurs	66
Administratifs	85
Recherche	2 laboratoires de recherche appliquée
Implantations	1 implantation (1 hectare de surfaces construites) à Salé

L'Institut scientifique (IS)

Cet institut de recherche a pour mission d'effectuer des recherches fondamentales dans les domaines des sciences de la nature (physique du globe, géologie, géomorphologie,

cartographie, télédétection) et des sciences de la vie (faune, flore et ressources du sous-sol) et de faire l'inventaire des richesses nationales dans ce domaine à des fins de conservation du patrimoine national. Il a aussi pour mission de constituer les collections du Muséum d'histoire naturelle et de réunir une bibliothèque scientifique. Il gère des stations biologiques et des observatoires géophysiques basés dans différentes régions du pays. Les chercheurs de l'IS participent à l'enseignement universitaire et à l'encadrement des jeunes chercheurs.

Effectifs : 38 enseignants-chercheurs et 68 administratifs.

L'Institut des études hispano-lusophones (IEHL)

Cet institut est un centre d'études et de recherche des civilisations et cultures d'Espagne, du Portugal et des pays d'Amérique latine. Il a pour mission de renforcer les liens de coopération avec le monde hispanique et lusophone. Il vient d'être créé et n'a pas participé à l'évaluation.

Les services de la présidence

La présidence de l'université dispose d'un corps administratif de 62 personnes, dont 35 cadres, placées sous l'autorité du secrétaire général, du vice-président chargé de la recherche, de la coopération et du partenariat et du vice-président chargé des affaires académiques et estudiantines et de la modernisation de l'université.

La présidence comporte douze services :

- pour la recherche : les services de coopération et partenariat international, de coopération et de partenariat national, de la recherche, de la valorisation de la recherche ;
- pour les affaires générales : le service comptable et financier, le service de gestion des ressources humaines, le service des affaires générales et juridiques, le bureau d'ordre, le standard, etc. ;
- pour les affaires académiques : le service informatique, le service des affaires pédagogiques et académiques, le service des statistiques, le service de l'enseignement supérieur privé.

III. La démarche d'évaluation

La volonté de l'UM5A, fortement portée par son président, est de mettre en application, au mieux et rapidement, la réforme. L'université a adopté des structures conformes aux préconisations de la loi 01-00 et, à partir de 2003, elle a commencé à mettre en place la nouvelle architecture pédagogique du LMD, au niveau Licence, dans ses facultés. Elle a restructuré la recherche et introduit des supports structurels à la valorisation.

C'est dans ce contexte que se situe cette première évaluation institutionnelle d'une université marocaine, menée conformément aux recommandations de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation. Malgré les difficultés posées par la mise en œuvre de la réforme et les bouleversements qu'elle entraîne, c'est avec courage et détermination que l'université a engagé très tôt cette démarche d'évaluation interne et externe, pour développer une culture de la qualité et avec l'objectif de servir de modèle au niveau national. En choisissant, pour accompagner la gestion des changements, de mettre en place des mécanismes de management de la qualité et de les soumettre au regard d'évaluateurs externes, l'université Mohammed V - Agdal démontre sa capacité à s'inscrire résolument dans la voie du progrès et de la reconnaissance nationale et internationale.

1. L'évaluation interne

L'UM5A s'est engagée fortement dans la préparation et la réalisation de son évaluation interne :

- organisation d'un séminaire de lancement du projet, en mars 2006, avec l'appui des partenaires européens, pour sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire aux objectifs de l'évaluation et aux mécanismes de l'assurance qualité, et les informer du mode de déroulement de l'opération ;
- désignation, par le Président de l'université, d'un comité de pilotage composé de trois enseignants formés aux méthodes de l'évaluation ;
- constitution d'équipes d'évaluation interne au sein des établissements, composées de 4 à 6 personnes (principalement des enseignants-chercheurs) désignées par les doyens ou directeurs des établissements ; constitution d'une septième équipe au niveau de la présidence ;
- élaboration du référentiel qualité (Autoévaluation institutionnelle – Référentiel de l'autoévaluation et glossaire, première version Juin 2006) à partir des références du Processus de Bologne (Références et Lignes directrices pour l'évaluation de la qualité, préparées par l'ENQA en 2005 et adoptées par la Conférence des Ministres à Berlin),

de référentiels européens dont le Livre des références du Comité National d'Évaluation (Cné) français, ainsi que des expériences antérieures de l'université Mohammed V - Agdal ;

- préparation, par chacune des équipes, des rapports d'évaluation interne des établissements (que le Président n'a pas relus, dans le souci de ne pas peser sur la démarche) et de la présidence, avec la consultation, plus ou moins large selon les cas, des différents acteurs, le recueil de données et d'avis ; concertation entre les équipes lors de réunions hebdomadaires animées par le comité de pilotage ;
- rédaction, par le comité de pilotage, du rapport d'évaluation interne de l'université, rapport global qui se présente comme la synthèse des rapports des précédents : cet important travail a fait l'objet de plusieurs réunions de concertation avec les coordonnateurs des équipes d'évaluation interne des établissements et de la présidence, et il a été discuté en réunion entre le président de l'université, ses deux vice-présidents, le secrétaire général de l'université et le comité de pilotage pour sa validation définitive.

Il faut souligner que, en dépit de certaines résistances initiales, peu nombreuses mais fortes, l'adhésion a finalement été générale : tous les établissements sans exception, ainsi que les services de la présidence, ont produit un rapport d'évaluation interne. Si la part des enseignants-chercheurs a été prédominante, des personnels administratifs et des étudiants ont également été associés à la démarche. La compréhension des enjeux et des mécanismes de l'assurance-qualité, le respect de la logique de démonstration dans une bonne partie des rapports, la clairvoyance des analyses et la sincérité des commentaires montrent à quel point toutes les composantes de l'université Mohammed V - Agdal s'engagent dans la démarche du Royaume du Maroc pour assurer les progrès de ses formations et de sa recherche, leur modernisation et leur place dans l'enseignement supérieur mondial.

La pratique de l'évaluation interne, menée conjointement dans chaque établissement sur la base du référentiel établi en commun, est, pour l'UM5A, un élément de cohésion qui pourra appuyer les décisions politiques à venir. Il convient de saluer la qualité de ce guide, et l'effort effectué par les responsables de l'évaluation interne pour produire un outil qui, tout à la fois, s'inscrive dans les grandes orientations internationales et soit adapté au fonctionnement de l'université marocaine. Malgré de grandes disparités de taille, de missions et d'objectifs, tous les établissements ont répondu à l'ensemble des articles du référentiel proposé, dont ils ont respecté la structure et la logique.

Le rapport d'évaluation interne de l'université a été préparé suivant le même référentiel, dans la perspective de produire une synthèse des rapports des composantes. Faute de

pouvoir embrasser la très grande diversité que ceux-ci reflètent, le rapport de l'université, qui ne dépasse pas la taille initialement prévue, est plus lisse que les rapports des établissements, et surtout moins clairement inscrit dans une logique de démonstration.

En fonction de ces limites, il a été convenu que les évaluateurs externes travaillent à partir de plusieurs documents produits par l'université :

- le rapport d'évaluation interne de l'UM5A ;
- les rapports d'évaluation interne des six établissements et de la présidence, qui devaient initialement figurer seulement comme des annexes ;
- le bilan 2002-2006, qui présente et analyse la mise en œuvre du projet de développement de l'UM5A, conçu et porté par son président ;
- le projet de plan d'action quadriennal de l'UM5A pour la période 2006-2010 ;
- les actes des Assises de la Recherche, tenues par l'UM5A en juin 2005.

Il n'y a pas ici matière à critique sur la méthode : le résultat atteint n'est pas le fruit d'une erreur de conception ou d'un défaut de mise en œuvre - l'organisation de l'évaluation interne a d'ailleurs été préalablement discutée avec le comité de pilotage du projet et son développement a été l'objet d'un suivi. En revanche, il permet de mieux comprendre la nature du processus de transformation dans lequel l'Université marocaine, et pas seulement l'université Mohammed V - Agdal, s'est engagée pour la mise en œuvre de la loi 01-00. D'une certaine manière, le processus d'évaluation interne a saisi une image de l'institution d'avant la réforme : au travers du tableau dressé par les établissements et la présidence, ainsi que du rapport de synthèse, l'université Mohammed V - Agdal se présente comme une entité constituée d'établissements aux personnalités marquées et à l'autonomie développée, mais plus juxtaposés que véritablement intégrés dans une dimension globale et mettant leur spécificité au service de la réalisation d'un projet commun. L'UM5A n'apparaît pas encore dans la cohérence qui lui serait nécessaire pour mieux peser sur son devenir.

Il faut, pour bien comprendre les résultats de l'évaluation interne, les remettre dans leur contexte. Les enjeux de l'évaluation interne et du développement d'une culture de la qualité justifient la prudence et les avancées pas à pas. Les transformations induites par la nouvelle loi sont importantes en termes d'organisation - la partie visible -, mais plus fondamentales encore en termes culturels. Il a été sage de ne pas chercher à créer, contre la réalité présente, une image cohérente de cette université alors qu'elle n'est encore qu'en devenir.

La clarification de cette étape du développement de l'université Mohammed V - Agdal est

à mettre au crédit de la procédure d'évaluation interne et de ses résultats. Les rapports produits mettent en lumière le point de départ : l'université d'aujourd'hui, avec ses disparités et l'état présent des relations de pouvoir entre établissements et échelon central. Par ses limites, l'évaluation interne met en évidence l'objectif qui doit être visé dans le futur : un rapport unique et préparé à l'échelon central, dans lequel l'université dans son ensemble puisse se reconnaître.

En l'état, les différents rapports reflètent un certain nombre de faiblesses dans la démarche d'évaluation interne :

- les analyses fournies en réponse au référentiel sont encore davantage issues du vécu de chacun que des résultats de discussions prenant appui sur une batterie d'indicateurs qu'il reste à mettre en place ;
- l'énoncé des dysfonctionnements est nettement plus développé que celui des bons résultats, et ces dysfonctionnements sont généralement présentés comme des résultantes de phénomènes extérieurs. Cette attitude, exprimée dans les rapports d'évaluation interne, se justifie dans de nombreux cas, mais représente néanmoins un facteur de blocage, inhibant, sinon pour les innovations, du moins pour des stratégies visant des adaptations ou des réajustements nécessaires à l'amélioration progressive des conditions faisant problème ;
- la réflexion sur les pratiques individuelles et collectives, anciennes et actuelles, qui dominent dans les différentes structures d'enseignement, de recherche et de gestion et qui concernent les différents acteurs (enseignants, administratifs et étudiants) de l'UM5A est peu développée. L'écart constaté (par la lecture des rapports, mais aussi lors de la visite) entre les formes d'engagement que l'UM5A met en œuvre et celles qu'adopterait une université « moderne » confrontée aux défis actuels réside, en grande partie, dans ce manque. Que ce soit dans le domaine de la gouvernance, de la recherche, de l'enseignement, de l'insertion des lauréats, ou celui de l'accompagnement du développement économique, social et culturel des différents niveaux de son environnement, cette absence de retour sur les pratiques handicape la capacité d'autoévaluation de l'UM5A et compromet l'amélioration des démarches et des procédures permettant de réduire l'écart entre les intentions et les résultats.

Mais d'ores et déjà, la volonté de tous, exprimée lors des rencontres avec l'équipe des évaluateurs externes et confortée par l'engagement du président, de voir se pérenniser cette réflexion sur le fonctionnement de leur établissement montre à quel point les bénéfices à attendre de pratiques permettant l'information, la communication et l'échange au sein d'une université pluridisciplinaire ont été compris. La diffusion des différents rapports d'évaluation interne et du rapport d'évaluation externe est attendue avec

impatience et devrait constituer un levier pour continuer et conduire cette démarche, déjà bien engagée, en faveur d'une amélioration des résultats vers un véritable management de la qualité.

2. L'évaluation externe

Le programme des entretiens (cf. annexe) a été établi en concertation avec les responsables de l'UM5A. Il s'agissait de respecter les termes de l'exercice, à savoir procéder à l'évaluation institutionnelle de l'université, tout en tenant compte des dimensions de l'évaluation interne, réalisée essentiellement au niveau des établissements. C'est pourquoi il a été convenu d'organiser l'essentiel des entretiens au niveau global de l'université (ces réunions se sont tenues à la Présidence), mais aussi de ménager un temps d'échange avec chacun des établissements (sur leurs sites).

Les évaluateurs externes sont bien conscients que la diversité des établissements a des conséquences non négligeables sur la capacité de chacun d'eux à mettre en place des procédures efficaces de contrôle de la qualité. Les efforts demandés aux facultés qui accueillent un nombre important d'étudiants, sans aucune sélection préalable et avec des perspectives d'emplois très diverses et parfois insoupçonnables, sont sans commune mesure avec ceux consentis par les formations sélectives et orientées vers des carrières définies, en prise avec le contexte économique et social. Mais la durée limitée de la visite ne permettait pas de traiter sérieusement la situation spécifique de chaque établissement ; par conséquent, le rapport d'évaluation externe ne s'attache pas à ce niveau d'analyse.

En outre, avant la visite, les limites et les orientations de cette évaluation expérimentale ont été clairement rappelées. L'évaluation externe ne porte pas sur le plan de développement de l'université, porté par le Président, ni sur son niveau de réalisation, pas plus que sur la mise en œuvre de la réforme, mais elle est ciblée sur la capacité de l'UM5A à s'auto-évaluer. Le rapport d'évaluation externe a donc été rédigé uniquement dans la perspective d'apporter un soutien à l'UM5A dans la recherche d'une amélioration continue de sa qualité.

1. Le gouvernement et l'exercice de l'autonomie

L'évaluation de la qualité du gouvernement et de la gestion de l'université met en avant deux questions majeures relevées à la lecture des rapports et constatées lors des entretiens : ce sont la complémentarité des pouvoirs entre la direction de l'université et celles des établissements, et l'utilisation des marges d'autonomie dans le cadre de l'application de la nouvelle loi. Celle-ci donne à l'université la responsabilité pleine et entière pour l'accomplissement de ses missions et de ses projets, rompant ainsi avec la politique antérieure qui rendait les doyens des facultés et les directeurs des écoles ou instituts directement redevables devant le Ministère des formations délivrées, des recherches menées et des moyens financiers utilisés.

La complémentarité des pouvoirs

C'est le président, nommé par Dahir sur une liste de trois candidats sélectionnés sur la base d'un projet de développement de l'université, qui la dirige pour une durée de quatre ans renouvelable une fois. Il est assisté par deux vice-présidents et un secrétaire général. Un conseil de gestion se réunit tous les mois pour examiner les questions administratives et financières. L'université est administrée par le Conseil de l'université, constitué de membres élus, de membres de droit et de membres désignés ; ce Conseil, qui se réunit plus fréquemment que ne le prévoit la loi (en moyenne quatre fois par an, alors que le minimum légal est de deux), délibère sur des dossiers préparés par des commissions (pédagogie, recherche, communication) dont le rythme de travail, réglé par l'actualité, est souvent très important (jusqu'à une réunion par semaine). La présidence rassemble des services administratifs qui gèrent l'ensemble de l'université.

Dans les établissements, on retrouve sensiblement la même organisation, mais, à cet échelon, les instances sont délibératives et n'ont pas de pouvoir décisionnaire, que ce soit pour les choix pédagogiques ou politiques ou pour la gestion financière. Les doyens des facultés (lettres, sciences et droit) ou les directeurs des écoles et instituts (EMI, EST, IS) sont, comme le président de l'université, nommés par Dahir et sur la base d'un projet d'établissement.

Cette organisation est mise en place dans son ensemble, conformément aux orientations de la loi, et fonctionne même si elle suscite encore quelques réserves concernant le fonctionnement du Conseil de l'université, la répartition des responsabilités et, en toile de fond, l'exercice de l'autonomie.

On relève que, d'une manière générale, l'université ne dispose pas de documents formalisés sur lesquels fonder ses décisions comme, par exemple, les bilans d'activité des établissements (sauf exception EST ou discours annuel du directeur de l'EMI). Les membres du Conseil de l'université qui ont participé à l'entretien avec les experts estiment ne pas connaître suffisamment les dossiers sur lesquels ils auront à statuer en séance (issus de l'important travail des différentes commissions, ces dossiers ne sont distribués que tardivement).

Par ailleurs, les avantages apportés par une réforme qui permet une vision stratégique globale et l'optimisation des services et des performances, laissant aux établissements le temps de se consacrer à ce qu'ils font le mieux - l'enseignement et la recherche - sont bien compris, mais la répartition des responsabilités n'est pas encore bien acceptée. Le mode de nomination des doyens et des directeurs (par dahir, comme le président) et une conception encore restrictive de l'autonomie réelle de l'université sont cités pour expliquer les difficultés rencontrées.

Si l'intérêt de la réforme n'est pas contesté, en revanche son impact est encore mal mesuré. Il s'agit d'une transformation profonde et d'ordre culturel, qui va bien au-delà d'une question de transfert de pouvoir entre périphérie et centre. C'est le projet même d'université qui est visé. La question se pose donc moins en termes de définition des centres de décision que de capacité à concevoir un projet d'université porté par les projets et les réussites de ses forces vives : les établissements.

La mise en place et l'acceptation du dispositif décisionnel en cours de développement ne peuvent qu'être facilitées par une réflexion collective sur les ambitions de l'université, pour faire que le tout soit plus que la somme des parties et que la force issue de la mise en cohérence bénéficie à tous. Les experts attirent l'attention de l'université sur le fait que les bénéfices à venir de la réforme dépendent de la capacité des acteurs de l'institution à articuler les logiques propres des établissements, avec leurs ambitions et contraintes particulières, et un projet collectif. Dans ce sens déjà, le Cadre Général du Projet de Développement de l'UM5A et le plan d'action quadriennal pour la période 2006-2010, qui ont été discutés au niveau du Conseil de l'université, ont aussi été mis sur le site internet de l'université et font l'objet d'un forum de discussion.

L'autonomie financière et gestionnaire

De par la loi 01-00, c'est le Conseil de l'université qui arrête le budget et répartit les crédits (dotations et recettes complémentaires). Cette autonomie financière est essentielle pour mener une politique dynamique sur le long terme. Mais actuellement, la connaissance

tardive de la subvention de l'État, qui oblige le Conseil de gestion à préparer un budget prévisionnel dont on ne sait s'il sera abondé, limite les effets bénéfiques du dispositif. Il en est de même du contrôle a priori des dépenses, aggravé par la mise à disposition de l'université d'un trésorier-payeur à temps partiel et par le manque de formation des agents des services financiers des composantes. Tous ces éléments retardent le démarrage des actions et sont mal compris. Les doyens et les directeurs des établissements de l'UM5A, auxquels le président a choisi d'accorder une délégation de signature pour les dépenses de fonctionnement et d'équipement (petit matériel), estiment que les procédures lourdes de contrôle financier entraînent des délais de paiement trop longs, très préjudiciables à une gestion claire et prospective.

Le budget d'investissement est sous la responsabilité unique de la présidence. Ce choix stratégique est un des éléments essentiels à la conduite d'une politique cohérente sur l'ensemble de l'université, qui permet, entre autres, la planification sur le long terme de l'extension et de la valorisation du patrimoine bâti. Le projet de création d'une grande bibliothèque universitaire rassemblant plusieurs collections est un projet fédérateur qui symbolise cette nouvelle politique.

Des marges de manœuvre existent néanmoins au niveau des établissements : ils disposent d'un budget global de fonctionnement qui leur permet de répartir, selon leurs besoins, les moyens à consacrer au recrutement des personnels vacataires et à la formation continue ainsi que d'indemniser les enseignants pour des tâches qui dépassent le cadre de leurs attributions.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'autonomie est très restreinte. Les personnels enseignants et administratifs du supérieur sont des fonctionnaires recrutés par concours et gérés par l'État. L'université définit néanmoins les critères de recrutement de ses enseignants et les commissions scientifiques des établissements décident de leur promotion. La situation actuelle montre que l'université a besoin de plus de latitude dans le recrutement et dans le redéploiement de ses postes, afin de pallier les départs massifs en retraite anticipée ou « naturelle », qui ont privé certains domaines disciplinaires de la quasi-totalité de leurs postes au moment même où se mettait en place une réforme exigeante.

Enfin, l'organigramme de l'université et des établissements n'est toujours pas validé par le Ministère des Finances. La validation de cet organigramme permettrait la reconnaissance de l'investissement de chacun dans la bonne marche de l'université et des établissements, son niveau hiérarchique et ses responsabilités. Essentiel à une meilleure gestion, il pourrait être le moteur d'une véritable politique de gestion des compétences administratives et

logistiques, qui devrait s'accompagner d'une formation des personnels aux outils modernes de gestion et de contrôle des résultats.

Face à ces contraintes, l'université doit encore trouver une articulation entre l'ancien modèle facultaire et la nouvelle organisation, et démontrer les avantages apportés par le fait de placer l'université au centre du dispositif tout en respectant l'équilibre des parties et la subsidiarité qui est un gage de bon fonctionnement et d'efficacité.

Le système d'information

L'évaluation se fonde sur la qualité des informations recueillies, leur degré de pénétration à tous les niveaux d'une institution et l'analyse qui en est faite. L'université Mohammed V - Agdal a conscience du rôle que doit jouer le système d'information pour améliorer la prise de décision et la gestion. Un des éléments essentiels à un gouvernement par la qualité est l'importance accordée à la communication interne et aux efforts déployés pour la développer dans les établissements, entre eux et avec la présidence. Cette action a été faiblement décrite dans les rapports des établissements et dans le rapport global, contrairement aux opérations de communication externe qui font l'objet d'exposés détaillés. Le président a montré, lors des entretiens, qu'il avait conscience du caractère fondamental de la communication interne, non seulement pour renforcer la cohésion et l'efficacité, mais aussi pour améliorer la qualité des informations destinées à un public plus large. Mais c'est une culture nouvelle pour la communauté universitaire et on peut espérer que la circulation des rapports d'évaluation interne constituera un levier dans son développement.

Pour être efficace, c'est-à-dire comprise et partagée par tous, l'information doit être systématisée dans tous les établissements par l'uniformisation des logiciels de gestion administrative (budget, personnels, locaux), de gestion pédagogique ou de gestion des bibliothèques (catalogues et lecteurs) et par l'accès partagé. De l'avis de tous, beaucoup de chemin reste à faire puisque, à l'intérieur d'un même établissement, les données sont traitées par des logiciels divers. Le système de gestion académique intégrant la composante universitaire (SIGA) doit être fortement soutenu politiquement et financièrement pour réaliser un système de gestion unique à l'image des systèmes d'information (SI) que les universités européennes cherchent à mettre en place pour gérer l'ensemble de leurs données.

De gros efforts ont déjà été entrepris pour acquérir le matériel lourd et mettre en place les réseaux intra- et extranet. Ils pourront servir d'appui à la communication et à la diffusion de l'ensemble des données non seulement dans l'établissement, mais dans des réunions inter-établissements et avec la présidence, pour dégager des bilans faisant apparaître les

progrès, les succès et les échecs, en chercher les raisons et dégager des pistes d'amélioration adaptées à chacun et bénéficiant de l'expérience de tous. C'est par ce travail que l'université montrera sa force dans le respect de chacun.

La communication interne et externe

Dans une structure fédérative comme l'université Mohammed V - Agdal, la communication interne revêt un caractère capital à deux titres :

- la communication interne descendante conditionne en partie le sentiment d'appartenance de chaque composante à un « tout » dont les finalités doivent être partagées et pour cela connues des « parties » ;
- la communication interne ascendante doit emprunter des canaux communs qui permettent aux services centraux de l'université de connaître, mesurer et apprécier les dynamiques propres aux composantes.

La rationalisation du système de production de données ne suffira pas à pallier l'absence constatée de culture en matière de partage d'expérience entre services ni de « benchmarking » pour repérer les bonnes pratiques. Le rôle du secrétaire général de l'université est capital pour organiser et animer des réunions entre chefs de service et pour repérer et promouvoir ces pratiques.

L'UM5A a commencé à se doter de moyens pour analyser ses rapports avec son environnement (CIT, cellule de valorisation). Mais il n'y a encore que peu d'interfaces institutionnelles entre l'université et son environnement (tels que, par exemple, des conseils d'orientation et de perfectionnement) et peu d'enquêtes sur l'employabilité (à l'exception de l'EST et l'EMI).

2. Les formations et la pédagogie

La loi confie aux universités la mission d'assurer la formation initiale et continue des jeunes Marocains et de les préparer à la vie active, notamment par le développement des savoir-faire. Elle inscrit les parcours de formation dans une dynamique nouvelle, destinée à accompagner l'essor du pays et confirmer sa place dans le paysage mondial de la connaissance.

Les formations

Pour évaluer leur réponse à ces missions, l'université et les établissements qui la composent ont exposé, dans leurs rapports, leurs démarches pour définir et valider les

nouveaux programmes, introduire des savoir-faire annexes (langues, TIC, stages) et de nouveaux dispositifs de contrôle des connaissances, transformer la pédagogie et, si possible, analyser les résultats non seulement des examens, mais aussi de l'insertion professionnelle.

L'introduction du LMD dans les facultés était l'occasion de revoir les programmes et de restructurer complètement l'offre de formation. À partir de 2001-2002, les enseignants ont travaillé en commun dans les départements d'un même établissement pour faire des propositions de filières qui ont été soumises aux conseils pédagogiques, puis aux conseils d'établissement pour validation. Les étudiants ont participé à ces conseils. Les programmes ont ensuite été transmis au Conseil de l'université, dernière étape avant l'envoi au Ministère et une possible accréditation par la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES). Un canevas préétabli au niveau national, le « cahier des normes nationales pédagogiques », demandait que les propositions prennent en compte non seulement la qualité et la faisabilité des formations, mais aussi leur ouverture sur le monde économique et social (la participation des opérateurs socio-économiques étant, pour les licences professionnelles, une condition sine qua non), et présentent les débouchés possibles. Pour l'UM5A, 23 filières généralistes ont ainsi été acceptées (12 en lettres et sciences humaines, 5 en sciences juridiques et économiques, 6 en sciences exactes), ainsi que 2 licences professionnelles.

La réglementation a été parfaitement respectée, la méthode et la concertation ont été effectives et ont permis une mise en œuvre rapide et massive des nouvelles filières. L'analyse des résultats par les trois facultés est cependant sévère et montre que les cursus devront être perfectionnés. En effet, si la concertation a existé au sein d'un même département pour établir les programmes, on trouve encore beaucoup de doublons à l'échelle de l'établissement. La pluridisciplinarité souhaitée, la prise en compte des besoins du secteur économique local et régional et les savoir-faire annexes ne figurent pas suffisamment dans les parcours proposés, malgré l'existence de modules transversaux ou de tronc communs entre les filières d'un même établissement.

Tant en termes de culture académique que de processus de décision et de source d'innovation, les départements sont un échelon essentiel de l'université. Les rapports d'évaluation interne et les entretiens menés lors de la visite des experts n'ont pas permis de travailler à ce niveau de précision. La question de l'articulation entre l'établissement et ses départements est pourtant un enjeu majeur pour le bon développement du nouveau cadre pédagogique. Les départements et les filières doivent chercher des modes d'organisation susceptibles de développer la pluridisciplinarité, d'intégrer dans les cursus

l'apprentissage des savoirs transversaux et d'accompagner le secteur économique et social, local et régional, en formation continue et en recherche. Le but est de créer un espace propice à la circulation de l'information et des ressources permettant de promouvoir la recherche et l'innovation et d'améliorer la qualité de la formation en renforçant les processus d'orientation et de réorientation, en créant davantage de passerelles et en élargissant l'ouverture vers l'extérieur.

Par ailleurs, contrairement aux consignes d'ouverture vers le monde professionnel, les programmes des formations restent très académiques. De nombreux facteurs peuvent expliquer que l'offre de formation ait été davantage dictée par l'éventail de compétences des enseignants que par la demande du marché de l'emploi et que seules deux licences professionnelles aient été soumises à l'accréditation – notamment la tradition universitaire et le peu de communication entre monde enseignant et monde professionnel, mais aussi la faible participation des représentants des professions dans les conseils et leur difficulté à anticiper sur leurs propres besoins. Pourtant, l'État lui-même formule des demandes précises de formation aux universités marocaines, comme en atteste la demande de formation de 10 000 ingénieurs ou assistants ingénieurs d'ici 2010.

Il est un peu tôt pour évaluer la qualité des programmes proposés et le devenir des étudiants. La première cohorte d'étudiants inscrits dans le nouveau système a terminé le cycle de la licence au moment de l'évaluation interne, et l'évaluation des enseignements par les étudiants n'a pas été mise en place, sauf dans quelques cas, comme à la Faculté de Droit et à la Faculté des Sciences où une vaste enquête a été conduite auprès des étudiants pour étudier leur degré de satisfaction face aux nouveaux cursus. Les doyens et les enseignants sont cependant sensibilisés à ces questions nouvelles et on ne saurait trop les encourager à faire figurer, dans les projets des M1 qui seront mis en œuvre à la rentrée 2007, des critères permettant de juger de l'efficacité de telle ou telle formation.

La situation est très différente dans les établissements qui sélectionnent leurs étudiants et qui disposent, par leur finalité et leur expérience, d'une bonne pratique de l'adaptation à l'évolution des connaissances et des métiers et d'un contrôle étroit de leurs promotions d'étudiants. Les capacités d'analyse des résultats (diplômes et insertion) sont évidemment facilitées à l'École Mohammadia d'ingénieurs (EMI) et à l'École Supérieure de Technologie de Salé (EST), qui délivrent respectivement 319 et 160 diplômes par an (résultats 2006). Ces écoles développent une véritable politique d'insertion professionnelle grâce à des stages obligatoires en entreprise en début et en fin d'études, à des projets de fin d'études préparés en collaboration avec les entreprises et à des cursus établis au plus près des besoins de ces dernières. Faisant suite à une initiative de l'EST qui a été généralisée à

l'ensemble des établissements, l'université a adopté une méthode originale et intéressante pour connaître le devenir de ses étudiants : les diplômes ne sont officiellement remis que six mois après leur obtention et l'université enquête ce jour-là sur la situation professionnelle des diplômés.

Ce sont également ces établissements qui prévoient de développer une véritable offre de formation continue. Actuellement, les enseignants de tous les établissements participent à la formation continue dans ou à l'extérieur de l'université. Ils sont rémunérés pour cela. Mais l'offre est dispersée et encore embryonnaire. Un programme pluriannuel, proposé par l'université et localisé dans les établissements, devrait être établi et des formations pluridisciplinaires associant les départements d'un ou plusieurs établissements pourraient prendre place dans ce programme. Le projet de création d'une cellule de coordination de la formation continue, au sein de la présidence, ne peut qu'être encouragé.

Enfin, la documentation fournie aux étudiants en début d'année sur la réforme, les cursus et la qualité du site Web assurent un niveau satisfaisant d'information.

La pédagogie et le contrôle des connaissances

Le LMD introduit un bouleversement complet dans les rythmes, le calendrier, la relation avec les enseignants et le contrôle des connaissances. D'une période de cours annuelle, souvent dispensée en amphithéâtre et validée globalement par un examen terminal, les établissements ont dû passer à des modules semestriels par petits effectifs et au contrôle continu des connaissances. Les facultés ont été confrontées à des questions de gestion pratique (organisation des plannings, taille des salles de cours), d'information et d'orientation des étudiants et d'équivalence alors que, parallèlement, le nombre d'étudiants n'a cessé d'augmenter et le nombre de postes d'enseignants et d'administratifs de diminuer, conséquence des départs à la retraite, volontaires ou naturels.

Les doyens ont loué la mobilisation des enseignants, non seulement lors de la définition des programmes, mais aussi dans l'application de cette nouvelle pédagogie qui, cependant, augmentait considérablement leur charge de travail (nombre de cours et de contrôles). Ils se sont félicités de l'engagement des administratifs, dont le rendement s'est considérablement accru pour faire face à la multiplication des tâches. Il n'en demeure pas moins que l'application de la nouvelle pédagogie se heurte à des lourdeurs matérielles et à la réticence de certains enseignants : le trop grand nombre d'étudiants dans certains TD (60 à 70) empêche la bonne organisation du contrôle continu, comme en droit où il n'est pas encore mis en place. Pourtant les avantages du contrôle continu, destiné à permettre

à l'enseignant de mieux suivre les progrès des étudiants et à mieux apprécier leurs résultats, sont reconnus. On constate qu'il a, dans certaines formations, réduit l'absentéisme de 50%. Ce progrès plaide en faveur d'une accélération des moyens pour permettre sa généralisation.

Avant la réforme, les universités marocaines étaient confrontées à un problème récurrent, celui de la fraude aux examens et aux contrôles, qui persistait malgré des règlements sévères. Actuellement, les contrôles, que l'administration a la charge d'organiser et de surveiller, se déroulent suivant le règlement interne de chaque établissement : ce règlement, qui a été adopté par le Conseil d'établissement avant d'être approuvé par le Conseil de l'université, fixe les sanctions et il est communiqué aux étudiants. Les rapports d'évaluation interne relèvent que la fraude régresse et que les contrôles s'exercent maintenant dans la sérénité, mais que de nombreux ajustements restent encore à faire pour en améliorer le fonctionnement. Les rapports des établissements sont très détaillés sur ce thème et tous les problèmes sont posés et déplorés. Cette clairvoyance et la mobilisation qu'elle entraîne doivent permettre d'aboutir rapidement à des solutions.

Dans l'ensemble des établissements, la réforme établit progressivement de nouveaux rapports entre enseignants et étudiants, ainsi qu'un changement dans la pédagogie. Celle-ci ne consiste plus seulement à délivrer un savoir qui ne s'alimente que de lui-même mais à « apprendre à apprendre », afin d'inscrire l'acquisition des connaissances dans un mouvement qui se prolongera toute la vie. Ce sont les gages de réussite d'une réforme salutaire dont l'université a pris la mesure.

La documentation

Les bibliothèques de l'université sont nombreuses et disséminées. Il n'y a pas de politique documentaire concertée ni de conseil de la documentation au niveau de l'université. Les bibliothèques sont en général gérées par les départements qui font les propositions d'achat de documents, validées par le doyen, sous-ordonnateur des dépenses. Les marchés d'achat d'ouvrages sont administrés par la présidence.

Le rapport d'évaluation interne de l'université met en avant la grande richesse de la documentation de la Faculté des Lettres et son fonctionnement : elle informatise ses catalogues et dispose de 300 places de lecture disponibles sur des plages horaires relativement étendues. Seuls regrets : la situation, la taille et l'état de vétusté des bâtiments. Ces problèmes seront partiellement résolus par la construction d'une bibliothèque centrale de 3500 m² qui offrira, dans des espaces de qualité, une documentation en accès libre et des moyens modernes d'accès. Cette nouvelle entité permettra d'assurer la formation des personnels de bibliothèque qui sont actuellement sous-qualifiés.

Il apparaît, à la lecture des rapports des différents établissements, que la situation y est plus contrastée. Les rapports soulignent la rareté de la documentation et de l'accès libre, l'absence de catalogue informatisé, d'accès aux banques de données en ligne et a fortiori de formation à la recherche documentaire, la durée limitée des prêts et la faible amplitude des horaires d'ouverture. Bref, une documentation qui, en l'état, ne peut ni répondre aux besoins des étudiants, ni fournir la documentation essentielle à une recherche de haut niveau.

La décision, prise par l'université, de privilégier la construction d'une grande bibliothèque est d'une importance majeure puisqu'elle symbolise les débuts d'une politique fédératrice. Il est souhaitable qu'elle soit l'occasion de reprendre en main la politique documentaire et de lui accorder des moyens financiers et des personnels qualifiés.

La vie étudiante

Les étudiants ont participé à l'évaluation interne par le biais des sous-commissions ou des groupes de réflexion, puis lors des présentations des rapports dans les conseils. Ils ont manifesté un vif intérêt à la démarche et en attendent des résultats. Concernant leurs conditions de vie, le groupe d'experts se fait l'écho des préoccupations qu'ils ont exprimées lors des entretiens. Des problèmes de transport, de bourse, de logement et de santé ont été évoqués. Ils ne sont pas du ressort direct de l'université, qui en a toutefois parfaitement conscience, mais de la politique régionale ou nationale (à cet égard, il convient de signaler la mise en place de l'Office national des œuvres universitaires, sociales et culturelles). Ces conditions de vie sont des éléments importants de la réussite des étudiants, du développement de leur personnalité et de leur vie de citoyen.

3. La politique de recherche et la valorisation

L'université Mohammed V - Agdal joue un rôle important dans la recherche universitaire marocaine. Son président participe aux réflexions et à la mise en œuvre de la politique nationale de recherche. L'université concentre un potentiel très important de chercheurs qui, à titre d'exemple, réalisent 25% de la production scientifique du pays dans le domaine des sciences exactes. Elle comprend un Institut Scientifique (IS) très dynamique dans le domaine des sciences de la nature.

Un bilan de la recherche a été réalisé dans toutes les entités de l'université. Les questionnaires, auxquels ont répondu 96 % des équipes, ont permis de dresser un constat des dysfonctionnements. La grande dispersion des équipes s'accompagne de l'absence de lisibilité des intitulés, des thématiques, des responsabilités et des rattachements. Les résultats, attestés par le nombre moyen honorable de publications, ne sont pas

systématiquement évalués et sont trop peu valorisés, en dépit d'avancées dans ces domaines (au plan national, les évaluations effectuées par le CNRST, à mi-parcours et en fin de projet, pour tous les projets PARS, PROTARS I, II et III ; au niveau de l'université, la valorisation de certains travaux de recherche par le CIT – cf. page 26). Les études doctorales ne sont pas suffisamment structurées. Enfin, le choix des travaux et des sujets d'étude est majoritairement déterminé par les compétences déjà acquises des chercheurs ou par les opportunités offertes par les appels d'offres (PARS, PROTARS I, II et III).

Les Assises de la recherche, qui se sont tenues en 2005 à l'université Mohammed V - Agdal, ont permis de tirer les conclusions de ce bilan et proposé un plan d'action en trois points : restructuration, renforcement de la formation des doctorants (qui doit s'ouvrir sur l'entreprise), développement de la valorisation.

La restructuration

L'université dispose de moyens structurels pour mener à bien cette nouvelle politique. Le vice-président à la recherche et à la valorisation coordonne les activités menées dans les établissements et définit les stratégies en conformité avec les axes prioritaires retenus par le gouvernement marocain et pouvant donner lieu à des subventions. Une commission issue du Conseil de l'université étudie les projets transmis par les établissements. Ces projets sont validés par le Conseil de l'université qui les fait remonter au Ministère pour financement. Cette conception nouvelle des circuits de validation des projets, autrefois de la responsabilité unique des établissements, va encourager la pluridisciplinarité et les recherches aux confins des disciplines.

Le plan d'action préconise une architecture nouvelle pour harmoniser, rendre efficaces et compétitives les équipes de recherche. Il hiérarchise équipes, laboratoires et unités ou centres et leur impose des contraintes de taille et des objectifs de résultat (publications, applications). Les établissements ont fait des propositions actuellement déposées auprès des conseils.

Cette restructuration de la recherche va dans le bon sens. Elle sera efficace si elle n'est pas menée de façon trop systématique et si elle concerne en priorité les petites équipes. Ses conséquences devront être évaluées, équipe par équipe.

Les études doctorales

Le deuxième objectif concerne la formation et l'encadrement des doctorants. Le projet national des études doctorales, dont la Conférence des Présidents d'Université (CPU) a confié le pilotage au Président de l'UM5A, a été validé lors de la troisième conférence

pédagogique sur la réforme doctorale, qui vient de se tenir en avril 2007. Il prévoit la constitution d'un centre des études doctorales par établissement et d'un collège doctoral au niveau de l'université, avec, au plan pédagogique, 200 heures d'enseignements horizontaux pour l'ensemble des doctorants et une initiation au monde socioprofessionnel et à l'entrepreneuriat. Des mesures incitatives à la poursuite des études doctorales et une meilleure information des étudiants sur les carrières d'enseignant-chercheur sont également envisagées afin d'accroître le vivier des futurs enseignants-chercheurs. Elles pourraient prendre la forme de bourses ou de participation à l'enseignement des premiers cycles (anticipant cette réforme, le Ministère a, depuis quatre ans, attribué aux doctorants des bourses relativement substantielles (2 300 Dirhams par mois), à raison de 200 bourses par an étalées sur trois ans de formation ; l'UM5A, de son côté, a permis aux doctorants, dans certaines disciplines, d'assurer des cours en S1 et S2 moyennant une rémunération).

La valorisation

Le développement de la valorisation et des rapports avec le monde socio-économique est une des nouvelles missions de l'université marocaine. L'université Mohammed V - Agdal a déjà une bonne expérience dans ce domaine puisqu'elle a créé, en 2000, un Centre d'innovation technologique (CIT), situé sur le campus de l'EMI. Ce centre est une interface entre l'université et l'entreprise et doit fournir des moyens et des formations aux équipes porteuses de projets. C'est un incubateur d'entreprises innovantes qui possède un service de veille scientifique, technologique et économique, travaille en coordination avec l'office national des brevets (OMPIC) et assure des formations à l'EMI et à la Faculté des Sciences, ou des formations continues à l'entrepreneuriat et à la propriété industrielle.

Sous la responsabilité de son directeur, le CIT est animé par un comité de pilotage qui examine les projets présentés (350) et les sélectionne (59). Une dizaine de projets a reçu des subventions de l'État. Pour dynamiser les projets, l'université envisage d'implanter un service de valorisation dans chaque établissement, le CIT jouant un rôle transversal au niveau de l'université.

Cette expérience est très intéressante, mais son efficacité doit être renforcée par un plus grand contrôle des activités et par un meilleur encadrement des projets. L'université doit encourager les enseignants à s'y impliquer, ce qu'une décentralisation dans les établissements facilitera peut-être.

L'université Mohammed V - Agdal investit beaucoup dans l'avenir de sa recherche et dans sa contribution à l'essor du pays. Elle a programmé, dans le cadre de son contrat

quadriennal, des investissements importants qui, pour l'instant, ne sont pas abondés par le gouvernement. Les unités souffrent également de retards de paiement dus aux lenteurs du contrôle financier et craignent de perdre de leur crédibilité face à leurs partenaires. Ces deux éléments ralentissent l'engagement de l'UM5A et risquent de décourager des enseignants chercheurs qui, très mobilisés par les exigences de la réforme pédagogique, ne disposent que de peu de temps pour mener leurs travaux de recherche. L'université doit également enrichir activement son vivier de jeunes chercheurs pour remplacer les départs massifs à la retraite qui risquent de priver de chercheurs des domaines entiers.

V. Conclusions

À la lecture des rapports et à l'occasion des entretiens lors des visites, le groupe d'experts a constaté qu'il y a, de la part de l'université Mohammed V - Agdal et de l'ensemble de ses composantes, une volonté de s'inscrire dans des démarches dynamiques permettant de gagner en cohérence, en souplesse, en efficacité et en qualité pour accompagner le processus de démocratisation de l'université et le développement économique et social du pays. Il a remarqué les efforts pour maîtriser les avantages que procure le nouvel environnement national (politique globale de développement, charte de l'enseignement, loi 01-00...), mais aussi la prise de conscience de la place centrale qu'il faut accorder à l'étudiant. Cette modification radicale des comportements et des mentalités des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs vis-à-vis des étudiants s'ajoute à la prise de conscience que l'université est un monde ouvert sur son environnement et qu'elle ne pourra se développer sans le concours du monde socio-économique, à la fois pour favoriser l'employabilité des étudiants et pour monter des programmes de recherche, prouvant ainsi son utilité sociale.

Pour parfaire l'exercice d'évaluation et mesurer les résultats et les progrès de l'institution, l'université Mohammed V -Agdal devra s'appuyer davantage sur des indicateurs fiables et partagés, que le développement annoncé du système d'information devrait permettre. À cet égard, il faut rappeler l'importance des phases de conception et d'interprétation des informations collectées : ces étapes essentielles, qui doivent associer producteurs et utilisateurs des données, constituent un moment clé pour le développement d'une authentique culture de la qualité, fondée sur la compréhension des situations et le partage des représentations des uns et des autres. Il s'agira également de réfléchir davantage aux freins aux progrès, qu'ils viennent de l'extérieur ou de l'intérieur de l'université, et de comparer objectifs et résultats.

La future cellule d'évaluation devrait contribuer fortement à la mise en place d'indicateurs communs à tous et faciliter le développement, au sein de l'UM5A, d'une culture de complémentarité, de coordination et de solidarité entre les établissements. Si elle mène parallèlement une action de pédagogie interne, par exemple en facilitant la diffusion des bonnes pratiques, cette cellule devrait être un outil important de la réussite de la réforme entreprise.

Le contenu et la teneur des rapports d'évaluation interne, ainsi que des autres documents fournis aux experts, font bien état des transformations en cours. Ils montrent clairement que l'université Mohammed V – Agdal est à la croisée des chemins : elle se présente encore comme une confédération d'établissements œuvrant pour devenir une fédération où chacun puisse trouver à exercer son pouvoir en accord avec ses propres missions. La lucidité exprimée dans les rapports d'évaluation interne, qui exposent sans concession les réticences internes et les contraintes externes, ouvre une grande latitude aux améliorations à venir.

VI. Recommandations finales

Cette évaluation interne et externe a clairement mis en évidence que l'université Mohammed V - Agdal est engagée dans un processus d'évolution qui vise à relever trois grands défis :

- la transformation de son modèle d'organisation, c'est-à-dire, concrètement, le passage d'un modèle facultaire à une université pluridisciplinaire plus autonome et forte de la richesse de ses établissements. Il s'agit d'une certaine manière d'affirmer la marque UM5A ;
- l'ouverture sur le monde extérieur, notamment dans la perspective de développer l'impact économique et social de l'université, tant pour les diplômés et leur devenir professionnel que pour la recherche, la valorisation et la participation au développement économique national ;
- la reconnaissance internationale, pour favoriser les capacités de coopération au service de son propre développement et développer des opportunités de qualité pour ses étudiants, ses enseignants et ses diplômés.

La réussite de cette démarche passe nécessairement par le développement et la garantie de la qualité de l'ensemble des activités de l'université. Tel est l'objectif visé par les recommandations qui suivent.

Dans le cadre expérimental de cette évaluation institutionnelle, il a été choisi de placer dans le cours du rapport les recommandations ciblées sur des questions particulières, de manière à ce qu'elles figurent au plus près des faits ou des remarques qui les justifient, et de conclure sur un nombre limité de recommandations à destination de l'université. Ces recommandations sont vues par les évaluateurs externes comme les plus essentielles dans la mesure où elles soulignent des points importants pour le succès des transformations en cours. Elles portent sur des éléments centraux pour le renforcement d'une culture d'université partagée. À ce titre, elles devraient intéresser tous les acteurs de l'université qui peuvent s'en saisir pour les décliner ou les adapter en fonction de leurs responsabilités ou activités respectives.

1. Développer une université forte et autonome

- Améliorer le fonctionnement des instances pour appuyer l'articulation entre la politique de l'université et celle des établissements, notamment en assurant une meilleure information des membres du Conseil de l'université préalablement aux séances.

- Clarifier et renforcer les mécanismes de prise de décision, à l'image des initiatives déjà prises dans le domaine financier.
- Veiller à garantir le caractère incontestable des procédures d'évaluation des étudiants.
- Définir des axes d'excellence en formation initiale et continue et en recherche.

2. Ouvrir l'université sur son environnement

- Développer les lieux d'interface entre l'université et son environnement, pour réfléchir sur les choix stratégiques et mieux penser l'amélioration des formations et la valorisation de la recherche en relation avec les besoins de la société.
- Mettre au premier plan des préoccupations l'insertion professionnelle des diplômés.

3. Renforcer et mutualiser le fonctionnement administratif

- Mettre en œuvre un système d'information qui permette de fournir des données sur l'ensemble des activités et des entités de l'université.
- Mener, pour les personnels administratifs, une politique de ressources humaines qui mette en rapport les besoins et les compétences et débouche sur une stratégie de formation.
- Développer la communication interne et systématiser les réunions entre chefs de services de la présidence et des établissements, sous le contrôle du secrétaire général et des deux vice-présidents, de façon à établir une culture du partage d'expérience entre les composantes.
- Développer le système documentaire.

4. Pérenniser la démarche d'assurance – qualité

- Assurer la réalisation des projets de l'université et des établissements, en veillant à ce que leurs objectifs soient connus de tous et en les accompagnant d'indicateurs de suivi qui permettent d'en évaluer le degré d'exécution et de remédier aux difficultés rencontrées.
- Poursuivre le développement d'une culture de la qualité, en y associant l'ensemble de la communauté universitaire.

- Programme de la visite d'évaluation
- Liste des participants aux entretiens

**Réponse du Président au rapport
d'évaluation externe de l'UM5A**

Cette évaluation institutionnelle pilote a été menée à l'initiative de L'Université Mohammed V Agdal qui y voit un grand intérêt. Elle se base sur une évaluation interne suivie d'une évaluation externe ciblant les trois champs: gouvernance, pédagogie et recherche. Cette évaluation a pour objectif primordial d'introduire la culture d'évaluation au sein des différents établissements et de disséminer cette expérience pilote aux autres universités marocaines. L'exercice d'évaluation interne a montré d'une part, une forte adhésion des enseignants et du personnel administratif et d'autre part, une prise de conscience du besoin d'adopter une démarche qualité à tous les niveaux en vue d'une amélioration continue dans l'exercice de nos missions.

Le pré rapport d'évaluation externe (23 Avril 2007) a été lu par l'équipe dirigeante avec beaucoup d'attention et a fait l'objet de discussions. Des erreurs factuelles ou d'inexactitude ont été relevées et des remarques de fond et de présentation ont été soulevées. Les évaluateurs externes sont à remercier pour l'effort qu'ils ont fourni pour corriger presque toutes les erreurs signalées. Cependant, certaines de nos remarques de fond que nous qualifions d'essentielles n'ont pas été prises en compte dans la version finale du rapport (1er juillet 2007). Elles concernent notamment la méthodologie adoptée par les experts, la perception de l'exercice de l'autonomie et la formulation méthodologique des conclusions et recommandations.

1. La méthodologie d'évaluation externe telle que définie dans le projet EVAL-UM5A devait avoir pour point de départ le rapport de synthèse de l'université avec en annexe les rapports internes des établissements produits sur la base d'un référentiel d'évaluation développé pour ce projet. Compte tenu des spécificités des établissements et de la diversité des contenus des rapports internes rédigés par les membres de la cellule d'évaluation de chaque établissement, qui se livraient pour la plupart d'entre eux à ce type d'exercice pour la première fois, le rapport de synthèse devait répondre à un double objectif. Il avait non seulement le rôle de présenter une synthèse de tous les rapports, mais également de servir comme document source pour un complément d'information et d'éclaircissement de certains points relatifs à l'application du nouveau système non encore bien compris par certains enseignants encore marqués par le système facultaire. Or, cette méthodologie ne semble pas avoir été respectée par les évaluateurs lors de leur analyse qui s'est basée plutôt sur les rapports en annexe. Ce changement de stratégie, non justifié, a amené les évaluateurs à juger le rapport de synthèse comme « lisse qui ne s'inscrit pas dans la logique de démonstration », jugement que nous trouvons peu fondé sachant pertinemment qu'une telle démarche comportait le risque d'influencer le jugement des experts vu la diversité des établissements composant l'UM5A et leurs rapports d'évaluation interne, étant entendu que la somme des rapports ne peut aucunement remplacer la vision globale et l'analyse générale présentées par le rapport de synthèse de l'Université.

Ce changement aurait dû faire l'objet d'un accord avec le Président de l'UM5A. Tenant absolument à la réussite de cette première expérience au Maroc, l'UM5A n'a pas bloqué le processus pour autant.

2. La question de l'autonomie a été largement abordée dans le rapport de synthèse. Selon la loi 01-00, l'université est dotée de l'autonomie administrative et financière (Article 4) et de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle dans le cadre de l'exercice de ses missions (Article 5). Or, en pratique cette autonomie est plus ou moins sujette à des limitations selon les champs d'action.

- Sur le plan administratif, les enseignants-chercheurs et les administratifs restent des fonctionnaires de l'Etat. L'université possède ainsi relativement peu d'autonomie pour la gestion de son personnel, notamment au niveau du recrutement et de la gestion des emplois ou promotions et sanctions administratives. Cette situation est contraire aux dispositions de la loi 01-00 (l'article 17 et les articles de 90 à 95).

• Au niveau de l'autonomie financière, les universités sont toujours tributaires des subventions du ministère de tutelle qui répartit les dotations selon des critères qui ne sont pas clairement définis et connus de tous. Cependant elles gèrent d'une manière autonome leur budget sous la double tutelle du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et du Ministère de l'Economie et des Finances. La gestion financière dans notre Université se caractérise par la décision de la présidence de donner délégation aux chefs d'établissements qui jouissent ainsi d'une autonomie dans la totalité du budget de fonctionnement, d'équipement, alors que le budget d'investissement concernant l'achat de matériel lourd, l'aménagement et les constructions restant cependant géré par la présidence de l'Université. Dans le même esprit, il a été décidé que les fonds provenant des contrats de recherche et de formation continue fassent parti du budget propre de chaque établissement. Les établissements gèrent également le budget de recherche provenant de l'Université et alloué aux différentes entités de recherche (sur la base de l'importance des activités de recherche, du potentiel humain impliqué et de la production scientifique) et des financements obtenus dans le cadre de conventions de coopération internationale ou de programmes de recherche nationaux.

• Sur le plan pédagogique, les universités jouissent d'une grande marge d'autonomie. En effet, les établissements ont toujours joué un rôle important dans la prise de décisions pour les questions pédagogiques essentiellement au niveau des départements (répartition des enseignements, délibérations ou étude de projets de filières proposés). Cette autonomie est cependant limitée au niveau des accréditations des filières par le processus d'accréditation qui relève de la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur qui désigne les experts chargés d'évaluer les demandes d'accréditation (Article 8 de la loi 01-00).

Il apparaît donc de ces trois aspects de l'autonomie que la double tutelle, soit au niveau des subventions provenant du ministère soit au niveau des ressources humaines, corps enseignant et personnel administratif, ne permet à l'université de gérer ni ses ressources humaines ni ses

ressources financières d'une manière adéquate. Ces contraintes, auxquelles toutes les universités marocaines font face, ne permettent pas de faire des jugements appropriés sur les champs d'action de l'université. Ceci fait que les jugements et les recommandations relatifs à la lourdeur de la gestion administrative et financière, au départ volontaire en retraite ou à la gestion ou redéploiement des ressources humaines ne sont pas spécifiques à l'UM5A mais devraient être destinés aux autorités de tutelle. Ainsi à titre indicatif, si les critères de répartition des budgets et des postes budgétaires étaient connus de tous, cela créerait un champ d'émulation entre les universités où les indicateurs de performance joueraient un rôle crucial, permettant au retour de mieux orienter les efforts de chacun dans la gouvernance universitaire. La disposition des postes budgétaires au niveau des universités permettrait des économies d'échelle très importantes et une meilleure utilisation des potentialités. La contractualisation est dans ce cadre un moyen efficace de gestion des ressources humaines.

3. La présentation des résultats de l'évaluation externe ne fait pas ressortir clairement les forces et les faiblesses comme les aurait mises en évidence une analyse SWOT. D'autre part, les recommandations restent trop générales ne touchant pas des points spécifiques. Dans la section VI (recommandations finales) du rapport, l'objectif de l'évaluation concerne l'engagement de l'Université dans un processus d'évolution qui vise à relever les trois grands défis (la transformation de son modèle d'organisation ; l'ouverture sur le monde extérieur et la reconnaissance internationale). Or nous constatons, d'une part, qu'il n'y a pas de liens forts entre cet objectif et les recommandations, et d'autre part, que la formulation de certaines recommandations n'est pas appropriée comme dans le cas de la première recommandation concernant le volet « développer une université forte et autonome ». A ce propos, nous considérons que la mention « notamment en assurant une meilleure information des membres du Conseil de l'Université préalablement aux séances » n'est nullement fondée. Nous avons ainsi décidé de ne pas en tenir compte dans notre réponse.

Aussi, pour mieux ressortir et justifier les recommandations, nous avons analysé le rapport externe en adoptant la méthode SWOT qui nous a permis de reprendre à l'annexe 1 les éléments déjà déclinés du texte (voir conclusions et recommandations de l'évaluation externe).

4. Il n'est pas inutile de mentionner que les bénéfices déjà tirés de l'évaluation interne, arrêté en Juillet 2006, se sont concrétisés depuis par la mise en application d'un certain nombre d'actions d'amélioration dans divers secteurs.

Au niveau de la gouvernance

- Une attention particulière a été accordée à la gestion financière de l'Université. Tous les quinze jours une réunion de tous les responsables des

affaires économiques et financières est organisée au sein de la présidence. Lors de ces réunions, sont exposés les situations propres à chaque établissement et les problèmes de gestion en général.

- En plus des réunions institutionnelles (Conseil d'Université, Conseil de gestion), il a été instauré tous les derniers jeudi de chaque mois, une réunion des chefs d'établissements avec le Président de l'UM5A, les Vices Présidents, le Secrétaire Général et le chef de la division des affaires générales et juridiques. Ces réunions ont pour objectifs de coordonner entre eux les actions à mener pour un développement durable et cohérent et l'échange d'expérience concernant la gestion quotidienne des établissements de l'Université. Lors des réunions précédentes, un certain nombre de points ont été abordés : l'organigramme de chaque établissement, inscription des étudiants étrangers, problème des vacataires, réaffectation des personnels administratifs et techniques, les règlements intérieurs, etc.

Au niveau du système d'information

- Le système d'information mis en place par l'université s'est enrichi de plusieurs fonctionnalités pour une gestion simplifiée : gestion des dérogations en ligne et leur traitement, offre de nouveaux services en ligne tels que les demandes d'attestation diverses, le transfert automatisé au ministère de tutelle des résultats et des statistiques de sessions, la prise en compte des prêts bibliothécaires, le développement et la mise en exploitation d'une gestion complète du personnel. D'autre part, depuis janvier 2007 deux systèmes de gestions ont été initiés et mis en chantier de développement et devront être fonctionnels fin décembre 2007: la gestion financière et la gestion des activités de recherche.

- Concernant la présence de l'UM5A sur le Web, il est à signaler que la plupart des établissements ont mis à niveau voire entièrement refait leur site Web. Ces sites privilégient surtout l'information au profit des étudiants.

Au niveau pédagogique

- En plus des filières fondamentales (Licences et Masters) et dans un esprit d'ouverture, l'UM5A a fait accréditer depuis Juillet 2006, toutes filières confondues, 6 Licences professionnelles sur un total de 20 (soit 30%). Il est important de noter la tendance à la professionnalisation qui se développe et se confirme à travers les Masters dans une proportion de 16 Masters spécialisés sur un total de 40 Masters accrédités (soit 40%). Dans le cadre du plan national Emergence, l'université a ouvert 9 filières en off-shoring depuis

septembre 2006 (3 filières DUT, 2 filières formation d'ingénieurs, 3 Licences professionnelles et un Master spécialisé).

- La formation continue, diplômante ou non, est encouragée pour répondre aux besoins immédiats des entreprises en formation et accompagner les apprenants dans leur apprentissage à vie par contribution à l'instauration d'un système national de validation des acquis de l'expérience. Deux formations de niveau Master dans les domaines des technologies de l'information et de la communication sont offertes depuis 2006-2007 et attirent un grand nombre de cadres ingénieurs et licenciés.

- L'organisation en modules et par semestre a été généralisée pour le Diplôme universitaire de technologie en 2006-2007 et pour les formations d'ingénieurs à partir de Septembre 2007. D'autre part, l'université a participé activement à l'organisation de la journée pour la mise en place du Doctorat (troisième composante du LMD) et a contribué à l'élaboration du cahier des normes pédagogiques pour ce diplôme.

- Et dans une perspective d'amélioration, une journée dédiée à l'évaluation des filières en cours a eu lieu au mois d'Avril 2007 et qui a permis à tous les établissements de l'UM5A de présenter un bilan des deux premières cohortes du nouveau système.

Au niveau recherche

- La restructuration de la recherche a démarré en 2005 et toutes les structures de recherche dans tous les établissements sont accréditées. Les fonds alloués à chaque entité sont répartis par la Commission de Recherche et Création sur la base d'un ensemble de 27 critères (effectif, production scientifique, ...). Un processus d'accréditation des nouvelles structures est en cours d'application.

- Un projet de création d'une société de valorisation de la recherche scientifique et technique est en cours de préparation. Ce projet, une fois adopté par les instances décisionnelles de l'Université et les instances de tutelle, permettra un interfaçage efficace avec le monde socio-économique. Il permettra aussi une meilleure valorisation et une gestion optimale des produits et services générés par les activités de recherche.

- Et afin d'améliorer la qualité de la recherche scientifique, un prix de thèse de Doctorat a été créé. Un appel à candidature a été lancé en Juin 2007.

Au niveau de l'assurance qualité

- La création d'une cellule d'évaluation de l'université a permis l'élaboration d'un guide d'autoévaluation institutionnelle. Ce guide, dont les principales références s'inscrivent dans les grandes orientations internationales a été adapté au contexte marocain. Cette cellule a pu piloter l'opération de l'évaluation interne de l'UM5A en impliquant les cellules d'évaluation de tous les établissements de l'université, coordonner la visite des experts et faire le suivi de l'opération de publication des rapports d'évaluation interne.

- En parallèle, cette cellule participe à un autre projet sur l'évaluation (projet EQUAIP/UNDP Regional Bureau of Arab States) qui a pour but de tester des outils d'assurance qualité (évaluation interne, évaluation externe et test de performances des étudiants) sur la base d'un certain nombre d'évaluations pilotes des programmes dans diverses disciplines (Informatique, Sciences de l'éducation, Sciences de l'ingénieur). Cette expérience, qui a permis de former des enseignants à l'évaluation des programmes, est à la base d'un projet de mise en oeuvre par l'Université d'un système d'assurance qualité qui concerne l'introduction des 3 éléments fondamentaux :

- l'évaluation annuelle /semestrielle des modules qui sera opérationnelle à partir de 2008,
- l'évaluation périodique des filières,
- la définition des bases pour la conception des programmes.

Il est clair que le rapport d'évaluation externe reste éminemment constructif et met en relief des éléments intéressants qui nous ont donné matière à réflexion. Il nous a permis de soulever un certain nombre de questions et de mener et projeter un certain nombre d'actions et de mesures. D'autre part, ce travail pilote globalement utile (approche, méthodologie et résultats) sera disséminé à un large public et partagé avec les autres universités marocaines et les autorités de tutelle qui ne manqueront pas d'en tirer profit.

Pour mettre en relief les bénéfices tirés de cette évaluation, nous dressons le tableau récapitulatif suivant qui montre les premières actions d'amélioration entreprises ou projetées par notre Université en relation avec les quatre axes de recommandations.

Axes / Recommandations	Actions menées ou projetées par l'UM5A
<p>Développer une université forte et autonome</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le fonctionnement des instances pour appuyer l'articulation entre la politique de l'Université et celles des établissements ; - Clarifier et renforcer les mécanismes de prise de décision, à l'image des initiatives déjà prises dans le domaine financier ; - Veiller à garantir le caractère incontestable des procédures d'évaluation des étudiants ; - Définir des axes d'excellence en formation initiale et continue et en recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions mensuelles des chefs d'établissements avec le Président de l'UM5A, les Vices Présidents, le Secrétaire Général et le chef de la division des affaires générales et juridiques pour la coordination des actions à mener pour un développement durable et cohérent et l'échange d'expérience concernant la gestion quotidienne des établissements de l'Université. - Encouragement de la formation continue, diplômante ou non, pour répondre aux besoins immédiats des entreprises et accompagnement des apprenants dans leur apprentissage à vie par contribution à l'instauration d'un système national de validation des acquis de l'expérience. Deux formations de niveau Master dans les domaines des technologies de l'information et de la communication sont offertes depuis 2006-2007 et attirent un grand nombre de cadres ingénieurs et licenciés.
<p>Ouvrir l'université sur son environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les lieux d'interface entre l'université et son environnement, pour réfléchir sur les choix stratégiques et mieux penser l'amélioration des formations et la valorisation de la recherche en relation avec les besoins de la société ; - Mettre au premier plan des préoccupations l'insertion professionnelle des diplômés. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendance à la professionnalisation qui se développe et se confirme à travers l'accréditation, depuis 2006, de 6 Licences professionnelles sur un total de 20 (soit 30%) ; de 16 Masters spécialisés sur un total de 40 Master (soit 40%) et de 9 filières dans le cadre du plan national Emergence. - Préparation d'un projet de création d'une société de valorisation de la recherche scientifique et technique qui permettra, une fois adopté par les instances décisionnelles de l'Université et les instances de tutelle, un interfaçage efficace avec le monde socio-économique, une meilleure valorisation et une gestion optimale des produits et services générés par les activités de recherche. - Création en 2007 du prix de la meilleure thèse de Doctorat pour différentes disciplines.

Axes / Recommandations	Actions menées ou projetées par l'UM5A
<p>Renforcer et mutualiser le fonctionnement administratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre un système d'information qui permette de fournir des données sur l'ensemble des activités et des entités de l'université ; - Renforcer, pour les personnels administratifs, une politique de ressources humaines qui mette en rapport les besoins et les compétences et débouche sur une stratégie de formation ; - Développer la communication interne et systématiser les réunions entre chefs de services de la présidence et des établissements, de façon à établir une culture du partage d'expérience entre les composantes ; - Développer le système documentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enrichissement du système d'information mis en place par l'université de plusieurs fonctionnalités pour une gestion simplifiée : gestion des dérogations en ligne et leur traitement, offre de nouveaux services en ligne tels que les demandes d'attestation diverses, le transfert automatisé au ministère de tutelle des résultats et des statistiques de sessions, la prise en compte des prêts bibliothécaires, le développement et la mise en exploitation d'une gestion complète du personnel. - Construction de la bibliothèque de l'université qui permettra de développer le système documentaire universitaire.
<p>Pérenniser la démarche qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la réalisation des projets de l'université et des établissements, en veillant à ce que leurs objectifs soient connus de tous et en les accompagnant d'indicateurs de suivi qui permettent d'en évaluer le degré d'exécution et de remédier aux difficultés rencontrées ; - Veiller à garantir le caractère incontestable des procédures d'évaluation des étudiants ; - Poursuivre le développement d'une culture de la qualité, en y associant l'ensemble de la communauté universitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une journée dédiée à l'évaluation des filières en qui a permis à tous les établissements de l'UM5A de présenter un bilan des deux premières cohortes dans le nouveau système. - Création d'une cellule d'évaluation de l'université qui a permis piloter l'opération de l'évaluation interne de l'Université en impliquant des enseignants et administratifs des différentes composantes de l'UM5A dans le cadre de cellules d'évaluation au sein de ces composantes. Un guide, dont les principales références s'inscrivent dans les grandes orientations internationales a été adapté au contexte marocain. Cette cellule est également en charge de coordonner d'autres projets sur l'assurance qualité et projette la mise en place d'outils et procédures de l'évaluation des modules et des programmes de filières.

ANNEXE 1

***CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
DE L'ÉVALUATION EXTERNE***

Pour une illustration claire des résultats de l'évaluation externe, nous présentons d'abord les forces et les domaines nécessitant encore des ajustements et que nous avons identifié sur la base d'une analyse SWOT effectuée sur le rapport d'évaluation externe. Nous présentons ensuite les recommandations du rapport.

Forces

- L'évaluation interne et externe de l'UM5A a clairement mis en évidence que cette université est engagée dans un processus d'évolution qui vise à relever trois grands défis :
 - la transformation de son modèle d'organisation, c'est-à-dire, concrètement, le passage d'un modèle facultaire à une université pluridisciplinaire plus autonome et forte de la richesse de ses établissements. Il s'agit d'une certaine manière d'affirmer la marque UM5A ;
 - l'ouverture sur le monde extérieur, notamment dans la perspective de développer l'impact économique et social de l'université, tant pour les diplômés et leur devenir professionnel que pour la recherche, la valorisation et la participation au développement économique national ;
 - la reconnaissance internationale, pour favoriser les capacités de coopération au service de son propre développement et développer des opportunités de qualité pour ses étudiants, ses enseignants et ses diplômés.
- La mise en œuvre du projet national de structuration de la recherche, le développement de la structure de valorisation de la recherche de l'université à travers l'innovation et le transfert technologique et la participation de l'université aux pôles de compétences, constituent un atout majeur d'ouverture pour l'université.
- De gros efforts ont déjà été entrepris pour acquérir le matériel lourd et mettre en place les réseaux intra- et extranet comme appui à la communication et diffusion des données.
- Le projet de création d'une grande bibliothèque universitaire est un projet fédérateur qui symbolise la nouvelle politique.

- L'UM5A démontre sa capacité à s'inscrire résolument dans la voie du progrès et de la reconnaissance nationale et internationale en choisissant, pour accompagner la gestion des changements, de mettre en place des mécanismes de management de la qualité et de les soumettre au regard d'évaluateurs externes.

- Il convient de saluer la qualité du guide d'évaluation institutionnelle, et l'effort effectué par les responsables de l'évaluation pour produire un outil qui, tout à la fois, s'inscrive dans les grandes orientations internationales et soit adapté au fonctionnement de l'université marocaine.

Domaines nécessitant des améliorations

- Au niveau du gouvernement et de la gestion de l'université, deux questions ont été relevées des rapports internes concernant la complémentarité des pouvoirs entre les directions de l'université et de ses établissements, et l'utilisation des marges d'autonomie dans le cadre de l'application de la nouvelle loi qui ne sont pas comprises par tous.

- La formation continue est dispersée et encore embryonnaire.

- La connaissance tardive de la subvention de l'État, qui oblige le Conseil de gestion à préparer un budget prévisionnel dont on ne sait s'il sera abondé, limite les effets bénéfiques du dispositif.

- Les unités de recherche souffrent de retards de paiement dus aux lenteurs du contrôle financier et craignent de perdre de leur crédibilité face à leurs partenaires.

- L'Université développe une véritable politique d'insertion professionnelle des sortants des écoles (l'EMI et l'EST) grâce à des stages de fin d'études en entreprise. Cette politique n'est pas généralisée bien que l'Université enquête sur la situation professionnelle de ses diplômés par la remise du diplôme six mois après leur obtention.

- Le système de gestion académique intégrant la composante universitaire (SIGA) mérite d'être fortement soutenu politiquement et financièrement pour réaliser un système de gestion unique.

- L'organigramme de l'université et des établissements n'est toujours pas validé par le Ministère de l'Economie et des Finances.

- L'application de la nouvelle pédagogie se heurte à des lourdeurs matérielles : trop grand nombre d'étudiants dans certains TD empêche la bonne organisation du contrôle continu.

Les recommandations du rapport

Ces recommandations s'articulent autour de quatre axes essentiels :

- Développer une université forte et autonome
 - Améliorer le fonctionnement des instances pour appuyer l'articulation entre la politique de l'université et celle des établissements.
 - Clarifier et renforcer les mécanismes de prise de décision, à l'image des initiatives déjà prises dans le domaine financier.
 - Veiller à garantir le caractère incontestable des procédures d'évaluation des étudiants.
 - Définir des axes d'excellence en formation initiale et continue et en recherche.

- Ouvrir l'université sur son environnement
 - Renforcer les lieux d'interface entre l'université et son environnement, pour réfléchir sur les choix stratégiques et mieux penser l'amélioration des formations et la valorisation de la recherche en relation avec les besoins de la société.
 - Mettre au premier plan des préoccupations l'insertion professionnelle des diplômés.

- Renforcer et mutualiser le fonctionnement administratif
 - Mettre en œuvre un système d'information qui permette de fournir des données sur l'ensemble des activités et des entités de l'université.
 - Renforcer, pour les personnels administratifs, une politique de ressources humaines qui mette en rapport les besoins et les compétences et débouche sur une stratégie de formation.
 - Développer la communication interne et systématiser les réunions entre chefs de services de la présidence et des établissements, de façon à établir une culture du partage d'expérience entre les composantes.
 - Développer le système documentaire.

- Pérenniser la démarche d'assurance qualité.
 - Assurer la réalisation des projets de l'université et des établissements, en veillant à ce que leurs objectifs soient connus de tous et en les accompagnant d'indicateurs de suivi qui permettent d'en évaluer le degré d'exécution et de remédier aux difficultés rencontrées.
 - Veiller à garantir le caractère incontestable des procédures d'évaluation des étudiants.
 - Poursuivre le développement d'une culture de la qualité, en y associant l'ensemble de la communauté universitaire.

ANNEXE 2

LE PROJET TEMPUS EVAL-UM5A

L'évaluation institutionnelle de l'université Mohammed V – Agdal, entreprise à l'initiative de son Président, s'inscrit dans le cadre d'un projet de coopération international, Eval-UM5A, soutenu par l'Union Européenne au travers du programme TEMPUS.

Objectifs

- Réaliser l'évaluation institutionnelle avec ses deux phases, interne et externe, en couvrant les principales fonctions de l'université : enseignement, recherche, gouvernance et gestion
- Développer des mécanismes internes d'assurance qualité, en particulier pour accompagner la mise en œuvre de la réforme et l'introduction du LMD
- Contribuer par cette évaluation pilote, à l'élaboration du système d'évaluation de l'enseignement supérieur marocain, au travers d'un partage d'expérience avec les autres universités marocaines et d'une réflexion stratégique avec le Ministère de tutelle et la Conférence des Présidents d'Université

Consortium

- Université Mohammed V - Agdal (Maroc), en charge de la coordination du projet
- Centre international d'études pédagogiques (France), établissement contractant
- Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (Maroc)
- Comité national d'évaluation (France)
- Université du Bedfordshire (Royaume-Uni)-Université d'Exeter (Royaume-Uni)
- Université Paris-Sud 11 (France)
- Université Pierre-Mendès-France, Grenoble (France)

LE CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Préparation et lancement (janvier – mars 2006)

- Elaboration conjointe de la méthodologie (responsables de l'UM5A et experts européens)
- Séminaire de lancement à l'UM5A

Evaluation interne (avril – décembre 2006)

- Constitution du comité de pilotage et des sept équipes d'évaluation interne
- Elaboration du Référentiel de l'auto-évaluation

- Elaboration des rapports d'évaluation interne des six composantes et de la présidence
- Visite d'étude dans les universités partenaires du projet
- Elaboration du rapport d'évaluation interne de l'université

Evaluation externe (janvier – Février 2008)

- Constitution de l'équipe d'évaluateurs externes
- Visite d'évaluation externe à Rabat
- Elaboration du projet de rapport d'évaluation externe et échanges avec le Président de l'UM5A
- Visite d'étude dans les universités partenaires du projet
- Publication du rapport d'évaluation externe avec la réponse du Président.
- Dissémination de cette expérience pilote (Mars 2008).

ANNEXE 3

LE GUIDE DES REFERENCES DE L'AUTO-EVALUATION INSTITUTIONNELLE

I. Caractéristiques de l'établissement

- a. Taille de l'établissement
 - effectif des étudiants par niveau d'étude et par filière, entrants, diplômés et étudiants étrangers ;
 - effectif des enseignants ;
 - effectif du personnel administratif et de service.
- b. Mission de l'établissement
- c. Structure et organisation (organigramme, rôle des conseils et différentes instances)
- d. Rôle de l'établissement au sein de l'université
- e. Description du développement de l'établissement depuis la promulgation de la Loi 01-00 régissant les nouvelles structures de l'enseignement supérieur

II. Politiques et procédures pour le management de la qualité

1. Exercice de l'autonomie

- a. Le statut de l'établissement est clairement défini ;
- b. L'organisation de l'établissement permet un pilotage efficace de celui-ci ;
- c. L'établissement fait usage de ses marges d'autonomie ;
- d. L'établissement a un projet de développement ;
- e. L'établissement a un règlement intérieur ;
- f. L'établissement produit un rapport d'activité annuel.

2. Management de la qualité

- a. L'établissement a une politique de management de la qualité (autorité, responsabilité, planification de la qualité, moyens et ressources) ;
- b. L'établissement adopte un système d'évaluation ;
- c. L'établissement a un système d'assurance qualité et certification.

3. Partenariat

- a. L'établissement connaît son environnement ;
- b. L'établissement a une politique d'ouverture locale, régionale et internationale (constitution de réseaux);
- c. L'établissement a une politique de coopération avec les autres établissements ;
- d. L'établissement a une politique en faveur de la mobilité nationale/internationale des étudiants et enseignants (accueil des étudiants étrangers, chercheurs, cotutelle);
- e. L'établissement a une politique d'ouverture sur la culture internationale (enseignement de langues étrangères, enseignement de l'arabe aux étrangers,...)

4. Gestion des ressources humaines

- a. L'établissement a une stratégie de gestion des emplois (recrutement enseignants permanents/vacataires, personnel administratif) ;
- b. L'établissement a une politique de gestion des compétences (formation continue des enseignants, personnel administratif) ;
action sociale, etc.

5. Gestion financière

L'établissement a les moyens de mener sa politique financière, de contrôle budgétaire et contrôle de gestion.

6. Gestion des systèmes d'information et des fonctions logistiques

- a. L'établissement dispose d'un système d'information (base de données, traitement des données et leur utilisation) ;
- b. L'établissement coordonne les actions dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (déploiement des TIC, offre de formation et développement d'un campus numérique (support de cours, emploi du temps, etc.).

7. Organisation des locaux

- a. L'établissement connaît la situation de son patrimoine immobilier (infrastructure immobilière, maintenance, construction, maîtrise d'ouvrage de ses constructions) ;
- b. L'établissement utilise d'une manière efficace les locaux.

8. Patrimoine culturel et scientifique

L'établissement connaît son patrimoine culturel et scientifique et a une politique de conservation et de développement de ce patrimoine.

III. Elaboration, mise en œuvre et révision périodique des programmes et des diplômes

1. L'établissement propose des formations en cohérence avec ses missions et avec son projet de développement :

- a. a des relations avec les responsables de l'enseignement secondaire ;
- b. connaît ses publics.

2. Une attention particulière est portée à la conception des programmes et à leur contenu avec les critères suivants :

- a. la construction des programmes se fait en accord avec toutes les composantes de l'établissement ;
- b. l'offre de formation est organisée de manière cohérente sur l'ensemble de l'établissement
- c. les demandes d'accréditations sont examinées et classées par les conseils ;
- d. la formation continue fait partie intégrante de l'offre de formation (formations qualifiantes, formations diplômantes, formations à distance ou à temps partiel sont organisées pour répondre aux besoins des différents publics) ;
- e. l'élaboration des programmes est cohérente aux regards des objectifs locaux, nationaux et internationaux (apprentissage des langues étrangères, pluridisciplinarité) ;
- f. l'offre de formation propose des diplômes internationaux ;
- g. l'offre de formation assure la mobilité des étudiants ;
- h. l'offre de formation intègre l'existence de formations spécifiques (formation aux concours, formation des formateurs,.....)
- i. les critères d'équivalence des diplômes sont clairement définis ;
- j. il existe des procédures officielles d'approbation des programmes par un organisme autre que celui qui offre ces programmes ;

k. l'offre de formation est cohérente avec les moyens de l'établissement (volumes horaires, heures supplémentaires financées) et laisse le temps pour les autres missions comme la recherche, le dialogue pédagogique, les charges administratives, ;

l. des ressources pédagogiques adéquates sont mises à disposition pour chaque offre de formation.

3. L'offre de formation est visible avec des objectifs précis et des conditions d'accès précises

4. L'offre de formation niveau licence permet une orientation progressive, prépare à une sortie niveau licence ou à l'entrée dans un master, dispose de dispositifs de réorientation

5. L'offre de formation niveau master s'appuie sur la recherche ou la collaboration avec le monde économique ou industriel (intervention extérieure, comité de perfectionnement des programmes)

6. L'offre de formation prend en compte les réactions des employeurs, des représentants du marché du travail ou d'autres organismes dans une évaluation régulière des programmes

7. L'analyse des progrès et des réussites des étudiants est prise en compte dans l'évaluation des programmes

8. Les étudiants participent aux activités de management de la qualité.

IV. Evaluation des étudiants

1. L'évaluation des étudiants prend en compte les critères suivants :

a. est conçue pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation et des autres objectifs des programmes ;

b. est adaptée au but recherché, que ce soit un bilan, l'appréciation d'un résultat intermédiaire ou d'un contrôle final ;

c. présente des critères clairs et publiés pour la notation ;

d. lorsque cela est possible, ne se limite pas au jugement d'un seul examinateur ;

- e. prend en compte toutes les conséquences possibles des règlements d'examens (gestion des fraudes, conseil de discipline, conditions de passage des examens, ...) ;
- f. s'appuie sur des règlements clairs quant aux absences des étudiants, maladie et autres cas de force majeure ;
- g. s'appuie sur des modalités d'examens en accord avec les règles en vigueur dans l'établissement (surveillance, anonymat,...).

2. L'évaluation est soumise à des mesures de contrôle administratif garantissant le respect des procédures

3. La composition des jurys de délibérations est connue

4. La contestation des résultats par les étudiants et la révision des résultats sont possibles

5. Les étudiants sont informés de façon claire sur les modalités de contrôle en vigueur dans leur programme de formation

V. Management de la qualité du corps enseignant

1. L'établissement assure la compétence des enseignants par rapport à la matière enseignée

2. L'établissement a une politique d'amélioration de la pédagogie à travers :

- a. un service ressource pour la réflexion pédagogique
- b. des dispositifs de soutien à l'expérimentation pédagogique
- c. la prise en compte de l'engagement pédagogique des enseignants-chercheurs pour leur promotion (grille)
- d. l'offre de formation pour les enseignants
- e. l'organisation de la prise de responsabilité pédagogique par les enseignants
- f. la participation des enseignants à l'offre de formation.

3. L'établissement pratique l'évaluation des enseignements par les étudiants (questionnaire)

4. L'établissement a une politique de recrutement des enseignants

5. L'établissement a une politique claire et objective de promotion des enseignants

6. L'établissement a une politique d'infrastructure spécifique aux enseignants (locaux, salle de réunion,...).

VI. Outils pédagogiques et soutien aux étudiants

1. L'établissement assure l'accès à la documentation :

a. accès à la bibliothèque, gestion de la bibliothèque, acquisition des livres, salle de lecture, horaires d'ouverture, budget alloué, contact avec les autres bibliothèques, commande d'articles ;

b. accès à l'Internet, salles d'accès libre ;

c. supports de cours : politique de production de polycopiés et diffusion auprès des étudiants.

2. L'établissement a une cellule de soutien pour faciliter la réussite :

a. Politique de lutte contre l'échec (par rapport à la langue d'enseignement, langue étrangère, module de culture générale et modules spécifiques aux étudiants en difficulté) ;

b. Organisation de tutorat d'accompagnement et encadrement personnalisé, taux d'encadrement.

3. L'établissement a une politique d'amélioration des équipements et d'acquisition de matériels spécifiques aux enseignements pratiques.

4. L'établissement a une politique des activités para universitaires (culture, sport, association des étudiants, ...)

5. L'établissement a un service social (logement des étudiants, accueil des étudiants étrangers, médecine préventive, bourses,...).

6. L'établissement a une politique de suivi des activités sur le terrain (transport, encadrement,)

7. L'établissement a une politique d'insertion professionnelle :

- a. Stage en cours de formation ;
- b. Enseignement de sensibilisation aux réalités socio-économiques.

VII. Système d'information

1. L'établissement a une politique de collecte et d'analyse des informations :

- a. progression des effectifs ;
- b. taux de réussite/abandon ;
- c. analyse des questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants ;
- d. profil des étudiants ;
- e. suivi de l'employabilité des lauréats ;
- f. accès de l'étudiant à son dossier (notes, ...).

2. L'établissement a une politique d'information et d'orientation des futurs candidats (accueil, forum, prospectus, journées portes ouvertes, ...)

VIII. Information au public

1. L'établissement publie les programmes des filières, les objectifs des formations, les diplômes délivrés, les débouchés possibles, les domaines d'emploi, les conditions d'admission à tous les niveaux et possibilités de réorientation, les dates d'inscription et de réinscription

2. L'établissement publie le rapport d'activité annuel avec les indices de performances (taux de réussite,...)

3. L'établissement publie les appels à candidature pour recrutement des enseignants et personnel administratif

4. L'établissement publie les rapports d'évaluation interne ou externe des programmes ou de l'établissement

5. L'établissement publie les appels d'offres

IX. Politique de recherche, développement et prestations de service

- 1. L'établissement définit ses axes de recherche prioritaires**
- 2. L'établissement a une structure de coordination des activités de recherche**
- 3. L'établissement favorise le débat scientifique (colloques, séminaires, ...)**
- 4. L'établissement adopte une politique de soutien à l'innovation (incubateurs,..)**
- 5. L'établissement connaît la totalité des projets et travaux de ses équipes de recherche**
- 6. L'établissement prend en compte l'activité de recherche des enseignants pour leur promotion**
- 7. L'établissement dispose d'information consolidée sur les financements alloués aux équipes de recherche**
- 8. Les résultats des travaux de recherche dans le cadre de contrats font l'objet d'une évaluation**
- 9. L'établissement encourage l'évolution à travers:**
 - a. une réflexion sur l'évolution et la recomposition des équipes ;
 - b. une veille à la mise en place de structures fédératrices de recherche ;
 - c. une ouverture sur d'autres structures et institutions.
- 10. L'établissement se situe dans le contexte international de la recherche :**
 - a. Il est organisé pour répondre aux appels d'offres internationaux ;
 - b. Il a une politique de partenariat avec les universités étrangères (mobilité des chercheurs, cotutelle, actions intégrées, ...) ;
 - c. Les travaux de recherche des enseignants sont publiés dans des revues internationales ;
 - d. Les enseignants participent à des conférences internationales.

11. L'établissement met en œuvre les moyens pour ses priorités de recherche (acquisition de matériel dans des délais raisonnables, financement des participations aux conférences et organisation de conférences)

12. L'établissement assure l'avenir de sa recherche et entretient son potentiel :

- a. études pré doctorales ;
- b. intégration des doctorants dans les équipes de recherche (offre de bourses/vacations) ;
- c. accueil des chercheurs étrangers, mobilité des enseignants chercheurs et des doctorants.

13. L'établissement a une cellule de valorisation et de transfert de résultats :

- a. Incubateurs ;
- b. filiales ;
- c. centre d'édition scientifique ;
- d. connaissance des activités d'expertise des enseignants ;
- e. garantie de la propriété intellectuelle.

ANNEXE 4

PROGRAMME DE LA VISITE D'ÉVALUATION **Université Mohammed V Agdal - Rabat** **14 – 17 février 2007**

Mercredi 14 février 2007

●●●●● **Matin**

Horaire : 9h à 11h30

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Première réunion des experts

Public cible : les experts

●●●●● **Après-midi**

Horaire : 14h30 à 15h30

Lieu : Présidence (bureau du président)

Activité : Première rencontre des experts avec le Président et l'équipe dirigeante de la présidence de l'UM5A.

Public cible : le Président, les vices présidents, le secrétaire général et les experts

Horaire : 15h45 à 17h30

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Rencontre avec des membres du conseil (12 au maximum) autour des thèmes pré cités.

Public cible : Membres du conseil et les experts (représentants des commissions pédagogiques et recherche).

Jeudi 15 février 2007

●●●●● **Matin**

Horaire : 9h à 10h

Lieu : FSR et FDR (en parallèle par 2 groupes d'experts)

Activité : Discussions sur les thèmes pré cités.

Public cible : les experts, le chef d'établissement, représentant commission pédagogique, recherche, suivi du budget, scientifique et un représentant des étudiants.

Horaire : 10h30 à 11h30

Lieu : FLR et EMI (en parallèle par 2 groupes d'experts)

Activité : Discussions sur les thèmes pré cités.

Public cible : les experts, le chef d'établissement, représentant commission pédagogique, recherche, suivi du budget, scientifique et un représentant des étudiants.

●●●●● **Après-midi**

Horaire : 14h30 à 15h30

Lieu : IS et EST (en parallèle par 2 groupes d'experts)

Activité : Discussions sur les thèmes pré cités. Public cible: les experts, le chef d'établissement, représentants des quatre commissions et un représentant des étudiants.

Horaire: 16h à 17h30

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Discussions sur les thèmes suivants : Système d'information, Méthodologie adoptée (aspect humain de l'évaluation)

Public cible : les experts, les cellules d'évaluation des établissements (désignation d'un porte-parole par cellule) et comité de pilotage marocain.

COCKTAIL AUTOUR DE DISCUSSIONS OUVERTES

Vendredi 6 février 2007

●●●●● **Matin**

Horaire : 9h à 10h15

Lieu : Présidence (salle de réunion)

*Activité : Rencontre avec le vice président chargé des affaires pédagogiques :
- Politique pédagogique*

Public cible: Vice président chargé des affaires pédagogiques, membres de la commission pédagogique et les experts.

Horaire : 10h30 à 11h30

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Rencontre avec le vice président chargé de la recherche :

- Politique de la recherche

Public cible: Vice président chargé de la recherche, membres de la commission recherche et les experts.

●●●●● Après-midi**Horaire : 14h30 à 15h30**

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Discussions sur les services culturels et sociaux offerts :

- Scolarité

- Bibliothèques

- Associations

Public cible: les experts, 2 responsables de la scolarité, 2 responsables de bibliothèque, de représentants des étudiants.

Horaire : 15h45 à 17h

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Présentation de 2 ou 3 projets innovants réalisés par des équipes de l'UM5A.

Public cible : les experts, 2 responsables de la scolarité, 2 responsables de bibliothèque, de représentants des étudiants.

Horaire : 17h à 17h15

Lieu : Présidence (bureau du président)

Activité : Fin de la visite

Public cible : le président et les experts

Samedi 17 février 2007**Matin Horaire : 9h à 11h30**

Lieu : Présidence (salle de réunion)

Activité : Discussions

Public cible : les experts.

ANNEXE 5

*Liste des Participants aux entretiens
Visite d'Etude des Experts
Université Mohammed V Agdal - Rabat
Du 14 au 17 février 2007*

Mercredi 14 février 2007

Réunion des évaluateurs externes

Yahya BOUABDALLAOUI	Professeur	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
Véronique CHABBERT	Ingénieur de recherche	CNE
Frédéric LOBEZ	Professeur	Université de Lille 2
Marie-Odile OTTENWALTER	Chargé programme	CIEP
Luc WEBER	Professeur	Université de Genève
Ahmed ZOUGGARI	Professeur	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

Rencontre des experts avec le Président et l'équipe dirigeante

Hafid BOUTALEB JOUTEI	Président
Amar HAMMOUCHE	Vice Président
Tijani BOUNAHMIDI	Vice Président
Mohammed MANIAR	Secrétaire Général

Rencontre avec les membres du Conseil

Lahcen BAH	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Mohammed DAKKI	Professeur	Institut Scientifique
Driss AABIZA	Professeur	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
El Bachir JAAIDI	Professeur	Faculté des Sciences
Larbi M'HIN	Professeur	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Abderrahman NOUNAH	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Abdelaziz LAHMILI	Administratif	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Abdellah JAAFARI	Etudiant	Faculté des Sciences

Jeudi 15 février 2007

Rencontre avec les membres du Conseil

Faculté des Sciences

Wail BENJELLOUN	Doyen
Saaïd AMZAZI	Vice doyen
Mahfoud ZIYAD	Vice doyen
Lahoussine JEDDI	Secrétaire général
Mohammed HALIM	Professeur
Kacem ELKACEMI	Professeur
Abdallah GUENBOUR	Professeur
Mourad GHARBI	Professeur
Abdellah JAARARI	Etudiant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Lahcen OULHAJ	Doyen
Driss FREJ	Vice Doyen
Latifa ELMAHDATI	Vice Doyen
Lahssaen AGNAOU	Secrétaire général
Mohamed BOUSSETTA	Professeur
Adil EL MARHOUM	Professeur
Abderrahim EL MASLOUHI	Professeur

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Mohamed BERRIANE	Doyen
Jamal Eddine EL HANI	Vice Doyen
Ayachi HANNAOUI	Secrétaire Général
Khadija MOUHSINE	Professeur
Mohammed MOKTARY	Professeur
Abderrahim BENHADDA	Professeur

Ecole Mohammadia d'ingénieurs

Driss BOUAMI	Directeur
Jamal Eddine JELLAL	Directeur Adjoint
Mohamed TAHIRI	Directeur Adjoint
Mohamed SIDKI	Secrétaire Général
Ali TALEB	Professeur
Mohamed AGOUZOUL	Professeur

Institut scientifique

Ahmed EL HASSANI	Directeur
Mimoun HARNAFI	Directeur Adjoint
Bouzakri EL IBRAHIMI	Secrétaire Général
Iz-Eddine EL AMARANI EL HASSANI	Professeur
Mohamed MOUNA	Professeur
Abdelkrim RIMI	Professeur

Ecole Supérieure de Technologie

Mohammed RHACHI	Directeur
Mohammed GAROUM	Directeur adjoint
Driss MOUMADE	Secrétaire général
Houda EL AOUFIR	Professeur
Khalid BROUZI	Professeur
Nadia MOTII	Professeur

Cellules d'évaluation interne

Tijani BOUNAHMIDI	Vice président	Université Mohammed V-Agdal
Mourad GHARBI	Professeur	Faculté des Sciences
Khalid BROUZI	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Abderrahim BENCHADDA	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Abdelghani CHERKAOUI	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Fatah JARACHI	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Jamal Eddine JELLAL	Directeur adjoint	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Abdellah GUENBOUR	Professeur	Faculté des Sciences
Mohammadine BELBACHIR	Professeur	Faculté des Sciences
Mohamed BOUSSETTA	Professeur	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Abdesslam OKAB	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Mohammed MOKTARY	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Fakhita REGRAGUI	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Awatef SAYAH	Professeur	Faculté des Sciences
Nadia MOTII	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Khadija MOUHSINE	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Yassir NIDAE	Administration	Présidence
Houda EL AOUFIR	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Iz-eddine EL AMRANI EL HASSANI	Professeur	Institut Scientifique
Mimoun HARNAFI	Directeur adjoint	Institut Scientifique

Membres de la commission pédagogique

Amar HAMMOUCHE	Vice Président	Université Mohammed V Agdal
Wail BENJELLOUN	Doyen	Faculté des Sciences
Mohamed Jamal eddine SEBBANI	Professeur	Institut Scientifique
El Bachir JAAIDI	Professeur	Faculté des Sciences
Driss AABIZA	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Aziz ET-TAHIR	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Lahcen BAH	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs

Membres de la commission de recherche

Tijani BOUNAHMIDI	Vice Président	Présidence
Abdellah ADIB	Professeur	Institut Scientifique
El Bachir JAAIDI	Professeur	Faculté des Sciences
Driss AABIZA	Professeur	Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Abderrahman NOUNAH	Professeur	Ecole Supérieure de Technologie
Ahmed AKHSASS	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs

Responsables de la scolarité, la bibliothèque, et des associations

Mohamed OUNJEMA	Chef de la scolarité	Faculté des Sciences
Salima SEFFAR	Chef de la scolarité	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Mohammed N'KHAILI	Bibliothèque	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Imade BENELALLAM	Association des étudiants	Faculté des Sciences

Membres de la Commission des projets innovants

Hafid BOUTALEB JOUTEI	Président	Université Mohammed V-Agdal
Amar HAMMOUCHE	Vice président	Université Mohammed V-Agdal
Tijani BOUNAHMIDI	Vice président	Université Mohammed V-Agdal
Mohammed MANIAR	Secrétaire général	Université Mohammed V-Agdal
Mohamed BERRIANE	Doyen	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Driss OUAZAR	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Mohamed Amine BENKIRANE	Professeur	Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
Mohamed BOUBKARI	Attaché pédagogique	Institut Scientifique

Samedi 17 février 2007

Réunion des évaluateurs externes

