الوكـــالـــة الوطنيـــة لتقييـــم وضمـــان جـــودة التعليـم العالـي والـبحث العلمـي
ⵜⴰⵡⴽⴰⵍⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⴷ ⵜⵙⵙⵓⵜⵔⵉⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⵙⴽⵔⵉⴹⵜ ⴷ ⵜⵙⵙⵏⴰⵙⵜ ⵜⵉⵎⵙⵙⵓⵔⵉⵏ
Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ROYAUME DU MAROC

Rapport de la vague pilote d'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur 2020-2021

Août 2021



Rapport de la vague pilote d'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur

2020-2021

Août 2021

Préface

Le présent document constitue une synthèse des différentes évaluations externes menées par l'ANEAQ, qui ont concernées 10 établissements relevant de 10 universités publiques et 3 établissements relevant de 3 universités en partenariat avec l'Etat.

A rappeler que le processus d'évaluation d'un établissement de l'enseignement supérieur passe par deux étapes :

1. L'auto-évaluation :

L'auto-évaluation constitue la première étape de la procédure d'assurance qualité externe (AQE) et son fondement principal. Généralement, le rapport d'auto-évaluation a au moins trois objectifs principaux :

- Présenter un constat succinct mais analytique et complet de la vision qu'a l'établissement de ses activités ;
- Apporter des données quantitatives et qualitatives appuyant cette analyse ;
- Fournir une base sur laquelle l'institution pourra être évaluée.

Une auto-évaluation réussie mène l'établissement à identifier ses forces et ses faiblesses et à proposer un plan d'action. Dans cette optique, il est indispensable et utile d'accorder une attention particulière à la démarche de l'auto-évaluation qui se basera sur une réflexion collective en vue de l'amélioration des pratiques de l'établissement.

La phase d'auto-évaluation a deux aspects qui sont tous deux aussi importants :

- **Le processus d'auto-évaluation** est une réflexion institutionnelle collective et une opportunité d'améliorer la qualité de tout aspect de l'institution. Les institutions sont encouragées à saisir cette opportunité pour impliquer les membres de l'institution dans ce processus.

- **Le rapport d'auto-évaluation** est un résultat de ce processus ; il donne des informations au comité d'évaluation externe, avec un accent mis sur les activités de pilotage stratégique et sur la démarche qualité de l'institution.

Le but du processus et du rapport d'auto-évaluation est d'améliorer la capacité institutionnelle de développement et de changement à travers l'autoréflexion. Lors de cette phase, il est important et fort recommandé de maximiser l'engagement de tous les acteurs de l'établissement.

Le socle de l'auto-évaluation est une grille de standards et de critères définie par l'agence d'assurance qualité qui constitue le référentiel pour l'évaluation.

2. Évaluation externe

L'évaluation externe constitue la deuxième phase de la procédure d'assurance qualité externe (AQE). Elle vise à évaluer l'efficacité d'un établissement et son fonctionnement général.

Cette évaluation externe est menée par un comité d'experts, appelés « Evaluateurs Externes ».

L'évaluation externe vise :

- D'abord, à valider les conclusions tirées de l'auto-évaluation ;
- La visite de l'établissement, qui constitut un moment fort, donne l'occasion aux évaluateurs de recueillir des informations, d'interviewer les acteurs internes, et quelquefois externes, à l'établissement.
- Enfin, ce comité d'experts est amené à rédiger un rapport d'évaluation externe, traduisant une appréciation des personnes étrangères à l'établissement, tout en mettant l'accent sur les points forts à capitaliser et à renforcer, mais aussi des faiblesses et des niches d'amélioration traduites sous forme de recommandations.

Les évaluations externes menées par les comités d'experts de l'ANEAQ, se sont appuyées sur l'étude des rapports d'autoévaluation, sur l'examen des documents annexés auxdits rapports et mis à la disposition des experts, sur les échanges menés avec les principales parties prenantes internes et externes des établissements évalués, ainsi que sur des visites des différents locaux des établissements effectuée entre le 2/12 2020 au 1/4/2021.

Cette opération d'évaluation pilote a été conçue comme un moment collectif de partage des acquis institutionnels et des améliorations à entreprendre. Nous soulignons, avec beaucoup de satisfaction, le climat positif et serein dans lequel s'est déroulé cette vague, soulignant aussi la forte implication dont ont fait preuve tous les acteurs des établissements évalués.

L'évaluation s'est opérée dans un climat convivial, sur la base d'une méthodologie interactive en bénéficiant du travail de groupe. Le travail collectif avec partage des informations et des opinions dans le cadre institutionnel vise essentiellement à saisir l'opportunité d'améliorer l'existant par de bonnes pratiques managériales et de gouvernance des domaines clés de gestion d'un établissement d'enseignement supérieur.

Nous soulignons, avec beaucoup de satisfaction, les conditions très coopératives dans lesquelles s'est déroulé cette vague d'évaluation pilote, la première du genre menée par l'ANEAQ, et la forte implication dont ont fait preuve tous les acteurs des établissements. Nous saluons avec ferveur le crédit et le sérieux accordé à cette noble mission, par l'appui et le soutien apportés aussi à notre action par les présidents (es) des universités concernées.

Le présent rapport, adoptant la structure du référentiel de l'ANEAQ, touchant ses 5 domaines, synthétise les principaux résultats de l'évaluation. Il fait un focus sur les principaux points positifs et les axes d'amélioration tout en dressant une série de recommandations permettant aux établissements de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

El Mokhtar BAKKOUR
Directeur de l'ANEAQ
Rabat, le 26 Août 2021

Table des matières

Préface **3**

1 - Contexte général **8**

2 - Présentation des établissements évalués **11**

Etablissements relevant des universités publiques **11**

Etablissements relevant des universités en partenariat **18**

3 - Déroulement de la vague pilote **21**

Préparatifs pour la vague pilote **21**

Tableau récapitulatif du calendrier des évaluations **26**

4 - Synthèses **27**

Domaine A : Gouvernance et management des fonctions support **28**

Domaine B : Formation **33**

Domaine C : Recherche scientifique **41**

Domaine D : Accompagnement des étudiants et vie estudiantine **47**

Domaine E : Services de l'institution envers la société **51**

5 - Conclusion **53**

1. Contexte général

Afin de contribuer au développement d'un système national performant d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ) a été créée en 2014 par la loi n° 80-12 du 31 juillet 2014.

A l'instar de ses homologues internationaux, l'ANEAQ est l'organe institutionnel marocain mandaté par l'Etat, dans le cadre de ses missions, pour promouvoir la culture d'Assurance Qualité, accompagner les établissements d'enseignement supérieur pour la conduite de leur autoévaluation et mener des campagnes d'évaluation externe.

En effet, les missions de l'ANEAQ dictées par la loi 80-12 (modifiée et complétée) sont les suivantes :

- L'examen et l'évaluation des filières de formation en vue de l'obtention ou du renouvellement de l'accréditation ;
- L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur public et privé et les établissements de recherche scientifique ;
- L'évaluation des activités des centres d'études doctorales (CEDOC) ;
- L'évaluation de la recherche scientifique et l'efficacité de ses structures ;
- L'évaluation des programmes et des projets de coopération universitaire dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique ;
- L'examen et l'évaluation des dossiers d'équivalence des diplômes.

Visant l'internationalisation du système national d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et l'ouverture sur les autres systèmes, l'ANEAQ met en œuvre ses missions en adoptant des procédures et des critères alignés aux standards internationaux, élaborés en étroite collaboration avec des experts internationaux dans le cadre de plusieurs projets de coopération internationale.

Ainsi, après sa création et la mise en place de ses structures, l'ANEAQ a mené sa première opération d'évaluation des filières de formation en 2017. Durant les cinq

sessions 2017-2021, presque 4000 filières de formation (publiques/privées) ont été évaluées.

Dans le cadre de sa mission d'évaluation des établissements qui est une démarche corrective et non punitive menée de façon périodique visant l'amélioration continue, l'ANEAQ a lancé en 2020 l'opération pilote pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur. Cette opération s'inscrit dans le plan d'action de l'ANEAQ pour la mise en œuvre de sa stratégie 2020-2024.

En effet, le Conseil d'Administration de l'ANEAQ réuni le 13 janvier 2020 a approuvé le scénario de l'évaluation d'un établissement par université publique, soient douze établissements. Suite à cela, une première lettre de Monsieur le Ministre Délégué chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a été adressée le 03 juin 2020 aux Présidents des universités publiques et une seconde a été adressée le 20 novembre 2020 aux Présidents des cinq universités créées dans le cadre de partenariat pour proposer un établissement pour faire objet de cette opération pilote. Au total, dix-sept établissements d'enseignement supérieur ont fait objet de cette première opération. Il s'agit des établissements suivants :

- La Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir, UIZ ;
- L'École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, UHP ;
- La Faculté des Sciences Ben M'sik, UH2C ;
- La Faculté des Sciences et Techniques de Beni Mellal, USMS ;
- L'École Nationale Supérieure d'Arts & Métiers de Meknès, UMI ;
- L'Ecole Supérieure de Technologie de Salé, UM5R ;
- L'Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda, UMP ;
- L'École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida, UCD ;
- L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra, UIT ;
- La Faculté Polydisciplinaire à Larache, UAE ;
- La Faculté de Médecine et de Pharmacie de Fès, USMBA ;
- La Faculté des Sciences Semlalia - Marrakech, UCA ;
- School of Industrial Management de Benguerir, UM6P ;

- L'Ecole Euro-Méditerranéenne d'Architecture, de Design et d'Urbanisme de Fès, UEMF ;
- Rabat Business School, UIR ;
- La Faculté de Médecine Abulcasis, UIASS ;
- L'Ecole Internationale de Santé Publique, UM6SS.

2. Présentation des établissements évalués

L'opération pilote a concerné 10 établissements relevant des universités publiques et 3 établissements relevant des universités en partenariat (voir tableau ci-dessous) qui ont été proposés par leurs présidents.

2.1 Établissements relevant des universités publiques

2.1.1 La Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir (FLSHA)

Actuellement dirigé par le Pr. Ahmed BELKADI, crée en 1984 relevant de l'Université Cadi Ayyad, rattachée l'Université Ibn Zohr en 1989, année de création de ladite université.

Cette Faculté couvre une partie importante du territoire national et reçoit chaque année des effectifs importants d'étudiants provenant principalement des régions lointaines du Sud marocain (4 régions et 3 provinces relevant de la Région Draa Tafilalt et la Province d'Essaouira). Aujourd'hui, le flux des étudiants est toujours massif et croissant. En effet, cet effectif a dépassé les 20.000 étudiants.

La faculté des lettres et des sciences humaines d'Agadir, à travers ses 9 départements, propose et assure un dispositif de formation initiale riche et diversifié pour les niveaux licence et Master, à savoir 9 licences d'études fondamentales, 4 licences professionnelles, 19 masters et 8 formations doctorales, en plus d'une offre diversifiée de formation continue sous forme de Diplôme d'Université et de formations de courte durée.

Cet établissement compte aujourd'hui plus de 230 enseignants et 81 administratifs.

La recherche scientifique est organisée au sein de la FLSHA autour de 17 laboratoires couvrant des thématiques très variées.

2.1.2 L'École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCGS)

L'ENCGS est un établissement de formation dans les domaines de la gestion des entreprises et des organisations. Cet établissement qui relève de l'Université

Hassan Ier, et qui a démarré en 1994, est actuellement dirigé par le Pr. Abdessadeq SADQI. L'ENCGS vise à répondre aux besoins croissants des entreprises en cadres de haut niveau. A travers le cursus polyvalent et pluridisciplinaire qu'elle offre à ses étudiants pendant cinq ans de formation, elle leur permet de se forger un profil répondant aux exigences du marché national et international. Cet établissement compte aujourd'hui 2706 étudiants répartis sur 4 filières du cycle normal ENCG et 4 filières du cycle master. L'ENCGS, est également connue par son répertoire de formation continue au niveau national, et s'efforce de maintenir cette position malgré la forte concurrence.

Ces formations, ouvertes au sein de 4 départements, sont encadrées par 57 enseignants permanents et 43 administratifs.

L'établissement par son centre de recherche et ses 4 laboratoires ainsi que par ses multiples conventions de partenariats vise une recherche scientifique de haut niveau ayant des retombées socio-économiques régionale, nationale et internationale.

2.1.3 La Faculté des Sciences Ben M'Sik (FSBM)

La FSBM de Casablanca relevant de l'université Hassan II est un établissement d'enseignement supérieur à accès ouvert et ayant pour vocation la formation des étudiants capables d'intégrer et de développer durablement le tissu socioéconomique de la région du Grand Casablanca et participer à l'essor économique du Maroc. Créée en 1982, la FSBM est actuellement dirigée par le Pr. Mohammed Talbi. Elle compte 13000 étudiants encadrés par 280 enseignants. Le corps administratif et technique constitué de 79 collaborateurs, veille sur le bon déroulement des missions de l'établissement en assurant des fonctions supports adéquates et adaptées aux aspirations de modernité et d'efficacité du management de la faculté. L'établissement dispense 6 formations de licences d'études fondamentales, 2 licences professionnelles, 11 masters et 9 formations continues.

L'activité de recherche scientifique, dynamique tant au niveau de l'université qu'à l'échelle nationale, est organisée en 16 laboratoires disposants de moyens diversement appréciés pour mener à bien leurs activités de recherche. Pour

optimiser et mieux organiser les activités de recherche, d'innovation et de transfert de technologie, la faculté a regroupé ses unités ayant la même vocation dans des entités fédératrices (Centres de recherche, Plateforme Innovation et Technologie (PINTECH), Pôle Entrepreneurial Innovation et Interface (PE2I) et Observatoire de Recherche en Didactique et Pédagogique (ORDIPU)).

2.1.4 La Faculté des Sciences et Techniques de Béni Mellal (FSTBM)

La FSTBM, relevant de l'Université Sultan Moulay Slimane, est un établissement d'enseignement supérieur scientifique et technique à accès régulé, créé en 1994. Le Doyen, le Pr. Said MELLIANI, s'est fixé comme objectif majeur le développement des programmes d'enseignement et de recherche au sein de l'établissement.

L'établissement compte actuellement environ 5000 étudiants. A travers ses programmes de formation la FSTBM ambitionne d'offrir à ses étudiants une formation de base scientifique et technique de haut niveau adaptée aux besoins du marché d'emploi. Ces formations sont réparties sur quatre cycles : Licence en Sciences et Techniques, Master en Sciences et Techniques, Cycle d'Ingénieur et Doctorat. Les formations initiales sont au nombre de 23 et les formations continues sont au nombre de 8. Ces formations sont ouvertes au sein de 9 départements.

Actuellement, l'établissement compte 185 enseignants toutes disciplines confondues qui assurent l'encadrement pédagogique de toutes ces formations. L'encadrement administratif est assuré par 53 fonctionnaires administratifs et techniques.

Les axes de recherche prioritaires développés au sein de la FSTBM, sont en adéquation avec le positionnement régional de l'institution. Ces axes sont traités au sein de 11 laboratoires et 11 équipes de recherche.

2.1.5 L'École Nationale Supérieure d'Arts & Métiers de Meknès (ENSAM)

L'ENSAM de Meknès, relevant de l'Université Moulay Ismail, a ouvert ses portes en septembre 1997 dans le cadre d'une collaboration entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur du Maroc et le Réseau des Ecoles d'Ingénieurs d'Arts et

Métiers de France. La direction de cette école est assurée par le Pr. Youssef El AMRAOUI. l'ENSAM-Meknès est la première du genre au Royaume, elle a pour vocation la formation des ingénieurs d'Etat, cadres supérieurs scientifiques et techniques. L'effectif des étudiants inscrits au titre de l'année universitaire 2020-2021 tous niveaux confondus est de 1955. La formation à l'ENSAM passe par deux cycles : Les années préparatoires intégrées donnent aux élèves ingénieurs les bases scientifiques, techniques et humaines pour entamer le cycle d'ingénieur Arts et Métiers qui permet à l'élève ingénieur d'acquérir des compétences scientifiques, techniques et professionnelles. Les filières accréditées à l'ENSAM sont au nombre de 8. Une équipe pédagogique constituée de 103 enseignants et un corps administratif et technique de 58 fonctionnaires assurent l'encadrement pédagogique et administratif de l'ensemble des filières accréditées.

La recherche scientifique à l'ENSAM s'appuie sur un centre d'études doctorales qui compte 163 doctorants et sur 17 équipes de recherche structurées en 6 laboratoires.

2.1.6 L'Ecole Supérieure de Technologie de Salé (EST-Salé)

L'EST-Salé premier établissement universitaire de La ville de Salé relevant de l'Université Mohamed V de Rabat, a été créée en 1991 et a ouvert ses portes à la rentrée universitaire 1993-1994. Depuis 2017, l'école est dirigée par le Pr. Abderrahman NOUNAH qui veille, avec les autres composantes de l'équipe de gouvernance, au bon déroulement des activités de formation et de recherche.

L'EST-Salé a pour vocation de former, au terme de deux années, des techniciens supérieurs (DUT) dotés de compétences professionnelles et des aptitudes personnelles leur permettant de s'insérer facilement dans la vie active. A partir de l'année universitaire 2014-2015, l'EST-Salé dispense aussi des formations sanctionnées par une licence professionnelle (LP). L'offre de formation dispensée actuellement au sein de l'établissement est composée de 11 filières en DUT et 10 en LP. Ces filières sont ouvertes au sein de 5 départements.

L'effectif des étudiants inscrits en DUT et LP à l'EST-Salé est de 1873 étudiants en 2020. L'EST-Salé dispose aussi d'un personnel d'encadrement à l'écoute des attentes du marché de l'emploi. Elle compte actuellement dans ses rangs 99

enseignants permanents et 82 administratifs et techniciens appartenant à différents grades.

En matière de recherche scientifique, l'établissement a fait le choix en 2011 de regrouper tous les enseignants chercheurs en 2 laboratoires et 3 équipes de recherche.

2.1.7 L'Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda (ESTO)

L'ESTO est créée en 1990, est un établissement relevant de l'Université Mohammed 1er d'Oujda. L'ESTO est dirigée actuellement par le Pr. Abdelhafid CHAFI. Elle offre un enseignement pluridisciplinaire, en effet, l'objectif de l'école est de former des techniciens qualifiés dans des domaines de technologie afin de répondre au mieux aux attentes de la région et du pays en matière de ressources humaines dans les trois domaines : Gestion, Informatique et Génie appliquée.

A cet effet, l'ESTO propose à ses 2370 étudiants inscrits, une offre pédagogique très riche et adaptée aux besoins et attentes du monde de l'entreprise. 24 filières en formation initiale, dont 16 pour la préparation du DUT et 8 filières licence professionnelle dans des disciplines très variées, et 3 formations continues sont dispensées au sein de l'école. L'ensemble de ces formations est encadré par un corps pédagogique composé de 70 enseignants appuyés par un staff administratif constitué de 46 fonctionnaires. Les activités de formations se déroulent au sein de 3 départements.

Les 4 laboratoires de recherche accrédités au sein de l'école ont été retenus en s'appuyant sur les évolutions de l'environnement scientifique national et international.

2.1.8 L'École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCGJ)

L'ENCGJ est un établissement d'enseignement supérieur, relevant de l'Université Chouaib Doukkali d'El Jadida (UCD), créé en 2006. L'ENCGJ a pour vocation la formation des cadres compétents dans le domaine du commerce et de la gestion. Elle est dirigée actuellement par le Pr. Abdelhak Sahib Eddine.

L'établissement a connu une progression constante des effectifs des inscrits au fil des années malgré les contraintes liées à sa capacité d'accueil. Actuellement l'école compte 1462 étudiants.

Elle propose aux étudiants plus de 12 formations élaborées dans des domaines variés, dont 5 filières en cycle normal de l'ENCG, 1 filière en cycle Master, 1 filière en Licence et 5 formations continues. Elle a aussi développé la formation tout au long de la vie en proposant des diplômes en formation continue dans le but de consolider l'évolution de carrière des professionnels.

L'ENCGJ dispose d'un côté, d'un corps pédagogique, composé de 44 enseignants chercheurs, dont les spécialités s'alignent avec la vocation et la stratégie de développement de l'école et, d'un autre côté, d'un staff administratifs qualifiés constitué de 18 fonctionnaires.

L'ENCGJ dispose d'un seul laboratoire de recherche le LERSEM (Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management) qui regroupe 5 équipes de recherche.

2.1.9 L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra (ENCGK)

Créée en 2005 au sein de l'Université Ibn Tofail, l'ENCG de Kénitra est un établissement qui a pour mission de former des cadres dans les métiers de commerce et gestion. Depuis 2019, l'ENCGK est dirigée par Pr. Omar TAOUAB. L'établissement compte 3559 étudiants répartis entre formation initiale (2547 étudiants) et formation continue (1012 étudiants), et encadrés par un staff comportant 49 enseignants permanents, 7 enseignants vacataires et 23 cadres administratifs. Le nombre de filières de formation s'élève à 28 : 11 en formation initiale (dont 4 filières de diplôme ENCG et 7 Masters spécialisés) dont l'objectif premier est de former des managers polyvalents avec des spécialités dans les domaines de la gestion, du commerce international, et 17 formations continues. Les filières de formation continue et d'expertise développées par l'école offrent les bases d'une carrière prometteuse et évolutive pour les cadres des entreprises et des administrations.

Du point de vue organisation de la recherche scientifique, l'ENCGK dispose d'un laboratoire qui regroupe 7 équipes et qui forme avec deux autres laboratoires en économie et gestion relevant de la FSJESK, une école doctorale.

2.1.10 La Faculté Polydisciplinaire à Larache (FPL)

La FPL relevant de l'université Abdelmalek Essaadi, a ouvert ses portes au titre de l'année universitaire 2009-2010 pour répondre à une forte demande de la population locale des provinces de Larache et de Kser El kbir. Elle est dirigée actuellement par le Pr. Mohamed Larbi KERKEB. Elle a pour missions de dispenser un enseignement supérieur en formation initiale et formation continue dans les champs disciplinaires : Lettres, Sciences humaines et arts, Mathématiques, Informatique, Physique, Chimie, Sciences de la vie, Sciences de la terre et de l'univers, Sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion. En 2020/2021, elle a assuré la formation pour 10.516 étudiants, encadrés par 69 enseignants chercheurs, 22 administratifs et 23 agents techniques.

La FPL assure 12 filières de formations initiales (6 Masters et 6 licences), 5 formations continues et 3 formations à la carte. L'ensemble de ces formations a été élaboré pour répondre au mieux aux besoins du tissu socioéconomique régional et national.

Les activités de formations sont dispensées au sein de 6 départements et 2 cellules.

La recherche au sein de la FPL est structurée autour de 3 laboratoires et 1 équipe, et est axée sur les domaines suivants : Génie biologique, agroalimentaire et aquaculture, Mathématiques Appliquées, Economie du Développement Durable, Gestion, Droit, Interculturalité et Mutations Sociales et Sciences et Technologies Avancées.

2.2 Établissements relevant des universités en partenariat

2.2.1 School of Industrial Management de Benguerir (EMINES)

Créée en 2013, l'EMINES est un établissement d'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed VI polytechnique de Benguerir (UM6P), une université en partenariat avec l'Etat et qui a été reconnu en 2017. L'établissement a pour mission de développer des programmes de formation et de recherche dans le domaine du management industriel, en adéquation avec les besoins des acteurs socio-économiques nationaux et africains. L'EMINES a bénéficié pour cela de la proximité qu'elle a développée d'abord avec le groupe OCP, puis avec les entreprises marocaines, et plus largement des entreprises installées en Afrique.

Actuellement, L'EMINES est dirigée par le Pr. Nicolas CHEIMANOFF, elle compte 325 étudiants repartis sur 6 formations : Cycle préparatoire Intégré, Cycle Ingénieur, Cycle doctorale, PrépaEducFellow (Agrégation), Formation spécialisée diplômante et Formation continue non diplômante.

Ces formations sont encadrées par 58 enseignants chercheurs dont 20 permanents, 15 PTP et 23 vacataires, avec un taux d'encadrement pédagogique exceptionnel à l'échelle de l'université marocaine voire même internationale et qui est de 5,7 étudiants/enseignant.

Le corps administratif est composé de 22 personnes qui veillent au bon déroulement des activités d'enseignement et de recherche scientifique au sein de l'établissement.

La recherche scientifique est conduite au niveau de l'établissement par une équipe de 12 enseignants chercheurs.

2.2.2 L'Ecole Euro-Méditerranéenne d'Architecture, de Design et d'Urbanisme de Fès (EMADU)

L'EMADU est un établissement de formation et de recherche, relevant de l'Université Euro-Méditerranéenne de Fès. Actuellement sous la direction du Pr. Iman Meriem BENKIRANE. Elle a été créée par l'Université en 2016 et co-développée dans le cadre d'un partenariat entre l'Université Euromed de Fès et l'Université de Florence; co-développement soutenu par le Ministère de

l'Education nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique marocain et le Ministère italien de l'Education, de l'Université et de la Recherche. Elle compte aujourd'hui plus de 508 étudiants encadrés par 67 enseignants dont 4 permanents.

L'EMADU a pour mission la formation d'Architectes, de Designers, d'Urbanistes, d'Architectes Paysagistes et de spécialistes dans la conservation du Patrimoine ; en particulier Euro-Méditerranéen.

2.2.3 Rabat Business School (RBS)

Rabat Business School (RBS) est un établissement d'enseignement supérieur privé relevant de l'Université Internationale de Rabat. Elle est dirigée par Dr. Olivier APTEL. Créée en 2010, et reconnue en 2016, Rabat Business School (RBS) offre des enseignements dans le domaine des sciences de management notamment en Finance, Économie, Marketing, Supply Chain, Gestion des ressources humaines, Commerce International, Management Touristique et Hôtelier et Innovation & Entreprenariat. Les Programmes de la RBS sont inspirés des formations dispensées par les partenaires étrangers de l'école et sont enrichis de modules spécifiques au contexte régional et national. Ces formations initiales couvrent trois niveaux : Licence (2 filières), Master (7 filières) et Doctorat (1 formation doctorale). L'offre globale de la RBS comporte également une formation continue (MBA). L'ensemble de ces formations est dispensé au sein de 4 départements.

La RBS compte 1605 étudiants encadrés par 45 enseignants permanents de 15 nationalités différentes et 30 administratifs.

La recherche axée sur l'excellence et l'internationalisation est fortement encouragée à la RBS. Le développement de la recherche se fait sur la base de thèmes fédérateurs et prioritaires. En 2019, elle a été axée sur le thème de "la responsabilité sociale et la durabilité des entreprises". De même, les projets de recherche sont orientés sur des thématiques liés au développement du pays telles que « le système de retraite » ou encore « l'impact de covid-19 ».

NB : A noter que l'ANEAQ n'a pas reçu les rapports d'auto-évaluation des quatre établissements suivants :

Etablissement	Université
FMP Fès	Université Sidi Mohammed Ben Abdellah – Fès
FS Semlalia	Université Cadi Ayyad – Marrakech
FMA	Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé - Rabat
EISP	Université Mohammed VI des Sciences de la Santé - Casablanca

3. Déroulement de la vague pilote

3.1. Préparatifs pour la vague pilote

3.1.1. Documents mis à disposition des établissements

Afin d'accompagner les établissements d'enseignement supérieur pour la conduite de leur autoévaluation, l'Agence a mis au préalable à la disposition de ces établissements les documents de base utiles pour réussir l'opération d'évaluation interne et externe, à savoir :

- **Référentiel national d'assurance qualité :** qui définit le périmètre de l'évaluation (domaines et champs), les attentes (références) du processus d'évaluation et les critères à mettre en œuvre pour évaluer le niveau de réponse de l'établissement.

- **Guide d'autoévaluation :** qui est un outil synthétique et pratique, destiné aux établissements d'enseignement supérieur marocains, pour les accompagner dans leur processus d'autoévaluation.

- **Annexe des preuves :** document qui répertorie l'ensemble des preuves, classés par critère du référentiel. L'établissement doit mettre ces preuves à la disposition des experts de l'ANEAQ.

3.1.2. Réunion de la commission spéciale d'évaluation des établissements

La commission spéciale d'évaluation des établissements réunie à distance le mercredi 11 novembre 2020, sous la présidence du Ministre Délégué chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, a défini, entre autres, les critères de sélection des experts qui vont participer à l'évaluation des institutions.

3.1.3. Désignation des comités d'évaluation

Pour chaque établissement, un comité d'experts externe est désigné par l'ANEAQ, qui se compose de trois experts, ayant comme mission d'étudier le rapport d'auto-évaluation et tout document utile, d'effectuer la visite sur le site, de s'entretenir avec les acteurs de l'établissement et de rédiger le rapport

d'évaluation externe. Le comité d'experts est accompagné par un représentant de l'Agence.

Dans cette opération pilote, 24 Experts ont été mobilisés dans l'évaluation des 13 établissements, et ils se sont entretenus avec plus de 400 personnes lors des visites sur site.

Liste des experts :

ABDOUH Mohammed	Professeur et ex-vice-Doyen de la FSJES-UMI Meknès
AKDIM Brahim	Professeur à la FLSH et Vice-Président de USMBA - Fès
ALAOUI MDAGHRI Abdelouahed	Professeur et Vice-Doyen et Directeur de CDOC à la FSJES Ain chok UH2 Casablanca
AMEZIANE Houdaifa	Professeur et ex. Président de l'UAE - Tétouan
BEGDOURI ACHKARI Mohamed El Habib	Enseignant et ex-directeur des études à l'Ecole Nationale d'Architecture de Rabat
BENAICH Souad	Professeur à la FS - UM5 Rabat
BENCHEKROUN Mohammed Nabil	Professeur et ex-Directeur de l'ENCG - UH2 Casablanca
BENNOUNA Mustapha	Professeur, conseiller du Président de l'UEMF et ex-Président de l'UAE - Tétouan
BOUKIR Abdellatif	Professeur à la FST - USMBA - Fès
CHARIF D'OUAZZANE Saâd	Professeur et ex-Président de l'UH2 - Mohammedia
CHICHI Abdellah	Professeur à la FST - UAE
DAHBI Mohammed	Professeur et ex-vice-Président de l'Université Al Akhawayn - Ifrane
ELACHQAR Abdelrhani	Professeur à la FS et Vice-Président de USMBA - Fès
EL ABBADI Bouchra	Professeur à l'ENCG-UHP Settat
HADJI Samira	Professeur et ex-vice-Doyen de la FSE - UM5 Rabat
NEJMEDDINE Ahmed	Professeur et ex-Président de l'UHP - Settat
OUAGARI Mohammed	Professeur à l'Institut national d'aménagement et d'Urbanisme - Rabat
OUAHABI Mohammed Aziz	Enseignant et Directeur de l'Ecole Nationale d'Architecture de Rabat
REGRAGUI Fakhita	Professeur à la FSJES, UM5 Rabat
RIFI Mounir	Professeur et ex- Directeur de l'EST - UH2 Casablanca
SAFOUANE Abdellatif	Professeur, Vice-Président Exécutif et Secrétaire Général à l'UEMF et ex-Directeur de l'EST de Fès

TANOUTI Boumediene	Professeur et ex-Président de l'UCD - El Jadida
YAHYAOUI Taoufiq	Professeur et ex-vice-Doyen de la FSJES-Agdal UM5 Rabat
ZIRI Rabea	Professeur à la FS - UIT Kénitra

Accompagnateurs de l'ANEAQ :

BAKKOUR El Mokhtar	Directeur de l'ANEAQ
CHAFI Fouad	Chef de division d'évaluation des établissements
IHICHR Adel	Chef de Service d'Evaluation des Etablissements de l'Enseignement Supérieur Privé
OUSTOUS Omar	Chef de Service d'Evaluation des Etablissements de l'Enseignement Supérieur Public

3.1.4. Réception du rapport d'autoévaluation par l'ANEAQ

Le rapport d'autoévaluation rassemble et synthétise les informations recueillies pendant le processus d'autoévaluation. Il est organisé selon une architecture similaire au référentiel. Il s'achève par un plan d'action proposé pour les quatre années qui suivent l'autoévaluation.

Pour accompagner les établissements dans leurs processus d'auto-évaluation, l'ANEAQ a assuré un accompagnement de près pour certains établissements qui l'ont sollicité.

La note ministérielle a fixé un délai de trois mois pour élaborer le rapport d'autoévaluation. Mais vu les circonstances de la pandémie Covid-19, l'ANEAQ n'a reçu le premier rapport que le 9 novembre 2020 de la FLSH Agadir.

Après réception du rapport d'autoévaluation de la part de l'Agence, celle-ci l'a transmis pour étude au comité d'experts désigné ainsi que les documents de références. Une réunion avec le comité d'experts a été organisée par l'ANEAQ pour la préparation de la visite d'évaluation.

3.1.5. Visite d'évaluation

L'ANEAQ a fixé les dates et les programmes des visites en concertation avec les établissements et les comités d'experts concernés. Les visites d'évaluation de l'établissement se sont étalées chacune sur 1,5 à 2 jours.

Le programme de la visite cible toutes les parties prenantes de l'établissement. Il est à noter ici que sa structure pouvait être adaptable aux spécificités et au type de chaque établissement évalué (voir exemple de programme de la visite sur site).

Vu les exigences sanitaires liées à la pandémie de la Covid 19, l'Agence a procédé à des évaluations à distance de quatre établissements : FLSH Agadir, ENSAM Meknès, FS Ben M'sik et EST Oujda.

Les visites des treize établissements dont les rapports d'évaluation interne ont parvenu à l'Agence se sont déroulés entre le 30 novembre 2020 et 1er avril 2021.

- **Exemple d'un programme de visite :**

HORAIRE	OBJET
1er Jour	
10:00-10:30	Réunion avec **Le Doyen/Directeur** : Accueil et Présentation des experts **(30 min)**
10:30-11:15	Réunion avec **l'équipe en charge de la préparation du rapport d'auto-évaluation (45 min)**
11:15-11:45	Réunion avec les **vices-Doyen/ Directeur adjoints (30 min)**
11 :45-12 :30	Réunion avec le **Secrétaire Général et les responsables des services administratifs (45 min)**
12 :30-13 :15	Réunion avec les **représentants du personnel** administratif et technique au conseil de l'établissement **(45 min)**
13 :15-14 :15	Déjeuner **(60 min)**
14 :15-15 :00	Réunion avec les **chefs de départements (45 min)**
15 :00-15 :45	Réunion avec les trois **représentants des enseignants** au conseil de l'université **(45 min)**
15 :45-16 :30	Réunion avec les **représentants des étudiants** au conseil d'établissement et un lauréat **(45 min)**
16:30-17 :00	Réunion privée du comité d'experts **(30 min)**

2ème Jour	
10 :00-10 :30	Réunion avec le **directeur du CEDoc (30 min)**
10 :30-11 :15	Réunion avec 3 à 6 **représentants des Structures de recherche (45 min)**
11 :15-12 :00	Réunion avec trois **représentants du monde socio-professionnel (45 min)**
12:00-13:00	Déjeuner **(60 min)**
13:00-13 :45	**Visite des locaux de l'établissement (45 min)**
13 :45-14 :15	Réunion privée du comité d'experts **(30 min)**
14:15-15:00	**Réunion de clôture avec le Doyen/Directeur en présence de Madame la Présidente/Monsieur le Président de l'Université et Monsieur le Directeur de l'ANEAQ. (45 min)**

3.1.6. Rapport d'évaluation externe

Après la visite de l'établissement, le comité d'experts rédige un projet de rapport de l'évaluation externe qui est transmis par l'ANEAQ à l'établissement concerné pour commentaires/remarques et validation. Ces remarques et commentaires sont transmis au comité d'experts pour les prendre en considération dans la finalisation du rapport d'évaluation.

3.2. Tableau récapitulatif du calendrier des évaluations

3.2.1. Établissements relevant des universités publiques

Etablissement	Université	Réception du rapport d'auto-évaluation	Visite externe	Réception du rapport d'évaluation externe
EST Salé	**UM5**	07/01/2021	19/01/2021	07/03/2021
FS Ben M'sik	**UH2**	15/12/2020	12/01/2021*	02/02/2021
ENSAM Meknès	**UMI**	25/12/2020	04/01/2021*	30/01/2021
ENCG Settat	**UH1**	23/11/2020	30/11/2020	02/02/2021
FP Larache	**UAE**	07/03/2021	01/04/2021	19/04/2021
FLSH Agadir	**UIZ**	09/11/2020	02/12/2020*	17/02/2021
ENCG El Jadida	**UCD**	21/01/2021	17/02/2021	27/02/2021
EST Oujda	**UMP**	13/01/2021	05/02/2021*	11/04/2021
ENCG Kenitra	**UIT**	19/02/2021	03/03/2021	05/04/2021
FST Beni Mellal	**USMS**	15/12/2020	28/12/2020	02/02/2021
FMP Fès	**USMBA**	----------	----------	----------
FS Semlalia	**UCA**	----------	----------	----------

** : Visite d'évaluation effectuée à distance*

3.2.2. Établissements relevant des universités en partenariat

Etablissement	Université	Réception du rapport d'auto-évaluation	Visite externe	Réception du rapport d'évaluation externe
EMADU	**UEMF**	08/02/2021	18/03/2021	18/04/2021
RBS	**UIR**	02/02/2021	24/03/2021	18/04/2021
EMINES	**UM6P**	03/02/2021	18/03/2021	10/04/2021
FMA	**UIASS**	----------	----------	----------
EISP	**UM6SS**	----------	----------	----------

4. Synthèses

Cet exercice pilote a été mené sur un échantillon hétérogène d'établissements : publics et créés dans le cadre de partenariat PP, à accès ouvert et à accès régulé, à petit et à grand effectif, couvrant tous les champs disciplinaires, représentant toutes les universités publiques et celles reconnues par l'Etat…

Il a permis aux experts de l'ANEAQ de relever un certain nombre d'atouts, des points forts à capitaliser et de bonnes expériences dont disposent les établissements évalués et qu'ils peuvent mutualiser. Les évaluations ont pu également ressortir des niches d'amélioration.

L'examen des treize rapports élaborés a permis d'en synthétiser les conclusions suivantes et qui sont classées selon les domaines du référentiel national d'assurance qualité.

Domaine A : Gouvernance et management des fonctions support

La lecture minutieuse des rapports d'évaluation externe a permis d'avoir une idée précise sur les modes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur évalués. S'il s'est avéré que certains outils de gestion et nombreuses bonnes pratiques d'assurance qualité font défaut dans certains établissements, ces derniers ont pu développer des mécanismes propres pour s'acquitter correctement de leurs missions de formation, d'accompagnement et de recherche scientifique.

Ainsi, et pour atteindre les objectifs tracés dans le projet de développement, plusieurs chefs d'établissements, ont pu prévoir des plans d'action pluriannuels. Ces plans d'action priorisent les activités à mener sur la base des objectifs et des moyens disponibles et les instances décisionnelles en assure le suivi à travers des indicateurs de performance clés.

Toutefois la stratégie globale de développement des institutions n'a pas fait, dans la plupart des cas, l'objet d'une diffusion élargie auprès des différentes parties prenantes.

L'insuffisance des ressources a constitué une contrainte majeure pour la mise en place de plusieurs entités tant nécessaires pour asseoir un système de gouvernance efficient, il s'agit entre autres d'une structure de veille, à l'écoute des mutations de l'environnement régional et national, d'une cellule d'assurance qualité...

Pour renforcer le développement professionnel de leurs personnels pédagogique et administratif, plusieurs établissements ont développé des actions de formation continue soit en interne soit à travers l'encouragement et l'appui à la mobilité internationale. Un effort reste également à déployer pour une meilleure gestion des ressources humaines et pour compléter les actions menées par la tutelle. Une bonne gestion des ressources humaines prend ses appuis sur des fiches de poste clairement définies. Celles-ci doivent indiquer la mission, la relation hiérarchique et fonctionnelle, les tâches principales et secondaires et les exigences de chaque poste.

Par ailleurs, des systèmes de reconnaissance et de récompense pour la motivation de leurs personnels, ont été notés au sein de certains établissements. Ces dispositifs constituent des bonnes pratiques à généraliser pour l'ensemble des institutions.

Face aux défis auxquels sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur, et aux insuffisances des ressources financières qui leur sont accordées, les institutions ont mis en place des dispositifs pour développer de nouvelles sources de financement via les différentes formes de formations continues (formations continues à la carte, formations diplômantes...), de prestations de services et de consulting.

En l'absence d'un système d'information intégré, la gestion des programmes de formation, de recherche scientifique et des fonctions supports, se fait au sein de l'ensemble des établissements en s'appuyant sur des solutions développées en interne. Ainsi, plusieurs applications concernant la gestion des locaux, des emplois du temps, des fonds documentaires des bibliothèques, du patrimoine immobilier, des ressources financières..., ont été développées au sein des différents établissements pour faciliter la réalisation de l'ensemble de leurs missions.

Toutefois, les logiciels et applications informatiques élaborés par les compétences propres des établissements restent fragmentaires et insuffisants. Il est fort recommandé de ce fait, de s'orienter vers la mise en place, pour une gestion globale et un accès rapide et facile à l'information, d'un système d'information intégré.

Sur le plan accessibilité, hygiène et sécurité des installations, l'ensemble des établissements a déployé des efforts considérables pour offrir à leurs usagers des cadres convenables.

En résumé, l'appréciation du domaine de la gouvernance a permis de dégager plusieurs points forts communs aux établissements évalués. Ces points méritent d'être consolidés et compléter par quelques recommandations pour améliorer davantage le rendement des établissements.

1. Points forts

- Malgré les insuffisances des ressources humaines, les établissements arrivent à s'acquitter correctement de leurs missions.
- Une diversification importante des recettes propres (formation continue, coopération, prestation de services…).
- Un intérêt croissant porté aux activités para-universitaires au profit des étudiants.
- Une adaptation rapide aux mutations du système d'enseignement. Les établissements ont pu développer l'enseignement à distance pour pallier les contraintes de la crise sanitaire.
- Des efforts considérables de mutualisation des moyens sont fournis par les établissements pour pallier les contraintes liées à l'insuffisance des ressources matérielles et mieux s'acquitter de leurs missions.
- Un développement notable de la coopération et des partenariats régionaux, nationaux et internationaux.
- En l'absence d'un système d'information intégré, les établissements ont pu développer de nombreuses applications pour mieux gérer l'activité pédagogique, notamment le contrôle de l'absence et le suivi des enseignements, la numérisation des projets de fin d'études, la gestion libre du parc informatique et la gestion de la bibliothèque…
- Même en l'absence de stratégie de communication clairement définie, les établissements ont pu développer et mettre à jour les outils de communication au profit des différentes parties prenantes (dépliants, affiches, portail, capsules vidéo, site web, réseaux sociaux, webinaires…).

2. Recommandations

- Se doter d'une charte de valeur qui fixe les principes d'éthique, de citoyenneté, d'égalité des chances, et de respect de l'environnement.

- Assurer une large diffusion du projet de développement du chef de l'établissement auprès des différentes composantes de l'établissement.
- Elaborer un plan d'action pluriannuel, assorti d'indicateurs de performance (actions prévues, mode de gouvernance retenu, délais de réalisation…).
- Assurer une large diffusion du règlement intérieur de l'établissement auprès de toute la communauté.
- Réaliser des évaluations périodiques systématiques des différentes activités de l'établissement dans le but d'une amélioration continue.
- Pallier le manque de ressources humaines pour pouvoir mettre en place de nouvelles structures nécessaires pour l'accomplissement de l'ensemble des missions.
- Renforcer les taux d'encadrement pédagogique et administratif.
- Mettre en place une structure qualité à plein temps dédiée à l'implémentation des processus d'assurance qualité, et la doter des moyens humaines et matériels nécessaires à son bon fonctionnement.
- Bâtir progressivement un système de management de la qualité en mettant en premier lieu les processus prioritaires, les procédures et les documents y afférent.
- Mettre en place un plan de renforcement des compétences dans le domaine d'assurance qualité.
- Impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le dispositif d'assurance qualité (en particulier les enseignants et les étudiants).
- Mettre en place une stratégie de partenariat claire et efficace.
- Formaliser les procédures pour tous les processus de gestion.
- Formaliser et mettre en place les outils nécessaires à une gouvernance moderne et transparente des ressources humaines de l'institution : Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences (GPEC), Référentiel des

Emplois et des compétences (REC), Système d'Appréciation des Performances (SAP) ou encore un manuel des procédures.

- Moderniser les outils de gestion des ressources humaines par l'acquisition de logiciels spécialisés.
- Promouvoir la formation continue des personnels pédagogique, administratif et technique.
- Se doter de tous les dispositifs nécessaires pour l'accompagnement des personnes à besoins spécifiques.
- Mettre en place un système d'information intégré et efficace.
- Mettre à niveau le patrimoine mobilier de certains établissements.
- Renforcer la communication interne et externe auprès de toute la communauté de l'établissement et ses partenaires.
- Encourager davantage l'implication des étudiants dans la vie au sein de l'établissement et dans les prochaines actions d'autoévaluation.
- Renforcer les recettes propres de l'établissement à travers une offre diversifiée et innovante de formation continue, de prestations de service et d'actions de coopération, nationale et internationale, riches et variées.
- Renforcer le dispositif de suivi du cheminement professionnel des lauréats de l'établissement.
- Renforcer la représentativité des étudiants au sein des structures de gestion des établissements.
- Renforcer la représentativité des acteurs socioprofessionnels dans les structures de gestion des établissements, dans un objectif d'amélioration de la pertinence des formations, de l'insertion professionnelle des lauréats et de l'ancrage des établissements dans leur environnement régional.
- Généraliser la numérisation des ouvrages et des diverses références bibliographiques pour promouvoir l'accès à distance aux bibliothèques.
- Mettre en place une politique de digitalisation des services.

Domaine B : Formation

Les établissements visités proposent et assurent un dispositif de formation initiale riche et diversifiée en fonction de leur vocation. Ils déploient beaucoup d'efforts pour innover, diversifié et professionnaliser leur offre de formation, pour l'adapter aux besoins du monde socio-économique en ressources humaines qualifiées.

Pour atteindre leurs objectifs et pour améliorer leur rendement, Il est important de multiplier les efforts et de renforcer le volet professionnel des formations et de le soutenir par des actions d'accompagnement et d'incitation au niveau de l'élaboration des filières, de la programmation, du déroulement et de l'évaluation. Les partenariats avec le monde socio-économique sont à renforcer et les partenaires doivent être impliqués dans tout le processus de formation depuis la conception des filières en se basant sur le profil des compétences visées en passant par la contribution aux enseignements, à l'encadrement des stages, à l'évaluation… Les formations devraient également être enrichies par des enseignements (contenus et modes) visant le développement des soft skills chez les futurs lauréats.

Certains établissements mettent en place des actions favorisant l'entreprenariat étudiant ; une approche à promouvoir et généraliser à tous les établissements. De même, le suivi régulier des lauréats s'impose pour s'assurer de la bonne intégration professionnelle.

Pour certains établissements, le volet pratique des formations rencontre d'importantes difficultés, notamment sur le plan organisationnel, taux d'encadrement pédagogique et technique, ressources matérielles, maintenance…), sachant que, pour certaines disciplines, la partie pratique de l'enseignement est primordiale et doit être réalisée dans de bonnes conditions. Pour remédier à cette situation, des efforts ont été consentis dans l'élaboration de capsules de travaux pratiques ou des simulations numériques. Ces travaux pratiques virtuels utiles, sans doute, comme une initiation, une préparation ou une révision ne peuvent remplacer les manipulations en laboratoire, notamment pour certaines disciplines. Les établissements concernés sont appelés à accorder plus d'attention au volet pratique de leur formation et à son management.

La dimension internationale est présente à des niveaux différents dans les établissements visités, à travers plusieurs projets de coopération avec des institutions universitaires couvrant plusieurs pays et plusieurs continents. Cependant, elle mérite d'être renforcée et mieux structurée.

Des plans de formations continue du personnel académique, administratif et technique sont mis en place dans de nombreux établissements mais restent à renforcer et adapter aux besoins qui ne cessent d'évoluer.

Généralement, une planification claire est portée à la connaissance de tous les intervenants enseignants et étudiants via le site web et des affiches papiers et numériques. Toutefois, cette planification gagnerait en efficacité si elle était intégrée dans le Système d'Information.

Concernant l'évaluation des enseignements, II existe quelques initiatives conduites par quelques enseignants sur la base d'un questionnaire anonyme que les étudiants renseignent pendant ou en fin de cours. Il serait opportun de formaliser l'évaluation des enseignements avec des indicateurs tangibles de satisfaction des étudiants et des lauréats et de le généraliser à toutes les filières au sein de tous les établissements.

En matière d'évaluation des apprentissages, les méthodes d'évaluation et les critères sont généralement clairement définis, communiqués et respectés. En revanche, en particulier pour les formations Master, des ajustements sont souvent opérés en fonction des contraintes d'enseignement (disponibilité des enseignants, des salles de cours et de TP, de l'emploi du temps). Il serait judicieux d'établir le calendrier des contrôles et des examens et de l'afficher au début de chaque semestre pour une meilleure visibilité pour l'étudiant.

Les institutions disposent généralement d'un fonds documentaire adéquat en termes de quantité, de qualité et de niveau, disposent d'un espace aménagé et consacrent un horaire adéquat à la lecture en bibliothèque afin de répondre aux besoins des étudiants et des enseignants. Des efforts sont à déployer davantage en matière de numérisation des ouvrages et des différentes références bibliographiques.

Le contexte imposé par la pandémie et l'enseignement à distance a montré l'existence de capacités indéniables d'adaptation institutionnelles et pédagogiques au sein des établissements.

En plus de ces constats, plusieurs bonnes pratiques ont été répertoriées et des recommandations ont été formulées pour améliorer l'offre de formation de ces établissements.

1. Points forts

- Généralement les établissements visités proposent une offre de formation diversifiée et évolutive adaptée pour répondre aux attentes du monde de l'entreprise notamment ceux à accès régulé.

- Le processus de conception, de planification, d'organisation et d'évaluation des formations implique différents acteurs pédagogiques institutionnels et administratifs : Conseil d'établissement, Commission pédagogique, Commissions ad hoc, chefs de département, coordonnateurs de filières, équipes pédagogiques et autres services pédagogiques.

- Plusieurs projets de coopération avec des acteurs de formations au niveau international sont mis en place par les établissements pour améliorer la qualité de leur offre de formation et sa visibilité et développer la mobilité de leurs étudiants et enseignants chercheurs. Les partenariats à l'international touchent plusieurs pays avec plusieurs programmes de mobilité.

- Plusieurs établissements s'efforcent à garantir une cohérence entre les contenus des formations et les compétences à acquérir, et les modes d'enseignement, les volumes horaires et les modalités d'évaluation pour un apprentissage aux normes et de qualité.

- Les établissements déploient beaucoup d'efforts dans l'accompagnement des étudiants, notamment dans l'organisation de l'accueil et l'orientation des étudiants.

- Divers moyens sont déployés pour communiquer sur l'offre de formation des établissements tels que plaquettes, brochures, journées portes ouvertes, site web et réseaux sociaux.

- Le concept de la formation tout au long de la vie est pris en compte dans l'offre de formation avec des niveaux différents entre les établissements.

- Généralement la planification des formations est claire et portée à la connaissance de tous les intervenants enseignants et étudiants via les sites web des établissements et les canaux de communication (emails, affiches papiers et numériques, réseaux sociaux). La mise en œuvre et le suivi du déroulement des formations sont assurés convenablement par le staff pédagogique et administratif des établissements.

- Le fonds documentaire mis à disposition des étudiants et des enseignants est jugé convenable.

- L'offre de formation est révisée et évaluée régulièrement au niveau de certains établissements. Cette évaluation est conduite par les coordonnateurs de filières accréditées.

- L'évaluation des apprentissages et des acquis est basée sur des critères clairement énoncés dans les descriptifs des formations accréditées et mis en œuvre par les responsables des filières. Sa gestion administrative se fait avec des intenses de coordination entre les responsables pédagogiques et le service concerné au vice-décanat des affaires académiques, voire avec le progiciel APOGEE.

- Les établissements adoptent généralement des indicateurs quantifiables de mesures de la qualité d'enseignement comme le taux de passage d'une année à une année supérieure, le taux de réussite dans les modules, de redoublement, le taux d'abandon par filière, le taux de diplomation, etc.

- Conscients de l'importance de l'innovation pédagogique, les établissements visités encouragent par tous les moyens disponibles les initiatives des enseignants chercheurs qui répondent à ce souci, notamment sur le plan

des équipements, des mobilités nationales et internationales et de la formation continue.

- La pandémie Covid 19 a insufflé dans les établissements visités une dynamique considérable d'innovation pédagogique et de développement de l'enseignement à distance. Les enseignants universitaires sont de plus en plus encouragés à utiliser les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement.

2. Recommandations

- Associer les partenaires socioéconomiques dans la conception des formation et l'ingénierie pédagogique pour améliorer les contenus des programmes et les articuler mieux aux évolutions sociales, économiques, technologiques et culturelles, améliorer leur rendement et mieux répondre aux besoins du marché de l'emploi.

- Renforcer leur implication dans l'Enseignement appliqué requis par les formations professionnalisantes, dans l'encadrement des stages ainsi que dans l'évaluation des apprentissages.

- Décliner les objectifs de formation en termes de compétences à acquérir.

- Renforcer davantage la mise en place des «soft skills» dans les formations (mise en place du département «Soft Skills» éventuellement), afin de développer la communication, l'autonomie, le développement personnel des étudiants…

- Œuvrer à l'amélioration des taux d'encadrement pédagogique et administratif cohérents avec la spécificité des établissements et des formations qui y sont dispensées.

- Multiplier les enquêtes de satisfaction et d'adéquation de la formation aux besoins du secteur socioprofessionnel.

- Assurer un suivi régulier des lauréats et s'assurer de la bonne intégration professionnelle qu'elle soit immédiatement après obtention du diplôme ou après poursuite des études.

- Créer un observatoire de l'employabilité et de suivi de l'insertion des lauréats et dynamiser les activités de l'association des lauréats.
- Mettre en place dans les établissements une cellule d'information et d'orientation dédiée.
- Prendre en compte le projet professionnel de l'étudiant dans le choix des filières des diplômes spécialisés ou professionnalisants pour une meilleure intégration professionnelle et une meilleure contribution de l'établissement à la mise à disposition du marché de travail de cadres hautement qualifiés.
- Renforcer les passerelles avec les formations dispensées au sein l'établissement et avec d'autres formations dispensées au niveau d'autres établissements voire d'autres universités en capitalisant sur les acquis suite à une étude de dossier par la commission pédagogique
- Renforcer davantage le potentiel pédagogique de l'institution via la formation continue, le conseil, l'expertise et la prestation de service. La coopération pédagogique internationale pourrait contribuer à répondre aux besoins de formation continue du personnel académique pour les nouvelles formations.
- Etablir un programme annuel cohérent de formation continue, qui s'inscrirait dans la vision globale de l'université et tiendrait compte des besoins des personnels de l'établissement.
- Encourager la formation continue du personnel administratif et technique et leur mobilité dans un objectif de modernisation des pratiques administratives, de maintenance des équipements, de développement des outils de gestion, etc.).
- Renforcer davantage la communication notamment digitale sur l'offre de formation des établissements via les réseaux sociaux et mettre en place une cellule dédiée au suivi et à l'élaboration des contenus numériques.

- Mettre en place un dispositif efficace d'accueil, d'orientation et d'accompagnement des étudiants qui concernerait également la facilitation de l'accès aux stages.
- Encourager davantage l'excellence notamment en primant les meilleurs étudiants au niveau des résultats pédagogiques et des projets.
- S'ouvrir davantage aux étudiants étrangers notamment africains.
- Instaurer au niveau de l'établissement une politique prévisionnelle objective de la répartition des moyens selon les vrais besoins et les objectifs stratégiques de développement de l'établissement à court et moyen termes.
- Œuvrer à l'amélioration du taux d'encadrement pédagogique dans un contexte d'augmentation continue des effectifs des étudiants et de prolifération de filières de formation notamment afin d'assurer le bon déroulement et la bonne qualité des formations.
- Intégrer la planification des formations et leur gestion dans le Système d'Information.
- Doter les salles des Travaux Pratiques des équipements nécessaires pour un bon déroulement des enseignements.
- Nécessité de préparer la relève en préparateurs de laboratoire.
- Investir dans le personnel technique en charge de la maintenance des équipements et souscrire à des contrats de maintenance pour les équipements onéreux et/ou stratégiques.
- Veiller à communiquer le Règlement des Evaluations aux étudiants.
- Mettre en place un programme spécifique de développement de la bibliothèque, de l'amélioration des compétences de ses personnels et de modernisation de ses services

- Moderniser et digitaliser la gestion du fonds documentaire et souscrire aux abonnements aux revues spécialisées pour compléter le fonds documentaire disponible.
- Renforcer le parc informatique destiné aux étudiants et généraliser la connexion Wifi pour l'ensemble des étudiants.
- Veiller à une évaluation périodique des formations durant leur période d'accréditation.
- Instaurer une procédure formelle d'évaluation des enseignements par les étudiants et les lauréats basée sur des indicateurs tangibles de satisfaction.
- Tirer des leçons de contexte vécu lors de la pandémie et perfectionner davantage le dispositif du e-learning.
- Renforcer l'innovation pédagogique et la formation/perfectionnement du corps enseignant sur les pratiques pédagogiques innovantes.
- Généraliser la mise à disposition de ressources pédagogiques numériques sur une plateforme collaborative d'Enseignement A Distance aussi bien pour la Formation Initiale que pour la Formation Continue.
- Investir dans des modes d'enseignement adaptés tels que classe inversée et renforcer le recours aux TIC pour alléger la charge sur les salles de TP, laboratoires et ateliers, notamment pour les enseignements qui connaissent une massification.
- Renforcer la recherche en innovation pédagogique (opportunité pour une collaboration entre département, laboratoire et monde socioéconomique) et de créer un dispositif dédié à la création d'entreprise.

Domaine C : Recherche scientifique

Dans l'ensemble des établissements la recherche scientifique est organisée autour de plusieurs laboratoires et équipes de recherches. Ces structures sont appelées à former pour et par la recherche, et promouvoir l'expertise et le développement des compétences, encourager l'innovation, tisser des liens solides de partenariat avec des institutions nationales et étrangères, contribuer au rayonnement, à l'ouverture et à l'internationalisation de l'université marocaine.

Les différents rapports d'évaluation externe ont montré les efforts déployés par l'ensemble des établissements pour regrouper les différentes structures de recherche (laboratoires et équipes) en entités fédératrices. Plusieurs établissements se sont, en effet, orientés vers la mise en place d'un Centre des Etudes Doctorales unique pour l'ensemble des établissements de l'université.

Si les différentes structures de recherche sont évaluées en vue de leur accréditation ou de leur reconduction, l'évaluation à mi-parcours constitue une étape très importante et à généraliser au sein des différents établissements. Elle permet de jauger la stratégie, l'innovation, le niveau de rayonnement et de performance de la recherche, tout en ajustant et redressant les déviations et faiblesses en adoptant des actions correctives.

Par ailleurs, et si dans certains cas l'évaluation externe a montré l'absence d'une stratégie et d'une vision prospective de la recherche, clairement établies et partagées, les enseignants chercheurs disposent d'un important potentiel pour anticiper les évolutions à l'échelle nationale et internationale, chercher de nouvelles sources de financement (coopération, appels à projets, contrats, etc.) et adopter de nouveaux modes de gestion, de partage et de mutualisation des infrastructures dédiées à la recherche.

Ainsi, l'ensemble des établissements s'efforce de renforcer les actions de coopération et de partenariat pour un meilleur ancrage dans leurs environnements socioéconomiques ; afin de se doter d'un élan et d'un rayonnement national. La coopération internationale, quant à elle, génère beaucoup d'avantages pour les établissements en général et pour les structures de recherche en particulier. Son impact est très positif au niveau de l'acquisition

des équipements scientifiques et instrumentations modernes, du transfert de technologie, de la qualité de co-encadrement de thèses et co-publications, de la mobilité des chercheurs, et contribue enfin à la levée de fonds supplémentaires pour les établissements. En raison de l'insuffisance des ressources financières attribuées à la recherche scientifique, ses fonds contribueront indéniablement à la promotion de ce domaine d'activités tant important pour les établissements d'enseignement supérieur.

En ce qui concerne la valorisation de la recherche, les établissements entreprennent des actions diversifiées pour soutenir, promouvoir et valoriser les activités de recherche scientifique, notamment par l'édition des ouvrages, l'encouragement des enseignants chercheurs à publier dans des revues internationales indexées et à déposer des brevets d'invention….

La stratégie de valorisation et de transfert des résultats de la recherche scientifique auprès du monde industriel et de la société civile en général, constitue l'étape la plus cruciale, la plus innovante et la plus importante de la recherche. A ce titre, les établissements sont invités à créer, renforcer ou dynamiser les structures d'interface disposant de background dans le domaine de transfert technologique pour promouvoir la valorisation et la validation des résultats les plus innovants de la recherche scientifique ainsi que la fidélisation de leurs partenaires socioprofessionnels et académiques pour maintenir avec eux des liens forts et consolider et développer des relations stables et pérennes.

Par ailleurs, et pour encourager la production scientifique de leurs chercheurs, certains établissements accordent des primes de recherche pour les motiver et les accompagner dans le processus de publication des résultats de leurs activités. Il est à signaler également que la recherche appliquée mérite d'être renforcée davantage en essayant de saisir les opportunités offertes par le milieu socio-professionnel (régional, national) afin de répondre au mieux aux besoins et attentes de ce tissu.

Il est à signaler aussi, l'absence presque généralisée d'une charte d'éthique et d'un comité d'éthique et de déontologie. A cet effet, des dispositifs doivent être mis en place pour combler cette lacune.

Globalement, suite à l'examen du domaine de la recherche scientifique, nous avons relevé plusieurs points forts et identifié plusieurs pistes d'amélioration possibles.

1. Points forts

- Fort potentiel d'enseignants chercheurs dévoués et dynamiques.
- Structuration de la recherche en laboratoires et équipes de recherche accrédités.
- Importance des efforts investis en termes de développement de projets thématiques pertinents et de recherche, de moyens et de financement, notamment auprès du CNRST et dans le cadre de la coopération internationale.
- Plusieurs partenariats et conventions sont signés avec des institutions et des entreprises de renommée internationale.
- Augmentation régulière de la production scientifique.
- Des résultats scientifiques diversifiés et publiés dans des revues internationales indexées permettant une bonne visibilité à l'international.
- Visibilité internationale des structures de recherche surtout dans des bases scientifiques reconnues comme Scopus et Web of Science.

2. Recommandations

- Engager une réflexion collective, au moyen d'ateliers, pour dégager une stratégie et une politique de recherche, ainsi que des axes prioritaires de recherche en adéquation avec les plans nationaux, et renforcer ainsi une vision partagée des enjeux.
- Mettre en place des dispositifs de pilotage de la recherche (tableaux de bord, indicateurs, procédures formalisées…) pour une meilleure visibilité des activités de recherche.

- Décliner la stratégie de recherche scientifique en plan d'action avec une programmation et des indicateurs de suivi-évaluation, avec l'implication et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes.
- Engager une réflexion afin de fédérer et mutualiser les équipements dédiés à la recherche.
- Mettre en place un Service « Montage et Gestion de Projets de Recherche et de brevets ».
- Définir les instruments d'un meilleur pilotage d'ensemble et mieux communiquer pour diffuser les résultats.
- Mettre en place un dispositif d'évaluation continue de la recherche scientifique pour augmenter davantage sa productivité, de mesurer ses retombées et son adéquation avec les besoins nationaux et internationaux.
- Elaborer des rapports d'activités annuels des structures de recherche pour une meilleure visibilité et traçabilité.
- Mettre en place un comité d'éthique et de déontologie.
- Encourager la valorisation et la validation des résultats pertinents issus de la recherche ainsi que leur transfert vers le secteur industriel (spin-offs…) à travers des structures de valorisation.
- Introduire des programmes innovants et transversaux à la formation doctorale avec obligation de validation.
- Encourager l'autonomie financière des structures de recherche (laboratoires) tout en soutenant la flexibilité dans la gestion des fonds propres.
- S'impliquer et se concerter davantage avec les acteurs socioprofessionnels pour développer la visibilité de la recherche et son aspect novateur (expertise, choix et mise en œuvre des thématiques, monitoring des travaux de recherche).

- Dresser des listes des résultats de la recherche (publications, brevets) pour élaborer des recueils annuels pour plus de visibilité auprès de l'environnement extérieur.
- Soutenir les canaux de communication entre les structures de recherche et les partenaires externes afin de promouvoir les résultats pertinents de la recherche scientifique.
- Participer aux appels à projets et privilégier des études sectorielles régionales et nationales pour détecter des problématiques de recherche pertinentes émanant du terrain.
- Restructurer les laboratoires de recherche autour de thèmes fédérateurs pour mieux gagner en visibilité et efficacité et accroitre le rendement scientifique des enseignants-chercheurs.
- Mettre en place une stratégie de valorisation de la recherche scientifique qui soit claire et cohérente.
- Encourager l'innovation en vue du brevetage, et l'incubation et la création d'entreprises.
- Pratiquer une veille informationnelle, pour déceler voire anticiper les mutations et les évolutions du monde scientifique, technique et économique.
- Consolider la recherche par la participation aux projets nationaux et internationaux pour le financement des travaux de recherche et des doctorants.
- Inscrire la recherche scientifique dans le cadre de conventions/contrats avec le monde socioprofessionnel pour développer la recherche-action.
- Développer et diversifier la coopération inter-institution nationale et continentale.
- Développer les projets et actions à vocation internationale par l'organisation de manifestations scientifiques d'envergure.

- Mettre en place une structure de veille et de prospection des opportunités de projets de recherche et à l'exploration de nouvelles thématiques de recherche innovantes…
- Motiver les enseignants chercheurs et les structures de recherche à saisir les opportunités externes de financement de leurs travaux de recherches à travers des projets et des contrats.
- Motiver les enseignants chercheurs pour répondre massivement aux appels d'offres périodiquement lancés à l'échelle nationale et internationale.
- Encourager le travail en réseaux et consortiums entre chercheurs.
- Soutenir la mobilité des chercheurs et des doctorants (cotutelles, stages) pour améliorer la qualité des co-publications et encourager les co-brevets internationaux.

Domaine D : Accompagnement des étudiants et vie estudiantine

L'admission des étudiants est règlementée au niveau national, et est spécifiée dans les cahiers des normes pédagogiques nationales de chaque cycle et de chaque diplôme. Globalement, les établissements veillent aux respects de toutes ces dispositions. L'examen des différents rapports d'évaluation externe a permis de constater que toutes les informations relatives aux modalités, procédures et règles d'admission, d'inscription et de réinscription sont fournies aux étudiants par différents canaux de communication : dépliants, affiches, banderoles. Le site web, reste à ce titre le moyen le plus utilisé par les étudiants, d'abord pour avoir les informations nécessaires mais également pour entamer les formalités administratives de préinscription et de réinscription.

Pour les établissements à accès régulé, l'admission des étudiants se fait à partir d'une sélection effectuée par le ministère de tutelle sur la base des notes du baccalauréat. Les demandes de préinscription se font en ligne via la plateforme tawjihi.ma. La sélection des candidats est publiée sur le site web de l'établissement.

Par ailleurs, la vie estudiantine au sein de plusieurs établissements est animée par des clubs dédiés aux activités sportives et culturelles mais aussi au développement de l'entrepreneuriat social, à la promotion de la diversité culturelle, au renforcement de l'économie sociale et solidaire et aux œuvres caritatives.

Les étudiants, dans la plupart des établissements, participent aux élections de leurs représentants et contribue à la vie démocratique de leurs institutions. Les étudiants sont représentés au sein des conseils des établissements via un scrutin direct. Par ailleurs, les rapports d'évaluation externe ont laissé dégager une prise de conscience croissante concernant le rôle et l'importance des activités transversales dans le renfoncement de la cohésion estudiantine.

Nous avons également constaté le manque, au sein de nombreux établissements, de certains services au profit des étudiants, il s'agit entre autres de : service d'écoute, service médico-social…

L'absence de structures dédiées à l'aide à l'intégration professionnelle et au suivi de l'insertion des lauréats constitue une lacune majeure dans l'organisation fonctionnelle des établissements. En effet, les établissements doivent mener des sondages d'opinion réguliers pour anticiper les évolutions du monde socioprofessionnel, évaluer l'adéquation de leurs formations aux besoins de ce secteur et apprécier leur qualité, et surtout faciliter l'intégration de leurs lauréats. Les actions de veille et d'analyses prospectives de ce type sont rarement effectuées bien qu'elles sont fondamentales pour toutes les adaptations, les ajustements et les améliorations futures du système d'enseignement.

Le développement des compétences transversales qui s'inscrit également parmi les conditions de l'insertion des lauréats, nécessite aussi des approches alternatives d'enseignement qui privilégie l'enseignement par la pratique, l'expérimentation et la simulation des aspects métiers.

Pour que ce processus d'évaluation institutionnelle puisse atteindre l'ensemble de ses objectifs, il est recommandé de tenir compte des pistes d'amélioration proposées plus bas. Force également est de constater que l'ensemble des établissements fournissent des efforts considérables pour accompagner le mieux possible leurs étudiants, à cet effet, nous avons noté plusieurs points forts et qui sont comme suit.

1. Points forts

- Procédures d'admission des étudiants et de gestion des affaires estudiantines claires et transparentes.
- Les établissements soutiennent l'engagement des étudiants dans la gouvernance et la vie démocratique interne.
- Les établissements soutiennent l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle.
- Les établissements encouragent les activités para-universitaires conduites au sein de clubs et d'associations qui animent des activités culturelles, sportives et civiques, en leur apportant un appui humain et financier.

- Les établissements garantissent aux étudiants l'accès aux services de santé notamment à travers le service d'Assurance étudiant (obligatoire) ou l'AMO étudiant (généralisée).

2. Recommandations

- Encourager davantage l'ouverture des établissements universitaires sur leur environnement local et régional.
- Mener des actions de veille, à travers des enquêtes d'opinion et d'analyse régulière du suivi des lauréats en vue d'évaluer l'adéquation des formations aux besoins socioprofessionnels. Ces analyses prospectives sont fondamentales pour toute adaptation et amélioration future du système.
- Généraliser les règlements encadrant les activités des clubs.
- Mettre en place une cellule de recherche d'opportunités de stages pour les étudiants.
- Développer les mécanismes d'aide à l'employabilité des lauréats.
- Mettre en place un dispositif de suivi du cheminement professionnel des lauréats.
- Appuyer et encourager la création des associations des lauréats.
- Améliorer l'accessibilité aux locaux d'enseignement aux personnes en situation d'handicap.
- Mettre en place d'une cellule d'écoute et d'assistance sociale aux étudiants, dans le contexte actuel marqué par la persistance des dégâts psychologiques causés par la pandémie du Covid-19.
- Mettre en place un système de tutorat des étudiants pour les accompagner, les soutenir et les appuyer dans leurs projets, mais aussi aider les étudiants en difficultés d'apprentissage.

- Mettre en place une structure d'intégration des étudiants étrangers dont l'effectif est en nette augmentation.
- Améliorer et généraliser les services d'hébergement et de restauration au profit des étudiants.

Domaine E : Services de l'institution envers la société

Conscients que les activités citoyennes visent la diffusion des valeurs de démocratie, de tolérance et de dialogue apaisé au sein de la cité, plusieurs établissements parmi ceux visités initient des débats sociétaux intéressant les citoyens par le biais de ses chercheurs, notamment via des colloques et activités culturelles ouvertes. Ils participent également aux débats initiés par leurs partenaires tels que la région, les services culturels… et mettent leurs infrastructures à disposition de ces derniers pour abriter de telles activités avec tout l'impact que ça a sur leurs étudiants et leurs personnels.

Cependant, la culture du volontariat et les activités estudiantines citoyennes directes méritent plus d'intérêt pour leur développement. Les institutions universitaires sont appelées à proposer des programmes d'activités citoyennes adaptées à leurs sites d'implantation, à les structurer et à y dédier un service pour la programmation, la mise en œuvre et le suivi des activités.

Diverses activités et bonnes pratiques ont été répertoriées dans les institutions visitées, avec tout ce que cela peut avoir comme impact sur la vie de l'étudiant et du personnel au sein de l'établissement. Les principales sont listées comme suit :

1. Points forts

- Plusieurs initiatives socioculturelles activités citoyennes et des débats sociétaux intéressant les citoyens sont organisés aux niveaux local et régional grâce à leurs chercheurs et à des partenariats diversifiés des établissements avec des acteurs actifs.
- Les institutions mettent leurs infrastructures à disposition de leurs partenaires pour abriter de telles activités.
- Des activités citoyennes et des débats sociétaux sont organisés au profit des citoyens par les associations des étudiants et les clubs ou associations des étudiants ou associations de l'établissement ou milieu associatif local ou régional notamment pour le développement durable ou la promotion de l'emploi… L'action citoyenne s'oriente vers l'organisation de débats sociétaux grand public sur des thématiques d'actualité.

2. Recommandations

- Renforcer la contribution de l'établissement au développement social, économique et culturel aux niveaux local, régional et national par divers moyens.
- Mettre en place une structure dédiée à l'organisation et au suivi des activités citoyennes et des débats sociétaux pour le développement social.
- Elaborer un plan d'actions annuel pour renforcer les services envers la société.
- Renforcer les liens d'ancrage des établissements dans leurs environnements local et régional et développer leurs relations avec les collectivités territoriales et les différentes composantes de la société civile.
- Institutionnaliser les initiatives individuelles des enseignants visant la l'ouverture de l'établissement sur son environnement et la multiplication de ses services envers la société.
- Promouvoir la participation des établissements aux associations professionnelles et aux plateformes externes d'enseignement et de recherche.
- Intégrer les projets liés au développement social dans les méthodes d'enseignement.
- Renforcer la collaboration sur des aspects d'intérêts communs entre l'institution et les associations professionnelles d'une part et les collectivités territoriales d'autres part.
- Promouvoir la co-organisation, avec les acteurs locaux et régionaux, de manifestations scientifiques et culturelles autour de thématiques d'intérêt général, de campagnes de sensibilisation sur les nouvelles approches de développement notamment social, etc.
- Inscrire les activités citoyennes des étudiants dans la durée, et inciter les enseignants chercheurs à s'impliquer dans des projets citoyens ayant pour objectif le soutien du tissu socioéconomique local et les activités de la société civile.

5. Conclusion

Cet exercice ayant ciblé 13 établissements a été l'occasion pour l'ANEAQ pour mettre en application le référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur. Il a démontré une grande adhésion des universités et des établissements à la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Il a permis aux universités de se lancer dans l'expérience de l'évaluation institutionnelle, nouvelle pour certains.

La phase de l'auto-évaluation a été d'une importance cruciale. Les établissements concernés ont pu mener une évaluation critique de leurs services rendus, des fois routiniers. Ils ont pu s'arrêter sur leurs points forts et les valoriser mais également pointer les faiblesses à combler et les manques à gagner.

L'évaluation externe a pu mettre au clair plusieurs aspects et compléter l'auto-évaluation. Certains établissements ont pu, à travers cet exercice, développer un plan d'actions pour améliorer leurs modes de gestion qu'ils ont commencé à mettre en œuvre dès la fin de l'exercice.

Quelques leçons à tirer de cette vague pilote :

- Prise de conscience chez les établissements de l'importance du développement de l'Assurance Qualité ;
- Un climat de confiance mutuelle qui s'est instaurée entre l'ANEAQ et les établissements évalués ;
- Une culture d'évaluation et d'assurance qualité qui est embryonnaire dans le paysage de l'enseignement supérieur, qu'il faut développer par :
  - Plus de communication de l'ANEAQ auprès des établissements (dépliants, séminaires, caravane AQ…) ;
  - Mise en place des cellules d'assurance qualité au sein des établissements.
- Définir un positionnement clair et équilibré entre la formation et la recherche ;
- Innovation et recherche scientifique incluant les enjeux sociétaux (impact);

- La diversification des formations en prenant compte l'aspect professionnalisant, et adaptation aux récentes évolutions (devenir des lauréats) ;
- L'importance et la nécessité de la généralisation des structures de suivi des lauréats ;
- Formation perturbée, dû à la massification pour certaines filières (comment résoudre ?) ;
- Se doter d'une vraie politique d'internationalisation de l'enseignement et de la recherche (ouverture à l'internationale, Bonnes pratiques) ;
- Des relations internationales à développer dédiées au service de la mobilité étudiante.
- S'orienter progressivement vers des formations anglophones ;
- Besoin d'intégration dans l'environnement local et régional en matière de formation ;
- Autoévaluation et pratiques ? Attitudes, maitrise ;
- Planification stratégique, vision pour l'avenir ;
- Disponibilité et exploitation de l'information ;
- Evaluation et suivi au service de l'amélioration continue.

Après cette vague pilote, et dans le cadre de son plan stratégique 2020-2024, l'ANEAQ projette évaluer l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur publics et privés.

De ce fait, une deuxième vague d'évaluation des établissements a été lancée et qui concerne 29 établissements universitaires (24 établissements publics -à raison de deux par université- et 5 établissements relevant d'universités privées).

En application de l'article 3 de la loi 80-12, ce rapport de synthèse global a été élaboré par l'ANEAQ portant sur l'état, les résultats et les perspectives qui se dégagent de cette opération pilote d'évaluation des établissements. Ce rapport sera soumis au Chef du gouvernement et au Ministère de tutelle et sera publié.