



جامعة عبد المالك السعدي  
ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵓⵎⴻⵔⴰⵏⵜ  
Université Abdelmalek Essaâdi

Royaume du Maroc



Ministère de l'Enseignement Supérieur,  
de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

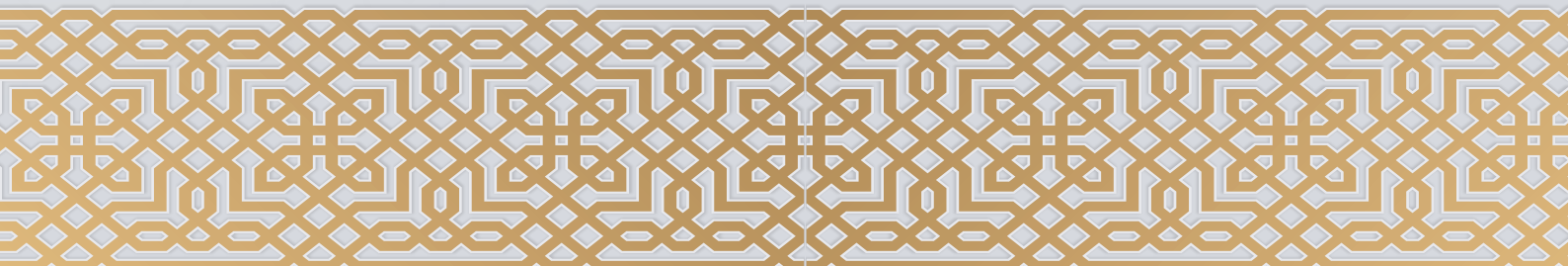
# Projet de développement de l'Université Abdelmalek Essaâdi

## 2021-2024

— Résumé —

Professeur Bouchta EL MOUMNI

Président de l'Université Abdelmalek Essaâdi



## SOMMAIRE

<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Politique et stratégie de développement de l'offre de formation .....</b>	<b>5</b>
2.1. Formation initiale.....	5
2.2. Nouvelles formations innovantes, créatrices de richesses et d'emplois.....	7
2.3. Formations continues .....	8
<b>3. Recherche scientifique et Coopération : vers une recherche thématique, innovante et appliquée .....</b>	<b>9</b>
3.1. Contexte général.....	9
3.2. Impliquer les compétences à cette nouvelle approche de développement .....	12
3.3. Axes thématiques prioritaires à développer.....	15
3.4. Création de nouvelles structures pour le développement de la recherche .....	17
<b>4. Une nouvelle politique de gouvernance de l'UAE.....</b>	<b>19</b>
4.1. Nouvelle politique d'organisation et de réorganisation administrative .....	19
4.2. Gestion et valorisation des ressources humaines .....	20
4.3. Gestion des ressources financières.....	21
4.4. Evolution en harmonie avec le respect de l'environnement.....	21
4.5. Amélioration de la vie socioculturelle à l'UAE .....	21
4.6. Démarche qualité à tous les niveaux.....	21
<b>5. Développement du partenariat : Vers une coopération "Gagnant-Gagnant" .....</b>	<b>22</b>
5.1. Vers une coopération forte et sélective .....	22
5.2. Vers un partenariat multidimensionnel.....	23
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>25</b>

## 1. Introduction

La crise de la Pandémie-Covid-19 a mis en relief l'importance de l'éducation et de la recherche-innovation nécessaires pour la survie des nations. L'enseignement supérieur et la recherche scientifique deviennent alors un besoin économique permettant aux nations de se distinguer et d'avancer sur les plans économiques, culturels, scientifiques, politiques, technologiques, sociaux et sanitaires. Dans ce contexte, l'université marocaine est appelée à jouer pleinement son rôle, d'institution citoyenne, et de locomotive de développement socioéconomique et culturel à l'échelle nationale.

Le présent projet de développement de l'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE) est un programme politique et stratégique. Il se veut ambitieux et vise à améliorer le positionnement à l'international de l'UAE, développer sa recherche scientifique, améliorer l'offre de sa formation, renforcer et développer le partenariat public-privé, instaurer une bonne gouvernance et opter pour l'approche qualité par une évaluation multidimensionnelle. L'UAE est appelée au final à contribuer au bien-être du citoyen et à améliorer le contexte socioéconomique et culturel pour un meilleur taux d'insertion professionnelle de ses lauréats. Pour atteindre ces objectifs, ce projet se focalise sur les 2 principaux acteurs : l'Enseignant-chercheur et l'Etudiant.

Par ailleurs, l'UAE est appelée à accompagner la dynamique que connaît la région Tanger-Tétouan- Al Hoceima suite à un développement socioéconomique sans précédent. Cette dynamique nécessite, ainsi, un accompagnement universitaire en matière de formation et de recherche adaptées. A cet effet, le projet de développement de l'UAE se base sur sept leviers à savoir :

1. Offre de formation riche et diversifiée, visant l'insertion professionnelle ;
2. Recherche scientifique appliquée et innovante ;
3. Gouvernance rationnelle et transparente ;
4. Partenariat public-privé multidimensionnel ;
5. Amélioration des conditions socioéconomiques du corps enseignant et administratif ;
6. Amélioration des conditions sociales des étudiants ;
7. Accompagnement des étudiants pour l'orientation, la réorientation et l'insertion.

La détermination de ces leviers vient en étroite cohérence avec le contexte de l'UAE. En effet, une analyse SWOT du contexte de l'UAE a permis de faire ressortir un certain nombre d'éléments de forces de l'UAE, de faiblesses, d'opportunités ainsi que des menaces que l'université risque.

## Forces

- Important potentiel humain, pluridisciplinaire et hautement qualifié.
- Université multidisciplinaire et de grande taille.
- Leader à l'échelle nationale en formation des ingénieurs (3 ENSA et 2FST).
- Fort partenariat socioéconomique.
- Centre de Ressources Informatiques et plateforme de l'enseignement à distance.
- Coopération scientifique internationale riche et diversifiée (cotutelles de thèses, partenariat dans des projets européens, ...)
- Leader en coopération avec l'Espagne.
- Vie universitaire riche et développée.
- Offre de services sociaux pendant la période du Covid 19.
- Participation positive aux concours d'innovation.
- Résultats positifs dans les appels d'offres de recherche à l'échelle nationale et internationale.

## Faiblesses

- Absence d'une cellule d'audit, d'évaluation et de contrôle de la qualité.
- Systèmes d'information et de gestion inachevés.
- Absence d'organigrammes administratifs officiels.
- Faible rendement interne des filières de licences fondamentales (LEF).
- Faible taux d'inscrits dans les licences professionnelles.
- Faible taux d'encadrement pédagogique dans les disciplines juridiques et économiques.
- Absence d'un service de patrimoine et de maintenance.
- Absence d'un plan de formation continue des Ressources Humaines et son vieillissement.
- Absence de rapports d'autoévaluation et d'évaluation externe (exception de l'évaluation du Ministère et de la Cour des Comptes).
- Valorisation timide des résultats de la recherche-développement.
- Optimisation difficile du fait de l'éclatement des établissements.

## Opportunités

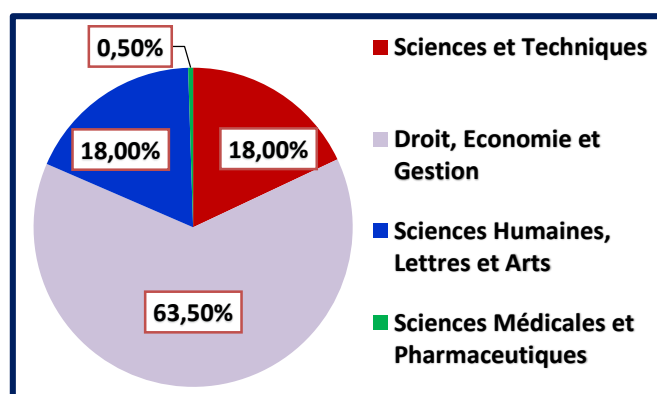
- Nouvelle Loi Cadre 51.17.
- Projet Bachelor-Soft Skills-Entreprenariat-TIC.
- Environnement socio-économique régional dynamique.

- Projet de la régionalisation avancée.
- Importantes possibilités de financement externe de la recherche.
- Marché important de la formation continue.
- Forte demande des filières d'excellence.
- Demande pour la formation à distance.
- Rôle croissant des sociétés civiles et des anciens lauréats de l'UAE.

### Menaces

- Augmentation rapide de l'effectif des étudiants.
- Saturation de la capacité d'accueil dans certains établissements et manque de foncier.
- Insuffisance des moyens financiers et des ressources humaines.
- Préparation et approbation tardive des budgets.
- Lourdeur des procédures actuelles (contrôle à priori).
- Inadaptation des textes juridiques en vigueur (gestion financière).
- Concurrence des prestataires privés et internationaux des formations.
- Délocalisation géographique des sites de l'université.
- Influence négative des facteurs externes : transport, logement étudiant, bourse...

Suite à cette analyse du contexte, il est désormais nécessaire de repenser une nouvelle stratégie de gouvernance basée essentiellement sur la numérisation et la digitalisation de l'UAE pour pallier aux difficultés liées à la capacité d'accueil surtout pour les établissements à accès ouvert et particulièrement pour les champs disciplinaires droit, économie et gestion qui absorbent plus de 60 % des inscrits (Figure 1) avec un très faible taux d'encadrement pédagogique et d'encadrement administratif (Tableau 1). L'offre de formation initiale est riche et diversifiée mais reste un travail de fond à faire pour l'orientation des bacheliers vers les filières professionnelles. Même si l'offre de formation professionnelle (LP) atteint parfois 70 % de l'offre totale de formation (LEF et LP), le nombre d'inscrits dans les Licences Professionnelles (LP) ne dépasse pas 3 %.



*Figure 1. Pourcentage des inscrits par champ disciplinaire (2019-2020)*

**Tableau 1. Taux d'encadrement pédagogique et administratif au niveau des établissements de l'UAE (2019-2020)**

Établissement	Effectif global des inscrits	Effectif des enseignants (PA + PH + PES + Agrégés)	Taux d'encadrement pédagogique moyen	Taux d'encadrement pédagogique national	Taux d'encadrement administratif
FSJES-Tétouan	31 472	65	1/484	1/180	1/763
FLSH-Tétouan	15 706	132	1/119	-	1/267
FS-Tétouan	8 555	204	1/42	1/79	1/86
ENSA-Tétouan	1 288	59	1/22	1/33	1/68
ENS-Martil	1 088	67	1/16	1/23	1/31
FOD-Tétouan	3 693	34	1/109	1/19	1/125
FST-Tanger	4 951	190	1/26	1/19	1/70
ENSA-Tanger	1 432	57	1/25	1/12	1/51
FSJES-Tanger	30 932	113	1/274	1/180	1/455
ENCG-Tanger	2 303	56	1/41	1/95	1/51
ESRFT-Tanger	295	33	1/9	1/40	1/13
FMP-Tanger	534	48	1/11	-	1/28
FP-Larache	8 768	60	1/146	1/110	1/500
FST-Al Hoceïma	1 148	37	1/31	1/23	1/96
ENSA-Al Hoceïma	995	42	1/24	1/23	1/50
<b>Total</b>	<b>113 160</b>	<b>1 197</b>	<b>1/95</b>	<b>1/56</b>	<b>1/192</b>

La recherche scientifique et l'innovation est à améliorer en mettant en place les outils et la motivation nécessaires, en instaurant la démarche qualité et la culture de l'évaluation interne et externe. La valorisation des produits de la recherche est une priorité, d'où, la création de la cité d'innovation et les centres connexes. L'accompagnement financier des subventions de l'état et des recettes propres est important et des mesures sont à prendre à la fois pour la bonne gouvernance et l'affectation du budget aux projets prioritaires avec l'application rigoureuse de l'évaluation et la reddition des comptes.

## 2. Politique et stratégie de développement de l'offre de formation

Le développement de l'offre de formation de l'UAE pour la période 2021-2024 met l'accent sur la nécessité de dispenser à nos jeunes, en plus des formations classiques, une formation adaptée aux contraintes du marché de l'emploi. Ce qui permettra une insertion dans la vie active tout en garantissant leur épanouissement et la réalisation de leur rêve pour mener une vie décente et digne. Des formations professionnelles adaptées aux potentialités et particularités de la région TTA seront proposées aux différents campus de l'UAE, pour faire émerger des pôles de compétences, et permettre aux lauréats plus de chances pour une insertion professionnelle.

Une place privilégiée sera accordée à l'enseignement à distance. La pandémie de la COVID-19 a montré l'importance de la formation à distance. Les universités marocaines ont fait un grand effort pour asseoir ce mode d'enseignement, qui sera amélioré, dans un futur proche. A noter que ce moyen permettra la réduction de la massification dans les établissements à accès ouvert de l'UAE.

### 2.1. Formation initiale

Actuellement, la moyenne en termes du nombre d'années pour l'obtention d'une licence d'études fondamentales (LEF) dans les établissements à accès ouvert est de 4,5 ans. De manière générale, l'évolution exponentielle des inscrits n'est pas accompagnée de la même évolution concernant le nombre des diplômés (Figure 2). Pour l'année universitaire 2018-2019 et pour un effectif d'inscrits de 100.856, correspond un nombre moyen de diplômés de 14.079, soit un pourcentage 14%. En effet, le taux moyen de diplomation varie selon les champs disciplinaires. Ainsi, pour les cinq dernières années, ce taux est de 21% pour les Sciences et Techniques, de 13% pour les Sciences Juridiques Economiques et Sociales et de 12,6% pour les Lettres, les Sciences Humaines et Sociales.

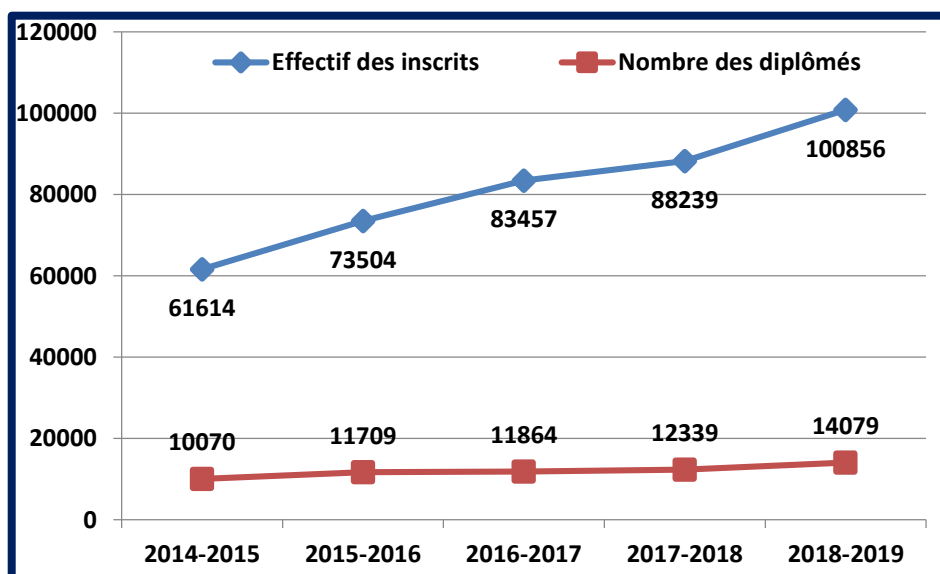
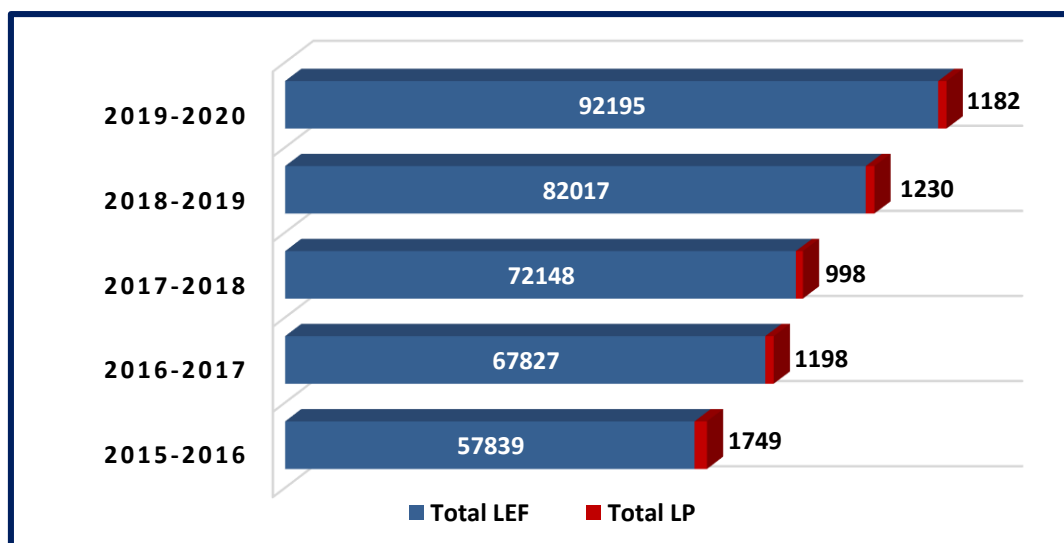


Figure 2. Evolution de l'Effectif total des inscrits et du nombre des diplômés entre 2014-2015 et 2018-2019

Ce constat est alarmant pour notre système universitaire actuel, car en plus des déperditions liées à cette répartition d'inscrits entre établissements à accès ouverts et accès limités, l'effectif d'étudiants à la rentrée et celui des lauréats à la sortie s'accompagne d'une énorme déperdition à la fois humaine et financière sans atteindre les objectifs escomptés. Ce constat est signalé à plusieurs reprises dans les différents discours de **Sa Majesté**, ainsi que dans les rencontres organisées par le Ministère de tutelle et les différentes instances et organisations nationales et internationales.

Ce résultat est la conséquence directe d'une inscription non maîtrisée en première année sans sensibilisation, ni orientation des flux d'inscrits représentés par les nouveaux bacheliers. Ces derniers, pour la plupart, s'inscrivent souvent avec des lacunes dans la spécialité choisie, des difficultés linguistiques et sans projet personnel, ce qui en résulte un taux d'abandon élevé (25% environ) et un décrochage (20% environ) dès le premier semestre.

A cet effet, l'accent sera mis pour diversifier et valoriser la professionnalisation des formations et surtout augmenter le nombre d'inscrits dans les licences professionnelles (LP) pour atteindre 10% de l'effectif total des inscrits à l'UAE (Figure 3). Un accompagnement en formations complémentaires (savoir-faire, savoir être, soft skills...) viendra compléter la formation de base des étudiants. Les formations qui répondent aux besoins du marché du travail seront renforcées et celles qui répondent le moins seront restructurées.



*Figure 3. Effectif total des étudiants inscrits en LP par rapport à ceux inscrits dans les LEF pour la période (2015-2020)*

Sur la base de cette analyse et avec la mise en place de nouvelles facultés, des filières professionnelles seront proposées dès le départ, voire en première année, adaptées aux potentialités de la région et répondant aux besoins du marché de l'emploi et/ou permettant la création d'entreprise, de richesse et d'emploi. Un plan stratégique sera établi, avec priorisation des actions visant une réelle professionnalisation avec des filières adaptées au



contexte de chaque province parallèlement aux formations classiques répondant aux besoins de la population.

Dans ce projet, l'étudiant constitue le pivot autour duquel s'organisent toutes les activités et action et ce, afin de lui redonner confiance en l'avenir. A cet effet, l'université s'engage à :

- **Encourager les jeunes bacheliers scientifiques à s'inscrire à l'université dans les filières scientifiques.** Il est difficilement acceptable, par exemple, de trouver des étudiants avec un baccalauréat scientifique inscrits en Droit arabe ;
- **Accompagner les étudiants sur le plan linguistique et par des compétences complémentaires.** Cette action vise à aider chaque étudiant à développer son projet personnel et par la suite réaliser ses ambitions et s'épanouir dans ses performances ;
- **Développer la culture de l'entrepreneuriat.** Dans ce projet de développement de l'UAE, la culture de l'entrepreneuriat sera présente dans tous les cycles de formations ;
- **Œuvrer pour l'internationalisation de l'Université,** pour permettre aux étudiants une poursuite d'étude simple flexible et adaptée à l'étranger ;
- **Développer et renforcer la culture de la certification.** Les étudiants seront sensibilisés, motivés et accompagnés pour préparer des certificats de compétences complémentaires par rapport à leur programme académique avant l'obtention du diplôme ;
- **Encourager le Tutorat.** Cette approche a été instaurée et financée par le programme d'urgence dès 2009. Malheureusement le tutorat n'a pas été évalué à juste titre pour valoriser les réussites et corriger les points faibles à l'origine des échecs ;
- **Améliorer le Système APOGEE.** C'est un défi à réussir à tout prix. Cet outil facilite la bonne gouvernance en matière de contrôle des flux étudiants, le suivi du cursus, le recensement des diplômés et le suivi de leur insertion.

## **2.2. Nouvelles formations innovantes, créatrices de richesses et d'emplois**

Parallèlement au renforcement des formations fondamentales et professionnelles développées à l'UAE, L'université mettra en place une nouvelle génération de formations innovantes et adaptées pour améliorer l'offre de formation, la rendre attrayante tout en débouchant sur une insertion professionnelle à l'instar du système français (IUT) et Allemand : *Les (Fach) Hochschulen*. Cette vision innovante sera traduite sur le terrain avec l'appui de nos partenaires regroupant l'OFPPT, la CGEM, Les CCIS et l'ANAPEC.

Sur la base de potentialités de la région TTA et en adéquation avec le Projet de Développement Régional (PDR) développé et validé par le conseil régional, L'université propose la mise en place de pôles de compétences à l'échelle régionale pour accompagner la dynamique socioéconomique sans précédent de la région TTA. Ces pôles de compétences concerneront les différents points de forces de l'UAE. Ainsi, l'Université compte créer 4 pôles de compétences :

- Pôle Santé
- Pôle Industrie et Innovation
- Pôle Eau, Mer et Ressources Naturelles
- Pôle Agriculture, Agroalimentaire, Biotechnologie et Agriculture durable

### 2.3. Formations continues

Les formations continues constituent un levier très important pour accompagner la dynamique socioéconomique à l'échelle de la région TTA. Pour une optimisation des moyens humains et matériels, les formations continues seront proposées par bloc d'institutions appartenant à l'UAE en fonction des champs disciplinaires et de la situation géographique. En effet, cette approche permettra à l'UAE d'offrir des formations de qualité lui permettant de gagner en respect et crédibilité auprès de ses partenaires et usagers et de contribuer au développement socioéconomique de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Les formations continues proposées par l'UAE se résument par :

- **Formation continue diplômante** : Cette formation permettra aux candidats d'obtenir un diplôme d'université (DCESS ou DCA).
- **Formation continue de courte durée** : Cette formation permettra l'acquisition de nouvelles compétences ciblées. Le certificat de compétences peut être délivré directement par le Doyen ou le Directeur de l'établissement concerné.
- **Formation tout au long de la vie** : Ce type de formation va permettre principalement la conversion des activités informelles vers le formel pour les bénéficiaires sans délivrer de diplômes aux intéressés. Le but est d'améliorer les connaissances et renforcer les compétences visant l'épanouissement de la population tout en véhiculant des valeurs civiques comme la citoyenneté, le sens de la responsabilité.

Par ailleurs, le développement technologique actuel permet facilement d'échanger de grandes quantités d'informations en temps réel avec des possibilités d'interaction synchrone, ce qui renforce et facilite la proposition des **formations à distance**. Élément imposé aux universités marocaines suite à la pandémie COVID-19.

### 3. Recherche scientifique et Coopération : vers une recherche thématique, innovante et appliquée

Le Maroc accorde de plus en plus d'importance à la recherche scientifique, l'innovation technologique et la recherche-développement (R&D). En effet, ces éléments constituent la clé de voûte pour la réussite des nations et le moteur de la croissance économique, de la création d'emplois, de l'amélioration de la santé, de la protection de l'environnement, de la tolérance et l'acceptation de l'autre... Investir dans la R&D, c'est investir dans l'avenir et l'économie du savoir. La pandémie de la COVID-19 a montré fortement l'importance de la recherche scientifique et l'innovation technologique. D'ailleurs, La loi Cadre 51.17 accorde, pour la première fois, une importance à la R&D de manière officielle.

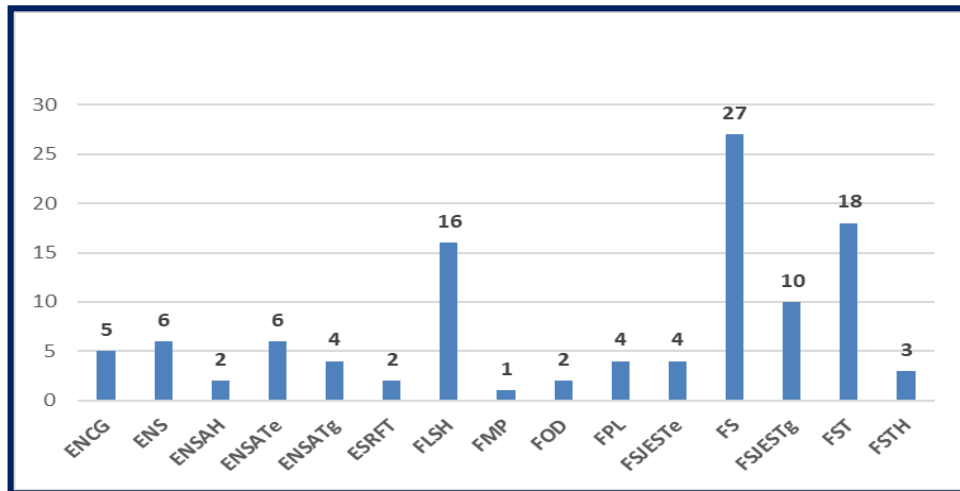
#### 3.1. Contexte général

Le Ministère de tutelle met à la disposition des chercheurs marocains un grand nombre d'appels d'offres couvrant pratiquement tous les champs disciplinaires visant à contribuer à la dynamique et au développement socioéconomique.

L'objectif dans ce projet est de faire de la recherche scientifique et de l'innovation, une locomotive de développement de l'UAE et de la région TTA. Cet objectif ne peut être atteint que par la création d'un environnement favorable pour que les enseignants-chercheurs et les doctorants de l'UAE puissent s'épanouir et développer leurs axes de recherches.

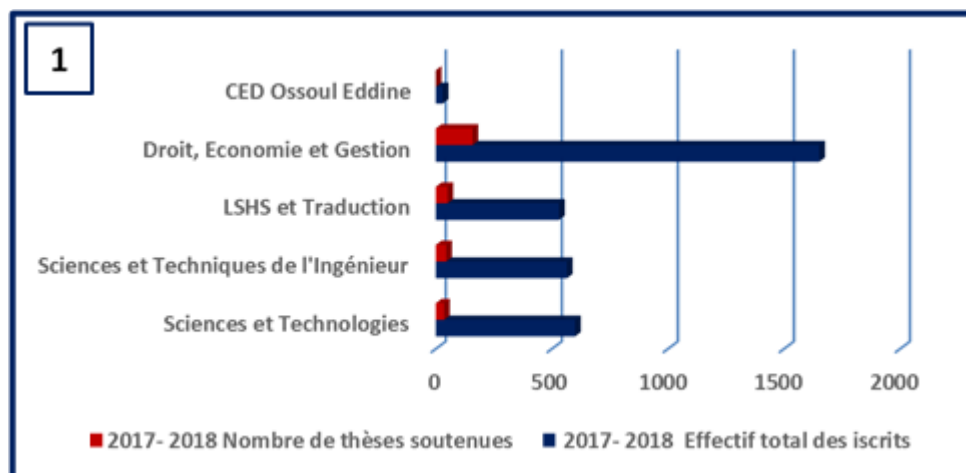
En fait, L'UAE dispose de 5 Centres d'Etudes Doctorales avec 4082 inscrits dans les 18 formations doctorales accréditées, pour l'année universitaire 2019-2020. En ce qui concerne les structures de recherche (Figure 4), l'UAE compte 52 équipes, 58 groupes et laboratoires, 3 incubateurs et 4 centres. Ces derniers, présentent des plateformes de recherche qui regroupent plusieurs établissements, à savoir :

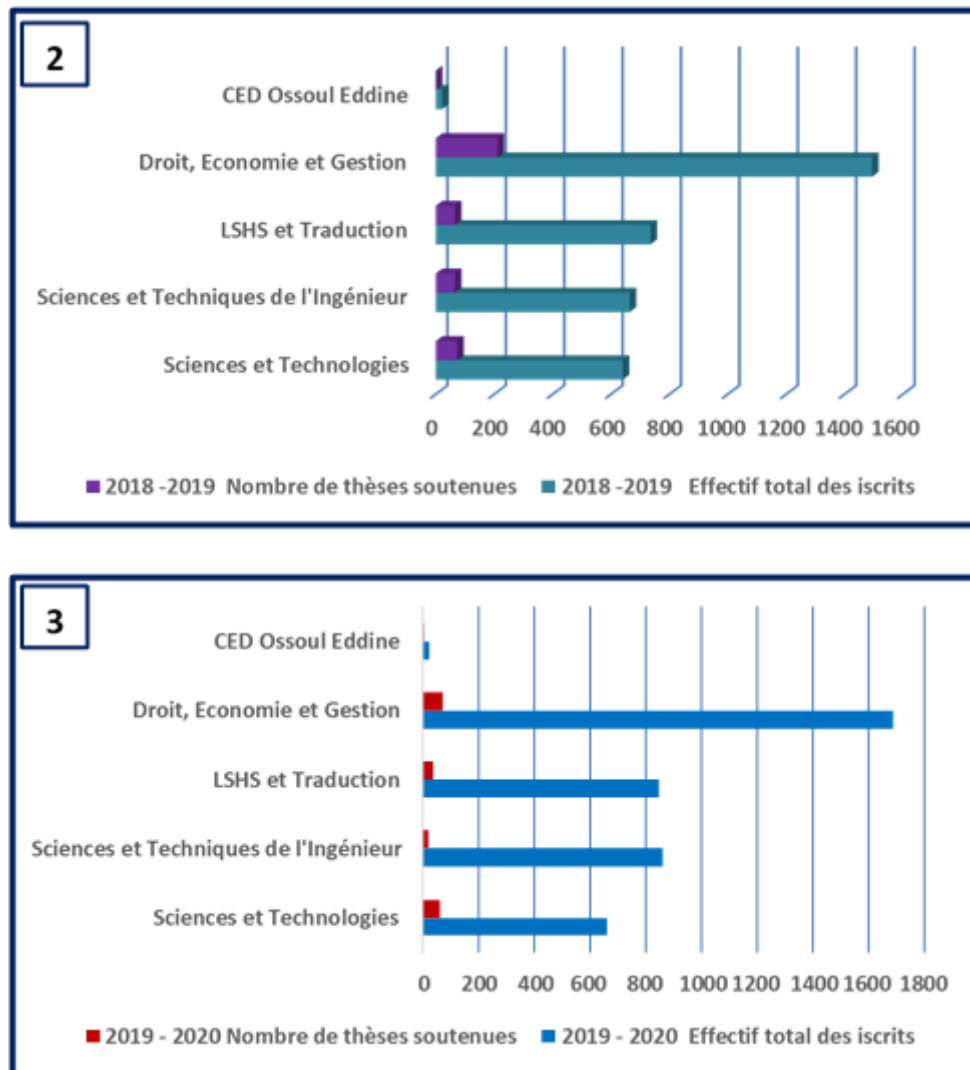
- **Technocentre** : Plateforme Scientifique et Technologique (TEC) pour les analyses communes pour la chimie et la biologie à la Faculté des Sciences (FS-Tétouan, ENSA-Tétouan et ENS-Martil) ;
- **Centre d'innovation et de développement technologique (CDI)** : Plateforme pour le prototypage et l'expérimentation mutualisée à la FST-Tanger (FST-Tanger, ENSA-Tanger et FP-Larache) ;
- **Maison de l'Homme (MDH)** : Plateforme pour des recherches mutualisées en Sciences Humaines et Sociales, à la FLSH-Martil en intégrant tous les enseignants-chercheurs de l'UAE œuvrant dans le champ disciplinaire en question ;
- **Centre en Sciences Juridiques, Economiques et Gestion (SJEG)** : Plateforme de recherche rattaché à la FSJES-Tanger en intégrant tous les enseignants-chercheurs du domaine Juridique, Economique et de Gestion de l'UAE.



**Figure 4. Structures de recherche accréditées à l'UAE (2019-2020)**

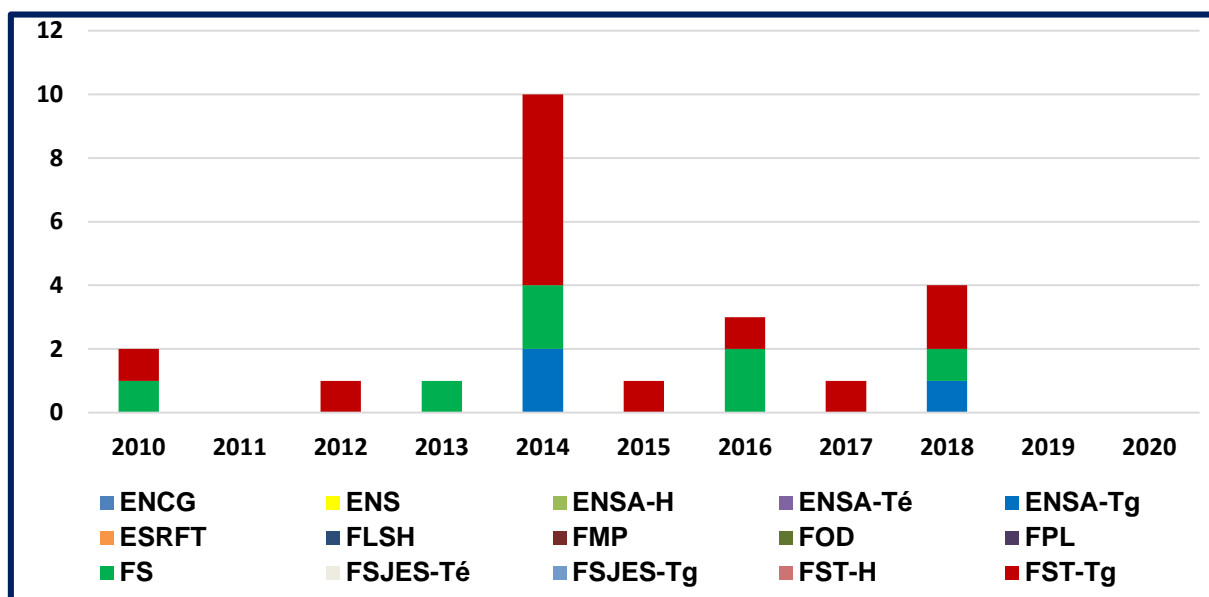
Une bonne production scientifique avec un volet innovation va non seulement améliorer le classement de l'UAE à l'échelle nationale et internationale, mais va aussi renforcer le partenariat avec les opérateurs socioéconomiques de la région TTA. En effet, durant l'année universitaire 2018-2019, et selon les bases de données Scopus et Web of Sciences la production scientifique de l'UAE correspond à 0,3 publication par enseignant-chercheur et par année. Si on prend en considération la production scientifique regroupant publications indexées et publications avec comité de lecture on atteint un rapport de 0,9 article par enseignant-chercheur et par année. Par ailleurs, un constat général montre que le pourcentage moyen des thèses soutenues par rapport aux nombres de doctorants inscrits reste faible et ne dépasse pas les 13% (Figure 5).





**Figure 5. Nombre total des doctorants inscrits et nombres de thèses soutenues pour les 3 années 2017-18 (1), 2018-19 (2) et 2019-20 (3).**

La situation de la production de brevets à l’UAE pour la période 2010-2020 (Figure 6) montre que l’année 2014 est la plus productive (10 brevets).



*Figure 6. Demandes des brevets d'inventions déposées par l'UAE*

Une importance sera accordée au dépôt de brevets par l'UAE pour les années à venir pour valoriser la production scientifique auprès des opérateurs socioéconomiques de la région TTA. Pour cela, il est prévu la création d'un Centre Universitaire d'Innovation et de Transfert de Technologie qui sera attaché à la Cité d'innovation à créer sur les deux pôles principaux de l'UAE (Tanger et Tétouan).

Sur la base de cette analyse, les axes thématiques à développer à l'UAE prendront en considération deux éléments : les priorités nationales et les potentialités de la région TTA. En effet, Les priorités nationales de la R&D ont été mises en évidence par l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques (Rapport publié en Janvier 2019). Des axes thématiques prioritaires seront mis en évidence et développés dans ce projet en parfaite adéquation ces deux éléments tout en impliquant les ressources humaines et matérielles de l'UAE.

### **3.2. Impliquer les compétences à cette nouvelle approche de développement de la R&D**

Les établissements universitaires de l'UAE, toutes disciplines confondues, disposent de compétences et de chercheurs confirmés, avec une grande expérience, dans l'élaboration et la gestion de projets de recherches de grande envergure (notamment les projets européens). Néanmoins, ces compétences et talents de l'UAE manifestent un réel besoin pour la création d'un environnement favorable avec un appui nécessaire pour continuer à faire de la recherche, à s'épanouir et à innover. La création de cet environnement passe d'abord par la réorganisation des structures de recherches et le regroupement des compétences autour

d'axes thématiques UAE-Région TTA, et ce via l'adoption d'une approche multidimensionnelle.

En effet, le Ministère de tutelle œuvre pour la restructuration des structures de recherches (équipes, laboratoires, centres, pôles et réseaux). Le travail de fond à mettre en place consiste, tout d'abord, à accompagner, soutenir et encourager les chercheurs confirmés à travailler en groupe dans des programmes fédérateurs sous forme de pôles d'excellences. Deux expériences vécues en 2019-2020 à l'UAE, aideront à cette fédération des compétences :

- L'expérience de la gestion des pôles universitaires ; Par exemple le pôle du Projet COVID-19 impliquant 4 universités (Med V-Rabat, UIR-Rabat, UIT-Kénitra et l'UAE).

- L'appel à projets thématiques lancés par la présidence de l'UAE. Le Conseil régional TTA, appuie cette innovante approche et s'engage pour participer avec un financement conséquent aux prochains appels d'offres. De même, et dans le même sens une autre coopération réussie a été lancée avec TMSA-Tanger Med.

Ces expériences seront multipliées avec d'autres organismes et institutions pour ancrer l'UAE dans sa région.

Dans ce projet de développement de l'UAE pour le volet recherche et coopération, une approche multidimensionnelle est adoptée et ce afin d'agir à plusieurs échelles :

#### **- A l'échelle de l'Université (UAE)**

La communauté scientifique de notre université est consciente de l'importance de la recherche pluridisciplinaire touchant tous les domaines. La majorité des chercheurs œuvre pour améliorer la recherche scientifique au sein de l'UAE. Ainsi, pour optimiser les efforts et permettre aux enseignants – chercheurs et leurs doctorants de travailler dans de bonnes conditions, l'université œuvrera pour :

- Fédérer les compétences autour de programmes thématiques de recherches appliquées et évoluer progressivement vers les pôles et réseaux d'excellences et répondre, ainsi, aux priorités définies à l'échelle nationale en matière de R&D ;

- Encourager les jeunes talents à innover par l'amélioration des plateformes technologiques à Tétouan (TECNOCENTRE) et à Tanger (Centre de Développement et d'Innovation), en faisant participer tous les établissements de l'UAE ;

- Accompagner les enseignants-chercheurs pour adhérer massivement à cette nouvelle dynamique ;

- Encourager les mobilités Nord-Sud et Sud-Sud notamment avec les pays africains amis pour un échange de bonnes pratiques et de transfert de savoir et savoir-faire ;

- Organiser régulièrement des formations au profit des enseignants – chercheurs et doctorants pour l’acquisition des connaissances scientifiques et techniques nécessaires à la publication de leurs travaux. Ceci étant de même pour le montage des projets en vue de répondre aux différents appels d’offres aussi bien à l’échelle nationale qu’internationale.

#### **- A l’échelle régionale (Région TTA)**

Pour mieux ancrer l’UAE dans sa région et réussir le challenge du partenariat UAE-ENTREPRISE, il est nécessaire de valoriser les compétences et les structures de l’UAE. Cette valorisation passe par une recherche pluridisciplinaire ciblée avec une valeur ajoutée. En plus du développement d’une recherche fondamentale, la priorité sera donnée à une recherche répondant aux besoins des entreprises pour les accompagner à surmonter les difficultés rencontrées et relever les défis. Les retombées socioéconomiques de ce partenariat seront positives pour les deux parties, car la réussite de l’entreprise implique la création de richesses et donc de l’emploi, favorisant ainsi, l’insertion de nos lauréats.

Le partenariat UAE-Région TTA est excellent à tous les niveaux. Pour le volet recherche, la contribution financière de la région a permis le financement de deux plateformes de recherches mises à la disposition de tous les chercheurs de l’UAE, à savoir le TECNOCENTRE (TEC) pour la plasturgie, domicilié à la Faculté des Sciences de Tétouan et le Centre de Développement et d’Innovation (CDI) pour le prototypage domicilié à la FST-Tanger. Pour que ces plateformes restent à la disposition de tous les enseignants-chercheurs de l’UAE et répondent à leurs besoins en termes d’analyses, mesures et expérimentations, leur gestion est assurée par la Présidence.

#### **- A l’échelle nationale**

Dans ce projet, les composantes de l’UAE seront encouragées à participer activement aux différentes recherches menées à l’échelle nationale. Tous les organes chargés de la recherche au niveau de l’UAE, seront mobilisés pour :

- Développer et renforcer la coopération avec les instituts, centres, laboratoires, structures de recherches et universités (publiques et privées) qui mènent des recherches sur des thèmes prioritaires similaires à l’UAE ;
- Proposer aux structures, les différentes opportunités de coopération en assurant leur orientation et en mettant à leur disposition la logistique nécessaire, et ce, en étroite collaboration avec les établissements concernés de l’UAE ;
- Œuvrer pour des recherches interuniversitaires communes, comme le stipule la stratégie 2015-2030. Nous proposons comme première étape, le partenariat UAE-UIT de Kénitra pour des champs disciplinaires comme l’agriculture, l’agroalimentaire, l’hygiène et la sécurité alimentaire, ainsi que le secteur de l’Automobile.
- Encourager et faciliter les procédures d’accueil de la diaspora marocaine à l’étranger.



#### **- A l'échelle internationale**

Une attention toute particulière sera accordée à la recherche avec nos partenaires à l'échelle internationale. Cette coopération fructueuse à l'international, permettra, en plus d'un apport de fonds supplémentaire pour l'UAE, d'améliorer son classement et son rayonnement dans l'espace méditerranéen et international.

### **3.3. Axes thématiques prioritaires à développer**

En plus de tous les axes de recherches en cours d'exécution à l'UAE, des axes thématiques prioritaires (en nombre de 5) adaptés seront mis en place. Ils peuvent évoluer progressivement vers des pôles et réseaux d'excellences en harmonie avec la restructuration de la recherche en cours au niveau du Ministère. Ces axes se basent, dans une première étape, sur le potentiel humain et matériel disponibles en concordance avec les potentialités et atouts de chaque sous-région ou ville.

#### **- Axe de recherche thématique en industrie automobile et en aéronautique**

Tanger et ses agglomérations voisines connaissent l'installation des différents investisseurs dans le secteur automobile, aéronautique, et équipementiers. La ville du détroit est devenue une plaque tournante en industrie automobile à l'échelle mondiale. En plus de Renault-Nissan, d'autres marques, allemandes, japonaises et Coréennes s'installent ou en cours d'installation. L'aéronautique évolue dans le même sens. Avec Airbus, Boeing et Bombardier, l'industrie aéronautique forge doucement mais sûrement sa place dans la ville du détroit.

L'UAE est très impliquée dans ces activités industrielles. D'excellentes relations existent avec les différentes unités industrielles et d'autres restent à développer.

#### **- Axe de recherche thématique en agriculture, agroalimentaire, hygiène et sécurité alimentaire**

La synthèse analytique des potentialités socioéconomiques de la région TTA met en évidence l'importance accordée au secteur agricole et agroalimentaire dans la région. Le plan Maroc vert, bien présent dans la région TTA, table sur une bonne part de la production agricole pour l'exportation. La réussite de cette stratégie passe aussi par une recherche-développement mûrement réfléchie, qui prend en considération le facteur adaptation et résilience en réponse aux changements climatiques et à la pénurie d'eau. Ceci concerne aussi la sélection des semences, la génétique, la conservation et le stockage des produits agroalimentaires, la distribution et la commercialisation des produits agricoles, le respect des normes d'hygiène, de traçabilité et de sécurité alimentaire exigées par les marchés Européens, Nord-Américain, Chinois et Russe...

Tous les points notés ci-dessus constituent des thèmes de recherches à développer au sein de l'axe de recherche thématique agriculture, agroalimentaire, hygiène et sécurité alimentaire à l'UAE. Les compétences existent dans les différents établissements UAE et nécessitent l'environnement favorable, l'appui et l'accompagnement nécessaires. L'université

veillera à encourager les différentes structures existantes, et à mettre en place d'autres structures, pour travailler sur l'ensemble de ces thèmes.

#### **- Axe de recherche thématique en Economie bleue**

Comme l'ont souligné le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) et la Commission Spéciale sur le nouveau Modèle de Développement CSMD), l'économie bleue offre un gisement de croissance économique exceptionnelle au Maroc. Pourtant ce patrimoine reste sous exploité et l'économie bleue se résume à l'activité de la pêche maritime. De par son appartenance à la région TTA, l'UAE se trouve au cœur de cette dynamique et donc fortement concernée par cette évolution. Le littoral représente un grand axe de développement du PDR de la région TTA. De ce constat prend naissance le besoin de mettre en place un axe thématique s'intéressant aux études stratégiques, activités portuaires, tourisme balnéaire, transport par voie maritime, environnement marin, pêche et aquaculture, sociologie, logistique, changement climatique etc.

Cet axe thématique peut évoluer vers un Institut National/Africain en Sciences et Techniques de la Mer ouvert sur l'espace méditerranéen, l'Afrique et le reste du monde. Cet institut aura pour vocation principale, la recherche et la formation par la recherche dans le domaine de l'économie bleue. Cet axe va intéresser surtout les campus UAE situés sur la zone côtière (Tanger, Tétouan, Al Hoceima et Larache).

#### **- Axe de recherche thématique en Energie et développement durable**

La région TTA a connu ces dernières années une avancée intelligente dans le domaine des énergies renouvelables. L'UAE dispose d'importants moyens humains et matériels dans tous ses établissements. Elle assure la coordination nationale du pôle de compétences énergétiques à la FS-Tétouan. Le point focal situé à l'ENS et à la FS de Tétouan pourra fédérer les différentes équipes et laboratoires œuvrant dans le domaine.

Cet axe thématique et à l'instar des autres axes, va se baser sur l'existant dans une première étape. Par la suite, un effort sera fourni pour aménager des locaux à l'ENS et à la FS pour la mise en place d'un pôle d'excellence. Il sera doté du matériel nécessaire par un investissement UAE et dans le cadre de la coopération UAE-Région TTA et aussi des appels d'offre nationaux et internationaux.

#### **- Axe thématique en Sciences médicales et pharmaceutiques**

Grâce à une volonté Royale, le secteur de la santé au niveau de la région TTA bénéficie d'une infrastructure digne des grandes institutions internationales. Toutes ces infrastructures ont besoin d'une recherche scientifique appliquée et innovante pour accompagner ce développement sanitaire dans la région TTA. Cet axe va bénéficier de l'aide et de l'appui nécessaires pour rehausser le niveau en matière de santé dans la région TTA. Avec les différents partenaires, l'université œuvrera pour une recherche de pointe avec des résultats concluants permettant au complexe sanitaire de la région TTA d'occuper une place honorable à l'échelle nationale à côté des complexes hospitaliers plus anciens. Cet axe est

appelé à évoluer rapidement vers un pôle d'excellence et à attirer des sommités à l'échelle nationale et/ou internationale vers Tanger et la Région.

La pandémie de Covid-19 est à l'origine de la création d'un nouveau centre épidémiologique à la FMP-Tanger. Un accord de partenariat a été conclu entre l'UAE et le conseil régional de la région TTA pour un co-financement de ce centre.

### **3.4. Création de nouvelles structures pour le développement de la recherche à l'UAE**

Parmi les points abordés lors de la réunion organisée par la Commission Spéciale pour le nouveau modèle de développement (CSNMD) récemment à Tanger, nous pouvons relever la faiblesse de la valorisation des potentialités de la région TTA. Le rôle de l'université est capital pour participer de manière efficace à ce nouveau modèle de développement. La valorisation des produits de la recherche auprès des opérateurs socioéconomiques passe obligatoirement par l'enregistrement de brevets et par le rôle à jouer par l'interface UAE-Entreprise. Les structures à mettre en place sont en nombre de 4, il s'agit de :

#### **- Une cité d'innovation pilotée par l'UAE et le Conseil Régional TTA**

A l'instar d'autres universités et régions du Royaume (Rabat, Fès, Marrakech, Agadir, Settat et Kénitra), l'UAE et la région TTA mettront leurs efforts en commun pour se doter d'une cité d'innovation dont l'objectif sera la mise en place d'une infrastructure d'accueil et d'une plateforme technologique de haut niveau visant à permettre aux jeunes talents de l'université et de toute la région la valorisation des projets R&D et la participation à la création de richesse et d'emploi. Pour l'UAE, la mise en place de la cité d'innovation est une opportunité pour regrouper toutes les compétences de l'université autour d'axes thématiques prioritaires et les doter de plateformes technologiques nécessaires, en plus de celles qui existent au TECHNOCENTRE à la FS-Tétouan et le Centre de Développement et d'Innovation à la FST-Tanger.

L'UAE et la région TTA mettront à la disposition de la cité d'innovation un espace aménagé à Tanger avec une antenne à Tétouan comprenant des incubateurs et une pépinière pour accueillir les projets innovants et les startups.

#### **- Un Laboratoire d'Épidémiologie Moléculaire au sein de la FMPT**

Dans le cadre d'une convention tripartite reliant le Ministère de tutelle, le Conseil Régional de la région TTA et l'UAE, un accord est en cours de signature par les trois composantes pour la création du *Laboratoire d'épidémiologie moléculaire*, au sein de la FMP-Tanger. Ce laboratoire vient renforcer l'axe thématique relatif à la Santé décrit ci-dessus. Il s'agit d'une structure transversale dont la vocation est la réalisation d'actes d'épidémiologie moléculaire nécessaires à la recherche et aux diagnostics biologiques. Ce laboratoire vise l'excellence, l'innovation, la transversalité des approches, et la valorisation des résultats de la

recherche. Il consiste à intégrer les données issues des nouvelles approches génomiques aux données sociodémographiques et épidémiologiques traditionnelles.

Les programmes de recherche s'organiseront autour de 3 grands axes thématiques transversaux : Marqueurs, Diagnostics, et Molécules ou Cibles thérapeutiques. Les disciplines affiliées au laboratoire d'épidémiologie moléculaire se rattachent aux Biotechnologies, Génétique médicale, Microbiologie, Infectiologie, Immunologie, Cancérologie, Epidémiologie, Bio-informatique...

#### **- Un Centre régional d'interface Université-Entreprise**

L'idée de la création de cette cellule est née de la volonté et la stratégie de l'UAE de se doter d'un outil d'analyse, de prospective et d'aide à la décision dans le domaine des formations, de développement des compétences et la promotion de l'Entreprenariat lui permettant d'accompagner avec succès la dynamique socioéconomique de la région. La création de ce centre permettra entre autres, (i) d'améliorer le système d'information sur le marché du travail et de répondre aux déficits en termes d'études prospectives et d'analyses thématiques ; (ii) d'accompagner la mise en place de stratégie active de l'UAE en termes de promotion de l'emploi ; (iii) de construire des indicateurs visant à appuyer l'innovation pédagogique et l'introduction des technologies numériques ; (iv) d'assurer le suivi des étudiants de leur entrée dans l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle.

#### **- Centre Universitaire d'Innovation et de Transfert de Technologie**

La création du centre d'innovation et de transfert de technologie vise la valorisation des produits de la recherche à l'échelle de l'UAE. Ce centre a pour mission principale (i) le rapprochement université-entreprise ; (ii) le transfert de connaissances, de compétences et de résultats de la recherche universitaire ; (iii) la commercialisation des actifs de l'université en matière de production scientifique, technologique et du savoir ; (iv) la création de start-up, de spin-off et/ou de jeunes entreprises universitaires innovantes.

Dans le présent projet de développement de l'UAE et afin d'éviter le double emploi, le Centre régional d'interface Université-Entreprise et le Centre Universitaire d'Innovation et de Transfert de Technologie, peuvent être adossés à la cité de l'innovation.

## **4. Une nouvelle politique de gouvernance de l'UAE : Clé de la réussite**

La gouvernance représente l'outil nécessaire à la bonne gestion. Toutefois, une bonne gouvernance ne peut avoir lieu que dans un environnement de confiance mutuelle, de transparence et de responsabilisation. Gouverner c'est aussi déléguer en amont et contrôler en aval. Le contrôle en aval n'exprime pas toujours le manque de confiance, mais plutôt, vérifier le respect des procédures, des règles en vigueur et les erreurs pouvant résulter du manque d'expérience ou d'inattention.

La Gouvernance à adopter dans ce projet de développement de l'université Abdelmalek Essaâdi (UAE) sera basée sur l'approche participative et l'équation Projet-Résultat. Elle portera sur la motivation, le respect, la reconnaissance et le mérite. Être reconnaissant envers un (une) collègue, un (une) administratif (ve) ou un (une) étudiant (te) en lui faisant savoir qu'il (elle) a accompli un excellent travail est une bonne motivation qui donne souvent des ailes.

### **4.1. Nouvelle politique d'organisation et de réorganisation administrative**

La première action à adopter, dans l'immédiat, est l'application rigoureuse de l'organigramme que le Ministère de tutelle a mis à la disposition des universités, permettant une définition précise des tâches de toutes les composantes de la gestion universitaire. Cette nouvelle organisation, déjà stipulée par la Loi 01.00 est un outil de renforcement de l'autonomie de l'université. La Loi cadre 51.17 vient renforcer cette vision et apporte les outils nécessaires d'application pour réformer l'enseignement supérieur et encourager la recherche scientifique et l'innovation. Le Directoire ou Top-Management de l'UAE sera restructuré par rapport à l'organigramme actuel pour être en harmonie avec les différentes stratégies de développement de l'Université Abdelmalek Essaâdi et la vision du Ministère de tutelle ayant comme objectif de rehausser le niveau et de viser l'excellence.

Avec la nouvelle organisation des organigrammes, chaque établissement de l'UAE dispose de son propre organigramme. En fonction des objectifs fixés dans le projet de développement de l'UAE, les services existants au niveau des établissements seront renforcés par des moyens matériels, les aidant à perfectionner leurs actions.

Pour instaurer la culture de l'évaluation sur la base des réalisations, les actions prioritaires à mener dans un futur proche sont :

- Œuvrer sur la base de la contractualisation Présidence-Etablissement : cette expérience a donné ses fruits lors du programme d'urgence 2009-2012 mais elle n'a pas duré et demeure sans évaluation pour en tirer les leçons ;
- Adopter la gestion par projet à court, moyen et long terme ;
- Opter pour une planification pluriannuelle du budget ;
- Instaurer la culture de l'évaluation basée sur les réalisations ;
- Renforcer le pilotage des formations et l'inscrire dans une démarche qualité ;
- Renforcer et développer les plateformes numériques dans l'esprit de l'Université virtuelle parallèlement à la formation des usagers.

## 4.2. Gestion et valorisation des ressources humaines

La réussite de la gestion des ressources humaines RH garantie la réussite de ce projet de développement de l'UAE. Pour cela, il sera nécessaire d'impliquer et engager tout le personnel au niveau de la présidence et des établissements à savoir : Personnel administratif et technique ; Enseignant-chercheur ; Etudiant.

- **Personnel administratif et technique** : Pour l'exécution de ce projet ambitieux du développement de l'UAE, le personnel au niveau de la présidence et au niveau des établissements bénéficiera des formations continues de manière régulière avec un échange de bonnes pratiques pour affronter de manière efficace les difficultés et s'approprier ce projet de développement. En plus des formations classiques, une importance capitale sera accordée à la formation pour la maîtrise de la gestion numérique.

Parallèlement nous allons instaurer une gestion participative et un système d'évaluation basé sur l'efficacité, le rendement, la participation, le dévouement et l'évaluation. Le système de récompense par le mérite sera appliqué de manière transparente, avec égalité des chances sans aucune discrimination.

- **Valoriser l'Enseignant-chercheur** : Une attention particulière sera accordée à l'enseignant-chercheur dans ce projet. En effet, impliquer l'enseignant chercheur à la dynamique constructive de l'UAE, revient à le motiver à œuvrer pour la promotion de son université et son établissement. D'ailleurs, la majorité des enseignants-chercheurs participe à la vie active de l'UAE. A cet effet, une approche de motivation a déjà commencé avec les différentes équipes dirigeantes précédentes et sera poursuivie pour faire impliquer nos collègues à la vie active de notre université et de notre pays.

- **Valoriser l'Etudiant** : L'étudiant dans ce projet se considère comme la relève de demain, raison pour laquelle il faudrait investir sur sa formation, son éducation et la construction de sa personnalité en lui apprenant le savoir-faire et le savoir-être. Dans la nouvelle organisation (organigramme) du Ministère, l'étudiant est au centre des préoccupations. Il sera écouté, orienté, réorienté, conseillé et accompagné pour lui faciliter la vie estudiantine et son insertion professionnelle. D'autres mesures seront prises comme le renforcement et la généralisation du tutorat, l'accompagnement linguistique (français, anglais, espagnol et chinois), l'amélioration du taux d'encadrement, la généralisation de la certification en langues et outils informatiques, la formation à distance et l'université virtuelle, le renforcement de la bibliothèque en instaurant la bibliothèque universitaire UAE. Une cérémonie annuelle sera organisée pour primer les meilleurs étudiants dans toutes les filières.

Une nouvelle approche sera adoptée pour encourager les enseignants-chercheurs, les doctorants, les élèves ingénieurs et les administratifs à œuvrer pour rehausser le niveau de l'université en matière de R&D comme par exemple « Prime à la production scientifique ».

### **4.3. Gestion des ressources financières**

A l'instar de toutes les universités publiques marocaines, le budget de l'UAE est principalement constitué par la dotation de l'Etat. L'exécution de ce projet de développement ambitieux de l'UAE, à cheval entre deux périodes difficiles (avant et après Covid-19), la contraction du PIB et la croissance à l'échelle nationale, nécessite une gestion optimale et rationnelle des ressources via une gestion numérique pour le suivi et le contrôle des différentes opérations comptables. Une approche innovante doit être adoptée pour augmenter les recettes propres via (à titre d'exemple) : (i) Des formations continues en système hybride (présentiel et à distance), (ii) Des recettes propres, par la promotion de la R&D, (iii) Des expertises et consultances auprès des opérateurs socioéconomiques et administratifs de la région, ...

### **4.4. Evolution en harmonie avec le respect de l'environnement et le développement durable**

Des mesures seront prises pour la préservation de l'environnement du développement de l'UAE de manière harmonieuse avec sa région. Les solutions à entreprendre seront prises communément avec tous les partenaires concernés, à savoir :

- Généraliser l'éclairage (présidence et établissements) sur la base de panneaux solaires ;
- Raccorder les établissements utilisant encore les fosses septiques aux réseaux d'assainissement ;
- Encourager l'utilisation numérique et réduire l'utilisation papier et donc le bilan carbone ;
- Encourager la R&D pour la promotion de l'économie verte et l'économie bleue.

### **4.5. Amélioration de la vie socioculturelle à l'UAE**

Dans ce projet, l'étudiant est au centre des préoccupations. Ainsi pour faciliter la vie des étudiants notamment pour la période Post-Covid-19, l'université œuvrera avec ses partenaires pour l'amélioration des conditions de transport, de logement et de santé de ses étudiants. L'université œuvrera aussi pour l'amélioration des buvettes et lieux de convivialités et l'encouragement des clubs d'étudiants sans oublier l'appui aux manifestations culturelles et artistiques.

### **4.6. Démarche qualité à tous les niveaux**

L'application de l'approche démarche qualité à l'UAE a déjà commencé. Elle sera renforcée et développée. Cette approche sera une réponse aux remarques et recommandations pertinentes formulées dans les différents rapports d'évaluation (Audit interne, évaluation externe, inspection centrale et Cour des Comptes). Souvent les procédures sont respectées et le travail est fait mais on note l'absence de traçabilité. L'étape finale de cette approche est la demande de certification ISO 9001 ou ISO 9014, au moins pour quelques pôles ou divisions.

## **5. Développement du partenariat : Vers une coopération "Gagnant-Gagnant"**

Avec la décentralisation avancée voulue par Sa Majesté et l'autonomie de l'Université marocaine précisée dans la Loi 01.00 et la Loi Cadre 51.17, l'université est en mesure de développer avec ses partenaires des projets avec des retombées socioéconomiques bénéfiques pour l'ensemble des parties engagées.

Le partenariat « gagnant-gagnant » ne peut aboutir que dans le cadre d'un climat de confiance mutuelle. Un effort double sera entrepris pour renforcer les bonnes relations existantes avec les partenaires et développer de nouveaux partenaires en harmonie avec le contenu du présent projet.

En ce qui concerne la coopération Université-Entreprise, l'objectif est de renforcer cette collaboration et de la faire évoluer vers le niveau association. L'entreprise verra en l'université un associé qui va contribuer à son développement via des programmes de recherches communs et ciblés.

A l'image du travail de restructuration pour la pédagogie et l'offre de formation, un travail similaire sera fait pour améliorer le partenariat et la coopération au niveau de l'UAE.

Afin d'atteindre cet objectif, il faut d'abord consolider le partenariat intra-établissements de l'UAE. L'objectif est de créer un environnement favorable pour consolider ce partenariat par le développement, entre autres, le sentiment d'appartenance collective à l'Université. Ce sentiment d'appartenance et cet esprit d'entraide permettra aux établissements favorisés d'aider ceux qui sont dans le besoin. La solidarité démontrée par le staff pédagogique et administratif des différents établissements, durant la période de Covid-19 est exemplaire. Cette leçon est à retenir et à développer.

### **5.1. Vers une coopération forte et sélective**

Beaucoup de conventions restent dans les archives après signature. Elles n'apportent aucune valeur ajoutée ni à l'université ni à la partie signataire. Un tri sélectif sera fait pour les conventions existantes. Nous opterons pour un nombre réduit de conventions signées mais avec un réel impact sur le développement, le rayonnement de l'UAE et l'épanouissement de nos enseignants-chercheurs et nos étudiants. Les principaux outils à développer pour renforcer et développer le partenariat sont :

- Développer la recherche-innovation pour répondre aux besoins des partenaires ;
- Proposer une offre de formation continue diplômante adaptée répondant aux besoins du secteur socioéconomique ;
- Faire valoir les formations à distance, la formation toute la vie, la formation alternée et la certification ;
- Impliquer les partenaires du secteur public - privé dans la R&D.



## **5.2. Vers un partenariat multidimensionnel**

### **- A l'échelle locale et régionale**

Grâce aux efforts déployés par les différentes équipes, l'UAE entretient d'excellentes relations de coopération avec le Conseil régional TTA. Avec l'appel d'offre thématique lancé par la présidence de l'UAE sur des sujets intéressants la région, le partenariat UAE-RTTA se renforce davantage. Par ailleurs, le conseil régional partage les soucis de l'université et l'accompagne pour résoudre les difficultés liées à la massification de certains établissements à accès ouvert.

En partenariat avec TMSA et l'ensemble de ses zones industrielles, logistiques et commerciales, les équipes de l'UAE travaillent sur des axes de recherches intéressant les deux parties. Ce partenariat sera renforcé par de nouveaux projets et la mise en place d'un laboratoire mixte UAE-Tanger Med.

Un programme commun de rencontres sera établi avec les Présidents des Associations Professionnelles, la Wilaya et le Conseil régional, la CGEM-Région-Tanger-Al Hoceima, TMSA, pour expliquer la nouvelle politique de l'UAE envers ses partenaires et recenser leurs attentes et besoins. L'objectif ultime de cette approche est de permettre à l'université de jouer pleinement son rôle de locomotive de développement régional à l'instar des universités dans l'espace méditerranéen et international.

Les différentes structures à créer (Cité d'innovation regroupant l'observatoire régional, Carrer center et le centre d'innovation) vont jouer le rôle d'interface et seront à l'écoute pour recenser les besoins et les attentes de ces organismes et des entreprises pour proposer les solutions adéquates.

### **- A l'échelle nationale**

Outre le partenariat liant déjà l'UAE aux différents départements ministériels, d'autres ouvertures auront lieu sur les agences et offices du Royaume (Agences à l'échelle nationale, OCP, ONEP, ONP...), pour faciliter les stages et insertions professionnelles de nos étudiants. La FMP et le CHU récemment en exercice à Tanger vont bénéficier d'un appui particulier pour évoluer vers un pôle santé multidisciplinaire et performant. Des accords de coopérations seront noués avec toutes les facultés de médecine du Royaume.

Des accords de coopération spécifiques seront établis avec les universités, laboratoires et pôles de recherches qui mènent des activités de formation et de recherches similaires à celles entreprises à l'UAE.

Des accords de coopération UAE– OFPPT seront revus en profondeur pour un partenariat effectif portant sur des disciplines débouchant directement sur des métiers et assurant l'insertion professionnelle. Cette approche sera renforcée et développée, particulièrement, dans les Campus qui connaîtront une formation professionnelle développée, notamment les 4 FP (El Ksar El Kébir, Al Hoceima, Chefchaouen et Ouezzane). Un montage d'ingénierie pédagogique doit être fait pour installer des passerelles UAE-OFPPT, permettant aux lauréats

une bonne acquisition théorique et pratique pour une meilleure préparation à l'insertion professionnelle.

#### **- A l'échelle Internationale**

A l'échelle internationale, les atouts de Tanger et sa région vont contribuer à la réussite de ce volet. De par sa position géostratégique, l'UAE va œuvrer pour exceller dans la mise en place de projets inter-régions avec les pays du pourtour de la méditerranée. La base de ce travail est déjà entamée par l'Université. Ces projets à intérêts communs, visent la formation, la recherche, la valorisation des ressources et le renforcement du patrimoine.

Dans ce contexte, la nouvelle stratégie de l'université œuvrera pour le renforcement et la diversification du partenariat à l'international, tout en capitalisant les acquis, notamment ceux concernant les projets Tempus et Erasmus Plus, dont l'UAE est classé au 2<sup>ème</sup> rang à l'échelle nationale. En plus de la coopération bilatérale reliant le Maroc aux autres pays de l'UE (France, Espagne, Allemagne, Portugal, Italie, ...), L'université accordera une importance capitale au partenariat multilatéral faisant participer plusieurs pays. D'ailleurs, un partenariat solide existe déjà grâce aux travaux de réseaux menés dans le cadre de la formation (Projets Tempus et Erasmus plus) ou la recherche (PCRD, FP5, FP7, H2020, PRIMA, accords CNRST-CNRI, CNRS, FCT ou CSIC...).

Dans l'objectif de diversifier les partenaires à l'international, un intérêt particulier sera accordé à l'ouverture sur : (i) les organisations internationales (PNUE, PNUD, UNESCO), (ii) les pays Nord-américains (les programmes Fondation Fulbright, AMIDEAST, USAID, NSF). L'université encouragera aussi, l'ouverture sur les pays Sud-américains, le Japon, la Chine, la Russie et les Pays du golfe. Des accords de coopération exceptionnels seront développés et mis en place avec les pays amis de l'Afrique pour renforcer la coopération Sud-Sud.

## 6. Conclusion

Les difficultés qui retardent l'avancée de l'université marocaine sont, incontestablement, difficiles et complexes, mais restent généralement résorbables avec le renforcement de l'autonomie universitaire et l'implication à la régionalisation avancée.

La région TTA connaît, depuis l'avènement de **Sa Majesté Mohammed VI**, une dynamique socioéconomique et culturelle sans précédent. L'UAE, via son projet de développement 2021-2024, est appelée, plus que jamais, à participer et accompagner cette dynamique par la mise en place d'une nouvelle offre de formation adaptée, débouchant sur son insertion professionnelle et une recherche scientifique à valoriser auprès de l'entreprise. Elle doit opter pour une gouvernance transparente et rationnelle et développer un partenariat public-privé ouvert sur le tissu socio-économique régional, national et international. L'UAE doit jouer un rôle social pour accompagner les étudiants par l'écoute, l'orientation et la réorientation et aider les plus nécessiteux.

Le chantier recherche scientifique-innovation, ossature de ce projet et clé du développement, sera revu à la base. Des procédures ont été adoptées et d'autres le seront pour poser les jalons d'une nouvelle vision. Une vision qui met l'accent sur la valorisation des produits de la recherche et sur l'amélioration de la production scientifique de qualité. L'ambition de ce projet est de faire rayonner l'UAE dans son environnement régional, national, euro-méditerranéen et mondial, par une recherche de qualité et par l'implication effective des compétences, dont elle regorge, couvrant tous les champs disciplinaires et axes thématiques prioritaires.

Une gouvernance renouvelée sera instaurée en appliquant le nouvel organigramme du Ministère et l'approche numérique pour moderniser la gouvernance et améliorer la gestion financière avec plus de transparence. Une attention toute particulière sera accordée aux deux corps ou acteurs principaux de la vie universitaire, à savoir, le corps des enseignants-chercheurs et celui des étudiants. Le Corps administratif sera accompagné et motivé de très près pour la réussite de ce projet. La formation et l'insertion de l'étudiant constituent, dans ce projet, le souci majeur impliquant l'ensemble des composantes de l'UAE.

Ce projet accorde une grande importance au partenariat. L'objectif est de faire de l'Entreprise un vrai associé de l'UAE tout en renforçant les liens avec l'ensemble de nos partenaires à l'échelle régionale, nationale et internationale.