

Royaume du Maroc

Ministère de l'Éducation Nationale de
l'Enseignement Supérieur de la Formation
des Cadres et de la Recherche Scientifique



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأخصر والبحث العلمي

Contrat de Développement de l'Université 2009-2012

Note de présentation

2009

2010

2011

2012

Suivi de la mise en œuvre

Mai 2010

Sommaire

I. Introduction	2
II. Organisation et consistance des canevas des rapports et du référentiel des indicateurs de suivi	3
A. Modèle du Rapport d'Etape	3
B. Modèle du Plan d'action	5
C. Modèle du Rapport Annuel	6
D. Référentiel des Indicateurs de Suivi	6
III. Calendrier de remise des rapports	8
IV. Format des documents à produire	9

I. Introduction

Afin de concrétiser les objectifs du « Programme d'Urgence 2009-2012 », les universités, le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) et l'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles (ONOUSC), ont procédé à la déclinaison opérationnelle de ce programme, chacune à son niveau, et formalisée par la signature de 17 Contrats de Développement de l'Université, du CNRST et de l'ONOUSC, le 6 octobre 2009 à Agadir, sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Ces contrats s'inscrivent dans la mouvance nationale d'amélioration des performances de la gestion de l'action publique et visent le renforcement de l'efficacité et l'efficience du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. La nouvelle approche basée sur la contractualisation permettra de renforcer le rôle des universités dans la formation des compétences nécessaires au développement socio-économique du pays et de les positionner dans les dispositifs d'accompagnement des grands chantiers de réforme et de développement sectoriel menés par l'Etat.

Les engagements des universités dans le cadre de leurs contrats pour la période 2009-2012 ont concerné en particulier :

- L'extension et la mise à niveau des infrastructures universitaires ;
- Le développement et la diversification de l'offre de formation et son orientation vers les domaines scientifiques, techniques et professionnelles tout en veillant à contribuer à l'effort de développement économique et social au niveau régional et national ;
- L'amélioration de la qualité des formations universitaires et de l'efficacité du système d'enseignement universitaire en termes de rendement interne et externe.
- La promotion de la recherche scientifique et l'amélioration de sa gouvernance et de la visibilité de sa performance.
- L'optimisation de l'utilisation des ressources et le renforcement des capacités institutionnelles de gouvernance de l'Université pour la consolidation de son autonomie.

En contre partie, l'Etat s'est engagé à mettre à la disposition des universités les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et qui comprennent 12.6 Milliards de Dirhams et 2400 postes budgétaires sur 4 ans.

La mise en œuvre de ces engagements contractuels est accompagnée par un dispositif de suivi et d'évaluation s'articulant autour des axes suivants :

- des comités de suivi et d'évaluation :
 - un comité interne au niveau de l'Université ;
 - un comité central au niveau du Ministère.
- un reporting périodique :
 - un rapport d'étape sur l'état d'avancement ;
 - un rapport annuel sur le bilan des réalisations ;
 - une batterie d'indicateurs de suivi (fréquence semestrielle) ;
 - un plan d'actions annuel.

- un processus au niveau central d'évaluation du degré d'atteinte des objectifs, de proposition d'amélioration des performances et d'orientation des subventions budgétaires ;
- des actions d'audit au niveau de l'Université, le cas échéant.

Le présent document constitue la référence pour la préparation des rapports prévus dans les contrats et s'organise autour de 4 documents sous-forme de canevas standards :

- le modèle pour la préparation du rapport d'étape de juin 2010 ;
- le modèle pour la préparation du plan d'actions 2011 ;
- le modèle pour la préparation du rapport annuel 2010 ;
- le Référentiel des indicateurs de suivi par projet.

II. Organisation et consistance des canevas des rapports et du référentiel des indicateurs de suivi

En vue de faciliter le traitement et l'exploitation des rapports contractuels à produire par les universités, une standardisation de l'organisation de ces rapports et de leur format est proposée.

A. Modèle du Rapport d'Etape

Ce document organise la présentation de l'état d'avancement des projets du programme d'urgence 2009-2012 avec une articulation autour des engagements contractuels arrêtés au niveau de l'article 3 du « Contrat de Développement de l'Université 2009-2012 » à savoir :

- Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence :
 - Le développement de l'offre de l'enseignement supérieur ;
 - La promotion de la recherche scientifique.
- Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système :
 - Le renforcement des compétences des personnels de l'Université ;
 - L'amélioration de la gouvernance de l'Université et le renforcement de son autonomie.
- Espace 4 : Se donner les moyens de réussir :
 - Le développement de la stratégie de communication interne et externe ;
 - Le renforcement de la coopération internationale et partenariats.

La présentation de l'état d'avancement des projets devrait être adossée à une batterie d'indicateurs de suivi (Cf. D. Référentiel des indicateurs de suivi) renseignée pour la période septembre 2009- mai 2010.

Outre la présentation des objectifs de l'Université, les réalisations physiques en termes de bilan d'activités et de description des actions entreprises, le rapport devrait comporter pour chacun des engagements une interprétation et une analyse globale du degré d'atteinte des objectifs.

Les points forts à consolider et les contraintes à dépasser, identifiés lors de la mise en œuvre de cette première phase du projet de développement, sont également à ressortir en précisant les mesures pour y remédier et les réajustements prévus à mettre en place.

La présentation de l'état d'avancement des projets en matière de réalisations physiques pour le rapport d'étape de juin 2010 devrait couvrir **les réalisations au titre de l'année universitaire 2009-2010 pour la période septembre 2009 - mai 2010**.

En ce qui concerne l'exécution du budget, ce premier rapport d'étape (juin 2010), doit présenter l'état d'avancement de l'exécution budgétaire pour :

- l'année budgétaire 2009, à titre exceptionnel.
- la première période de l'année budgétaire 2010 (janvier-fin mai 2010).

Il est prévu des canevas pour les indicateurs d'exécution budgétaire structurés en 3 parties :

- les indicateurs pour les dépenses de fonctionnement ventilés par rubrique du contrat et par établissement et consolidés au niveau de l'Université.
- les indicateurs pour les dépenses d'investissement par actions d'investissement regroupées en deux types d'actions :
 - Actions communes à plusieurs établissements.
 - Action spécifique à un seul établissement.
- les indicateurs relatifs à l'utilisation des postes budgétaires de l'année par type de personnel (personnel enseignant, personnel administratif) répartis par établissement et consolidés au niveau de l'Université.

Ces canevas d'indicateurs budgétaires font partie du rapport d'étape et présentent l'exécution budgétaire pour les périodes suivantes :

- Année budgétaire 2009 (à titre exceptionnel).
- Année budgétaire 2010 arrêtée à la date du 31 mai 2010.

En outre, chaque projet d'investissement en cours doit faire l'objet d'une description selon les fiches standards prévues à cet effet. Ces fiches sont de 3 types :

- Développement de l'infrastructure universitaire
- Réhabilitation et maintenance
- Promotion de la recherche scientifique

Ces fiches renseignées, pour chacun des projets d'investissements en cours, sont à joindre au rapport d'étape.

B. Modèle du Plan d'action

Le document prévu pour la présentation du plan d'action 2011 reprend les mêmes rubriques relatives aux engagements contractuelles prévues dans le rapport d'étape et le rapport annuel.

Le rapport de présentation du plan d'action 2011 doit comporter une description des objectifs 2011 et la programmation des actions prévues et nécessaires à la réalisation des objectifs contractuels.

Il doit, ainsi, décrire, pour chacun des engagements contractuels, les actions à programmer pour l'année 2011 (année universitaire 2010/2011), en précisant en particulier :

- La liste des actions ;
- La consistance de chaque action ;
- L'affectation de la responsabilité de la réalisation de l'action ;
- L'échéancier prévisionnel de réalisation ;
- Les estimations budgétaires par action pour l'investissement, les estimations budgétaires pour le fonctionnement et les besoins en ressources humaines (postes budgétaires) par établissement.

Des canevas pour les indicateurs budgétaires sont également prévus pour :

- la programmation du budget de fonctionnement par projet contractuel réparti par établissement et consolidé au niveau de l'université.
- la programmation du budget d'investissement par actions réparties en deux types :
 - Actions communes à plusieurs établissements.
 - Action spécifique à un seul établissement.
- la prévision des postes budgétaires pour 2011, répartis par établissement et par type de personnel (personnel enseignant, personnel administratif).

Ces canevas d'indicateurs budgétaires sont une composante du plan d'action et permettent la préparation du budget 2011.

Les projets d'investissement à programmer pour 2011, doivent faire l'objet d'une description selon les fiches standards prévues à cet effet. Ces fiches concernent :

- Les projets de développement de l'infrastructure universitaire.
- Les projets de réhabilitation et de maintenance.
- Les projets de promotion de la recherche scientifique

C. Modèle du Rapport Annuel

Le document modèle pour la présentation du rapport annuel est similaire à celui du rapport d'étape : le rapport annuel constitue une mise à jour, au 31 décembre 2010, du rapport d'étape de juin 2010.

De même, la batterie d'indicateurs de suivi renseignée pour le rapport d'étape doit être mise à jour pour intégrer l'ensemble des réalisations de l'année universitaire 2009-2010.

Le rapport annuel doit présenter en particulier, pour chacun des engagements contractuels, une analyse fine des écarts constatés entre les objectifs prévus et les réalisations effectives, ainsi que les justifications de ces écarts et les propositions de réajustements éventuels.

Le rapport annuel couvre la totalité des réalisations de **l'année universitaire** 2009-2010 intégrant la présentation de l'état d'exécution budgétaire pour l'année budgétaire 2010.

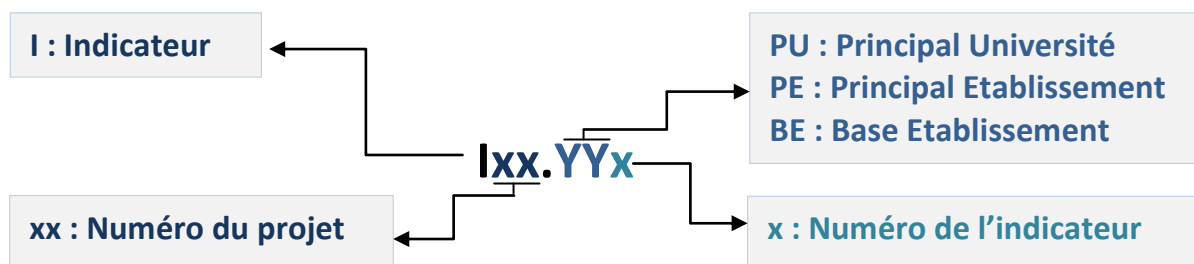
Les fiches descriptives des projets d'investissement en cours sont également à mettre à jour en fonction de l'état d'avancement de ces projets.

D. Référentiel des Indicateurs de Suivi

Le référentiel des indicateurs de suivi est un document de base accompagnant chacun des 3 rapports de présentation décrit ci-dessus (rapport d'étape, rapport annuel et plan d'action). Ce référentiel compte 289 indicateurs de suivi répartis en 3 groupes :

- I.PU : Indicateurs Principaux de niveau Université (108 indicateurs).
- I.PE : Indicateurs Principaux de niveau Etablissement (100 indicateurs).
- I.BE : Indicateurs de Base (81 indicateurs) nécessaires soit à la consolidation des valeurs des indicateurs de suivi au niveau global établissement et université, soit pour le renseignement sur une situation intermédiaire indispensable à l'atteinte d'un résultat final.

Ces indicateurs de suivi sont regroupés par projet et codifiés de la façon suivante :



Le référentiel se structure en 4 parties intégrées :

1. **L'arborescence des indicateurs de suivi** explicitant la relation entre les indicateurs principaux de l'université, les indicateurs principaux de l'établissement et les indicateurs de base. L'arborescence des indicateurs est consolidée par projet et structurée par mesure.

Exemple : projet 17

Indicateur principal Université		Indicateur principal Etablissement		Indicateur de base (Intermédiaire)	
Code	Intitulé	Code	Intitulé	Code	Intitulé
I17.PU1	Effectif des nouveaux enseignants permanents recrutés dans l'université	I17.PE1	Effectif des nouveaux enseignants permanents recrutés par établissement	I17.BE1	Effectif des nouveaux enseignants permanents recrutés par département et par grade

2. **Le glossaire des indicateurs de suivi** présentant la définition et le mode de calcul de certains indicateurs de suivi faisant appel à des modes de calculs spécifiques ou nécessitant une standardisation des concepts.

Exemple : projet 17

Taux d'encadrement pédagogique	
Projet :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Définition :	Nombre d'étudiants pour 1 enseignant
Données de base :	Effectif des étudiants Effectif des enseignants permanents
Mode de calcul :	Effectif des étudiants / Effectif des enseignants permanents
Ventilation :	Université, établissement
Fréquence :	Annuelle

3. **Les canevas des indicateurs de suivi par projet.** Pour une meilleure lisibilité de l'évolution des résultats atteints par projet, ces canevas ont été conçus de façon à regrouper dans le même tableau :
- La valeur de l'indicateur à la « situation de départ » (2008-2009) (situation de référence).
 - La valeur « prévue » de l'indicateur pour 2009-2010.
 - La valeur « réalisée » de l'indicateur pour 2009-2010 (fin mai/ fin décembre).
 - La valeur « objectif » de l'indicateur à atteindre pour 2010/2011.

Les performances réalisées par indicateur sont à argumenter par des documents annexes à joindre au rapport de présentation. La liste et la nature de ces documents annexes sont spécifiées par indicateur concerné. Ces annexes doivent être regroupées dans un document global « annexes des indicateurs de suivi » et organisées par projet, thème et mesure.

Ces canevas d'indicateurs de suivi sont à renseigner et à présenter deux fois par année pour :

- accompagner le rapport d'étape relatif à la situation en fin mai 2010.
- accompagner le rapport annuel relatif à la situation finale en fin décembre 2010.
- la partie réservée aux objectifs 2011 dans les canevas, correspond au plan d'action et doit être renseigné à l'occasion de la présentation du rapport d'étape.

III. Calendrier de remise des rapports

Conformément aux termes du contrat, en particulier ses articles 3 et 5, les 15 universités, élaborent et soumettent deux rapports par année. Les premiers rapports contractuels de l'année 2010 à soumettre, se composent des documents présentés ci-dessous :

I. Rapport d'étape 2010 et Plan d'action 2011 : délai 15 juin 2010

Composantes	Période couverte
Etat d'avancement des réalisations des projets	Année universitaire 2009-2010 (situation fin mai 2010)
Exécution budgétaire	Année budgétaire 2009 (à titre exceptionnel) Année budgétaire 2010 (situation fin mai 2010)
Plan d'action	Année universitaire 2010-2011
Programmation budgétaire	Année budgétaire 2011

- **Liste des documents à soumettre :**

- **Rapport d'étape : juin 2010**

- Rapport de présentation de l'état d'avancement des projets (situation fin mai 2010).
- Batterie des indicateurs d'exécution budgétaire renseignés (année 2009).
- Batterie des indicateurs d'exécution budgétaire renseignés (situation fin mai 2010).
- Fiches de suivi des projets d'investissement.

- **Plan d'action 2011**

- Rapport de présentation du plan d'action 2011.
- Batterie des indicateurs de programmation budgétaire renseignés pour 2011.
- Fiches des projets d'investissement programmés pour 2011.

- **Indicateurs de suivi : mai 2010**

- Batterie des indicateurs de suivi des projets renseignés (situation fin mai 2010) comportant les objectifs 2011.

2. Rapport annuel 2010 : délai 15 Janvier 2011

Composantes	Période couverte
Etat d'avancement des réalisations des projets	Année universitaire 2009- 2010
Exécution budgétaire	Année budgétaire 2010

- **Liste des documents à soumettre :**
 - **Rapport annuel : décembre 2010 :**
 - Rapport de présentation de l'état d'avancement des projets (situation finale de l'année universitaire 2009-2010).
 - Batterie des indicateurs d'exécution budgétaire renseignés (année budgétaire 2010).
 - Fiches de suivi des projets d'investissements (2010).
 - **Indicateurs de suivi ; décembre 2010**
- Batterie des indicateurs de suivi des projets renseignés (situation finale de l'année universitaire 2009-2010).

IV. Format des documents à produire

En vue de faciliter l'exploitation des données produites par les universités et pour des besoins de consolidation aussi bien au niveau de l'université qu'au niveau central, **il est exigé de respecter rigoureusement l'organisation, le format et la mise en page des canevas des documents à soumettre.**

Les fichiers des canevas standards des documents proposés ont été élaborés avec MSOffice 2007 (Word et Excel). L'exploitation de ces fichiers doit être faite avec la même version du logiciel pour conserver les fonctionnalités de cette version.

Le format, l'organisation et la mise en page des « tableaux canevas » au niveau des fichiers Excel relatifs aux indicateurs de suivi **ne doivent pas être modifiés.**

Pour le cas des canevas spécifiques aux établissements, il est recommandé de dupliquer les feuilles et de faire la consolidation au niveau de la feuille récapitulative « global université ».

Les codes des 289 indicateurs de suivi ne doivent en aucun cas être modifiés.

Les intitulés des feuilles Excel doivent respecter le format arrêté se référant au type d'indicateur de suivi (Ind.PU, Ind.PE, Ind.BE) et en y intégrant la composante « établissement » correspondante (exemple : Ind.P.ENSA).

En cas de besoin d'ajout des lignes dans un « tableau canevas », il est nécessaire de **respecter le format du tableau et d'éviter toute modification en particulier la fusion de cellules** en vue de permettre des opérations de calcul automatisées.

Il est également recommandé de **respecter la « charte graphique »** des documents proposés (type et taille de la police, couleur, style, page de garde, entête et pied de page, format des tableaux, etc.).