

Fiche d'opérationnalisation

Département	Enseignement supérieur, Formation des cadres et de la recherche scientifique
--------------------	--

Projet

Espace 3 :	Affronter les problématiques transversales du système
-------------------	---

Projet 16 :	Renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement
--------------------	--

Equipe projet

Equipe Centrale	
Directeur de projet	- M. XXXX
Coordonnateur de projet	- M. XXXX
Equipe projet	- M. XXX, fonction - M. XXX, fonction - M. XXX, fonction - Etc...

Equipe Université/ONUSC/CNRST	
Responsable du projet	M. M. Marzak (Président de l'Université)
Coordonnateur du projet de l'Université	M. M. Belkoura
Equipe projet	M. F. Chafiqi Mme B. Lebzar

Thème 16.1

Opérationnalisation des modes d'encadrement

Fiche d'opérationnalisation

Objectifs

Finalité générale	Renforcement de la chaîne de management de l'enseignement supérieur
Objectifs spécifiques à horizon 2012	Bénéficier d'un encadrement qui tient compte de tous les paramètres qui agissent sur l'enseignement supérieur

Déclinaison du Programme NAJAH

Mesure 1	Renforcement des mécanismes d'encadrement des activités pédagogiques et de recherche des universités
-----------------	--

Situation actuelle

Structures et commissions impliquées dans l'encadrement des activités de (établissement/université),	<p>Rôle et contribution des structures et commissions impliquées dans l'encadrement des activités de l'établissement/l'université:</p> <p>Commissions permanentes du Conseil d'Université</p> <p>Conseil de Gestion</p> <p>Vice Présidents</p> <p>Structures administratives</p> <p>Conseil de l'établissement : Le Conseil a pour rôle de veiller à la bonne marche de l'établissement aussi bien dans les domaines de la formation que de la recherche. Il veille également à encourager toutes les initiatives ayant pour objectif le rayonnement de l'université et le développement de la région.</p> <p>Commissions permanentes (établissement/université) :</p> <ul style="list-style-type: none">* Commission Pédagogique : elle étudie toutes les questions d'ordre pédagogique (<i>examen des projets de formation, évaluation des enseignements et des formations, régime des études, organisation des enseignements, etc, ...</i>).* Commission Recherche & Coopération : elle examine toutes les questions relatives au volet recherche scientifique (<i>structuration des entités, évaluation des activités, formation par la recherche, valorisation des produits de la recherche, etc, ...</i>) et étudie toutes les actions visant le développement du partenariat.* Commission Budget et Maintenance : elle élabore les propositions de ventilation du budget de l'établissement en hiérarchisant les priorités. Elle propose toutes les actions visant l'optimisation des ressources financières de l'établissement.* Commission Communication : elle est chargée de promouvoir les différentes activités de l'établissement à travers divers supports de communication. <p>Vices Doyens : Les 2 vices doyens coordonnent l'ensemble des activités qui entrent dans le cadre de leurs prérogatives (Affaires Pédagogiques pour l'un, Formations Masters, Recherche Scientifique et Coopération pour l'autre).</p> <p>Départements : Les départements, à travers leurs propres structures (conseil du département, commission pédagogique, commission recherche, ...), constituent un maillon essentiel dans la gestion des affaires de l'établissement. Ils gèrent également les</p>
---	---

Fiche d'opérationnalisation

	<p>budgets qui leurs sont alloués par l'établissement.</p> <p>Conseil de coordination des filières : Formé des responsables des différentes formations ouvertes à l'échelle de l'établissement, ce Conseil étudie toutes les questions d'ordre organisationnel à caractère transversal.</p> <p>Coordination des filières : Le responsable de la filière veille, en concertation étroite avec les responsables des modules, au bon déroulement des formations (organisation des enseignements, des évaluations, ...).</p> <p>Cellule de Gestion et de Développement Informatique : Cette cellule est chargée du développement de solutions informatiques pour la gestion des affaires pédagogiques (inscriptions et réinscriptions, délibérations, emplois du temps, ...).</p> <p>Structures administratives : Services de la scolarité, service des relations extérieures, ...</p> <p><i>Remarque :</i> Dans les Conseils d'Université et d'établissements, les personnalités extérieures participent très rarement, voire quasiment pas, aux réunions programmées. Il est donc impératif de réviser les textes en conséquence. De même, la représentativité des établissements dans le Conseil d'Université devrait être revue en fonction de la taille et de l'importance de chacun d'entre eux.</p>
<p>Capacités managerielle des responsables universitaires</p>	<p>Besoins en formation des responsables universitaires pour le renforcement des capacités managériales</p> <p>Les responsables universitaires chargés de la gestion des établissements présentent des besoins en formation dans les domaines de la planification et de la mise en oeuvre des projets d'établissements.</p> <p>Quels besoins de renforcement des capacités du personnel de gestion des établissements</p> <p>Le personnel (enseignants et administratifs) chargé de l'encadrement des activités pédagogiques et de recherche manifeste un besoin en formations sur les techniques de management et de gestion.</p> <p>Besoin en outils de pilotage et de gestion du personnel au niveau des établissements</p> <p><u>Outil de gestion intégrée</u> de l'établissement comprenant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">- Outil de gestion des affaires estudiantines- Outil de gestion des affaires financières- Outil de gestion des ressources humaines- Outil de gestion des parcs et patrimoine- Outil de gestion des fonds documentaires et ressources pédagogiques- Outil de gestion des archives.

Fiche d'opérationnalisation

Situation cible						
DESCRIPTION QUANTITATIVE						
Libellé	Valeur cible					Commentaires
	2009	2010	2011	2012	Total	
Nombre de formations développées	9	9	9	9	9	9 formations identifiées à dispenser pour des contingents différents sur les 4 années
Nombre de responsables universitaires formés	15	25	15	25	40	15 Vices Présidents, Doyens et Directeurs et 25 Vices Doyens et Adjoints des Directeurs, à raison d'une session de formation tout les 2 ans + Conférence annuelle des gestionnaires des établissements universitaires (échange de bonnes pratiques)
Nombre de personnel de gestion formé	200	200	200	200	400	400 administratifs à former en sessions de 5 jours tout les 2 ans
Nombre d'établissements disposant d'outils de pilotage et de gestion du personnel	13	13	13	13	13	Ce nombre correspond à l'ensemble des établissements de l'université Cadi Ayyad

DESCRIPTION QUALITATIVE	
<p>Renforcement du rôle et contribution des structures et commissions impliquées dans l'encadrement du personnel enseignant</p>	<p>Description des rôles et modes de fonctionnement, des procédures et formes d'encadrement du travail des enseignants</p> <p>Identification des bonnes pratiques et bechmarking international</p> <p>Elaboration de guide de bonnes pratiques</p> <p>Mise à disposition d'outils de pilotage et de suivi</p>
<p>Renforcement des capacités managerielle des responsables universitaires</p>	<p>Identification des types de formation à dispenser et VH</p> <p><u>Formations pour les responsables universitaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification stratégique et mise en oeuvre des projets d'établissements - Gestion administrative (volet juridique et règlementaire) - Gestion financière - Techniques de négociation et gestion de conflits, - <i>Echange de bonnes pratiques (conférence annuelle des gestionnaires des établissements universitaires)</i> <p><u>Formations pour le personnel de gestion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Management par la qualité - Gestion des ressources humaines - Techniques de négociation et gestion de conflits - Formation à l'évaluation des ressources humaines - Bureautique - Bases de données - Comptabilité - Gestion de la documentation - Gestion des archives - Langues (anglais, ...).

Fiche d'opérationnalisation

Mobilisation des ressources pour le montage et la mise en œuvre des formations (coopération internationale)

Il sera fait appel, pour la mise en oeuvre de ces différentes formations, à des ressources locales (professeurs de l'université), nationales et internationales. Ces ressources seront également mobilisées dans le cadre des conventions bilatérales et au travers de la coopération internationale initiée par le Centre International de Pédagogie et de Gestion Universitaire (CIPEGU). Par ailleurs, des personnalités marocaines et étrangères seront invitées à apporter leur témoignage et à partager leur savoir faire dans le cadre des conférences annuelles des gestionnaires des établissements universitaires.

Identification des outils de pilotage et de gestion du personnel

Identification et/ou mise en oeuvre des outils de planification stratégique.
Harmonisation des outils développés au niveau des différents établissements de l'UCAM.

Identification et/ou mise en oeuvre des outils de pilotage développés/acquis par le Ministère.

Formations à l'utilisation des outils

Mise en place d'un programme pluriannuel de formation à l'utilisation des outils sus-mentionnés.

Pérennisation des acquis

L'adoption de la démarche formation/actions permettra au fil des sessions d'alterner le renforcement des capacités et la mise en oeuvre des plans d'actions. Cette démarche nécessitera également la définition d'indicateurs qui devraient permettre d'ajuster la formation et d'évaluer la pérennisation des acquis.

Budget de mise en œuvre

INVESTISSEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
FONCTIONNEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
Formation des responsables universitaires (50 000 dhs / session de formation / an + 300 000 dhs / conférence annuelle / an)	0,350	0,150	0,150	0,150	0.8
Formation du personnel de gestion (200 administratifs / an * 5 jours de formation * 400 dhs Homme/Jour)	0,400	0,350	0,350	0,350	1.45
TOTAL BUDGET	0,750	0,500	0,500	0,500	2.25

Fiche d'opérationnalisation

Liste des plans d'action de mise en oeuvre

Libellé du plan d'action	Responsable PA	Période de mise en oeuvre	
		Date début	Date fin
Elaboration des plans annuels de formation : <ul style="list-style-type: none">- Organisation d'un séminaire annuel de formation des responsables universitaires- Organisation d'une conférence annuelle des gestionnaires des établissements (échange de bonnes pratiques)- Organisation de 8 sessions annuelles de formation du personnel de gestion	Président de l'UCAM (ou personne déléguée)	2009	2012

Fiche d'opérationnalisation

Thème 16.3

Adaptation du système d'évaluation aux spécificités du système de l'éducation

Fiche d'opérationnalisation

Objectifs

Finalité générale	Disposer d'un système d'évaluation du personnel fiable, portant les universités vers plus d'efficacité
Objectifs spécifiques à horizon 2012	Mettre en place une démarche d'évaluation des RH dans les universités

Déclinaison du Programme NAJAH

Mesure 1	Mise en place d'une démarche évaluation des RH en Université
-----------------	---

Cette mesure traite de la problématique d'évaluation des ressources humaines dans les Universités. Les aspects organisationnels sont développés dans le cadre du thème 4 du projet 18.

Certaines actions de cette mesure restent à développer par le coordinateur du projet (notamment les actions relatives aux grilles d'évaluation).

Situation actuelle

L'évaluation du personnel dans les universités	<p>Quelles sont les démarches d'évaluation interne des RH qui ont été réalisées dans les universités, à l'instar de celle conduite par l'UM5A ?</p> <p>Néant.</p> <p>Quelle structure est chargée d'évaluer les enseignants du supérieur ? :</p> <p>La Commission Scientifique de l'établissement.</p> <p>Comment intervient l'évaluation dans l'évolution de carrière, et quels sont les critères d'augmentation et de promotion ? :</p> <p>L'évaluation, tous les 6 ans, des enseignants chercheurs permet une évolution des carrières selon 3 modalités (exceptionnelle, rapide et normale).</p> <p>Par contre l'évolution des carrières du personnel de gestion s'effectue sur la base de concours nationaux et/ou d'avancement selon des quotas par grades.</p> <p>Les Universités disposent elles de grilles d'évaluation du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Enseignant (pédagogique) : Oui○ Administratif : Oui <p>Si oui, quels sont les principaux critères d'évaluation ? :</p> <p>Les critères de promotion des enseignants chercheurs intègrent les activités pédagogiques, de recherche et d'ouverture.</p> <p>Dans le cas du personnel administratif, sont pris en considération le rendement, la capacité d'organisation, le comportement professionnel, la réalisation des travaux et les aspects d'innovation en relation avec la fonction.</p>
---	---

Fiche d'opérationnalisation

Autres (à préciser)	
---------------------	--

Situation cible

DESCRIPTION QUALITATIVE

L'évaluation du personnel dans les universités	<p>La démarche d'évaluation interne des RH sera-t-elle standardisé pour tous les établissements, ou laissera-t-on à chaque université le soin de développer sa propre démarche ? :</p> <p>Il est nécessaire de conserver une grille d'évaluation standardisée pour les enseignants chercheurs avec une adaptation aux spécificités des établissements. Pour le personnel de gestion, la formule souhaitable serait de lier la promotion à l'évaluation et à la formation continue.</p> <p>Qui/quelle structure sera chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir la démarche : le Ministère de tutelle, en concertation avec les universités. ○ Mener la démarche : les établissements ○ Contrôler et évaluer le déroulement de la démarche : l'université ○ Valider les résultats de la démarche : le Ministère de tutelle, en concertation avec les universités. <p>Quels outils seront utilisés pour évaluer le personnel dans les Universités (grilles, formulaires...) ?</p> <p>Outils d'évaluation de la gestion axée sur les résultats (GAR).</p> <p>Quelles sont les modalités de développement des grilles d'évaluation du personnel du Supérieur ? (point à développer par le coordinateur du projet)</p> <p>Dans le cas des enseignants chercheurs, ces grilles évolutives seront réactualisées par la Commission Scientifique de l'établissement après concertation avec les structures représentatives. Pour le personnel de gestion les grilles d'évaluation évolutives seront développées par la Direction des Ressources Humaines du Ministère et les Divisions des RH des Universités en concertation avec les partenaires sociaux.</p> <p>Y aura-t-il des besoins de formation du personnel en Université pour assurer la conduite de l'évaluation interne des RH ? :</p> <p>Oui.</p> <p>Quelle sera la fréquence de conduite de la démarche ? : (1 an, tous les 2 ans... ?) :</p> <p>Tous les ans.</p>
Autres (à préciser)	-

Fiche d'opérationnalisation

Budget de mise en œuvre

INVESTISSEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
FONCTIONNEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
Formation d'administratifs chargés de l'évaluation du personnel de gestion (2 administratifs / établissement * 13 établissements * 2 jours de formation * 400 dhs Homme/Jour)	0,1874	0,1818	0,06009	0,0135	0,4436
TOTAL BUDGET	0,1874	0,1818	0,06009	0,0135	0,4436

Liste des plans d'action de mise en œuvre

Libellé du plan d'action	Responsable PA	Période de mise en œuvre	
		Date début	Date fin
Mise en place d'une démarche évaluation des RH en Université : <ul style="list-style-type: none"> • Mise en application des grilles d'évaluation réactualisées des enseignants chercheurs • Développer des outils d'évaluation de la gestion axée sur les résultats 	Coordonnateur de la CRCU de l'université	2009	2012
Formation d'administratifs chargés de l'évaluation du personnel de gestion Mise en application des outils d'évaluation du personnel de gestion	Secrétaire Général de l'université	2009	2012

Thème 16.4

Gestion de la relation avec les partenaires sociaux

Fiche d'opérationnalisation

Objectifs

Finalité générale	Clarifier la relation avec les partenaires sociaux et les engager dans la réforme
Objectifs spécifiques à horizon 2012	Impliquer activement les syndicats dans les mesures de réforme concernant le personnel Mettre en place des règles pour régir les relations entre le Ministère et les syndicats

Déclinaison du Programme d'Urgence

Mesure 1	Renforcement de la relation avec les syndicats
-----------------	---

Situation actuelle

La relation avec les syndicats	Quel est le nombre de jours de grève enregistré pour 2007-2008 : Quel est le nombre de jours de grève payés pour 2007-2008 ? : Quelles ont été les principales revendications des syndicats ? : Quel est l'organisme chargé de communiquer/négocier avec les syndicats ? :
Autres (à préciser)	.

Fiche d'opérationnalisation

Situation cible

DESCRIPTION QUANTITATIVE

Libellé	Valeur cible					Commentaires
	2009	2010	2011	2012	Total	
charte des relations entre le Ministère et les syndicats (% avancement)						

DESCRIPTION QUALITATIVE

Collaboration avec les syndicats	<p>Quelles seront les modalités de mise en place d'une cellule centrale de suivi et de collaboration avec les syndicats ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Statut juridique de cette cellule ○ Effectif ○ Profils représentés ○ Besoin de formation en techniques de négociation ○ Séparation ou regroupement des cycles (et donc des syndicats concernés) ? <p>Quels seront les besoins de formation des représentants du Ministère (universités et établissements) au processus de dialogue avec les syndicats</p> <p>Comment seront organisés les ateliers/réunions de travail avec les syndicats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui sera chargé d'inviter les syndicats ? ○ Qui représentera le Ministère ? ○ Choix des sujets de discussions ○ Périodicité ○ Lieux...
Elaboration d'une charte accompagnée d'un plan de communication avec les syndicats	<p>Qui participera du côté du Ministère à la réalisation de la charte ? :</p> <p>Quels sont les principaux syndicats qui seront impliqués dans la réalisation de la charte ? :</p> <p>Quels seront les principes de communication avec les syndicats ? :</p> <p>Quels supports de communication seront utilisés dans le cadre de ce plan de communication ? :</p>
Autres (à préciser)	-

Fiche d'opérationnalisation

Budget de mise en œuvre

INVESTISSEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
FONCTIONNEMENT					
Hypothèses	Budget estimé (en millions DH)				
	2009	2010	2011	2012	Total
TOTAL BUDGET					

Liste des plans d'action de mise en oeuvre

Libellé du plan d'action	Responsable PA	Période de mise en oeuvre	
		Date début	Date fin