



## SOMMAIRE

Note de synthèse.....	2
I. Rapport Académique :.....	5
A. Enseignement et recherche :.....	6
B. Etudiants et vie estudiantine :.....	10
C. Services d'appui académique :.....	16
D. Formation continue et appui à l'entreprise :.....	19
E. Communication institutionnelle :.....	21
F. Les lauréats :.....	22
G. Engagement social :.....	23
II. Rapport Financier :.....	26
A. Résultats de l'exercice 2008-2009 :.....	26
B. Résultats provisoires de l'année 2009-2010 :.....	27
C. Prévisions budgétaires pour l'année 2010-2011 :.....	28
D. Perspectives de développement à moyen terme 2010-2014 :.....	31
III. Rapport des auditeurs.....	35

## **Note de synthèse**

L'année universitaire 2009-2010 a été marquée par l'accueil de 1569 étudiants, chiffre en hausse de 10,7% par rapport à l'année précédente. C'est un record de croissance en termes absolus et en pourcentage. Le tiers de ces étudiants bénéficie d'une aide financière, et 227 d'entre eux perçoivent une bourse de mérite. La sélection à l'entrée reste relativement forte puisque sur les 1400 qui ont passé les tests d'admission, 200 candidats seulement ont été retenus à la rentrée du semestre d'automne 2009. La qualité du corps enseignant, le bon taux d'encadrement des étudiants, l'environnement favorable à l'épanouissement de la personnalité, et la vigilance du comité de suivi et de veille sur les nouveaux admis, contribuent à la réalisation d'un taux de rétention élevé : 90% des étudiants inscrits obtiennent leur diplôme à l'Université. L'intégration rapide des lauréats dans le marché du travail et le succès de la majorité d'entre eux sur le plan professionnel confirment la justesse de la démarche pédagogique et des choix stratégiques de l'université.

La hausse des effectifs d'étudiants s'est accompagnée d'une extension des infrastructures d'accueil. En plus d'une nouvelle résidence sur le campus, achevée en 2006, l'Université a acquis un bâtiment résidentiel au centre-ville d'Ifrane pour renforcer ses capacités d'hébergement. Parallèlement, Le nouveau Centre des Etudiants a ouvert ses portes au début de l'automne 2009 offrant plus d'espace aux activités estudiantines, considérées comme un pilier fondamental dans la formation des lauréats. L'augmentation des effectifs pour atteindre 2000 étudiants en 2015 nécessite bien entendu le maintien de l'effort de construction de nouveaux bâtiments pour loger les étudiants et le personnel, et offrir plus de salles de classe et de laboratoires.

Dans le domaine de la recherche scientifique et technique, l'Université a renforcé son rôle de leader dans la mise en œuvre des solutions informatiques « e-government » dans les administrations locales. Elle a obtenu des contrats d'extension de ces solutions aux collectivités locales dans plusieurs villes du royaume. De même, le

projet CITI, financé par l'agence coréenne de développement KOIKA a permis la création et l'expérimentation de cours en ligne de physique, chimie, mathématiques, biologie et géologie, destinés aux élèves des collèges marocains, basés sur de nouvelles approches pédagogiques, et faisant appel aux nouvelles technologies de l'information. D'autre part, l'Université a réussi à mobiliser 49 millions de DH pour financer des projets de recherche et développement, parmi lesquels un projet portant sur les énergies solaires et éoliennes financé par l'OTAN et deux projets portant sur la gestion de l'eau et des ressources naturelles forestières, financés par le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI).

Il y a lieu de noter également la croissance des activités de formation continue. Des conventions pour la formation des cadres ont été signées avec l'Office National de l'Electricité, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts, des entreprises du secteur privé, et avec le Ministère de l'Intérieur. Trois contrats majeurs ont été passés avec ce dernier afin de former 1400 cadres moyens et supérieurs sur 22 thèmes et accompagner le processus de décentralisation et de régionalisation du Ministère. Une autre convention a été signée avec le Ministère de l'Education Nationale pour la formation des enseignants de diverses académies à l'utilisation des technologies modernes dans l'enseignement secondaire.

Afin de certifier sa démarche d'excellence, l'Université s'est engagée dans un processus d'accréditation auprès des instances compétentes au niveau international. Ainsi, le Centre de Langues de l'Université Al Akhawayn a obtenu l'accréditation inconditionnelle de la Commission d'accréditation des programmes de langue anglaise, devenant ainsi le premier centre de langues en Afrique à obtenir une telle reconnaissance. La *School of Business Administration* et la *School of Science and Engineering* se sont aussi engagées dans la démarche d'accréditation auprès d'instances internationales. De même, l'Université dans son ensemble s'est inscrite dans le processus d'accréditation en collaboration avec la *New England Association of Schools and Colleges*, le rapport d'éligibilité de l'Université à cette accréditation a été accepté.

L'Université continue d'œuvrer aussi pour le développement économique et social dans sa région d'implantation, notamment à travers les programmes du Centre

d'Azrou pour le développement communautaire (alphabétisation, formations qualifiantes, services médicaux, etc.) et les programmes des associations d'étudiants destinés à servir la communauté (Associations estudiantines *Hand in hand*, *Rotaract*).

Sur le plan financier, l'évolution des résultats pendant les trois dernières années montre que l'Université consolide sa stabilité financière, et que l'augmentation du nombre d'étudiants constitue un levier fondamental pour la pérennité de ses équilibres budgétaires. A l'instar des années précédentes, les comptes de l'exercice 2008-2009, ont été audités et certifiés par des auditeurs externes, et approuvés par le Conseil des Administrateurs de l'Université tenu le 12 Juin 2010, à l'occasion de la 13<sup>ème</sup> cérémonie de remise des diplômes.

Le compte des produits et des charges pour l'année 2009-2010 va enregistrer pour la quatrième année consécutive un résultat net positif. Il est même probable que ce résultat atteigne 16 millions de DH, pratiquement le double du résultat de l'année 2008-2009. Ces indicateurs permettent d'envisager l'avenir de l'Université avec optimisme, et vont permettre de concentrer les efforts davantage sur les objectifs de qualité totale et d'excellence des lauréats et des services.

## **I. Rapport Académique**

L'enseignement supérieur au Maroc connaît des changements rapides et profonds, ce qui a amené l'Université à réaliser une étude de positionnement et à élaborer un plan stratégique pour guider son développement pendant les prochaines années. Réalisée par des membres du Conseil des Administrateurs et des experts de l'Université du Texas et de l'Université George Washington, l'étude de positionnement souligne l'importance des choix stratégiques initiaux de l'Université, à savoir la pertinence de son modèle éducatif et administratif, sa langue d'enseignement ainsi que la recherche de la qualité et de l'excellence. La concurrence qui se dessine à l'horizon cherche à émuler ce que fait l'Université Al Akhawayn, ce qui impose à notre institution la nécessité de renforcer ses acquis et de tout mettre en œuvre pour conserver sa position de leader et d'interlocuteur privilégié pour les universités internationales.

Pour renforcer sa position l'Université a mis en œuvre un plan stratégique de développement visant à renforcer son système anglo-saxon à travers une internationalisation accrue de son corps enseignant, administratif et étudiant par l'augmentation des effectifs internationaux tout en assurant la qualité de ses programmes et des méthodes d'enseignement. Les mots clés de ce projet sont la qualité totale et l'excellence sanctionnées par l'accréditation de l'Université et celle de ses diverses composantes.

Pour renforcer son leadership et diversifier son offre académique en vue d'accompagner les divers plans de développement nationaux, trois nouveaux programmes de Master en Gestion de chaînes d'approvisionnement, en Systèmes de sécurité de l'information et de Gestion des énergies renouvelables seront mis en place dès la rentrée universitaire 2010-2011.

## ***Accréditation et assurance qualité***

L'un des objectifs essentiels de l'Université, défini par le plan Stratégique 2010-2014 est d'obtenir l'accréditation institutionnelle et académique. Après avoir soumis un Rapport d'Eligibilité révisé à la *New England Association of Schools and Colleges* (NEASC), l'Université attend la visite de leurs experts à la rentrée universitaire prochaine. Parallèlement à l'accréditation institutionnelle de l'Université, trois départements ont lancé un projet d'accréditation spécifique de leurs programmes, auprès du *Accreditation Board of Engineering and Technology* (ABET) pour la *School of Science and Engineering*, du *European Program Accreditation System* (EPAS) pour la *School of Business Administration* alors que le Centre de Langues a obtenu l'accréditation de la *Commission on English Language Program Accreditation*, (C.E.A).

Après deux ans de travail sur l'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur en collaboration avec la Chaire de l'UNESCO sur l'assurance qualité, plusieurs départements ont entamé l'examen de leurs règlements et de leurs procédures internes. Ces améliorations ont porté notamment sur la redéfinition et la mise à jour des cursus et des programmes. Le processus d'accréditation a amené tous les départements à revoir et à améliorer leurs programmes.

## ***Gouvernance***

Depuis son renouvellement en 2007, le conseil Académique de l'Université s'est réuni sept fois, et a validé un nombre important de textes qui renforcent la bonne gouvernance de l'Université.

## **A. Enseignement et Recherche**

Malgré l'intense compétition internationale, l'Université a pu attirer des enseignants de qualité. Le nombre d'enseignants étrangers a augmenté de 2% (41% contre 39% l'année précédente). Par ailleurs le nombre d'enseignants à plein temps a augmenté de 5,5%, par rapport à l'année dernière et de 19% par rapport aux deux années

précédentes alors que le nombre d'enseignants à temps partiel s'est stabilisé par rapport à l'année dernière. Les enseignants à temps plein représentent 13 nationalités, dont 60% de Marocains, 23% d'Amérique du Nord, 10% d'Asie, et moins de 4% d'autres nationalités.

### ***Renforcement et amélioration de l'offre académique***

Le Centre de Développement Académique (CAD) a achevé sa transition vers les trois modules définis par le Tronc Commun Universitaire (UCC) afin de développer chez les étudiants les compétences nécessaires à leurs études et à leur développement personnel. Un sondage mené auprès des étudiants et de divers membres de la communauté universitaire a montré que les étudiants apprécient ces changements. En outre, afin de développer les compétences de communication des étudiants, l'Université a lancé « *Writing Across the Curriculum* » (WAC), un projet qui touche l'ensemble de l'Université et dont l'objectif est d'intégrer les compétences et stratégies de production écrite à travers toutes les disciplines enseignées.

### ***Recherche***

AUI continue de promouvoir la recherche dans différents domaines scientifiques et techniques. Après l'augmentation de 60% du budget de financement pour la participation aux conférences et aux symposiums internationaux, l'Université a décidé d'augmenter de 57% les fonds alloués à la recherche. Ces fonds sont passés de 700 000 à 1 625 000 DH. A ces fonds se sont ajoutées des aides octroyées par le *National Endowment for Democracy*, le CNPq (Brésil), le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, l'*International Studies Association*, l'Union Européenne, le Ministère de l'Intérieur, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts, le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), l'OTAN, et l'USAID par l'intermédiaire de *Creative Associates*.



Pour accompagner cet important développement de la recherche, un nouveau poste de *Associate Vice-president for IT and Research* a été créé. Il aura pour rôle de réorganiser et restructurer la recherche au sein de l'Université afin de développer les synergies et encourager le consulting.

La *School of Science and Engineering* a obtenu 49 millions de DH pour financer des projets de recherche et développement en cours, parmi lesquels un projet portant sur les énergies solaire et éolienne financé par l'OTAN et deux projets portant sur la gestion de l'eau et des ressources naturelles forestières, financés par le CRDI, pour un total de 13 millions de DH. Un autre projet de premier ordre, financé par l'agence coréenne de développement KOICA\_a permis la mise en place de cours en ligne de physique, chimie, mathématiques, biologie et géologie , destinés aux élèves des collèges marocains.

Pour sa part la *School of Humanities and Social Science* a lancé le *Leadership Development Institute* et piloté le projet *Harvard Students' African Initiative* qui a permis à dix de nos étudiants d'effectuer un séjour à Harvard en février dernier, et de recevoir dix étudiants de Harvard à Al Akhawayn en Mars 2010. Les enseignants de cette école se sont investis dans la recherche en participant à des conférences et séminaires; ils ont en effet participé à 20 conférences académiques, dont 14 ont eu lieu à l'étranger, publié 14 articles dans des revues académiques, réalisé deux articles pour des encyclopédies et entrepris la rédaction de deux monographies. En outre, certains professeurs ont enseigné à l'étranger (Emory, Boston, Middlebury, Leiden, Jeddah), dans des programmes d'échanges tandis que d'autres ont participé aux activités d'organisations internationales telles que l'OSCE et diverses missions des Nations Unies. Depuis l'été 2009, la *SHSS* prend part à une recherche commanditée par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, sur la législation à mettre en œuvre pour lutter contre la mendicité publique.

*L'Institute for Economic Analysis and Prospective Studies* (IEAPS) a poursuivi ses activités de recherche qui ont abouti à divers projets nouveaux et à des publications ainsi qu'au développement et à la mise à jour de bases de données sur le Maroc. Les activités de recherche en cours portent sur le « Développement local », « La nouvelle

économie de la fuite des cerveaux », le « Développement nord-sud et flux migratoires », et « L'interdépendance entre santé, éducation et pauvreté et son rôle dans l'accélération de l'intégration sociale et politique des pays méditerranéens du sud ».

### ***Partenariats et Développement***

L'Université a renforcé ses relations de partenariat avec des institutions prestigieuses, et avec des universités du Moyen-Orient. La coopération avec la Banque Islamique de Développement a été renforcée suite à l'organisation à Ifrane en novembre 2009 d'un atelier sur le Partage de Connaissances. A cette occasion, AUI a été déclarée Centre d'Excellence pour la science et la technologie et a été sollicitée pour assurer des formations dans ces disciplines aux chercheurs d'autres pays islamiques.

Pendant le semestre de printemps, l'Université a reçu une série de visites de Présidents et Vice-présidents du Global Liberal Arts Alliance (GLA). Ces visites renforcent la position d'AUI comme institution phare au Maroc et dans sa région dans le domaine de l'enseignement des Liberal Arts. Ces actions contribuent à renforcer les capacités de l'Université pour s'engager dans le processus d'accréditation.

### ***Conférences et Evénements***

Entre l'automne 2009 et le printemps 2010, l'Université a accueilli et organisé de très nombreux événements, conférences, séminaires, ateliers, ou congrès scientifiques et a reçu de nombreux experts venus d'Europe et des USA pour aider à développer les capacités managériales du personnel de l'Université. De même, AUI a reçu des groupes venus de nombreux pays, représentant l'Amérique du Nord, l'Amérique Latine, l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie, et des membres représentant de nombreuses entreprises et organisations internationales.

Parmi les événements phares que nous avons accueillis cette année, citons notamment:

- **Knowledge Sharing Workshop: Achieving Excellence in Science and Technology Higher Education** (organisé par l'Islamic Development Bank and the School of Science and Engineering)
- **Economics of Intellectual Property Rights & Health** (organisé par le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'OMS, et Al Akhawayn's Institute of Economic Analysis and Prospective Studies)
- **Regional Cybersecurity Conference: Strategy Awareness and Capacity Building** (organisé par Al Akhawayn's Information Technologies Services et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies)
- **The IMF Youth Dialog Roundtable** (organisé par le FMI et Al Akhawayn's School of Business Administration)
- **2010 Job Fair** (organisé par Al Akhawayn Alumni Association)
- **Moroccan-Saudi Scientific and Cultural Days** (organisé par l'Ambassade du Royaume d'Arabie Saoudite à Rabat et Al Akhawayn University)
- **Atlas Mountains: Space and Society** en hommage au Professeur Michael Peyron
- **Arid Lands: Societies & Environments at Risk**
- **MENA Rule of Law Conference** (Juin 2010) organisée par The World Justice Project.
- **Conférence du Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger** (Juillet 2010).

## **B. Etudiants et vie étudiante**

### ***Nouveaux étudiants et profils***

Au cours de l'année universitaire 2009-2010, le Bureau des Admissions a mené plusieurs campagnes d'information à travers le Royaume pour initier les lauréats des écoles secondaires aux procédures d'admission et aux avantages de l'inscription à l'Université Al Akhawayn. On compte parmi ces actions la participation aux foires d'étudiants à l'échelle régionale, nationale et internationale, des visites effectuées dans

les lycées par les étudiants ambassadeurs, l'organisation d'une journée portes-ouvertes sur le campus, et l'envoi de messages électroniques à environ 8.500 étudiants potentiels. Les stands de l'Université dans huit foires nationales d'étudiants (Rabat, Casablanca, Agadir, Tanger, Marrakech) et une foire internationale (Arabie Saoudite) ont été visités par plus de 23.500 personnes à en juger par le nombre distribué de brochures d'information et d'articles . En outre, les représentants de l'Université, dont 78 étudiants-ambassadeurs, ont visité 150 lycées dans 23 villes, couvrant 12 des 16 régions du Royaume.

### Demandes/Inscriptions

	Demandes d'inscription		Admis et inscrits	
	<i>Bachelor</i>	<i>Master</i>	<i>Bachelor</i>	<i>Master</i>
Automne 2007	860	97	188	35
Automne 2008	1133	101	190	50
Automne 2009	1505	86	199	35

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, les demandes d'inscription pour le cycle du *Bachelor* ont augmenté de façon importante durant les trois dernières années. Ainsi le taux d'accroissement des candidats a augmenté de 31,7% entre 2007 et 2008, puis de 32,8% entre 2008 et 2009. Le pourcentage des candidats admis et inscrits par rapport au nombre de demandes d'inscription est passé de 22% en 2007 à 13% en 2009. Aujourd'hui le défi de l'Université n'est plus celui d'attirer des étudiants souhaitant s'inscrire, mais plutôt d'attirer et de convaincre les candidats à très haut potentiel de rejoindre l'Université. L'augmentation du budget alloué à l'aide financière et aux bourses pourrait attirer davantage d'étudiants excellents.

### ***Caractéristiques générales des étudiants***

L'année 2009-2010 a connu une augmentation importante du nombre d'étudiants (1509 au semestre d'automne 2009), consolidant ainsi une tendance constante à la hausse. En plus, le nombre d'étudiants internationaux a atteint 58 personnes portant ainsi le nombre total d'étudiants poursuivant des cours à 1567 au printemps 2010. La répartition hommes/femmes continue d'être en faveur de ces dernières (54,72%), tandis que les effectifs par école montrent une préférence marquée pour la *School of Business Administration* (près de la moitié des étudiants y sont inscrits). 34% des étudiants sont inscrits à la *School of Science and Engineering* et 16% à la *School of Humanities and Social Science*.

La répartition géographique des étudiants montre une dominance nette des grandes villes : Rabat (25%) et Casablanca (21%). Les deux régions les plus proches (Meknès et Fès) fournissent respectivement 12,4% et 9,7% des effectifs.

### ***Bourses & aides financières***

Sur les quelque 1500 étudiants, 227 disposent d'une bourse de mérite complète, dont la majorité appartient à la *School of Science and Engineering* et 220 étudiants bénéficient d'une aide financière sous forme soit d'une réduction des frais de scolarité soit d'un prêt-étudiant auprès des banques. Un total de 60 étudiants bénéficie d'un travail à temps partiel sur le campus au sein d'un des départements de l'Université.

### ***Programme d'échange et expérience internationale***

Trente-cinq étudiants internationaux provenant de dix-neuf pays, à savoir, l'Algérie, les Etats-Unis, le Cameroun, les Iles Comores, les Émirats arabes unis, la France, l'Allemagne, la Guinée, le Côte d'Ivoire, le Liban, la Mauritanie, le Nigéria, Oman, la Palestine, l'Arabie saoudite, le Sénégal, le Soudan, la Tanzanie et le Saint-Vincent-et-

Grenadines sont actuellement inscrits dans les programmes diplômants. Au cours de cette session d'été le nombre d'étudiants internationaux représente environ 10% de l'effectif total. Ces chiffres restent cependant en deçà des ambitions de l'Université. Des efforts sont en cours pour attirer davantage d'étudiants internationaux à travers la participation à des foires internationales de recrutement d'étudiants et l'adhésion à des réseaux spécialisés. L'Université compte accroître ce pourcentage au cours du Plan stratégique 2010-2014.

D'autre part l'expérience internationale des étudiants marocains reste pour notre Université un objectif important. Un fonds spécial de mobilité a été mis en place pour venir en aide aux étudiants nécessiteux et souhaitant assister à des conférences internationales ou à participer à des programmes d'échange. Le pourcentage des étudiants de la promotion de cette année qui ont passé un semestre à l'étranger ou participé à un programme d'échange est de 38%. Plusieurs étudiants ont participé à un programme d'échange pendant la session d'été et ou ont suivi des cours de courte durée à l'étranger. Cet été, 55 étudiants suivent des cours dans neuf pays (le Royaume-Uni, le Danemark, la France, la Suède, la Turquie, le Mexique, la Corée du Sud, les États-Unis d'Amérique et l'Allemagne).

### ***Indicateurs académiques***

La taille moyenne des classes est de 18,7 étudiants, et ce ratio est encore plus bas pour les étudiants du niveau *Master*. Seules 14 sections sur 430 ont plus de 30 étudiants et la plupart sont des cours d'introductions générales. Au cours de la première année, le Centre du Développement Académique et le Centre de Langues offrent des classes avec un nombre réduit d'étudiants pour favoriser l'interaction requise, notamment lors des travaux dirigés en laboratoire.

Pour aider les jeunes étudiants du premier cycle à réussir leur transition de l'enseignement secondaire à l'Université, un certain nombre d'initiatives sont prises, notamment, la mise en place par le *Freshmen Committee* d'un système de détection, de suivi et d'assistance aux étudiants de première année du premier cycle, identifiés

comme des étudiants à risque d'échec. Ces étudiants sont mis sous surveillance et doivent participer à des ateliers spéciaux de soutien, à des séances de tutorat et à des réunions régulières avec l'encadrant, le conseiller et le professeur enseignant le cours en question.

Le système s'est avéré efficace puisque, seuls 5% des étudiants sont mis en probation en raison de faibles résultats académiques. Au sommet de l'échelle, 28,7% de toutes les notes données sont du niveau "A" (Très Bien). 6% des élèves en moyenne obtiennent des "A" dans toutes les matières dans lesquelles ils sont examinés, et sont ainsi placés sur le tableau d'honneur la *President's List*. 16% environ obtiennent une moyenne supérieure ou égale à 87% (niveau Bien) et sont ainsi placés sur la *Dean's List*.

### ***Taux de rétention***

Le taux de rétention des étudiants à l'Université demeure élevé et témoigne de la confiance des étudiants dans le système qu'ils ont choisi. Environ 90% d'une promotion donnée arrivent à obtenir un *Bachelor* de l'Université. Pour la promotion des étudiants du premier cycle inscrits au semestre d'automne 2008 (193 étudiants), 187 (96,8%) se sont réinscrits pour un deuxième semestre et 184 (soit 95,3%) ont renouvelé leur inscription pour le semestre d'automne suivant.

### ***Vie estudiantine et expérience parascolaire***

#### **a) Hébergement**

Au cours des années 2009 et 2010, le logement universitaire a été offert aux étudiants, professeurs, personnels et invités de l'Université dans trois principales résidences universitaires (campus principal, résidences hors campus et la résidence du centre-ville). Environ 1370 étudiants, soit plus de 90% de la population estudiantine, ont été logés dans les résidences universitaires, ce qui porte le taux d'occupation global des

résidences à 98%, laissant très peu de chambres libres pour résoudre les conflits de cohabitation et l'accueil de visiteurs (équipes sportives par exemple). Étant donné que le Conseil d'Administration a suggéré la séparation de l'offre d'admission de la disponibilité du logement, l'Université a encouragé les étudiants à chercher un logement hors campus, mais seul un petit nombre a jusqu'ici choisi de vivre à l'extérieur.

L'année universitaire en cours a vu l'ouverture de la Résidence du centre-ville, une ancienne propriété de la Banque Populaire. Grâce à l'ouverture de cette résidence, l'Université a été en mesure de mieux répondre au nombre croissant de demandes de logement émanant des étudiants et des membres du personnel. Les améliorations nécessaires ont été entreprises pour fournir aux résidents les services nécessaires (Internet, téléphone, télévision, laboratoire informatique, salle d'éducation physique, salle d'étude, une cafétéria et un salon), alors qu'un réaménagement général est prévu pour les mois de juin et juillet 2010.

L'Université œuvre en faveur de la création d'une ambiance riche à l'intérieur des résidences estudiantines afin de favoriser l'apprentissage positif et l'esprit de communauté. 15 étudiants ont été sélectionnés et formés pour accomplir la fonction d'assistant en résidence (AR). Leur présence a eu un impact très positif car ils contribuent à créer une vie communautaire à l'intérieur des résidences, et agissent en tant que modèles sur les plans de comportement et de la solidarité.

#### b) Activités estudiantines au campus

L'une des principales fonctions du service des activités estudiantines consiste à fournir aux étudiants une expérience d'apprentissage visant l'épanouissement et le développement personnel. Les étudiants sont de plus en plus impliqués dans des activités périscolaires et sont de plus en plus conscients de l'importance de ces activités dans leur développement personnel et professionnel. L'année académique écoulée (automne 2009 - printemps 2010) a été une nouvelle fois pleine d'événements variés et a été marquée par la participation croissante des associations d'étudiants. Il existe



aujourd'hui 36 clubs actifs (ayant organisé au moins un événement par semestre). Leur champ d'action va de l'art et des loisirs à la finance et la programmation informatique.

En athlétisme, AUI continue de rivaliser avec des institutions plus grandes tant au niveau national qu'international. Les athlètes de l'Université ont été en mesure de remporter entre autres des médailles d'or aux tournois sportifs organisés par l'Université Américaine de Beyrouth et l'Université Bogacizi en Turquie. L'équipe de football de l'Université a aussi remporté le championnat national interuniversitaire.

Une enquête de satisfaction organisée auprès des étudiants en Novembre 2009 sur un échantillon significatif de 603 étudiants (40% de l'ensemble des étudiants), a évalué les différents aspects de la vie universitaire. Suite à cette enquête, des groupes de discussion ont été organisés autour de thèmes spécifiques liés à l'environnement académique et aux services auxiliaires. Plus de 1.300 commentaires recueillis de l'enquête anonyme et des groupes de discussion ont été classés par catégorie et adressés aux services compétents afin de les étudier et de formuler des propositions d'amélioration nécessaires.

## **C. Services d'appui académique**

### ***Bibliothèque Mohammed VI***

La Bibliothèque Mohammed VI dessert un nombre croissant d'utilisateurs, et joue un rôle important en matière de maîtrise des techniques de l'information. La bibliothèque compte actuellement plus de 82.000 volumes et 355 périodiques, 26 bases de données électroniques, 40.000 revues en ligne et 1.850 documents audio-visuels. Toutes ces ressources électroniques ainsi que le catalogue général de la bibliothèque sont accessibles et consultables par Internet.

En tant que service de soutien scolaire, la bibliothèque offre l'infrastructure nécessaire aux cours dispensés par le *Center for Academic Development* (CAD) et le Writing Center. Durant les onze premiers mois de l'année en cours la bibliothèque a

enregistré plus de 193.000 visites, plus de 60 millions de consultations de catalogue en ligne et plus de 137.000 de recherches en ligne. Elle a également enregistré 23.135 prêts de livres et documents audiovisuels. 74 ateliers ont été organisés et 306 séances de formation spécialisée ont été dispensées par les professeurs pour leurs étudiants, souvent avec l'aide du personnel de la bibliothèque. Celle-ci a aussi abrité 48 projections de films et 10 présentations d'auteurs.

La participation active de la bibliothèque dans AMICAL, consortium de 22 bibliothèques universitaires américaines internationales, profite à l'Université en termes de développement du personnel, de partage des ressources et des compétences aussi bien qu'en termes de réseautage avec d'autres institutions. Le personnel de la bibliothèque a bénéficié de trois stages de formation au Caire et à Budapest, financés grâce à des subventions octroyées par AMICAL. La Bibliothèque a également bénéficié par le biais d'AMICAL d'un abonnement à *WorldCat Collection Analysis* et au catalogue en ligne des catalogues des bibliothèques à travers le monde *OCLC*.

### ***Centre pour les Technologies d'Apprentissage***

Le *Center for Learning Technologies* (CLT) a été créé pour fournir un appui pratique aux étudiants, aux professeurs et au personnel pour l'utilisation de la technologie dans l'enseignement et la formation. Le Centre a été doté d'un équipement technologique de pointe, et de personnel qualifié pour mener à bien sa mission. Au cours de l'année écoulée, le Centre a dispensé des séances de formation au profit de 450 bénéficiaires (professeurs, personnel administratif et étudiants). Ces formations couvrent un large éventail de sujets allant de la gestion des systèmes d'apprentissage (LMS) aux outils MS Office les plus récents et les logiciels de conception graphique, en passant par les techniques d'utilisation des tableaux interactifs. En outre, le Centre a renforcé la présence du corps professoral sur le Net par la création de 22 nouvelles pages Web personnelles pour les professeurs.

## ***Services des Technologies d'Information***

Au cours de l'année passée, un certain nombre de projets ont été réalisés pour renforcer la sécurité des systèmes, du réseau et de l'infrastructure des télécommunications, mettre en place une plate-forme de communication et de collaboration unifiée, et améliorer la prestation des services, la planification et la gouvernance.

### **a) Infrastructure**

En plus de la migration vers Office 2007, une importante augmentation du débit de la bande passante d'Internet de 34Mbps à 155Mbps a été réalisée. Restructuration de la couverture sans fil pour la bibliothèque, au déploiement d'un système d'infrastructures de suivi pour superviser la disponibilité et la facilité de maintenance des systèmes, des connexions réseau et Internet et la mise en œuvre d'une solution SSL-VPN pour sécuriser les Accès Web distants afin de connecter en toute sécurité l'antenne EEC/Casablanca au campus d'Ifrane. Les résidences du centre-ville et les résidences annexes ont été reliées au réseau principal de l'Université par une connexion radio 108Mbps pour la première et par liaison à fibres optiques pour la seconde. Les réseaux câblés et sans fil au niveau de la EEC/Casablanca ont été mis à jour. De nouveaux contrats de service en téléphonie mobile et fixe ont été négociés permettant des prestations de services en communication à moindre coût. 2 lignes RNIS ont été acquises et installées pour les appels d'urgence de la résidence du centre-ville.

### **b) Communication et collaboration**

Il a été procédé à la mise à jour et migration du serveur de messagerie et clients de Lotus vers la version 8.2.5. L'action a ouvert la voie à une meilleure communication interne par le biais des flux RSS, messagerie instantanée, la collaboration et le partage d'espace. La mise en œuvre du système de gestion de données d'étudiant (EX) est en cours, ajoutant des fonctionnalités de libre-service aux étudiants. Le choix des cours, l'inscription et l'entrée des notes sont actuellement effectuées en ligne.

### c) Système de gestion de l'apprentissage

Un système de gestion de l'apprentissage (*Learning Management System*) a été déployé. Le contenu des cours est maintenant affiché en ligne par les professeurs au profit des étudiants.

## **D. Formation continue et appui à l'entreprise**

### ***L'Executive Education Center (Centre de Formation des Cadres)***

Ce Centre assure la formation des cadres à travers *l'Executive MBA* et le MBA à temps partiel. *L'Executive Master of Business Administration (EMBA)* assure la formation des managers et cadres disposant de plus de sept années d'expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres met l'accent davantage sur le développement du leadership, des compétences managériales et organisationnelles des participants. Actuellement, 27 dirigeants suivent ce programme.

Le MBA à temps partiel (PTMBA) quant à lui, est un programme de haute qualité à dominance professionnelle avec une importante composante internationale. Il est ouvert aux jeunes cadres ayant un minimum de deux ans d'expérience professionnelle. 70 étudiants sont actuellement inscrits dans ce programme à Casablanca. Les activités de ce centre étant en plein essor, il devient nécessaire d'aménager un espace plus grand et mieux adapté aux besoins du programme.

### ***Executive Education (Formation Continue)***

En 2010, l'Executive Education Center a signé deux contrats avec le Ministère de l'Intérieur pour former 900 de ses cadres moyens et supérieurs. Dix-sept thèmes seront abordés durant 180 jours de formation. Un troisième contrat qui vient d'être finalisé est destiné à fournir une formation à 500 employés supplémentaires au cours de la même

période couvrant cinq nouveaux thèmes étalés sur 100 jours de formation. Cet accroissement d'activité de 75% par rapport à l'année 2009 confirme la tendance de observée depuis l'année 2004. Le nombre de jours de formation a augmenté de 600% entre 2004 et 2010 alors que le chiffre d'affaires a augmenté de 650% durant la même période.

L'Université vient de signer un nouvel accord de partenariat avec le département des collectivités locales relevant du même Ministère afin d'accompagner le processus de décentralisation et de régionalisation au Maroc en termes de formation et de consultation. Depuis 2007, le Centre a régulièrement organisé six sessions de formation par an pour le compte du Haut Commissariat aux Eaux et Forêts. Cette année, il est prévu de passer à 10 sessions par an. Dans le cadre du projet «Amélioration de la formation pour l'avancement en qualité de l'éducation nationale" (ITQANE), le EEC/AUI, en partenariat avec *Creative Associates International Inc.*, offrira des séances de formation sur les TIC et la gestion du changement au profit des responsables du Ministère de l'Education. Ce projet durera 46 mois à compter de mai 2010.

#### ***Données Statistiques***

<b>Client</b>	<b>Durée en jours de formation</b>		<b>Nombre de bénéficiaires</b>		<b>Nombre de jours de formation</b>	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<b>Année</b>						
<b>Ministère de l'Intérieur</b>	105	210	525	1 050	2 625	5 250
<b>Eaux et Forêts</b>	12	14	108	108	216	252
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>224</b>	<b>676</b>	<b>1 158</b>	<b>3 006</b>	<b>5502</b>

#### ***L'incubateur***

L'incubateur de l'Université a été créé en 2006 en tant que structure d'appui à la création et au développement des start-up par les nouveaux lauréats. Il offre un espace bureaux de qualité et dispense une formation entrepreneuriale et des services dans les domaines de la gestion, conseil aux entreprises, élaboration de plans d'affaires, analyse financière, réseaux d'orientation professionnelle, et accorde une aide financière au

cours de la première phase d'incubation. A ce jour huit start-up ont été incubées dans des domaines d'activité allant de l'énergie solaire aux TIC en passant par la biotechnologie.

Malgré des efforts constants, un concours de circonstances défavorables a entravé le progrès de l'incubateur, qui a enregistré une forte baisse du nombre de couves actives. Pourtant, l'incubateur a réussi à mener à bien un certain nombre d'activités durant l'année écoulée, à savoir, l'organisation du concours des business plans avec la participation du Centre Régional d'Investissement de Meknès et la Fondation Banque Populaire Pour la Création d'Entreprises (FBPCE) ; et la signature d'un accord avec l'ANAPEC pour la promotion du programme *Moukawalati* dans la région d'Ifrane et Azrou. Il œuvre actuellement avec le Réseau européen des entreprises (EBN), en vue d'adhérer au Centre d'Affaires de l'Innovation (BIC).

## **E. Communication institutionnelle**

Le Département du Développement et de la Communication supervise la levée de fonds, et prend en charge les relations avec les lauréats ainsi que les services d'orientation professionnelle, les publications, le site web, les médias et relations publiques, le marketing, la communication et les événements. Ces activités se renforcent mutuellement et contribuent à faire connaître la mission de l'Université sur le plan national et international. En Juin 2010, le département est en mesure de projeter une image cohérente à l'extérieur, aussi bien en ligne qu'à travers les publications, les médias, et les divers événements.

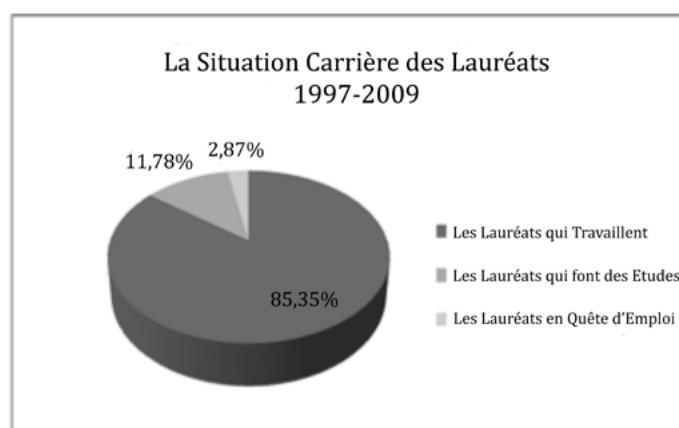
L'Université continue de susciter l'intérêt des médias. Elle a été présente dans plus de 350 articles ou rapports, avec 68% de la couverture en ligne, 17 % dans la presse, et 15% dans la radio et télévision. Au cours de l'année, l'Université était le sujet d'articles dans des journaux à grand tirage, à la télévision et sur les antennes des stations radio. De nombreux communiqués de presse et d'articles sur l'Université ont été publiés dans la presse écrite et répliqués en ligne.

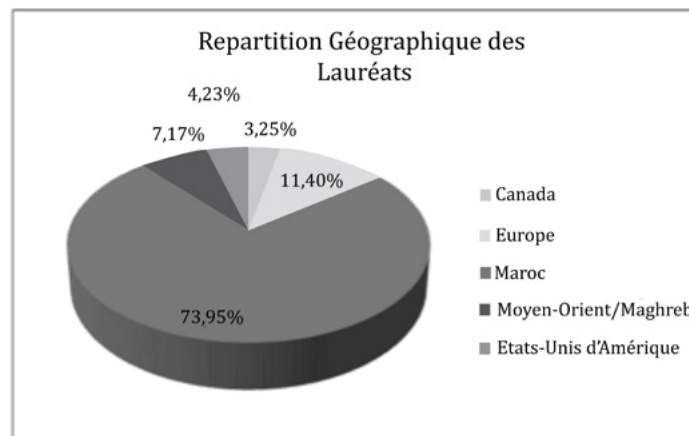
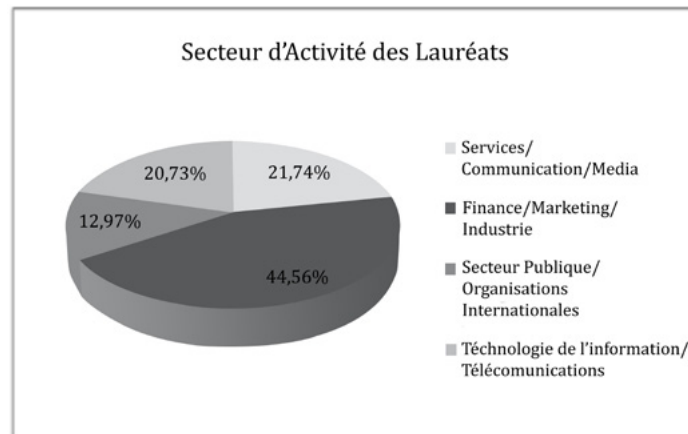
Durant la seconde moitié de l'année, ce Département a consacré beaucoup d'efforts pour améliorer l'image de marque de l'Université et la qualité de ses outils de communication et de marketing, notamment de ses diverses publications, dont les livres, bulletins internes, documents de sensibilisation, et tous les articles portant le logo de l'institution. L'utilisation du logo pour les produits de promotion et de communication a été revue et une gamme de nouveaux articles est maintenant disponible.

Pour mettre à niveau la gestion des événements, le Département a entamé la mise en place d'un nouveau système informatisé à travers l'Université pour la planification des événements et la réservation des chambres dans le but d'améliorer la transparence et faciliter la communication autour des événements organisés sur le campus. Ce nouveau système devrait être opérationnel avant l'automne 2010.

## F. Les lauréats

Jusqu'en été 2010, l'Université a décerné des diplômes à 2.468 étudiants des trois écoles, dont 1.839 étudiants du niveau *Bachelor*, 583 du niveau *Master* et 46 diplômes combinés *Bachelor* et *Master*. Les graphiques ci-dessous donnent la distribution des lauréats par secteur d'activité professionnelle et par zone géographique.





*Source : Etude sur les lauréats de l'Université Al Akhawayn menée le mois d'avril 2010 par le Département de Développement et Communication*

Au cours de l'année académique 2009-2010, l'association des lauréats a réalisé des progrès significatifs, notamment à travers l'organisation du Salon de l'emploi 2010 qui a accueilli 28 sociétés et plus de 700 étudiants. Des réseaux des anciens de l'Université sont en cours de restructuration et des stratégies de communication sont en cours de développement afin soutenir la collecte de fonds, et la création de synergies entre ces activités. Un programme annuel de levée de fonds devrait voir le jour dès l'automne 2010.

## **G. Engagement social**



### ***Le Centre d'Azrou pour le Développement Communautaire***

Le Centre d'Azrou pour le développement communautaire a été fondé par l'Université avec le soutien de SAR le Prince Abdelaziz Ibn Fahd pour servir la communauté locale. Il offre ses services gratuitement à la population dans deux domaines principaux: les services de santé (principalement la santé maternelle et infantile) et l'éducation (scolarisation, formation et alphabétisation). Pendant l'année écoulée, le service de santé a offert 721 consultations médicales gratuites et organisé des campagnes de sensibilisation au profit de 135 femmes et enfants. 1183 personnes ont bénéficié de campagnes médicales avec la participation de médecins bénévoles dans divers domaines tels que l'hygiène bucco-dentaire, l'ophtalmologie et la nutrition.

Le Centre offre également une formation pour les jeunes dans des domaines susceptibles de renforcer leur employabilité. 96 jeunes ont reçu une formation gratuite en informatique, infographie et multimédia, techniques commerciales de base et coiffure. Un programme spécial à court terme en informatique a été organisé avec l'aide de ST Micro-electronics au profit de 776 personnes. Des sessions spéciales en langage des signes ont également été organisées dans le cadre d'un partenariat de coopération avec les *Lion's International- Imouzzer Foundation* au profit de 24 enfants sourds et muets pensionnaires de la Fondation d'Imouzzer.

Un total de 464 femmes et jeunes filles de la région a reçu des cours d'alphabétisation fonctionnelle. D'autres ont assisté à des séances de formation en activités génératrices de revenus dans le tissage, peinture sur verre, poterie, pâtisserie, etc. Un nouveau projet sur l'éducation informelle pour les jeunes ayant abandonné le système scolaire, âgés entre 8 et 16 ans a été mis en œuvre en collaboration avec la Fondation Pistorio. 32 jeunes enfants sont actuellement inscrits au programme.

### ***Responsabilité Sociale***

Afin de promouvoir la conscience sociale chez ses lauréats, l'Université exige des étudiants un service minimum de 60 heures de volontariat au sein de la communauté. Les étudiants qui terminent leurs études cette année ont accompli leurs

projets et présentations orales lors d'une session de partage d'expériences. Les projets ont consisté à travailler avec les enfants des rues, les malades de cancer, les orphelins, la mise en place de coopératives pour femmes et des cours individuels pour le soutien scolaire des enfants en zone rurale.

## **II. Rapport Financier**

### **A. Résultats de l'exercice 2008-2009**

L'exercice 2008-2009 a été clôturé sur un résultat net de 8 millions de dirhams. Les auditeurs externes ont certifié que nos comptes retracent fidèlement la situation financière de l'Université. Il faut noter cependant, que si les comptes de gestion et plus précisément le compte des produits et des charges retracent fidèlement les états des dépenses et des recettes, le bilan devrait encore intégrer quelques immobilisations qui n'étaient pas prises en considération jusqu'ici. L'Université a enregistré pour la troisième année consécutive, un résultat positif au niveau du compte des produits et des charges. Ce résultat contribue à consolider les acquis en matière de stabilité financière et permet d'envisager avec sérénité l'avenir de l'institution.

Il faut remarquer cependant que le résultat d'exploitation de l'année 2008-2009 a enregistré une baisse de 37% par rapport à l'année 2007-2008. Cette baisse s'explique principalement par l'augmentation exceptionnelle de l'aide financière aux étudiants brillants, issus de familles modestes. L'enveloppe consacrée à l'aide financière et aux bourses est passée de 14 millions de dirhams en 2007-2008 à presque 21 millions de dirhams en 2008-2009. Ainsi l'Université joue parfaitement l'un des rôles essentiels qui lui ont été assignés, à savoir la réinjection des résultats financiers positifs réalisés pour le financement de la formation des étudiants méritants et l'amélioration de la qualité.

Le chiffre d'affaires brut a augmenté de 5,6% en 2008/2009 par rapport à l'année antérieure. Les produits d'exploitation, en dehors des postes « aide financière » et « produits sur cession des immobilisations », ont enregistré une augmentation de plus de 9%, soit une valeur de 19,5 millions de dirhams. Cependant, l'accroissement du montant des aides financières, qui viennent en diminution du chiffre d'affaires, a fait que les produits d'exploitation n'ont augmenté que de 4,15%.

En se référant au résultat net de l'exercice, on constate que l'Université consolide sa situation financière et maintient le cap de l'équilibre des ses ressources et de ses charges. Cependant, le spectre de la précarité demeure présent dans la mesure où le résultat courant reste négatif ; il s'est même creusé de deux millions de dirhams entre 2007-2008 et 2008-2009. C'est toujours grâce aux dons et aux subventions de l'Etat que l'Université arrive à équilibrer ses comptes.

Il est à signaler aussi qu'au vu du statut juridique de l'Université et des missions qui lui sont assignées, le diagnostic de sa santé financière doit se baser sur sa capacité d'autofinancement et son aptitude à dégager les moyens nécessaires au financement de ses investissements et de sa croissance. Or la capacité d'autofinancement demeure importante (supérieure à 40 millions de dirhams par an), malgré une baisse de 2 millions de dirhams entre 2007-2008 et 2008-2009.

## **B. Résultats provisoires de l'année 2009-2010**

### ***Le Compte Produits et Charges provisoire 2009-2010***

L'exercice en cours sera marqué par la hausse importante du chiffre d'affaires qui va probablement passer de 138 millions de dirhams en 2008-2009 à 160 millions de dirhams pour l'année en cours, soit une augmentation de près de 16%. Cette hausse est le résultat de la croissance significative et combinée du nombre d'étudiants et des activités de la formation continue. Par contre, le résultat des placements financiers a subi une baisse très forte due à la combinaison de plusieurs facteurs.

Le résultat financier va passer de 20,6 millions de dirhams en 2008-2009 à seulement 14,8 millions de dirhams en 2009-2010. Cependant, malgré la baisse des produits financiers, et grâce à la maîtrise des charges d'exploitation qui ne vont augmenter probablement pas au-delà de 2,3%, l'Université va pouvoir doubler le résultat positif de son compte des produits et des charges. Celui-ci va se solder par un

bénéfice de 16 millions de dirhams, soit pratiquement deux fois le résultat de l'exercice 2008-2009 et un record que l'Université n'a jamais réalisé.

### ***Etat des soldes de gestion (ESG) 2009-2010***

L'état des soldes de gestion fait ressortir, comme prévu, une situation financière relativement confortable. L'augmentation de la production à un rythme largement supérieur à celui de la consommation s'est traduite par une hausse importante de la valeur ajoutée (27%). D'autre part, grâce à l'augmentation du résultat net, la capacité d'autofinancement va passer de 41,6 millions de dirhams à 49,5 millions de dirhams, soit un taux de variation de +19%.

En conclusion, On peut affirmer que l'accroissement du nombre d'étudiants constitue un facteur déterminant dans la viabilité à long terme de l'Université. C'est principalement cette augmentation qui explique l'amélioration des indicateurs financiers au cours de l'année 2009-2010 par le biais de la réalisation des économies d'échelle. L'Université peut encore réaliser des économies d'échelle importantes pour peu qu'elle accroisse le nombre d'étudiants à un rythme soutenu tel que prévu par le plan stratégique. C'est aussi grâce à ces résultats que l'Université a décidé de reporter à une date ultérieure la hausse des frais de scolarité qui était programmée pour la rentrée 2010-2011.

### **C. Prévisions budgétaires pour l'année 2010-2011**

Le budget de l'année 2010-2011 est élaboré sur la base d'une prévision des effectifs d'étudiants de 1570, c'est-à-dire sur une hypothèse de stabilité du nombre d'étudiants par rapport à l'année précédente. En conséquence, le budget des recettes ne va augmenter que de 1,3% alors que le budget des dépenses totales enregistrerait une hausse de 4,5%. Cette augmentation des charges de fonctionnement et d'investissement

s'explique principalement par l'implémentation programmée des projets prévus dans le plan stratégique.

Les grands chantiers structurants qui ont servi au montage de ce budget s'inscrivent dans le cadre de la réalisation du plan stratégique de l'institution. Il s'agit principalement des projets suivants :

- le recrutement de nouveaux cadres et enseignants, capables d'accompagner la mise en œuvre du processus d'accréditation dans ses divers aspects, et de concrétiser les objectifs de qualité totale et d'excellence que l'Université s'est fixée pour les années à venir. L'investissement dans les ressources humaines constitue la substance vitale de l'institution et la condition sine qua non de son rayonnement sur les scènes nationale et internationale.
- La mise en place de nouveaux programmes académiques, dictée par la nécessité d'adapter les filières de formation à la demande et aux nouveaux métiers sur le marché du travail, et dictée aussi par l'obligation de diversifier l'offre au sein même de l'Université.
- La mise à niveau des installations et des équipements pédagogiques pour rester à la pointe des technologies de l'éducation, et le renforcement des réseaux, des logiciels et des équipements informatiques afin de répondre à une demande intérieure de plus en plus exigeante dans ce domaine.
- L'extension des infrastructures éducatives et sportives, et le déploiement d'un programme ambitieux de maintenance, car quinze ans après l'inauguration de l'Université, les bâtiments ont de plus en plus besoin de travaux de grande maintenance et de réhabilitation, notamment au niveau de l'étanchéité, des toitures, et de l'entretien des charpentes, des fenêtres et des portes en bois.

### ***Budget des recettes***

Le Budget des recettes pour l'année 2010-2011 ne présente pas de changements importants par rapport à l'année en cours, on prévoit une légère hausse de 1,3%. En

effet, la prévision de la stabilité des effectifs d'étudiants pour la prochaine rentrée et le maintien du niveau d'activité générale et du niveau des subventions publiques, se traduit par la reconduction d'un schéma de recettes similaire à celui de l'année 2009-2010. Ainsi, les recettes totales vont s'élever à 221 millions de dirhams dont 74% proviennent des paiements des étudiants. Il faut noter cependant que les frais de scolarité proprement dits ne représentent que 41% de l'ensemble des recettes.

### ***Budget de Fonctionnement***

Il s'agit ici du budget de fonctionnement demandé et convenu après négociations avec les différents départements pour la réalisation des objectifs de l'année. La structure des dépenses reste globalement la même avec la dominance des charges salariales et le poids remarquable des aides financières. L'augmentation des charges salariales s'explique en premier lieu par les augmentations réglementaires et statutaires, les augmentations après évaluation du corps enseignant, et elle est aussi la conséquence du renforcement souhaité de l'encadrement par des personnes ressources internationales à très haut niveau d'expérience. Le Budget de fonctionnement prévu pour 2010-2011 est en hausse de 4,5%.

### ***Budget d'Investissement***

Comme on peut le constater, au même titre que le budget de fonctionnement, le budget d'investissement ne subit pas non plus de changements majeurs. Il est maintenu aux alentours de 33 millions de dirhams, pratiquement au même niveau que l'exercice précédent. Cependant, la répartition entre les lignes connaît quelques modifications dans la mesure où elle reflète les priorités stratégiques, notamment un grand effort dans la partie technologique de l'information. Pour ce qui est des constructions, seuls les petits bâtiments d'extension du complexe sportif, d'un local d'archives, d'un campus store pour la zone résidentielle, et d'élargissement du Centre d'Azrou pour le Développement Communautaires sont prévus.

Les grands projets de construction d'un nouveau bâtiment pour le logement des étudiants, d'un immeuble pour le logement du personnel enseignant, d'un nouveau bâtiment académique et du réaménagement de l'hôpital, seront étudiés après accord du Conseil des Administrateurs pour leur réalisation. Leur financement sera assuré en partie par la hausse attendue des ressources budgétaires, éventuellement par le recours à des prêts bancaires à des taux privilégiés, et le cas échéant par appel à l'épargne propre de l'Université.

## **D. Perspectives de développement à moyen terme 2010-2014**

### ***Hypothèses et scénarios d'évolution***

Le plan stratégique 2010-2014 élaboré en collaboration avec nos partenaires de l'Université Polytechnique de Barcelone a permis à l'Université de redéfinir son positionnement sur la scène de l'enseignement supérieur au Maroc, de fixer les objectifs stratégiques, et de les décliner en actions qui doivent rythmer la réalisation de ces objectifs stratégiques. Un travail d'évaluation des coûts induits par ce plan a été entrepris par les différents départements et a permis d'estimer le financement additionnel nécessaire à sa réalisation à dix millions de dirhams par an pour les charges de fonctionnement et une enveloppe de cent millions de dirhams pour les dépenses d'investissement étalées sur le quinquennat. Les principaux axes proposés pour ce nouveau plan sont les suivants :

- 1) Renforcement du système d'éducation américain,
- 2) Mise en place d'un système d'assurance qualité et d'accréditation internationale,
- 3) Développement et croissance,
- 4) Internationalisation du campus aux niveaux étudiantin, professoral et administratif,



- 5) Viabilité et stabilité financière de l'institution à long terme,
- 6) Promotion de l'innovation et du leadership,
- 7) Développement du capital humain.

Ces axes ont été déclinés en un certain nombre d'objectifs stratégiques et une série d'actions par département. Ils ont été aussi évalués en termes de ressources financières additionnelles nécessaires. Le plan stratégique a aussi servi de guide pour l'élaboration du budget annuel. Ainsi tous les projets proposés par les départements devaient s'inscrire dans ce cadre.

Le plan stratégique prévoit une augmentation des effectifs sur le campus d'Ifrane pour atteindre 1850 étudiants à la rentrée de Septembre 2013, et 2000 étudiants en 2015. Afin de répondre à cet objectif, il est programmé la construction d'un nouveau bâtiment pour le logement des étudiants. La contrainte due à la limite de la capacité d'hébergement a freiné la croissance des effectifs, et n'a pas permis à ce jour d'exploiter pleinement toutes les infrastructures et le potentiel académiques de l'institution. Il reste donc une capacité de croissance et de réalisation d'économies d'échelle qu'il est possible d'exploiter en offrant une nouvelle structure de logement pour 280 étudiants supplémentaires, et en réaménageant l'hôpital pour servir en tant qu'unité d'hébergement. Au-delà de ce chiffre, il sera nécessaire de changer de niveau de structure et d'engager en conséquence des investissements pour des bâtiments à usages académiques et des bâtiments pour le logement des étudiants.

Dans cette perspective, il est présenté dans ce qui suit, un compte d'exploitation prévisionnel pour la période correspondant au nouveau plan stratégique de l'Université, et dont les principaux axes ont été présentés plus haut.

**Les principales hypothèses de travail sont les suivantes:**

- 1) Augmentation de l'effectif des étudiants pour atteindre 1850 en septembre 2013, et 2000 en 2015.

2) Maintien du niveau des bourses d'excellence et des aides financières aux alentours de 25 millions de dirhams dans une première étape qui va jusqu'à 2011, avec une redéfinition de la « bourse » comme étant le montant qui couvre les frais de scolarité, soit 27.000,00 dirhams par semestre. Les frais fixes, les frais de logement, des livres, de l'assurance maladie et de la restauration pourraient être pris en charge par l'Université dans le cadre de l'aide financière, sur la base des ressources des parents.

3) A partir de 2012, 20% des frais de scolarité additionnels générés par la croissance du nombre des étudiants seraient consacrés à l'augmentation de l'enveloppe des bourses d'excellence et des aides financières. A ce jour, 30% des étudiants de l'Université bénéficient d'une forme ou d'une autre de soutien financier, or dans les universités de type anglo-saxon, ce pourcentage atteint 70% voir même 90%.

4) Le réaménagement de l'hôpital de l'Université et sa transformation en une unité d'hébergement pour les étudiants. Une étude préliminaire de faisabilité a été réalisée dans ce sens grâce à la contribution des experts d'Attijariwafabank et de la Banque Centrale Populaire et a montré la possibilité d'assurer une offre de 200 lits à la suite de travaux qui coûteraient 17 millions de Dirham.

5) Construction et équipement d'un nouvel immeuble pour accueillir 280 étudiants supplémentaires (coût estimatif : 70 millions de dirhams).

6) On retient le maintien des rendements du fonds patrimonial à leur niveau actuel, soit 4% par an. Cependant, l'utilisation du cash (dans le cas où cette solution est retenue) pour assurer l'autofinancement des grands projets de construction risquerait de réduire la trésorerie à placer et se traduirait par une baisse des produits financiers à partir de 2012.

### ***Esquisse d'un Business Plan pour 5 ans:***

Ce *Business Plan* permet de constater le lien entre l'augmentation des effectifs d'étudiants et l'amélioration des résultats. La stabilité du nombre d'étudiants prévue en 2010-2011 se traduit par une baisse du résultat du compte des produits et des charges

de 5 millions de dirhams (hors dotations). En effet, comme l'Université a reporté la mise en application des ajustements des frais de scolarité et de logement, l'augmentation du chiffre d'affaires ne peut provenir que de l'augmentation des effectifs, d'autant plus que les subventions de l'Etat restent au même niveau et que les rendements des placements financiers ne donnent pas de signes de reprise.

En outre, le fait que l'Université fonctionne encore à un niveau de sous-emploi (nombre d'élèves par classe encore faible) permet d'envisager la réalisation d'économies d'échelle jusqu'au point d'inflexion qu'on situe entre 1900 et 2000 étudiants. La réussite de ce plan permettra également à l'Université d'envisager à partir de 2011-2012 une augmentation encore plus importante de l'enveloppe des bourses de mérite et des aides financières aux étudiants issues de familles modestes.

### III. Rapport des auditeurs



**KPMG**  
Siège Social  
11, Avenue Bir Kacem - Souissi  
10170 - Rabat - Maroc  
Téléphone : +212 (0) 537 63 37 02 à 06  
Télécopie : +212 (0) 537 63 37 11

Bureau Casablanca :  
40, Bd d'Anfa - Casablanca - Maroc  
Téléphone : +212 (0) 522 29 33 04  
Télécopie : +212 (0) 522 29 33 05

*Au Conseil des Administrateurs  
de l'Université Al Akhawayn  
Ifrane*

#### **RAPPORT DES AUDITEURS INDEPENDANTS EXERCICE ALLANT DU 1ER AOUT 2008 AU 31 JUILLET 2009**

*Messieurs,*

Conformément à la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des états financiers, ci-joints, de l'Université Al Akhawayn au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> août 2008 au 31 juillet 2009, lesquels comprennent le bilan et le compte de produits et charges de l'exercice. Ces états financiers font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 643 millions dirhams dont un bénéfice net de 8,14 millions dirhams.

#### *Responsabilité de la Direction*

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états financiers ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### *Responsabilité de l'Auditeur*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

KPMG S.p.A. Cabinet Marocain,  
membre de KPMG International,  
une coopérative de droit suisse.  
KPMG International ne propose  
pas de services aux clients. Aucun  
cabinet membre n'a le droit d'engager  
KPMG International ou les autres  
cabinets membres vis-à-vis des tiers.

Société inscrite au tableau de  
l'Ordre des Experts-Comptables

Capital : 4 000 000 DH  
I.F. : 03 300519  
C.N.S.S. : 1014422  
R.C. : 15661

Au démarrage de ses activités, la comptabilité de l'Université n'avait pas été tenue selon les normes du Code Général de Normalisation Comptable. En 1999, l'Université a décidé de refondre son système comptable en reconstituant la comptabilité des années antérieures avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Les travaux effectués par ce cabinet ont concerné uniquement la période allant jusqu'au 30 juin 1998 et ont fait l'objet d'un rapport. Sur la base de ces travaux de reconstitution, l'Université Al Akhawayn a établi, pour la première fois, des états financiers arrêtés au 30 juin 2000, comprenant un bilan et un compte de produits et charges.

#### *Opinion sur les états financiers*

- 1 Pour la constitution initiale de son patrimoine, l'Université a reçu de l'Etat, en pleine propriété, des biens meubles et immeubles pour l'accomplissement des missions qui lui sont imparties par son Dahir de création. Ces immobilisations d'une valeur brute de MAD 669,5 millions, correspondant au fond de dotation initial de l'Université, ont été enregistrées par l'Université sur la base d'une situation arrêtée au 30 juin 1995 accompagnée de dossiers comprenant des marchés et pièces justificatives relatifs à la construction du campus universitaire et de ses dépendances.

Les responsables de l'Université nous ont affirmé que les dossiers susmentionnés n'étant pas exhaustifs, aucun rapprochement n'a pu être effectué entre lesdits dossiers et les données de la comptabilité.

- 2 Les certificats reçus de la conservation foncière d'Ifrane font état d'un patrimoine foncier appartenant à l'Université, représenté par 61 titres de propriété.

Par ailleurs, des constructions édifiées sur la propriété dite "Annexe de l'Université Al Akhawayn" sise à Ifrane d'une superficie totale de 50 hectares, 73 ares et 12 centiares, objet d'une donation par l'Etat à l'Université, ont été cédées selon une lettre de la conservation foncière d'Ifrane, reçue en date du 16 janvier 2001. Ces ventes ont été opérées sur la base d'une copie conforme de l'annexe au procès-verbal de la délibération du Conseil d'Administration de l'Université d'Al Akhawayn en date du 30 août 1994, ayant conféré à un administrateur le pouvoir de vendre et d'hypothéquer les biens édifiés sur ladite propriété.

Les contrats de ventes de ces biens ainsi que le procès-verbal de la délibération du Conseil d'Administration d'Al Akhawayn du 30 août 1994 ayant autorisé ces ventes, ne sont pas disponibles à l'Université (Cf. liste des biens vendus en annexe 2).

Sous réserve de l'incidence des situations décrites aux paragraphes 1 et 2, nous certifions que les états financiers cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Université Al Akhawayn au 31 juillet 2009 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

K /



**Al Akhawayn University**  
**BALANCE SHEET AS OF JULY 2009**  
IN COMPARISON WITH THE FIGURES OF JULY 2008

<b>Assets (in 000' of MAD)</b>	<b>Balance as of July 31st</b>	
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Net intangible fixed assets	2 870	3 223
Net tangible fixed assets	256 047	269 193
Net financial assets	59 969	153 417
Inventories	7 037	5 808
Receivables	18 707	14 094
Financial investments	371 193	243 654
Exchange variation asset	2 078	2 671
Cash and cash equivalents	7 479	5 713
<b>Total Assets</b>	<b>725 380</b>	<b>697 773</b>

<b>Liabilities (in MAD)</b>	<b>Balance as of July 31<sup>st</sup></b>	
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Shareholders' equity	351 190	343 050
Similar equity	291 714	275 584
Long-term liabilities	2 529	2 230
Current liabilities	76 619	74 176
Provisions for risks and charges	1 951	2 697
Exchange variation liability	104	36
Cash liability	1 273	0
<b>Total liabilities and shareholders' equity</b>	<b>725 380</b>	<b>697 773</b>



Université Al Akhawayn  
Al Akhawayn University  
*Income statement for the year ended July 31st 2009*

(in 000' of MAD)	Balance as of July 31 <sup>st</sup>	
	2009	2008
Operating income	173 098	166 198
Operating expenses	197 484	183 986
<b>I. Income from operations</b>	<b>(24 386)</b>	<b>(17 788)</b>
Financial income	25 534	18 802
Financial expenses	4 906	2 825
<b>II. Financial gain</b>	<b>20 628</b>	<b>15 977</b>
<b>III. Current income or loss (I + II)</b>	<b>(3 759)</b>	<b>(1 811)</b>
Extraordinary income	105 378	121 851
Extraordinary expenses	93 479	107 081
<b>IV. Extraordinary gain</b>	<b>11 899</b>	<b>14 770</b>
<b>V. Net income before tax (III + IV)</b>	<b>8 140</b>	<b>(12 959)</b>
Income tax (exempt)	-	-
<b>VI. Net profit (E) + (F)</b>	<b>8 140</b>	<b>(12 959)</b>







جامعة الأخوين  
AL AKHAWAYN  
UNIVERSITY

Al Akhawayn University

P.O. Box 104, Hassan II Avenue, 53000 Ifrane, Morocco | (+212)-535-862-000 | [www.aui.ma](http://www.aui.ma)