

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

**Université Internationale Abulcasis des  
Sciences de la Santé (UIASS)**

Rabat

Maroc

**—  
Juillet 2024**

Rapport publié le 25/10/2024

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation pages

1 à 39

Décision d'accréditation

pages suivantes

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Internationale Abulcasis des Sciences  
de la Santé (UIASS)

Rabat

Maroc

**Juillet 2024**



L'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé a demandé au Hcéres de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres ([hceres.fr](http://hceres.fr)).

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Éric Bellissant, président du comité

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

<sup>1</sup>En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

# SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	4
Caractérisation de l'établissement.....	4
Résultats des accréditations antérieures.....	5
II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION .....	6
III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS .....	6
IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT .....	6
V. ÉVALUATION.....	8
Domaine 1 : Pilotage stratégique et opérationnel .....	8
Domaine 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....	14
Domaine 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	17
VI. CONCLUSION.....	22
Points forts .....	23
Points faibles.....	23
Recommandations .....	24
VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT.....	25

# I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

## CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

- Nom de l'établissement : Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé (UIASS)
- Date de création : 2014
- Statut juridique : Université d'utilité publique relevant d'une fondation à but non lucratif
- Organisation interne :
  - Faculté de Médecine Abulcasis (FMA) ;
  - Faculté de Médecine Dentaire Abulcasis (FMDA) ;
  - Faculté de Pharmacie Abulcasis (FPA) ;
  - Faculté Abulcasis des Sciences Infirmières et du Management Hospitalier (FASIMH) ;
  - École d'Ingénieurs Abulcasis (EIA) ;
  - Institut Supérieur d'Ingénierie et des Technologies de Santé (ISITS).
- Ville où l'établissement est implanté : Rabat
- Nombre d'étudiants : 2340 en 2023-2024
- Budget annuel : 150 millions de dirhams (environ 14 millions d'euros) en 2023

Créée en 2014, l'UIASS est un établissement à caractère scientifique (enseignement et recherche) et professionnel dans le domaine des sciences de la santé en formant des professionnels de la santé. Université privée en partenariat avec l'État, elle relève de la Fondation Cheikh Zaïd Ibn Sultan (FCZ), fondation privée à but non lucratif, et a été autorisée par arrêté n° 01/1530 du 11 novembre 2014 du Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres. Elle est reconnue par l'État par décret du 3 juillet 2017 et renouvelée par décret du 9 octobre 2023. Cette reconnaissance lui permet de délivrer des diplômes reconnus équivalents aux diplômes nationaux. Elle est spécialisée dans les domaines des sciences et technologies de la santé : sciences médicales, odontologiques, pharmaceutiques et biologiques ; sciences paramédicales ; ingénierie biomédicale ; sciences de l'ingénieur ; management et gestion de la santé.

Le campus de l'UIASS, implanté dans le quartier Hay Ryad de Rabat, propose plus de 45 000 m<sup>2</sup> d'espaces dont 13 000 sont réservés à la formation et à la recherche. Deux nouveaux campus sont en cours de construction à Bouznika et à Tanger. Fonctionnant sous l'égide de la Fondation Cheikh Zaïd dont elle est une composante, l'UIASS est organisée autour d'une présidence et de six vice-présidences en charge de la coopération, de la recherche, des affaires académiques, de la formation hospitalo-universitaire de la formation continue et des affaires réglementaires, appuyées par un Conseil scientifique et un Conseil universitaire. En termes de ressources humaines, l'Université dispose de 193 enseignants permanents, 190 enseignants vacataires et 88 personnels administratifs non enseignants (année universitaire 2023-2024).

L'UIASS est actuellement composée de six établissements : la Faculté de Médecine Abulcasis (FMA), la Faculté de Médecine Dentaire Abulcasis (FMDA), la Faculté de Pharmacie Abulcasis (FPA), la Faculté Abulcasis des Sciences Infirmières et du Management Hospitalier (FASIMH), l'École d'Ingénieurs Abulcasis (EIA), et l'Institut Supérieur d'Ingénierie et des Technologies de Santé (ISITS) qui assurent la formation d'un total de 2340 étudiants. Chacune de ses composantes est responsable de la politique de formation et de recherche dans son domaine particulier, mais dans le cadre de la politique générale et cohérente de l'UIASS. Sur le plan de la formation pratique, l'UIASS s'appuie sur un centre de simulation, situé sur le campus universitaire, et, pour les stages, sur l'Hôpital Universitaire International Cheikh Zaïd (HUI CZ), autre composante de la FCZ, situé à proximité immédiate du campus. Sur le plan de la recherche, l'UIASS s'articule autour de quatre structures transversales : un centre de bioéquivalence, un centre d'investigation clinique, un centre de génétique, et un laboratoire de recherches en sciences de l'ingénieur appliquées à la santé.

L'UIASS définit son positionnement par trois aspects principaux : l'excellence scientifique, par la mise en place d'un système de sélection strict et d'un socle académique rigoureux ; l'intérêt public national, au travers d'une offre de formation répondant aux besoins nationaux sur tout le territoire et ce sans aucune forme d'objectif lucratif ; l'ouverture continentale sur l'Afrique subsaharienne au travers, notamment, de l'École Africaine des Sciences de la Santé qui accueille chaque année environ 30 % d'étudiants étrangers boursiers<sup>1</sup>. Elle répond à sept missions :

- l'élaboration et la transmission de la connaissance au travers de la formation initiale et continue relative aux métiers de la santé ;
- le développement de la recherche scientifique et technologique ;
- la diffusion et le développement de l'innovation dans le domaine de la santé ;

<sup>1</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 7.

- l'expertise et l'appui aux autres structures de la FCZ ;
- l'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ;
- le développement de l'enseignement et de la recherche en sciences de la santé au niveau national et international ;
- la coopération internationale en matière médicale, paramédicale et domaines connexes<sup>2</sup>.

## RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES

À la suite de l'évaluation externe par l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité (ANEAQ) et après avis de la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNCEC), l'UIASS a été accréditée le 25 juillet 2022. Cette accréditation fait suite à la demande de renouvellement de reconnaissance par l'État de la part de l'université et a été accompagnée de six recommandations<sup>3</sup> :

1. établir un rapport annuel d'activité et l'envoyer de façon systématique au ministère de tutelle ;
2. accompagner le développement de l'université par le recrutement des enseignants permanents dans les spécialités médicales ;
3. développer la recherche scientifique et la mise en place d'une structure chargée de la valorisation et d'évaluation de résultats de la recherche scientifique ;
4. diversifier ses collaborations nationales et internationales pour ses structures de recherche et renforcer davantage la mobilité internationale des étudiants et enseignants ;
5. développer sa coopération avec le monde socio-professionnel national pour une meilleure intégration de ses lauréats ;
6. élaborer un plan d'action pour renforcer les services envers la société, et encourager les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux.

---

<sup>2</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 15.

<sup>3</sup> Rapport final de l'évaluation de la demande de renouvellement de la reconnaissance par l'État de l'UIASS, ANEAQ, 2022, p. 2.

## II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

Un comité d'auto-évaluation a été désigné par la présidence de l'UIASS pour organiser l'exercice d'auto-évaluation. Quatre sous-comités ont ensuite été créés. Trois d'entre eux étaient chargés chacun de l'un des trois domaines du référentiel d'évaluation. Ils avaient pour mission la collecte des données et des informations concernant leur domaine d'intervention, la rédaction d'un projet de rapport relatif à leur domaine et la sélection des éléments de preuve. Le quatrième était quant à lui en charge du pilotage et du suivi de l'auto-évaluation. Il avait alors pour mission la coordination et le suivi des travaux des sous-comités, la rédaction finale du rapport d'auto-évaluation et la sélection des documents de preuve.

La démarche présentée dans le rapport d'auto-évaluation visait à atteindre différents objectifs parmi lesquels une meilleure connaissance du positionnement de l'université au niveau national, régional et international, une plus grande mobilisation et implication des composantes de l'UIASS et une recherche de pistes d'amélioration continue de l'université.

## III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par Éric BELLISSANT, Professeur des Universités – praticien hospitalier (PU-PH) en pharmacologie médicale à l'Université de Rennes, ancien doyen (2014-2023) et actuel doyen honoraire de l'UFR de médecine de Rennes.

Ont participé à cette évaluation, par ordre alphabétique :

- David BALAYSSAC, Professeur des Universités – praticien hospitalier (PU-PH) en toxicologie et vice-doyen-directeur de l'UFR de pharmacie de l'Université de Clermont-Auvergne ;
- Mélinda BOUQUEREL, consultante organisation et management de projets ;
- Raphaële GAUTHIER, directrice générale adjointe de l'Université Rose Dieng France-Sénégal (ex Campus franco-sénégalais) ;
- Layla LAVALLÉ, étudiante en médecine à l'Université Paris Cité ;
- Frédéric RELAIX, Professeur des Universités – praticien hospitalier (PU-PH) en pathologie cellulaire et moléculaire à l'UFR de Santé de l'Université Paris-Est Créteil.

Le Hcéres était représenté par António NEVES, chargé de projet au département Europe et international.

## IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Date de la visite : 22, 23 et 24 avril 2024.
- Résumé du déroulement : la visite sur site s'est déroulée selon le programme établi par le Hcéres. Les entretiens ont eu lieu sur le campus de l'UIASS à Rabat.
- Organisation de la visite : cf. tableau ci-après.
- Coopération de l'établissement et de l'établissement à accréditer : l'équipe de direction et l'ensemble des interlocuteurs ont manifesté un grand professionnalisme et un véritable engagement pour le succès de l'opération.
- Problèmes éventuels : aucun problème n'a été relevé.

Lundi 22 avril 2024	
09:30 – 11:00	Entretien inaugural avec les autorités de l'UIASS
11:30 – 12:30	Secrétaire Général et Trésorier de la Fondation Cheikh Zaïd
13:30 – 14:30	VP Coopération
14:30 – 15:30	VP Recherche
16:00 – 17:00	VP Affaires académiques et VP Formation hospitalo-universitaire
17:00 – 18:00	Direction de la Fondation Cheikh Zaïd et DAS enseignement et formation

<b>Mardi 23 avril 2024</b>	
09:00 – 10:00	DAS Gestion, DAS Ingénierie et DAS Métiers et services de soutien
	Pôles hospitaliers et doyens des facultés
	Directeurs d'équipes de recherche, des laboratoires et unités de recherche
10:00 – 11:00	Partenaires socio-économiques
	Direction académique
	Innovation et inscription de la science dans la société
11:00 – 12:00	Direction support
	Panel représentatif d'étudiants
	Membres du Conseil d'Université, Conseil scientifique et Comité de recherche scientifique
13:30 – 14:30	Partenaires académiques nationaux et internationaux
	Panel d' <i>alumni</i>
	Centre des études doctorales Abulcasis des sciences de la santé/École doctorale
14:30 - 16:30	Visite guidée du campus
<b>Mercredi 24 avril 2024</b>	
09:30 – 10:30	Entretien final avec le Président

Les entretiens ont permis de rencontrer 60 personnes.

## V. ÉVALUATION

### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1 : L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

**Le positionnement institutionnel est clair, guidé par une identité affirmée et une vision ambitieuse. Il permet à l'UIASS de s'intégrer dans l'écosystème de santé du pays et d'adopter une attitude volontariste pour son développement afin de servir l'intérêt public et de compléter l'offre de la puissance publique.**

L'UIASS a défini un positionnement clair et cohérent, articulé avec la stratégie et les missions de la FCZ dont l'université est une composante. Pour la FCZ, il s'agit de contribuer au renforcement du secteur médical du Royaume du Maroc, par l'amélioration de l'offre de soin, des infrastructures et des équipements ainsi que par la formation des personnels médicaux et paramédicaux. L'UIASS est le fer de lance des activités que la FCZ a développées pour réaliser ses missions de formation. L'université a ainsi été fondée sur quatre piliers : i) l'excellence scientifique ; ii) l'intérêt public national à travers une offre de formation répondant aux besoins nationaux<sup>4</sup> ; iii) l'absence de but lucratif ; iv) l'ouverture continentale sur l'Afrique subsaharienne<sup>5</sup>.

L'UIASS s'intègre pleinement dans l'écosystème de santé du pays, en proposant une offre en appui et en complémentarité des formations mises en œuvre par l'État qui lui confère sa reconnaissance depuis 2017<sup>6</sup>. Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation est représenté au sein de ses instances de gouvernance et ses activités sont réalisées en étroite collaboration avec des établissements publics. La cohérence et la clarté du positionnement de l'UIASS apparaissent comme une force, un socle solide sur lequel s'appuyer pour poursuivre son développement.

L'UIASS s'est dotée d'un plan stratégique à l'horizon 2033. Cette vision très ambitieuse est structurée autour de cinq axes de développement : i) l'implémentation d'une démarche qualité ; ii) le renforcement de l'excellence scientifique ; iii) l'élargissement thématique de l'offre de formation ; iv) la consolidation des partenariats internationaux et v) la construction de nouveaux campus universitaires à Bouznika et Tanger. Ainsi, l'UIASS poursuivra son engagement à développer des programmes de formation innovants et pertinents, en réponse aux besoins émergents de la société. Les programmes seront conçus pour intégrer les dernières avancées scientifiques et technologiques, tout en mettant l'accent sur des domaines clés tels que la médecine vétérinaire, l'ingénierie en agroalimentaire, l'ingénierie en informatique, et l'ingénierie de la santé. Des initiatives seront mises en place pour renforcer les compétences cliniques des étudiants, notamment par l'introduction de méthodes d'apprentissage innovantes, tel que l'enseignement chirurgical via la simulation animale et l'apprentissage robotisé. De plus, l'UIASS investira dans des programmes d'hyperspécialisation pour soutenir le développement de ses activités de recherche, tout en intégrant de nouvelles technologies et plateformes d'enseignement numérique. Enfin, l'UIASS, qui compte actuellement un peu plus de 2 000 étudiants, a pour objectif d'accueillir respectivement jusqu'à 8 000 et 7 000 étudiants supplémentaires sur ses campus de Bouznika et Tanger<sup>7</sup>. Ces campus comprendront notamment deux usines-écoles, l'une pour le médicament (à Bouznika), l'autre pour les dispositifs médicaux (à Tanger).

La vision à la fois volontariste et ambitieuse de la FCZ pour le développement de l'UIASS doit être saluée. La construction déjà engagée des deux nouveaux campus à Bouznika et à Tanger en est une illustration concrète. Cette vision repose sur deux piliers fondamentaux : d'une part, servir l'intérêt public, en matière de santé, en contribuant à combler le déficit en professionnels de santé au Maroc ; d'autre part, apporter des réponses rapides et concrètes sans solliciter la puissance publique grâce à un statut privé à but non lucratif permettant une grande flexibilité et la mise en place d'une structure organisationnelle efficace. Le comité encourage l'UIASS à conduire des analyses comparatives pour étayer son positionnement et réaliser une veille sectorielle.

<sup>4</sup> Le système national de santé est « une nécessité impérieuse et une priorité nationale parmi les priorités de la politique générale » (loi-cadre n° 06-22 relative au système de santé, promulguée par dahir n° 1-22-77 du 9 décembre 2022 publié au Bulletin officiel du 16 mars 2023, p. 829). Un besoin de 32 000 médecins supplémentaires a été recensé pour atteindre le seuil minimal de densité de personnels de santé préconisé par l'Organisation mondiale de la santé.

<sup>5</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 7.

<sup>6</sup> Décret n° 2.17.330 3 juillet 2017 puis décret n° 2.23.653 du 9 octobre 2023 (renouvellement).

<sup>7</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 22.

Référence 2 : L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

**La stratégie portée par le siège de la Fondation Cheikh Zaïd manque de collégialité dans sa mise en œuvre opérationnelle. Malgré son potentiel, elle n'est pas articulée autour d'axes stratégiques.**

Après seulement dix années de fonctionnement, l'UIASS n'a pas encore complètement déployé tous les champs d'activités d'une université de plein exercice. Si les domaines de la recherche et de l'innovation commencent à être intégrés dans les grandes orientations identifiées par l'établissement, les sujets de l'inscription de la science dans la société et de la vie de campus restent à décliner de façon plus concrète. Comme développé plus haut, la stratégie « Vision 2033 » de l'établissement vise à maintenir les normes académiques et les principes qui renforceront sa réputation, tout en mettant en œuvre une démarche qualité au niveau métier et gestion, notamment avec l'objectif d'obtenir une accréditation internationale. L'UIASS entend, de surcroît, renforcer son excellence scientifique en développant des programmes de formation dans une logique de prise en compte de la notion de santé globale. Afin de renforcer sa crédibilité, l'UIASS compte établir des partenariats solides avec des institutions universitaires de renom, tant en Europe que dans le reste du monde, visant à promouvoir l'échange d'enseignants et d'étudiants, la cocréation de programmes de formation et la recherche conjointe. Enfin, pour asseoir son rayonnement national, l'UIASS prévoit d'ouvrir de nouveaux campus universitaires.

Cette stratégie ne prend pas la forme d'un projet d'établissement. L'établissement n'a pas fourni d'axes stratégiques de développement de type quinquennal, en correspondance avec le rythme du calendrier de reconnaissance par l'État marocain, et des systèmes d'accréditation internationaux tels que celui du Hcéres. Au regard des documents fournis, la stratégie n'est ni déclinée au niveau opérationnel en feuilles de route ou plan d'actions, ni accompagnée d'indicateurs de suivi.

Une transposition opérationnelle de sa vision pour l'horizon 2033, sur une échelle temporelle plus resserrée, devrait être envisagée en mobilisant activement l'ensemble de la communauté universitaire (incluant la FCZ, la présidence, la gouvernance, les divisions d'activité stratégique (DAS), les représentants du corps enseignant, des étudiants et du personnel administratif et technique). Les axes stratégiques de développement seront alors assortis d'objectifs opérationnels, d'activités précises, de résultats escomptés et d'indicateurs pertinents, aboutissant à l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel. Une telle démarche favoriserait une appropriation des objectifs par l'ensemble des parties prenantes et permettrait de disposer d'un instrument de suivi et de tableaux de bord et, ainsi, d'évaluer la trajectoire de l'établissement dans une logique d'amélioration continue. L'UIASS s'est dotée d'une DAS informatique et numérique sur laquelle le comité d'experts recommande de s'appuyer pour intégrer ces tableaux de bord dans un véritable système d'information décisionnel. Un suivi annuel de ce plan d'action constituerait également un appui pertinent afin d'élaborer une stratégie dans les domaines de l'innovation, de la vie de campus et de l'inscription de la science dans la société. En effet, les missions et les valeurs de l'UIASS lui confèrent un potentiel important en matière d'impact sociétal, notamment sur les questions de santé et de bien-être des populations.

Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

**La politique partenariale est pragmatique et répond aux besoins de l'UIASS. Les partenariats académiques locaux et nationaux sont équilibrés, contribuant ainsi à la réalisation des missions de l'UIASS et à la constitution d'un corps d'enseignants-chercheurs. Les partenariats internationaux sont bien établis et structurants. En revanche, les initiatives dans le domaine des partenariats socio-économiques et de l'inscription dans le territoire sont rares et la politique d'impact sur l'environnement est encore inexistante.**

L'UIASS établit des partenariats nationaux avec des acteurs clés, comme le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation (MESRI), l'Université Mohammed V et la Faculté de médecine dentaire de Rabat, démontrant ainsi sa volonté d'asseoir son caractère d'université dans le paysage de l'enseignement supérieur marocain. Ces coopérations lui permettent de s'appuyer sur des ressources humaines externes pour la réalisation des enseignements et l'encadrement des thèses. L'UIASS noue également des accords pertinents avec des institutions comme le ministère de la santé et des directions régionales de la santé (Rabat-Salé-Kénitra, Casablanca-Settat, Marrakech-Tansift-El Haouz, Tanger-Tetouan-El Hoceima) diversifiant ainsi ses secteurs de collaboration (terrains de stage, mutualisations des ressources humaines, formations des acteurs de la santé, soins de proximité, et recherche). Les solides partenariats de l'UIASS devraient être encore renforcés et leur potentiel de génération de ressources budgétaires supplémentaires étudié, notamment au travers de réponses communes à des appels à projet dans le domaine de la recherche. Les opportunités de développer des actions en matière d'inscription de la science dans la société devraient également être examinées.

L'UIASS construit actuellement une stratégie en matière de coopération universitaire intitulée « Le défi de l'internationalisation » que le comité recommande de présenter aux instances et de partager avec la communauté de l'établissement. Cette stratégie vise à internationaliser les programmes de formation tant initiale que de spécialité, ainsi qu'à enrichir la formation à la recherche des doctorants avec l'appui d'institutions étrangères de premier plan. Elle repose sur des partenariats formalisés dans le cadre d'accords déjà conclus avec l'Université Paris Cité et l'Université de Strasbourg, ainsi qu'avec l'Hôpital Fondation Adolphe de Rothschild, notamment. Ces partenariats englobent également des initiatives visant à encourager la recherche fondamentale et clinique et à favoriser la mobilité internationale des enseignants et des étudiants, dans les deux sens. Le comité a noté avec beaucoup d'intérêt l'existence d'un dispositif spécifique d'accueil des étudiants étrangers intitulé « École africaine de la santé », offrant un accompagnement spécifique aux étudiants africains pendant leurs deux premières années afin de renforcer leurs parcours de réussite. Pour la période à venir, l'établissement souhaite engager des coopérations avec des partenaires au Sud et étudier l'opportunité de projeter ses formations, sous forme de doubles diplômes, dans certains pays d'Afrique, avec lesquels il observe déjà des flux de mobilité étudiante. Cette dynamique doit être félicitée et l'UIASS est vivement encouragée à poursuivre sa démarche.

L'UIASS a établi des partenariats avec des acteurs socio-économiques et des organismes publics tels que l'Office chérifien des phosphates (OCP), l'opérateur de production d'électricité TAQA Morocco ou encore l'association Moussanada Fath Union Sport. Ces alliances contribuent à la prise en charge des frais de formation, voire à l'octroi d'une allocation d'études pour les étudiants défavorisés et méritants, ainsi qu'à faciliter l'accès à la pratique sportive. Toutefois, certains de ces accords ne sont pas pérennes (comme celui avec l'OCP, clôturé en 2021). En complément des collaborations avec le ministère de la santé et ses directions régionales, l'UIASS s'appuie sur des institutions telles que le CHU Ibn Sina de Rabat ou l'Institut national d'hygiène pour offrir des terrains de stages diversifiés à ses étudiants, mutualiser les ressources et proposer des services de santé de proximité, favorisant ainsi une meilleure intégration dans son environnement. Les partenariats avec des acteurs économiques, tels que Zénith Pharma, sont encore trop peu nombreux et sous-exploités, alors même que de telles collaborations offrent des opportunités de financement de la recherche et d'accueil de doctorants mais aussi de développement d'actions de diffusion de la science dans la société.

Bien que l'UIASS soit encore en phase de développement, elle a déjà démontré son engagement envers l'intégrité scientifique et la déontologie dans le domaine de la recherche. Guidée par son identité et ses valeurs, elle s'investit dans des actions de responsabilité sociétale, en contribuant à l'organisation annuelle de caravanes médicales en collaboration avec la FCZ et TAQA Morocco. Les étudiants de l'UIASS, ainsi que ceux de partenaires académiques internationaux, participent à ces initiatives visant à faciliter l'accès aux soins pour les populations éloignées. Par ailleurs, l'établissement exprime sa volonté de promouvoir des activités de recherche conformes aux principes de développement durable<sup>8</sup>. Encourageant cette initiative, le comité invite l'UIASS à élaborer une feuille de route couvrant l'ensemble de ses domaines d'activité et alignée avec la stratégie de la FCZ sur les questions de responsabilité sociétale et de déontologie. La FCZ a adopté, par exemple, des pratiques respectueuses des réglementations, normes et obligations en matière de développement durable, dans ses opérations de construction et infrastructures. Le comité encourage vivement l'établissement à s'appuyer sur ces jalons préliminaires. À ce jour, l'UIASS n'évalue pas l'impact socio-économique et environnemental de ses activités à l'aide d'indicateurs. En accord avec les recommandations formulées par l'ANEAQ, le comité lui suggère de mettre en place un plan d'action « pour renforcer les services envers la société, et encourager les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux »<sup>9</sup>, tout en les intégrant dans ses tableaux de bord.

**En conclusion, l'UIASS a défini un positionnement clair et cohérent, en accord avec son identité et ses valeurs. L'établissement s'est doté d'un plan stratégique ambitieux à l'horizon 2033, qui ne couvre cependant pas les activités d'innovation et d'impact sur la société. Par ailleurs, ce plan n'est ni décliné à un niveau opérationnel ni accompagné d'indicateurs permettant le suivi de sa trajectoire. La politique partenariale, très dynamique et structurante dans le domaine de la formation, est insuffisamment développée dans le domaine socio-économique.**

---

<sup>8</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 40.

<sup>9</sup> Rapport final de l'évaluation de la demande de renouvellement de la reconnaissance par l'État de l'UIASS, ANEAQ, 2022, p. 2.

Référence 4 : La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

**La gouvernance, bien qu'extrêmement liée à celle de la Fondation Cheikh Zaïd, est – comme le système d'information intégré sur lequel elle s'appuie – adaptée aux missions de l'UIASS. En revanche, la visibilité externe de l'UIASS est limitée à la communication établie à destination des candidats et la communication interne devrait être systématisée afin de répondre à la vision ambitieuse et aux objectifs de croissance de l'établissement.**

La chaîne de décision (élaboration des projets de décision, délibération et exécution des actions qui en résultent) est clairement établie au sein de l'établissement. Le RAE décrit la chaîne de décision de l'établissement en expliquant comment les instances et fonctions de gouvernance sont organisées, de la Présidence direction générale de la FCZ vers les lignes de responsabilité des différentes instances, montrant ainsi la hiérarchie décisionnelle<sup>10</sup>. L'organisation de la FCZ est matricielle induisant une structure divisionnelle en DAS. L'UIASS présente donc une chaîne de décision très structurée. L'UIASS relève de la DAS enseignement et formation. Sa gouvernance est intimement liée à celle de la FCZ. Avec l'appui des différents organigrammes, les instances consultatives et exécutives sont clairement identifiées. Les composantes de la FCZ, notamment le Centre de formation initiale, sont décrites comme participant à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement. Le comité recommande que les facultés et instituts soient davantage mobilisés parmi les parties prenantes de cette organisation. L'approche matricielle de l'organisation et la multitude d'organigrammes complexifient la compréhension globale de la structuration. Le comité encourage à la mise en place de supports synthétiques permettant de clarifier les niveaux décisionnels et opérationnels des parties prenantes ainsi que la terminologie fondée sur un lexique de référence indiquant les fonctions attribuées à chaque instance. Le conseil universitaire est l'instance privilégiée pour établir les orientations stratégiques de l'établissement. Sa composition est favorable à la prise en compte des composantes de l'établissement. Le RAE montre une structuration hiérarchique claire avec des fonctions exécutives et des instances de pilotage. Les compétences décisionnelles et opérationnelles sont clairement établies et portées par la FCZ.

La communication externe est évoquée dans le RAE comme mettant en valeur l'identité de l'établissement et contribuant à sa visibilité. La visibilité de l'UIASS se limite au site internet et à la communication dirigée par la FCZ. Il n'y a pas de volonté d'élargissement de la visibilité au-delà de la communication faite en faveur des candidats à l'inscription. L'établissement indique que, en cohérence avec son caractère à but non lucratif, il ne souhaite pas mettre en œuvre de démarche marketing pro-active et plus largement ciblée. Il n'existe par exemple aucun compte institutionnel sur les réseaux sociaux. L'information des personnels est mise à disposition des responsables en charge de leur diffusion ou sur demande des personnels concernés. Les étudiants disposent d'une plateforme de réclamations. Il n'existe pas d'autres plateformes d'échanges en interne ou d'outil de diffusion telle qu'une lettre d'information interne pour diffuser des informations en lien avec l'actualité de l'UIASS. Compte tenu des effectifs et des objectifs de croissance indiqués par la présidence de l'UIASS, le comité recommande d'envisager une communication interne fondée sur des supports ou outils de diffusion régulière pour partager les grandes actions, décisions ou toute actualité susceptible de contribuer au développement du sentiment d'appartenance du personnel et des étudiants.

L'établissement s'est doté d'un système d'information (SI) intégré dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage et aux contraintes concernant la cybersécurité. Le SI est organisé de manière adaptée à l'activité et aux besoins de l'UIASS. La cartographie du système d'information fournie par l'établissement indique une prise en compte pertinente du dimensionnement du SI pour l'ensemble des parties prenantes. La dynamique engagée de mutualisation et de gestion commune entre le système d'information de la DAS Enseignement et Formation et l'ensemble des DAS de la FCZ vise à améliorer l'efficacité, à faciliter la collaboration et à optimiser la gestion des données. Le comité encourage l'UIASS à s'appuyer sur cette démarche, qui renforcera les capacités de l'organisation en matière de tableaux de bord et de systèmes d'information décisionnelle. Ces améliorations permettront d'optimiser les processus décisionnels, de suivre et d'évaluer les performances de manière plus précise, et d'accroître la transparence et la communication. Ensemble, ces bénéfices contribueront à une prise de décision plus éclairée, stratégique et efficace, soutenant ainsi la croissance et la réussite à long terme de l'organisation.

<sup>10</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 24.

Référence 5 : L'établissement porte une politique globale de la qualité.

**La politique qualité est embryonnaire et manque de transparence. L'implication de toutes les parties prenantes devrait être systématisée et une politique globale de la qualité reste à construire.**

L'établissement a entrepris en 2023 un processus d'audit de la qualité de son organisation et de sa mission de formation par le cabinet international Roland Berger. Cette démarche implique la participation des différentes parties prenantes de l'UIASS, notamment les étudiants, les professeurs et l'administration. L'établissement accrédité par l'ANEAQ en 2017 a bénéficié d'une nouvelle évaluation externe par cette agence en 2022. L'UIASS a profité de ce processus pour inscrire la démarche qualité au premier rang de ses axes de développement stratégiques à l'horizon 2033 et y intégrer une partie des recommandations formulées par l'ANEAQ. Un SWOT rédigé par l'UIASS identifie, parmi ses faiblesses, l'absence de politique globale de la qualité. Le comité encourage l'établissement à établir une feuille de route pluriannuelle incluant la concertation préalable des parties prenantes pour la réalisation d'un système de management de la qualité adaptée à sa configuration.

Au cours de la visite, le comité a constaté qu'une partie des contributeurs du RAE n'avait pas connaissance des SWOT y figurant. Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un processus transparent et clair permettant de prendre en compte de manière systématique les contributions collectives et d'en partager les productions finales. La politique globale de la qualité serait à envisager en prenant en compte le caractère hybride de l'UIASS entre une mission de service public et un fonctionnement d'établissement privé. Conscient que l'établissement est toujours en phase de construction, et dans une logique d'accompagnement de la dynamique engagée, le comité propose de travailler sur trois grands chantiers : i) implémenter une politique de la qualité transparente et rigoureuse qui engage activement les membres du personnel et les étudiants ; ii) adopter des outils d'amélioration continue intégrés à des méthodes d'analyse prospective, et d'évaluation interne et externe pour garantir une amélioration constante ; iii) assurer un suivi attentif des recommandations émises lors des différentes évaluations (cabinet externe, ANEAQ et Hcéres) et définir clairement les étapes pour les intégrer de manière appropriée.

Référence 6 : L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

**La structure budgétaire est régie par la FCZ en adéquation avec les besoins en ressources et moyens de l'établissement. Néanmoins, alors même que le dialogue de gestion est structuré, il n'inclut pas encore l'ensemble des parties prenantes.**

L'UIASS dispose d'un modèle économique soutenable en lien avec la FCZ qui assure l'ensemble de la programmation et gestion budgétaire. Les procédures sont gérées par la FCZ et plus spécifiquement par la DAS Gestion. La DAS Gestion indique un *reporting* régulier ou ponctuel à la demande des parties prenantes (présidence, doyens, etc.). La prévision des besoins de l'UIASS est envisagée chaque année et peut faire l'objet d'un rectificatif budgétaire sur demande. La FCZ a jusqu'ici toujours accédé aux demandes de financement ou d'investissement ponctuellement formulées par l'UIASS, y compris dans le cas de montants importants. Le budget annuel est établi sur la base des prévisions de recettes constituées par les frais versés par les étudiants pour leur scolarité (fonction du nombre d'étudiants inscrits). L'unique document fourni<sup>11</sup> concernant la structure de coûts de l'établissement n'apporte pas suffisamment d'informations concernant le suivi budgétaire, l'analyse des coûts et les indicateurs de pilotage, en fonction des produits et des charges de l'UIASS.

L'établissement nourrit des échanges structurés avec ses services et ses composantes dans le cadre desquels il définit des modalités de répartition des moyens. Une réunion entre la FCZ et la présidence de l'UIASS permet ensuite de valider la répartition des moyens selon ces prévisions. Le comité recommande que le dialogue de gestion fasse l'objet d'une concertation plus large afin de mobiliser davantage les personnels au sein des différentes instances (administration, facultés, laboratoires, etc.). Le comité préconise de formaliser ce dialogue de gestion en l'intégrant systématiquement dans un calendrier de réunions impliquant toutes les parties prenantes. Il propose également de mettre en place un mécanisme de remontée d'informations clés pour la gestion de l'établissement, ainsi que des suggestions d'actions pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'UIASS, dans le but d'enrichir le dialogue avec la FCZ.

<sup>11</sup> Tableau des charges fiabilisées par ligne budgétaire et par département.

Référence 7 : La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

**La politique des ressources humaines répond aux besoins de l'établissement mais est affaiblie par un dialogue social à améliorer. L'accompagnement des parcours professionnels manque de spécificités au regard des enjeux de croissance de l'établissement et de la diversité des profils au sein de ses effectifs. Le dialogue social et la qualité de vie au travail restent perfectibles.**

La politique de recrutement et d'emploi s'appuie sur les statuts des personnels de l'établissement et de manière globale sur un cadrage réglementaire propre au fonctionnement de la FCZ. Une condition d'âge maximum est fixée à 40 ans pour le recrutement du personnel administratif<sup>12</sup>. Cette limite est incompatible avec la prise en compte des enjeux d'inclusion et de lutte contre les discriminations. L'indicateur de répartition par genre dans les effectifs pédagogiques et administratifs ou techniques n'a pas été fourni, ni le document en lien avec une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. L'établissement formalise également des procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants, des enseignants-chercheurs, chercheurs, et du personnel technique et administratif<sup>13</sup>.

L'établissement reconnaît l'ensemble des activités et des missions des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et du personnel technique et administratif. Il en tient compte dans le cadre de sa politique d'avancement de manière statutaire. L'établissement met en place une politique d'accompagnement et de formation des personnels qui semble conforme à la réglementation en vigueur. Le comité encourage toutefois l'UIASS à mettre en place des ressources supplémentaires en faveur du suivi des carrières, de l'accompagnement des personnels dans la formation, (incluant les séminaires et journées de cohésion et le développement personnel) ou dans des thématiques propres aux différents corps de métiers.

Le dialogue social au sein de l'UIASS n'est pas suffisamment formalisé et structuré, notamment sur tous les sujets qui favorisent la qualité de vie au travail. D'autre part, le personnel de l'établissement n'est pas suffisamment informé de la politique d'action sociale en place. En conséquence, le comité préconise la mise en place de moyens et d'actions en faveur du dialogue social et du développement de la qualité de vie au travail en cohérence avec les valeurs de la FCZ. Il existe par exemple une plateforme de réclamations destinée aux étudiants permettant de signaler des situations difficiles qui peut être transposable au niveau du personnel. Plus généralement, le comité encourage l'UIASS à i) établir un système de suivi transparent pour évaluer la qualité du dialogue social, en mettant l'accent sur les aspects liés à la qualité de vie au travail, tels que l'hygiène et la sécurité ; ii) à élaborer une politique d'action sociale comprenant des programmes spécifiques pour soutenir les employés en difficulté.

Référence 8 : L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

**La politique immobilière est régie par la Fondation Cheikh Zaïd et soutient le développement de l'UIASS. Une politique globale en matière de transition écologique et environnementale reste toutefois à construire.**

Le patrimoine immobilier de l'établissement est régi par la FCZ qui mobilise les ressources et moyens nécessaires pour la mise à disposition des infrastructures nécessaires aux missions de l'UIASS. L'établissement s'appuie sur une planification immobilière de moyen ou de long terme, qui structure sa programmation pluriannuelle d'investissement, à laquelle il associe, le cas échéant, ses partenaires. La programmation immobilière de l'établissement se traduit par des projets d'investissement structurants, qui prennent en compte ses besoins dans les domaines de la formation, de la recherche et de la vie de campus et pour lesquels il mobilise des financements externes. L'établissement définit, dans un cadre de subsidiarité approprié, une gestion logistique et immobilière qui vient en appui de ses missions. Il peut s'appuyer sur des mutualisations avec des partenaires qui peuvent intégrer des actions de valorisation du patrimoine immobilier. La prise en compte de la transition écologique, énergétique et environnementale s'appuie sur le cadre réglementaire des constructions immobilières du pays. L'organisation originale de la FCZ a conduit à l'internalisation de la mise en œuvre des projets de constructions d'infrastructures. Ce choix a permis de développer des compétences internes sur les questions de transition écologique. Le comité suggère de profiter de ces premiers acquis pour nourrir la politique globale en matière d'impact environnemental que l'UIASS devra construire conformément aux recommandations formulées par l'ANEAQ.

**En conclusion, la gouvernance et les dispositifs au service de la stratégie de l'établissement s'appuient largement sur la structure matricielle de la Fondation Cheikh Zaïd dans laquelle les circuits de décisions sont clairement identifiés. La Fondation dispose des moyens nécessaires et des outils de pilotage, de prévision et de**

<sup>12</sup> Article 2 du Statut du corps administratif, UIASS, 2021.

<sup>13</sup> Statut du corps des enseignants-chercheurs, UIASS, 2024 et Statut du corps administratif, UIASS, 2021.

**réalisation en faveur de la mise en œuvre des missions de l'UIASS. La mise en application d'une politique qualité est fermement envisagée mais elle manque d'un prévisionnel d'objectifs et de moyens prenant notamment en compte les recommandations formulées par l'ANEAQ dans son rapport de 2022.**

## DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Référence 9 : La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

**La recherche est en phase de démarrage et présente une faible visibilité internationale. La restructuration proposée par l'UIASS est peu convaincante compte tenu des moyens humains disponibles. Néanmoins, de bonnes pratiques sont affichées en matière de déontologie, d'intégrité scientifique et de science ouverte.**

L'UIASS a mis en place un conseil scientifique ayant pour mission principale de définir les orientations des politiques de recherche. Le conseil scientifique intervient également dans l'évaluation des programmes et des contrats de recherche. Il se réunit annuellement, formulant des recommandations qui prennent en compte les spécificités nationales et les opportunités locales.

Le conseil scientifique a initialement préconisé le développement de recherches en épidémiologie et en génétique. Les expertises locales en science du médicament, en génétique et en sciences de l'ingénieur ont conduit à la création de trois structures de recherche transversales : i) le Centre de Recherches Biomédicales, regroupant le Centre de Bioéquivalence Cheikh Zaïd (CBECZ) créé en 2015 et le Centre d'Investigation Clinique (CIC) créé en 2018 ; ii) le Centre de Génétique créé en 2017 ; iii) le Centre de Simulation / Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Ingénieur Appliquées à la Santé (LARSIAS) créé en 2016. Ces trois structures travaillent avec des cliniciens. Des équipes de recherche hospitalo-universitaires, regroupant au total 12 universitaires et s'appuyant sur des praticiens spécialistes, des résidents, des internes et des étudiants en thèse d'exercice sont clairement identifiées en anesthésie-réanimation, cardiologie, néphrologie, neurologie, chirurgie cardiaque pédiatrique, ophtalmologie et otorhinolaryngologie (ORL). Cependant, les ressources actuelles de ces équipes demeurent le plus souvent limitées en termes de budget, de personnels de soutien et d'expertises universitaires.

L'UIASS projette de réorganiser ses structures de recherche transversales en créant quatre nouvelles entités, partiellement issues et en complément des quatre structures actuelles : le Laboratoire des Analyses Physico-chimiques, le Laboratoire d'Expérimentation Multidisciplinaire en Biologie, l'Unité de Recherche en Épidémiologie, et l'Unité de Recherche en e-Santé. Parallèlement, elle propose la création de quatre équipes de recherche, i) en Sciences Cliniques et Épidémiologiques (ERSCE) ; ii) en Sciences Pharmaceutiques et Thérapeutiques (ERSPT) ; iii) en Sciences Biologiques (ERSB) ; iv) en Sciences de l'Ingénieur Appliquées à la Santé (ERSIAS). Cette structuration a vocation à permettre le développement de recherches dans neuf axes transversaux : i) pathologie et thérapeutique ; ii) sciences des soins de la santé ; iii) épidémiologie, politique et planification de la santé ; iv) sciences pharmaceutiques et biologiques ; v) essais cliniques et essais de bioéquivalence ; vi) e-santé ; vii) pédagogie en sciences de la santé ; viii) approches éthique, déontologique et anthropologique en santé ; ix) sciences de l'ingénieur appliquées à la santé. Cette proposition d'organisation n'a toutefois pas encore été présentée au conseil scientifique et les équipes de recherche hospitalo-universitaires ne semblent pas en avoir connaissance. Le lien entre le conseil scientifique et la présidence de l'université sur les choix stratégiques gagnerait à être mieux formalisé, tout comme la communication entre la présidence de l'université et les équipes de recherche hospitalo-universitaires. Si cette nouvelle organisation devait être mise en place, il serait souhaitable d'élargir le conseil scientifique en intégrant des personnalités compétentes dans les nouveaux axes de recherche. D'un point de vue organisationnel, il serait également nécessaire de formaliser les liens entre les huit structures de recherche transversales, les quatre nouvelles équipes de recherche et les neuf axes de recherche sous la forme d'un organigramme précisant les enseignants-chercheurs et les ressources affectées à chaque structure et à chaque équipe de recherche. Cette structuration complexe devrait être accompagnée de la mise en place d'un règlement des structures et des équipes de recherche afin de définir les normes, les procédures et les responsabilités. Pour dynamiser la recherche sur le site, il serait également opportun de demander aux enseignants-chercheurs dans quelle(s) équipe(s) de recherche ils pensent pouvoir élargir. Enfin, pour la rendre pleinement opérationnelle, le comité recommande d'accompagner cette réorganisation d'une politique de recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs, chercheurs, et personnels de soutien à la recherche (personnel technique et administratif) cohérente avec les axes de recherche présentés.

L'UIASS a établi des partenariats avec des institutions universitaires à l'international, principalement sur le volet pédagogique. Il serait opportun que ces collaborations évoluent vers le développement de projets de recherche conjoints ou d'établir de nouvelles collaborations sur le volet recherche. Des partenariats ont été

noués avec l'industrie pharmaceutique privée dans le cadre du CBECZ et ont permis d'assurer l'autofinancement de la structure. Élargir ce modèle en développant des partenariats impliquant les futures équipes de recherche serait probablement bénéfique. L'UIASS a noué des partenariats internationaux en ingénierie, notamment avec l'Institut Supérieur d'Ingénieurs de Franche-Comté (ISIFC) mais leurs retombées scientifiques sont encore limitées. Bien qu'elle ait adopté une politique d'auto-financement et n'ait pas souhaité répondre, jusqu'à présent, à des appels à projets européens ou internationaux, il serait souhaitable que l'UIASS développe une politique ambitieuse de partenariats internationaux dans le cadre de ses nouveaux projets.

En matière de déontologie, l'UIASS promeut une politique responsable et affiche son engagement envers les principes et les bonnes pratiques de la science ouverte. Les étudiants reçoivent une sensibilisation particulière tout au long de leur cursus concernant l'intégrité scientifique, la déontologie et les principes de la science ouverte. Une force supplémentaire réside dans l'existence d'un comité d'éthique instauré en 2016. Ce comité, qui couvre les domaines de la recherche et de la rédaction biomédicale, est notamment chargé d'examiner les sujets des thèses d'exercice et tous les travaux de recherche lui sont soumis pour avis.

Référence 10 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

### **La politique de ressources et de soutien à la recherche apparaît insuffisante pour répondre aux ambitions de la transformation en cours.**

Une commission de recherche – composée d'enseignants chercheurs, dont les chefs d'établissements de l'université – est chargée de la définition des axes de recherche et du suivi et de l'animation de la recherche sur le campus. Il serait souhaitable d'en élargir la composition en incluant notamment des représentants des structures de recherche transversales, des nouvelles équipes de recherche et des doctorants. Bien qu'elle affiche son engagement actif à trouver les moyens financiers nécessaires pour soutenir les projets de recherche en cours, les résultats concrets dans ce domaine semblent assez limités. L'UIASS a alloué, au travers de la FCZ, des moyens aux structures de recherche transversales (CBECZ, CIC, Centre de Génétique, LARSIAS) sous la forme d'équipements modernes et performants. L'objectif déclaré est de garantir la pérennité financière de ces structures. Cependant, il n'existe pas, pour ces structures, de budgets récurrents et cette politique de ressources à la demande n'est pas formalisée. Face à l'évolution proposée de l'organisation de la recherche, le comité préconise de mettre en place, par la FCZ, une programmation pluriannuelle d'investissements et de doter les futures équipes de recherche d'un budget annuel de fonctionnement. Le financement de la recherche pourrait aussi être complété i) en incitant les porteurs de projets à postuler à des financements externes ; et ii) en développant des partenariats avec des acteurs industriels. Enfin, il semblerait opportun, pour compléter les structures de recherche transversales, de mettre en place une structure de veille scientifique et de soutien au montage de projets. Un autre obstacle majeur au développement et à la compétitivité de la recherche sur le site réside dans le faible nombre de doctorants d'université à plein temps (actuellement trois médecins spécialistes) dans les équipes de recherche. Le Centre d'Études Doctorales des Sciences de la Santé Abulcasis (CEDoc SSA) a lancé un appel d'offres pour tenter de corriger cette situation. Malgré un nombre non négligeable de candidatures (16 au total) provenant pour la plupart de masters scientifiques extérieurs à l'UIASS, les quatre candidats retenus ont finalement tous renoncé, en raison semble-t-il du montant trop élevé des droits d'inscription. Il est donc impératif de mettre en place une politique d'attractivité permettant le recrutement de doctorants en proposant notamment une réduction significative des frais d'inscription associée à la possibilité d'obtention de bourses de thèse.

La politique de soutien à la recherche se décline à travers l'intégration dans l'architecture pédagogique de la formation initiale de modules d'initiation à la recherche visant à sensibiliser les étudiants aux fondamentaux de la recherche scientifique (« Initiation à la Recherche », « Les Méthodologies de la Recherche » et « Rédaction et Analyse de la Communication Scientifique »). Ces enseignements abordent également les questions d'intégrité scientifique, de déontologie, de science ouverte, les bonnes pratiques, ainsi que l'utilisation de ressources logicielles gratuites. La politique de soutien à la recherche se décline aussi par la mise en place d'une équipe dédiée, composée de 22 docteurs ou doctorants en sciences, pour encadrer et guider sur le plan méthodologique les étudiants dans la préparation des thèses en médecine, médecine dentaire et pharmacie, des mémoires de masters et des mémoires de fin d'études des étudiants infirmier. Cette équipe joue un rôle central dans l'apprentissage par la recherche des étudiants, les formant à la recherche bibliographique approfondie, à la rédaction structurée des documents de thèse et à la maîtrise des analyses statistiques. Ce soutien, qui vient compenser l'insuffisance du nombre d'enseignants-chercheurs, permet d'accompagner environ 250 thèses d'exercice par an, parmi lesquelles quelques-unes débouchent sur des articles scientifiques. La mise en place de la réorganisation de la recherche annoncée peut représenter une opportunité pour renforcer la politique de soutien à la recherche, par exemple en encourageant financièrement la réalisation de travaux de recherche s'inscrivant dans le cadre de l'une des quatre équipes de recherche ou en recrutant des enseignants-chercheurs et des personnels de recherche pour soutenir les axes de recherche proposés. En ce qui concerne l'organisation de manifestations scientifiques, l'UIASS a soutenu, au travers de la FCZ et sans

recours à des sponsors externes, les journées scientifiques africaines jusqu'à la pandémie de Covid-19. Le comité encourage vivement à la reprise de ces manifestations scientifiques.

**En conclusion, la recherche est en phase de démarrage. La mise en place d'un conseil scientifique avec des personnalités de renom a permis de définir des axes prioritaires. Un financement d'amorçage par la Fondation Cheikh Zaïd a permis la mise en place de quatre structures de recherche transversales et l'acquisition de matériels modernes et performants. La proposition de structuration de la recherche autour de quatre équipes semble adaptée au contexte local et aux compétences disponibles, mais elle manque de lisibilité organisationnelle. Par ailleurs, l'organisation proposée en neuf axes, couvrant des champs très vastes avec de nombreux recouvrements, présente une faible crédibilité, compte tenu des moyens humains disponibles. Le soutien à la recherche apparaît globalement insuffisant pour répondre aux ambitions de la transformation en cours, notamment en ce qui concerne le financement des équipes, la politique d'attractivité, et la politique de recrutement et d'accompagnement des enseignants-chercheurs.**

Référence 11 : Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

*Le RAE ne comportait aucun élément concernant la politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société. En conséquence, le comité a manqué d'informations concernant i) les choix stratégiques ; ii) les partenariats et l'inscription dans le territoire ; iii) la politique d'inscription de la science dans la société ; iv) la politique d'encouragement des pratiques responsables.*

**La politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société est embryonnaire. Elle repose essentiellement sur la recherche clinique sans structure dédiée.**

L'UIASS développe une stratégie de recherche essentiellement clinique, en lien avec les spécificités nationales. Les études de bioéquivalence réalisées au CBECZ, une quarantaine depuis l'ouverture du centre, permettent aux industriels de répondre aux exigences réglementaires de mise sur le marché des médicaments génériques au Maroc. L'activité du CIC, plus modeste, a permis la réalisation de trois essais cliniques portant sur i) un complexe multi-vitaminique ; ii) un collyre dans la sécheresse oculaire et iii) un anticorps monoclonal humanisé recombinant dans la sclérose en plaques. Le Centre de Génétique a soutenu la conception et la réalisation de deux projets lors de la pandémie Covid-19 : i) Covid-19 au Maroc : investigations innovantes et intégrées pour l'élaboration de tests de diagnostic, de dépistage et de traitements adaptés et ii) rôle des facteurs génétiques de l'hôte dans la susceptibilité et la sévérité de l'infection par le SARS COV-2 au Maroc. Parallèlement, et de façon relativement indépendante, les services cliniques de l'hôpital développent une recherche clinique en anesthésie-réanimation, cardiologie, néphrologie, neurologie, chirurgie cardiaque pédiatrique, ophtalmologie et ORL, en lien avec les expertises de leurs enseignants-chercheurs et praticiens. L'impact sur la société se fait aussi au travers des soins prodigués par les enseignants-chercheurs cliniciens de l'UIASS. Parmi les exemples concrets, on peut mentionner l'importance de la plateforme de génétique pour la réalisation des tests Covid pendant la pandémie, les caravanes mobiles pour les soins et l'éducation médicale, ainsi que les greffes de cornée en faveur de la santé pour tous.

L'UIASS ne comporte pas de structures dédiées susceptibles de soutenir ses activités en matière d'innovation et d'intégration de la science dans la société. Il serait probablement opportun de développer la communication associée à une identité propre en matière de recherche afin de la positionner sur le plan national et international. À moyen terme, la future organisation de la recherche sur le site pourrait s'accompagner de la mise en place d'un modèle de gouvernance visant à piloter des actions d'intégration de la science dans la société. Cette gouvernance pourrait s'appuyer sur le conseil scientifique et la commission de recherche dans leurs activités de conseil et de programmation de la recherche afin de définir un plan d'action, en phase avec le projet d'établissement, permettant i) la mise en place d'une politique d'inscription de la science dans la société ; ii) le développement d'une politique en matière de développement durable, respectueuse des principes d'intégrité scientifique et de déontologie et iii) l'évaluation qualitative et quantitative des activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, notamment pour en apprécier l'impact socio-économique.

Référence 12 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

**La politique de ressources et de soutien pour développer la politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société n'est pas structurée.**

Le RAE fait état de quelques pistes de réflexion de l'établissement sur le sujet, par exemple concernant la création de start-ups ou la protection de la propriété intellectuelle<sup>14</sup>. Néanmoins, un travail de fond reste à réaliser dans ce domaine. Au-delà de la nécessité d'encourager l'implication de ses personnels en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'UIASS devra mobiliser ses services support en appui de ses activités d'expertise, au service de la société ou des collectivités locales, et soutenir les activités de médiation culturelle et scientifique. Elle devra aussi mener une politique de réponse à des appels à projets locaux, nationaux, européens et/ou internationaux dont elle devra apprécier les résultats en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

De façon concomitante, le comité recommande très concrètement de i) mettre en œuvre une politique de gestion de la propriété intellectuelle en matière de brevets, de logiciels, de savoir-faire secret, de licences et de transferts de technologie et ii) mener une politique de recherche partenariale notamment grâce à des programmes de recherche collaborative avec des entreprises et à la création de start-ups.

**En conclusion, malgré l'existence d'un conseil scientifique et d'une commission de recherche, la politique d'innovation et d'intégration de la science dans la société reste très limitée. Le modèle de gouvernance et la politique de ressources de l'établissement ne permettent pas d'assurer efficacement le pilotage d'actions d'intégration de la science dans la société, de médiation culturelle et scientifique ou de partage des savoirs.**

## DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Référence 13 : L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

**L'offre de formation de l'UIASS est de qualité, bien en lien avec le monde socio-professionnel et, par là même, aux besoins de tous les métiers de la santé. L'internationalisation des formations est effective. Toutefois, si la formation à la recherche est de bonne qualité, elle reste faiblement mise en œuvre. Enfin, la politique de documentation est inadéquate et insuffisante.**

L'UIASS se positionne sur les métiers de la santé, offrant un large panel de formations et reposant sur un ensemble de facultés individualisées comprenant médecine (FMA), médecine dentaire (FMDA), pharmacie (FPA), sciences infirmières (FASIMH) et ingénierie de la santé (EIA et ISITS). Prochainement, l'UIASS étendra son panel de formation aux sciences vétérinaires (Institut Agronomique et Vétérinaire Abulcasis – IAVA), à l'ingénierie agroalimentaire et à l'ingénierie informatique. L'offre de formation a été construite sur la base de référentiels nationaux en lien avec les métiers de la santé. Les programmes de formation sont bien définis et reposent sur la rédaction de syllabus et guides de stage détaillés accessibles pour les étudiants. La cohérence de l'offre de formation (complémentarité dans les cycles et articulation entre les cycles) a été construite entre les doyens et les enseignants. Néanmoins, l'UIASS ne possède pas de commissions pédagogiques au sein des facultés. L'instauration de commissions pédagogiques avec une composition (doyen, enseignants, personnes du monde socio-professionnel, étudiants) et des missions (relecture de syllabus, création de module de cours, analyse des résultats des étudiants, analyse des évaluations des enseignements par les étudiants) bien définies permettrait d'installer une démarche d'amélioration continue de la qualité pour l'ensemble des processus pédagogiques et un ancrage plus fort dans le monde socio-professionnel. La construction et la réalisation des processus pédagogiques s'appuient aussi sur un partenariat local fort avec l'Université publique Mohammed V, notamment par des contrats de vacataires avec des enseignants de cette université. La mutualisation des enseignements est présente, avec notamment une mutualisation des cours sur le premier cycle des cursus pharmacie et médecine, optimisant ainsi les moyens dédiés à la pédagogie et offrant une interdisciplinarité des formations. Enfin, une pluridisciplinarité est instaurée au travers de cours de langue (français, anglais et arabe) et de communication.

L'UIASS a développé une offre de formation internationale en accord avec son positionnement et sa stratégie, en s'associant à des partenaires internationaux, qui se traduit par le co-portage de formations franco-marocaines (Executive MBA avec l'UNISTRA de Strasbourg et ingénierie avec l'Université de Paris-Est Créteil et

<sup>14</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 40.

l'Université de Franche-Comté) ou des stages obligatoires ouverts à l'international avec des établissements partenaires étrangers (France : Paris-Médecine, Lyon-Dentaire, Strasbourg-Pharmacie). Le déroulement et le suivi des stages internationaux reposent sur le guide des stages de l'UIASS, validé par les établissements accueillant les étudiants. Les étudiants bénéficient d'un suivi mensuel assuré par les enseignants de l'UIASS et des enseignants accueillant les étudiants. Au-delà des possibilités offertes aux étudiants marocains (mobilité sortante), l'UIASS accueille aussi des étudiants étrangers issus des établissements partenaires (mobilité entrante). La gestion administrative de ces mobilités internationales est assurée par un service dédié aux relations internationales offrant un accompagnement rapproché aux étudiants (convention de stage, démarches administratives, aide à la recherche de logement). Enfin, un système de bourses a été mis en place pour faciliter la mobilité internationale des étudiants. Cependant, ce système d'aide financière repose uniquement sur l'excellence académique et ne permet de financer que le meilleur étudiant de chaque promotion. Le frein financier étant un élément limitant majeur de la mobilité étudiante, un accroissement du nombre de bourses permettrait d'encourager un plus grand nombre d'étudiants à réaliser une mobilité internationale. Comme mentionné plus haut, l'UIASS offre des cours de langues et dispense la quasi-totalité de ses enseignements en français, avec quelques modules de cours en anglais.

L'établissement ne prend pas en compte les enjeux du développement durable dans la pédagogie. Cette démarche n'est pas intégrée aux pratiques de l'établissement sur le plan structurel. Sur le volet pédagogique, les questions de développement durable ne sont pas abordées au sein des modules d'enseignement. Le comité recommande d'aligner le contenu des formations aux problématiques de développement durable, particulièrement à travers leurs enjeux médicaux, scientifiques et industriels.

L'UIASS affiche une forte volonté de former ses étudiants à la recherche. Cela se traduit notamment par des modules d'initiation à la rédaction d'articles scientifiques et d'ateliers d'initiation à la recherche. Cependant, cette formation à la recherche demeure limitée en volumétrie durant les premier et deuxième cycles des études et sans réelle formation par la recherche. Aucune possibilité de stage dans une équipe de recherche n'est offerte aux étudiants durant les premier et deuxième cycles des études. Des possibilités de stage pratique d'initiation à la recherche sont ouvertes durant le troisième cycle. Le comité recommande d'accroître les possibilités de formation à la recherche et par la recherche (stage d'initiation à la recherche avant le troisième cycle) de manière à sensibiliser plus tôt les étudiants à la recherche en santé. Dans le cadre du troisième cycle, l'UIASS a mis en place le CEDoc SSA, spécialisé dans les sciences biomédicales et les sciences du médicament, et bénéficiant du soutien de 22 chercheurs (doctorants et post-doctorants) formés pour accompagner les étudiants dans leurs activités de recherche et la rédaction de leurs thèses d'exercice. L'accompagnement des doctorants (doctorat d'université) est plus limité car à ce jour seulement trois étudiants sont inscrits en doctorat d'université. L'adossement de la formation doctorale à des équipes de recherche est aussi limité car l'UIASS ne dispose pas d'équipes de recherche labellisées. Ainsi, il est encore trop tôt pour évaluer l'encadrement des doctorants, leur intégration dans des équipes de recherche, leur réussite et leur insertion professionnelle.

L'offre de formation n'inclut aucun abonnement à la documentation scientifique internationale. En termes de ressources bibliographiques, l'UIASS met à disposition plus de 1200 références. Cependant, les étudiants n'ont pas facilement accès aux manuels présents dans la bibliothèque et ne sont pas en mesure de les emprunter. Il conviendrait de mettre en place une politique d'accès aux revues scientifiques internationales et un service support à la recherche documentaire enseignant les bonnes pratiques de recherche bibliographique, incluant l'usage de logiciels bibliographiques. Il serait également souhaitable que l'UIASS élargisse ses collections imprimées et électroniques et s'assure de l'efficacité de sa politique d'emprunt. Enfin, l'UIASS doit assurer de bonnes conditions d'accueil au sein de la bibliothèque, incluant un nombre de places assises suffisant, et l'accessibilité et la connectivité des outils numériques. Le comité recommande i) d'assurer l'accessibilité la plus large aux documents et ii) d'accroître les capacités d'accueil des étudiants.

L'UIASS forme de futurs professionnels de santé (médecins, dentistes, pharmaciens, infirmiers, ingénieurs du secteur biomédical) et cela en réponse au manque de ces professionnels sur le territoire marocain. Cette formation est en grande partie liée et adossée à l'Hôpital Universitaire International Cheikh Zaïd (HUIICZ). Une grande partie des enseignants (titulaires ou vacataires) sont eux-mêmes praticiens de cet hôpital. De plus, ces enseignants hospitalo-universitaires participent à la construction des programmes pédagogiques, soulignant ainsi une implication forte du monde socio-professionnel dans l'offre de formation. Néanmoins, le comité encourage à favoriser la participation d'acteurs du monde socio-professionnel, notamment dans le cadre des futures commissions pédagogiques. Pour les besoins socio-économiques du territoire, on peut noter le cas de la formation en odontologie, pour laquelle l'UIASS possède un centre de soins dentaires assurant la formation pratique des étudiants de la filière, ouvert au public et particulièrement à un public démuné (gratuité des soins). La politique de préparation de l'UIASS à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat tout au long des parcours d'études n'est pas clairement structurée (module de cours spécifique pour l'ensemble des formations). Pour le parcours pharmacie, les étudiants bénéficient par exemple de la visite d'industriels présentant leur profession et recrutant de futurs stagiaires et employés. Pour le parcours médecine, l'accompagnement se fait plutôt lors du contact des étudiants avec les professionnels de l'HUIICZ durant leurs stages. Le comité

recommande d'accroître les informations données aux étudiants concernant leurs choix d'orientation de manière systématique pour toutes les composantes et années d'études.

Référence 14 : L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

**L'UIASS s'appuie sur une richesse des méthodes pédagogiques développées et sur un large panel de formations continues. La politique de formation continue est en effet bien structurée et en lien avec le positionnement de l'établissement sur les métiers de la santé.**

L'établissement se distingue par la diversité des modalités pédagogiques qu'il propose. Les étudiants assistent à chaque cours magistral en présentiel. Exceptionnellement, quelques modules peuvent être dispensés exclusivement à distance lorsque les stages des étudiants ne se situent pas à proximité du campus. Le contenu des enseignements est accessible en format vidéo et PowerPoint sur un espace numérique de travail, ainsi que sous un format papier qui est distribué par les enseignants au début de chaque module. Les heures d'enseignements théoriques, de travaux dirigés et de travaux pratiques sont dispensées en proportion adéquate à chaque formation. La part pratique des processus pédagogiques s'appuie notamment sur des outils de simulation en santé de pointe, impliquant le LARSIAS qui héberge et développe des outils de simulation au service des étudiants tels que i) une table Anatomage® et une imprimante 3D alimentées par des données de patients issues de l'HUICZ (avec le contrôle éthique en amont des données de patients) ; ii) des salles de simulation équipées de mannequins haute-fidélité (patiente parturiente en salle d'accouchement, patient au bloc opératoire) ; iii) une salle dédiée à l'odontologie (fauteuil médicalisé, dispositifs permettant la réalisation de prothèses dentaires) et iv) une pharmacie expérimentale. La simulation des compétences pratiques liées aux métiers de la santé fait partie intégrante de chaque année de formation. Enfin, les étudiants bénéficient de nombreux stages cliniques dans des établissements de soin affiliés à l'UIASS. Pendant leur troisième cycle, les étudiants consacrent leur temps à la pratique clinique mais ne bénéficient plus de cours théoriques. Des cours théoriques se rapportant à la spécialité des étudiants du troisième cycle ainsi que des enseignements transversaux pourraient toutefois être mis en place. Les équipes pédagogiques sont particulièrement investies dans la réussite des étudiants. Les notes obtenues par les étudiants lors des contrôles continus hebdomadaires font l'objet d'une surveillance attentive de la part du service de scolarité et des enseignants. En cas de difficulté, des enseignements complémentaires et des séances de révisions sont systématiquement organisés. Un contrôle de rattrapage peut avoir lieu lorsque les notes se situent en-dessous de 7/20 et des dérogations peuvent être mises en place en cas de nouvel échec. Enfin, les parents des étudiants peuvent être mis à contribution lorsqu'une difficulté particulière est constatée.

Dans la continuité de la formation initiale, l'UIASS a développé une offre de formation continue (diplôme universitaire – DU – et certificat universitaire – CU) tout à fait remarquable dans les domaines de la médecine (cinq CU et 21 DU ; accueil cumulé de 934 étudiants), de l'odontologie (un CU et six DU ; accueil cumulé de 450 étudiants) et de la pharmacie (deux CU et quatre DU ; accueil cumulé de 180 étudiants). Cette offre de formation est soutenue par un service administratif spécifique (Centre de formation continue des sciences de la santé) assurant la gestion administrative des inscrits. Enfin, l'UIASS a fait le choix d'une formation principalement pratique (stage) pour son offre de formation continue.

Référence 15 : L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

**La politique de recrutement est en cohérence avec l'excellence de la formation. Toutefois, le suivi de l'insertion professionnelle, réalisée uniquement par l'association des *alumni*, devrait être systématisé au niveau de l'établissement.**

L'établissement montre une politique de recrutement des étudiants en cohérence avec l'excellence de la formation qu'il propose. En fonction des composantes, une moyenne minimale de 12/20 et un baccalauréat scientifique sont requis pour permettre aux candidats de participer au concours d'admission (12/20 pour la FSMH et l'ISITS, 15/20 pour la FMDA et la FPA et 16/20 pour la FMA). Le taux d'admission s'élève à environ 10 % et repose sur un *numerus clausus* de 144 étudiants. La communication autour de l'offre de formation de l'UIASS comporte des actions ciblées : communication aux conseillers d'orientation, partenariats avec des lycées et accès à une base de données de plus de 55 000 bacheliers permettant à l'établissement d'entrer directement en contact avec de potentiels candidats. Un projet de portes ouvertes est actuellement en discussion afin d'accueillir les candidats de l'année 2024-2025.

Enfin, l'UIASS confie à l'association des *alumni*, créée en 2023, la charge d'enquêter sur l'insertion professionnelle et, le cas échéant, sur la nature des poursuites d'étude de ses anciens étudiants. En 2022-2023, le taux d'insertion professionnelle est de 95 %, la majorité des anciens étudiants ayant été recrutés au sein d'un établissement public (27 %) ou ayant poursuivi leur formation (27 %). Le comité recommande i) de mettre en place une

commission interne à l'établissement pour mener et analyser ces enquêtes de manière systématique et ii) de renforcer le soutien apporté à l'association des *alumni*, notamment en termes de mise à disposition de salles et de financement.

Référence 16 : L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

**Le système de gestion des ressources humaines est fondé uniquement sur un dialogue très vertical entre l'UIASS et les doyens des facultés mais n'en est pas moins efficient. En outre, les dispositifs d'amélioration continue de la formation sont encore limités.**

La politique de ressources humaines de l'UIASS tient compte des besoins de ses formations dans le domaine de la santé. L'UIASS bénéficie d'une souplesse de fonctionnement tout à fait remarquable avec le recrutement, temporaire et autant que de besoin, d'enseignants de l'Université publique Mohammed V. Dans le cadre de sa politique de formation continue, l'UIASS a mis en place un DU de pédagogie médicale requis pour le recrutement des nouveaux enseignants titulaires. La gestion financière de l'offre de formation repose en grande partie sur les droits d'inscription basés sur le coût de formation des professionnels de santé au niveau du Royaume du Maroc. Le suivi financier des formations assure la soutenabilité de ces dernières. Néanmoins, le pilotage de la formation est très vertical (dialogue entre l'UIASS et les doyens des facultés) et mériterait l'instauration de conseils de gestion à l'échelle des facultés pour assurer un pilotage de proximité, en cohérence avec un dialogue de gestion davantage formalisé comme précité dans le rapport. Ces conseils de gestion, dont le déploiement et les missions seraient définies institutionnellement par l'UIASS, devraient inclure des représentants des enseignants, des étudiants, du personnel administratif, et du monde socioprofessionnel.

Bien que l'UIASS souligne une écoute attentive des besoins des étudiants, avec des retours d'expérience à la fin des modules de cours ou par la plateforme numérique de l'établissement, aucune stratégie systématique d'évaluation de la formation par les étudiants n'a été mise en place. Il faudrait encourager la mise en œuvre d'une évaluation systématique des modules d'enseignement et des stages par les étudiants, anonyme et *a minima* par semestre. Les résultats de ces évaluations systématiques devraient être présentés et discutés lors des conseils de perfectionnement semestriels ou annuels (là aussi à mettre en place) pour chaque année d'étude (du premier au troisième cycle) et pour chaque formation (médecine, dentaire, pharmacie, sciences infirmières, ingénierie). Ils permettraient ainsi de faire évoluer l'offre de formation dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

**En conclusion, l'UIASS porte une politique et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie en santé. L'établissement développe un ensemble de dispositifs au service de la qualité pédagogique de son offre de formation, initiale et continue, avec une ouverture à l'international. L'UIASS analyse l'attractivité et la pertinence de son offre de formation. Le pilotage de la formation par la Fondation Cheikh Zaïd assure sa soutenabilité économique. Cependant, l'adossement de la formation à la recherche, bien que clairement affiché, demeure limité et n'intègre pas les enjeux du développement durable. L'accompagnement des étudiants dans leurs orientations académique et/ou professionnelle reste perfectible. Enfin, une implication des étudiants dans les dispositifs d'évaluation des formations est à mettre en place.**

Référence 17 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement de ses étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

**Les infrastructures mises à disposition des étudiants sont non seulement d'excellente qualité mais présentes sur ou à proximité immédiate du campus de l'UIASS. Une attention particulière est portée à l'accueil des étudiants étrangers. Toutefois, la stratégie dédiée au bien-être des étudiants demeure limitée.**

L'UIASS structure et pilote son offre de service à l'étudiant avec la mise en place d'un ensemble de ressources et de structures de proximité au service des étudiants, tels que le logement (Centre d'Hébergement Universitaire Abulcasis), la restauration universitaire (restaurant et cafétéria), la maison des étudiants et des activités extra-universitaires (partenariat avec le Fath Union Sportif). La superficie globale de l'UIASS est de 45 809 m<sup>2</sup>, comprenant des espaces de formation et de recherche (13 323 m<sup>2</sup>), des espaces administratifs et techniques (3 310 m<sup>2</sup>), des espaces socio-culturels (18 176 m<sup>2</sup>), des espaces sportifs (200 m<sup>2</sup>) et des espaces réservés au parking (10 800 m<sup>2</sup>).

L'offre de logement en résidence étudiante sur le campus est d'excellente qualité. La sécurité des logements est assurée par des pointeuses biométriques ainsi que des règles strictes interdisant l'accès aux locaux aux personnes non inscrites au centre d'hébergement. Les étudiants boursiers représentent environ 20 % de l'effectif et se voient offrir une prise en charge totale de la scolarité ainsi qu'une bourse couvrant leurs frais de vie. Ces aides sont offertes sur le seul critère de l'excellence académique. Concernant les activités extra-académiques

permettant aux étudiants de créer des liens entre eux, une semaine d'intégration est proposée par l'université au début de l'année. Le Bureau des Étudiants (BDE) reçoit un financement annuel de la part de l'établissement et a la possibilité d'organiser de nombreuses activités et manifestations extra-universitaire festives, culturelles et sportives tout au long de l'année. Le service des activités extra-universitaires de l'UIASS a pour rôle de promouvoir et de soutenir ces initiatives.

Les étudiants et les *alumni* décrivent toutefois un climat de pression constante relative à l'évaluation permanente de leurs performances académiques et à un contrôle très strict de leur assiduité. L'évaluation des étudiants inclut non seulement des partiels de fin de semestre, mais aussi des contrôles continus, c'est-à-dire deux contrôles programmés hebdomadaires auxquels peuvent s'ajouter plusieurs contrôles inopinés et ce durant toute la scolarité. Chacune de ces évaluations est potentiellement éliminatoire. L'établissement exige une assiduité constante, c'est-à-dire une présence obligatoire à tous les enseignements théoriques, dirigés et pratiques, ne tolérant qu'un nombre très limité d'absences, volontaires ou involontaires<sup>15</sup>. L'assiduité est contrôlée chaque jour par des pointeuses biométriques. Tout en respectant cette valeur fondamentale de l'établissement qu'est l'assiduité, le comité invite à une réflexion plus globale avec les parties prenantes (étudiants et *alumni*) sur le bien-être des étudiants pendant le cursus, en intégrant par exemple plus de flexibilité en ce qui concerne les absences justifiées, notamment lorsqu'elles font l'objet d'un certificat médical.

Une cellule d'écoute comprenant des membres de l'équipe pédagogique est à disposition des étudiants. En cas de suspicion de détresse psychologique, cette cellule a la possibilité d'orienter l'étudiant vers le service de psychiatrie de l'HUIICZ. Pour les cas moins graves, il conviendrait d'offrir aux étudiants la présence d'une psychologue au sein de l'établissement. Le comité recommande également la mise en place d'une commission veillant au bien-être des étudiants de manière proactive. Elle comprendrait notamment des membres étudiants et travaillerait en lien avec la commission pédagogique, les représentants étudiants et le personnel administratif de l'université. Cette commission pourrait notamment travailler sur des dispositifs de soutien psychologique, sur une réflexion générale concernant les pratiques pédagogiques de l'établissement et sur des audits de santé mentale.

Enfin, les étudiants étrangers représentent 30 % de l'effectif de l'établissement et font l'objet d'une attention particulière de la part de l'université pour leur assurer les mêmes chances de réussite que les étudiants nationaux. Venant à 90 % d'Afrique subsaharienne, ils sont accueillis au sein de l'École Africaine des Sciences de la Santé pendant les deux premières années de leur cursus. Ils y suivent les mêmes enseignements que les étudiants nationaux, auxquels s'ajoutent des cours de soutien et de rattrapage. Ils rejoignent le reste des étudiants de l'UIASS en troisième année d'études. À leur arrivée à Rabat, le bureau d'accueil des étudiants internationaux leur offre un guide de l'étudiant international et un suivi personnalisé concernant leurs démarches administratives. Pour des raisons de calendrier et de contraintes administratives, les étudiants internationaux rejoignent souvent l'UIASS avec quelques semaines de retard et ne participent donc pas à la semaine d'intégration. Le comité recommande que des mesures soient prises pour favoriser leur intégration à la vie étudiante, particulièrement la création de liens avec les étudiants nationaux. Les étudiants internationaux pourraient notamment rejoindre les étudiants nationaux plus tôt dans le cursus au sein d'enseignements transversaux (informatique, communication, anglais, etc.). La mixité des groupes de stages comportant des étudiants internationaux et nationaux pourrait se systématiser.

**En conclusion, les infrastructures mises à disposition des étudiants sont extrêmement bien développées et d'excellente qualité. Le corps enseignant et le personnel administratif sont particulièrement investis dans la réussite et l'excellence académique des étudiants. Malgré le soutien de l'établissement à la vie étudiante, la politique dédiée à l'amélioration du bien-être des étudiants reste trop limitée. L'intégration des étudiants internationaux dans les cursus et la vie estudiantine est également à parfaire.**

---

<sup>15</sup> Titre V du règlement intérieur de l'UIASS.

## VI. CONCLUSION

L'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé (UIASS), créée en 2014, est une composante de la Fondation Cheikh Zaïd, organisation à but non lucratif. Elle a été accréditée par l'État marocain afin de répondre à une mission de service public, en particulier pour pallier le manque de professionnels de santé au Maroc et dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne. Les six composantes de l'UIASS assurent la formation d'un total de 2340 étudiants. Les différentes structures sur lesquelles elle s'appuie permettent à l'UIASS de développer une recherche clinique et des innovations qui contribuent à répondre à des besoins de santé publique nationaux, comme par exemple lors de la crise sanitaire de 2020.

L'UIASS est gérée, sur le plan administratif et financier, par la Fondation Cheikh Zaïd. Les six établissements, qui possèdent des gouvernances très peu structurées, ont essentiellement une fonction d'organisation pédagogique. La gestion des ressources humaines et financières, ainsi que la gestion de l'administration et du système d'information, sont assurées de façon exclusive et efficace par la Fondation. Pour mener à bien ses missions, la Fondation s'appuie sur une organisation matricielle constituée de 14 divisions d'activités stratégiques. Cette gestion, de type privé sans but lucratif, montre une agilité et une efficacité remarquables, comme en témoignent la montée en puissance rapide des formations et leur attractivité auprès des étudiants.

Les ambitions de l'UIASS, déclinées dans un plan stratégique sur 10 ans, sont grandes. La première est de contribuer à répondre aux besoins nationaux en professionnels de santé, ce qui la conduit i) à vouloir s'étendre sur le territoire national en créant deux nouveaux campus, l'un à Bouznika (+8 000 étudiants), l'autre à Tanger (+7 000 étudiants) et à développer sa présence au niveau des régions de Beni Mellal et de Marrakech et ii) à envisager la mise en place de nouvelles formations dans des domaines connexes aux sciences de la santé comme la médecine vétérinaire, avec la création prévue de l'Institut Vétérinaire Abulcasis, l'ingénierie en agroalimentaire et l'ingénierie en informatique. La seconde ambition, elle, est de se hisser parmi les établissements de référence en matière de formation, de recherche et d'innovation en santé, non seulement au Maroc, mais aussi à l'international, ce qui la conduit à vouloir mettre en place une politique d'excellence en termes de recherche et d'innovation.

Sur le plan pédagogique, l'UIASS a développé une politique de partenariats nationaux, notamment avec l'université publique Mohammed V de Rabat qui met à sa disposition une partie de ses enseignants, et internationaux, plus ciblés, avec plusieurs établissements français et une université américaine. Les moyens financiers de la Fondation Cheikh Zaïd ont permis de créer un campus universitaire de qualité, moderne et bien équipé. Enfin, la rigueur dans la sélection et le suivi pédagogique des étudiants, et la qualité des enseignements dispensés ont permis à l'UIASS de se hisser très rapidement au rang d'université de premier plan au Maroc, produisant des professionnels de santé très bien classés dans les concours nationaux de fin de cursus. Ces résultats, remarquables après seulement dix ans d'existence, s'accompagnent néanmoins d'un certain stress des étudiants soumis à une forte pression durant tout leur cursus, notamment en ce qui concerne l'assiduité et les résultats académiques, avec un risque permanent d'exclusion de l'université.

Sur le plan de la recherche, l'UIASS a mis en place deux structures de gouvernance, un conseil scientifique, composé de personnalités de renom au niveau international, qui a pour missions principales de définir les orientations de la politique de recherche et d'en évaluer les résultats, et une commission de recherche, composée d'enseignants chercheurs, dont les chefs d'établissements, qui assure le suivi, la définition des axes de recherche, et l'animation de la recherche sur le campus. Les équipes de recherche sont intégrées dans le dispositif hospitalier et ne disposent ni d'une organisation identifiée, structurée et labellisée sur la base d'un programme de recherche par un organisme indépendant, ni de moyens humains et financiers récurrents. Il en résulte une production scientifique réduite qui possède une faible visibilité internationale.

Pour atteindre la dimension internationale à laquelle elle aspire, l'UIASS doit maintenant structurer plus fortement son organisation pédagogique et son organisation de la recherche. L'objectif est d'offrir à tous les acteurs la possibilité de s'exprimer, de se sentir reconnus et représentés au sein des différentes instances de gouvernance afin de les impliquer pleinement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Sur le plan pédagogique, cette phase passe par la mise en place de conseils de facultés, de commissions pédagogiques, et de conseils de perfectionnement. Simultanément, il faudra intégrer les étudiants et les personnels aux différents niveaux de gouvernances et travailler sur le bien-être des étudiants et des personnels. En ce qui concerne la recherche, cette phase passe par l'élaboration préalable d'une stratégie de recherche discutée avec l'ensemble des enseignants-chercheurs, s'appuyant sur les forces vives de l'établissement, d'une ambition réaliste, définissant des axes de recherche prioritaires, ce qui permettra, dans un second temps, le regroupement des enseignants-chercheurs et des personnels en équipes cohérentes avec les axes prioritaires ainsi définis. Cette structuration devra s'accompagner de l'élargissement du conseil scientifique, d'une politique volontariste de recrutements d'enseignants-chercheurs et de personnels, d'une amélioration de

l'attractivité pour les doctorants et de la mise à disposition des équipes ainsi constituées de financements récurrents, l'ensemble permettant de développer des projets de recherche compétitifs sur le plan international.

Plus globalement et au regard des enjeux de structuration précités, l'UIASS devra élaborer et formaliser un véritable projet d'établissement i) s'appuyant sur un système d'assurance qualité et de *management* par la qualité, qui reste à construire, après avoir défini un prévisionnel d'objectifs et de moyens et une liste d'indicateurs permettant le suivi de sa trajectoire, ii) incluant les dimensions, totalement occultées jusqu'à présent, de développement durable, d'intégration de la science dans la société, de médiation culturelle et scientifique et de partage des savoirs et iii) soutenu par une communication proactive, non seulement en interne, afin d'entraîner toute la communauté, mais aussi vers l'extérieur, afin de mieux faire connaître l'établissement au Maroc et à l'international.

## POINTS FORTS

- Une offre de formation de qualité reposant sur une grande richesse de méthodes pédagogiques et ouverte à l'international
- Un positionnement de l'établissement clair et cohérent avec l'identité et le rôle que la Fondation souhaite incarner dans le champ de la santé et de l'enseignement supérieur, s'inscrivant dans une vision ambitieuse nationale et internationale de long terme
- Une politique de recrutement des étudiants cohérente avec l'ambition d'excellence de la formation
- Des partenariats académiques nationaux et internationaux contribuant de façon déterminante à la réalisation des missions de l'établissement dans sa phase de développement
- Une grande qualité des infrastructures et des équipements
- Une gouvernance adaptée à la réalisation des missions pédagogiques, s'appuyant sur les ressources de la Fondation et sur un système d'information efficace
- Une gestion des finances et des ressources humaines par la Fondation adaptée aux besoins de l'établissement
- Une politique responsable en matière de déontologie, d'intégrité scientifique et de science ouverte
- Une gestion des ressources humaines pédagogiques efficiente
- L'existence de dispositifs visant à faciliter la réussite académique des étudiants étrangers

## POINTS FAIBLES

- Des possibilités de partenariats avec les acteurs économiques dans le domaine de la santé sous-exploitées
- Une démarche qualité embryonnaire, sans feuille de route pluriannuelle et n'ayant globalement pas pris en compte les recommandations des évaluations externes antérieures
- Une absence de stratégie d'établissement préétablie dans les domaines de la recherche, de l'innovation, et de l'inscription de la science dans la société et une absence de budgets de recherche récurrents dédiés aux structures transversales et aux équipes de recherche
- Un climat de pression constante à l'origine d'un stress, voire d'un mal-être, dans le corps étudiant
- Une absence de personnel scientifique (chercheurs, ingénieurs, techniciens) dans les laboratoires, unités ou équipes de recherche
- Un dialogue de gestion sous-dimensionné au regard de la taille et de la croissance de l'établissement
- Un dialogue social et une qualité de vie au travail perfectibles
- Une politique de documentation médicale et scientifique trop limitée
- Une absence de dispositifs d'amélioration continue de la pédagogie
- Une formation par la recherche embryonnaire

## RECOMMANDATIONS

- Augmenter le nombre de partenariats avec les acteurs socio-économiques et mieux exploiter les partenariats existants afin de bénéficier de nouvelles opportunités de financement de la recherche et d'accueil de doctorants.
- Institutionnaliser et partager des indicateurs et des tableaux de bord pour disposer d'un véritable système d'information décisionnel, incluant des indicateurs d'impact socio-économique et environnemental.
- Clarifier l'organisation de la recherche, en particulier les liens entre les différentes structures et équipes de recherche et proposer des organigrammes avec des responsables, des porteurs de projets, des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et scientifiques affectés à ces structures et équipes de recherche ; définir des axes de recherche prioritaires et structurants adaptés aux moyens humains disponibles, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, afin d'augmenter la lisibilité et l'efficacité de la recherche ; mettre en place un financement récurrent des différentes structures et équipes de recherche.
- Veiller au bien-être des étudiants en instaurant une commission spécifique (enseignants, représentants des étudiants, personnels administratifs et psychologue), en réfléchissant à un assouplissement des règles concernant l'assiduité et les contrôles continus éliminatoires (possibilité de mesures dérogatoires) et en favorisant l'intégration des étudiants étrangers à la vie étudiante.
- Mettre en place une véritable politique de recrutement d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs et scientifiques en cohérence avec les axes de recherche prioritaires.
- Mettre en place des dispositifs favorisant la collégialité et une participation élargie des personnels à l'élaboration et à l'opérationnalisation de la stratégie, ainsi qu'aux processus décisionnels.
- Établir un système de suivi transparent pour évaluer la qualité du dialogue social et élaborer une politique d'action sociale comprenant des programmes spécifiques pour soutenir les employés en difficulté.
- Améliorer les conditions d'utilisation de la bibliothèque universitaire (accueil pratique, disponibilité des matériels et ressources documentaires, service d'emprunt efficace).
- Mettre en place des structures de gouvernance mixtes (enseignants, personnel administratifs, étudiants, et personnes du monde socio-professionnel) à la composition, au fonctionnement, et aux missions définies par faculté/institut (Conseil de faculté, Commission pédagogique, Conseil de perfectionnement), s'appuyant sur un outil d'évaluation systématique et anonyme de l'offre de formation (cours et stages) par les étudiants, dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de la pédagogie.
- Former les étudiants par la recherche dès la formation initiale et mettre en place une politique d'attractivité et d'allocations doctorales pour dynamiser les équipes de recherche, notamment en proposant une réduction significative des frais d'inscription en thèse et l'accès à des bourses de thèse.

## VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



# RETOUR UIASS RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Internationale Abulcasis des  
Sciences de la Santé (UIASS)

Par le

Haut Conseil de l'évaluation de la  
recherche et de l'enseignement  
supérieur

Rabat - Maroc



Juillet 2024

**Recommandation.01 :**

Augmenter le nombre de partenariats avec les acteurs socio-économiques et mieux exploiter les partenariats existants afin de bénéficier de nouvelles opportunités de financement de la recherche et d'accueil de doctorants.

**Point faible relevé :** Des possibilités de partenariats avec les acteurs économiques dans le domaine de la santé sous- exploitées

**Détail exposé :** L'UIASS a établi des partenariats avec des acteurs socio-économiques et des organismes publics tels que l'Office chérifien des phosphates (OCP), l'opérateur de production d'électricité TAQA Morocco ou encore l'association Moussanada Fath Union Sport. Ces alliances contribuent à la prise en charge des frais de formation, voire à l'octroi d'une allocation d'études pour les étudiants défavorisés et méritants, ainsi qu'à faciliter l'accès à la pratique sportive. Toutefois, certains de ces accords ne sont pas pérennes (comme celui avec l'OCP, clôturé en 2021). En complément des collaborations avec le ministère de la santé et ses directions régionales, l'UIASS s'appuie sur des institutions telles que le CHU Ibn Sina de Rabat ou l'Institut national d'hygiène pour offrir des terrains de stages diversifiés à ses étudiants, mutualiser les ressources et proposer des services de santé de proximité, favorisant ainsi une meilleure intégration dans son environnement. Les partenariats avec des acteurs économiques, tels que Zénith Pharma, sont encore trop peu nombreux et sous-exploités, alors même que de telles collaborations offrent des opportunités de financement de la recherche et d'accueil de doctorants mais aussi de développement d'actions de diffusion de la science dans la société.

**Retour UIASS :**

Effectivement, l'UIASS dispose de nombreuses opportunités et reçoit régulièrement des demandes de partenariats de la part de divers acteurs socio-économiques, tout particulièrement au Maroc. Cependant, notre institution a choisi d'adopter une approche progressive dans l'ouverture de ces partenariats, en raison **de notre volonté de préserver nos valeurs fondamentales.**

Concernant le partenariat avec les instances de l'Etat, à l'UIASS, nous avons délibérément choisi d'éviter d'intégrer des programmes-cadres et des partenariats avec l'État, estimant qu'il est crucial de permettre **aux universités publiques de bénéficier des ressources étatiques.** Notre position est d'encourager ces institutions à tirer parti des moyens fournis par l'État, tout en cherchant activement pour notre cas, d'autres sources de financement pour soutenir nos propres activités scientifiques. A noter qu'aujourd'hui, certaines universités payantes similaires à notre institution profitent de systèmes de subventions étatiques de plusieurs millions d'euros chaque année qui fonctionnent comme des avantages fixes, ce qui à notre avis, peut nuire à la motivation pour l'innovation et l'excellence académique.

D'autre part, il est malheureusement bien connu au Maroc et ailleurs, que certains acteurs privés, cherchent souvent à établir des partenariats principalement à des fins commerciales. Leurs motivations sont fréquemment orientées vers la promotion de leurs produits et services, ce qui peut potentiellement compromettre l'intégrité de nos objectifs académiques et scientifiques. En acceptant de tels partenariats, il existe un



risque de voir nos priorités dévier vers des intérêts commerciaux, plutôt que de rester concentrées sur notre mission principale : l'avancement de la science et de l'éducation. C'est pourquoi, à l'UIASS, nous avons fait le choix de nous associer à des entités qui partagent notre vision et nos valeurs, garantissant que chaque collaboration soutient notre engagement envers la recherche de qualité, le développement durable et l'impact sociétal positif.

Nous aspirons à bâtir des relations exemplaires, fondées sur **l'intérêt de la science, de la société et de nos étudiants**. Notre approche est axée sur la création de partenariats qui respectent et soutiennent notre mission éducative et scientifique, tout en apportant des bénéfices tangibles à la communauté. Dans cette vision, nous privilégions des partenariats avec des entités qui partagent notre vision et nos valeurs. Nos alliances doivent refléter notre engagement envers la recherche de qualité, le développement durable et l'impact sociétal positif. En sélectionnant rigoureusement nos partenaires, nous nous assurons que chaque collaboration contribue de manière significative à nos objectifs stratégiques et à notre mission d'amélioration continue de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Nous prenons acte de la nécessité de mieux exploiter les partenariats existants. Ces collaborations seront intensifiées pour maximiser les opportunités de financement de la recherche et l'accueil de doctorants, ainsi que pour renforcer les actions de diffusion de la science dans la société. Par ailleurs, nous mettrons en place des dispositifs visant à identifier et à établir des partenariats avec de nouveaux acteurs économiques et sociaux qui partagent notre vision. Cela inclura des initiatives pour attirer des collaborations avec des entreprises innovantes et responsables, prêtes à investir dans la recherche scientifique et le développement académique.

L'UIASS est pleinement consciente des opportunités offertes par les partenariats socio-économiques et s'engage à adopter une stratégie proactive et alignée avec ses valeurs pour développer ces collaborations de manière significative. Nous remercions le comité d'accréditation pour ses observations et recommandations, et nous nous engageons à travailler activement pour les mettre en œuvre.

**Recommandation.02 :**

*Institutionnaliser et partager des indicateurs et des tableaux de bord pour disposer d'un véritable système d'information décisionnel, incluant des indicateurs d'impact socio-économique et environnemental.*

**Point faible relevé :** *Une démarche qualité embryonnaire, sans feuille de route pluriannuelle et n'ayant globalement pas pris en compte les recommandations des évaluations externes antérieures*

**Détail exposé :** *Une transposition opérationnelle de sa vision pour l'horizon 2033, sur une échelle temporelle plus resserrée, devrait être envisagée en mobilisant activement l'ensemble de la communauté universitaire (incluant la FCZ, la présidence, la gouvernance, les divisions d'activité stratégique (DAS), les représentants du corps enseignant, des étudiants et du personnel administratif et technique). Les axes stratégiques de développement seront alors assortis d'objectifs opérationnels, d'activités précises, de résultats escomptés et d'indicateurs pertinents, aboutissant à l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel. Une telle démarche favoriserait une appropriation des objectifs par l'ensemble des parties prenantes et permettrait de*

disposer d'un instrument de suivi et de tableaux de bord et, ainsi, d'évaluer la trajectoire de l'établissement dans une logique d'amélioration continue. L'UIASS s'est dotée d'une DAS informatique et numérique sur laquelle le comité d'experts recommande de s'appuyer pour intégrer ces tableaux de bord dans un véritable système d'information décisionnel. Un suivi annuel de ce plan d'action constituerait également un appui pertinent afin d'élaborer une stratégie dans les domaines de l'innovation, de la vie de campus et de l'inscription de la science dans la société. En effet, les missions et les valeurs de l'UIASS lui confèrent un potentiel important en matière d'impact sociétal, notamment sur les questions de santé et de bien-être des populations.

#### **Retour UIASS :**

Nous tenons à préciser que **la démarche qualité a constitué un des piliers fondamentaux de la création UIASS**. En réponse au constat qualifiant la démarche d'embryonnaire, nous affirmons avec force qu'elle a été **dès l'origine ambitieuse et rigoureusement structurée, conforme aux standards les plus exigeants**. Cependant, nous tenons à reconnaître que **la soumission de notre modèle à des expertises internationales n'a été initiée que plus récemment**. Cette décision est le reflet de notre volonté de permettre une intégration approfondie des références qualité au sein de l'ensemble des acteurs de notre institution, en respectant le temps nécessaire à leur appropriation effective.

En effet, dès la fondation de l'UIASS, nous avons instauré un cadre rigoureux de gestion de la qualité, fondé sur les valeurs de méritocratie, rigueur, persévérance et excellence. Ce cadre a été porté par des procédures systématiques de contrôle et d'amélioration continue, visant à garantir que toutes les activités académiques, administratives et opérationnelles respectent les normes les plus élevées de performance et d'efficacité.

L'engagement de l'UIASS envers une démarche qualité internationale a permis de jeter des bases solides pour le développement de l'institution. Nous avons adopté des pratiques de benchmarking pour comparer nos performances à celles des meilleures universités au niveau mondial, et avons mis en œuvre des mécanismes d'audit internes et externes réguliers pour évaluer et améliorer nos processus.

De même et dans le cadre de nos obligations de performance qualitative, nous **avons jusqu'à présent concentré nos efforts principalement sur la collecte et l'analyse des données académiques et économiques**. Cette approche ciblée nous a permis de mettre en place un système d'information décisionnel robuste et bien structuré, conçu pour suivre et améliorer nos performances dans ces domaines cruciaux. Cependant, nous reconnaissons l'importance d'élargir cette approche pour inclure des indicateurs d'impact socio-économique et environnemental.

Nous prenons acte de cette recommandation et nous nous engageons à **développer et intégrer ces nouveaux indicateurs dans notre système d'information. Nous mettrons également en place des mécanismes de partage renforcé entre les différents acteurs concernés**, afin d'assurer une transparence accrue et une meilleure utilisation des données pour orienter nos décisions et actions.

**Recommandation.03 :**

Clarifier l'organisation de la recherche, en particulier les liens entre les différentes structures et équipes de recherche et proposer des organigrammes avec des responsables, des porteurs de projets, des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et scientifiques affectés à ces structures et équipes de recherche ; définir des axes de recherche prioritaires et structurants adaptés aux moyens humains disponibles, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, afin d'augmenter la lisibilité et l'efficacité de la recherche ; mettre en place un financement récurrent des différentes structures et équipes de recherche.

**Point faible relevé :** Une absence de stratégie d'établissement préétablie dans les domaines de la recherche, de l'innovation, et de l'inscription de la science dans la société et une absence de budgets de recherche récurrents dédiés aux structures transversales et aux équipes de recherche

**Détail exposé :** La recherche est en phase de démarrage et présente une faible visibilité internationale. La restructuration proposée par l'UIASS est peu convaincante compte tenu des moyens humains disponibles. Néanmoins, de bonnes pratiques sont affichées en matière de déontologie, d'intégrité scientifique et de science ouverte. L'UIASS a mis en place un conseil scientifique ayant pour mission principale de définir les orientations des politiques de recherche. Le conseil scientifique intervient également dans l'évaluation des programmes et des contrats de recherche. Il se réunit annuellement, formulant des recommandations qui prennent en compte les spécificités nationales et les opportunités locales.

**Retour UIASS :**

**Nous sommes pleinement conscients que la recherche constitue un levier essentiel pour enrichir la formation et favoriser l'innovation.** Nous reconnaissons donc l'importance cruciale de la recherche dans notre mission éducative. Cependant, durant les 10 années d'existence de l'UIASS, notre priorité a été d'établir une excellence confirmée et pérenne dans la formation. Nous avons concentré nos efforts et nos ressources sur la construction d'un cadre éducatif de haute qualité, destiné à offrir à nos étudiants une formation rigoureuse et pertinente.

D'autre part, il est important de préciser que **l'UIASS fonctionne principalement sur ses propres moyens d'autofinancement, sans recourir à des subventions étatiques ou à des financements d'organismes externes.** Cette autonomie financière est un choix délibéré, **motivé par notre désir de préserver notre doctrine d'excellence et notre indépendance académique.** Nous croyons fermement que cette approche nous permet de maintenir un haut niveau d'intégrité et de qualité dans nos activités.

Néanmoins, nous sommes pleinement conscients des défis posés par cette situation et nous travaillons actuellement à la mise en place d'un modèle de financement de la recherche propre à notre institution. Ce modèle visera à établir des mécanismes de financement récurrents pour soutenir nos structures et équipes de recherche. Nous sommes engagés dans la définition d'une stratégie de recherche et d'innovation qui répondra aux besoins spécifiques de l'UIASS tout en respectant notre engagement envers l'excellence.

Cette démarche inclura la création de budgets dédiés à la recherche, adaptés à nos capacités financières, et visant à garantir une stabilité et une continuité dans nos projets de recherche. Nous nous efforçons de développer une approche équilibrée qui

soutiendra nos ambitions en matière de recherche tout en respectant notre modèle d'autofinancement.

Aussi et afin de répondre aux recommandations formulées, nous nous engageons à clarifier l'organisation de la recherche au sein de l'UIASS. Cela inclut la définition précise des liens entre les différentes structures et équipes de recherche. Dans ce sens, nous allons élaborer des organigrammes détaillés qui préciseront les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués, notamment les responsables, les porteurs de projets, les enseignants-chercheurs ainsi que le personnel administratif et scientifique affecté à ces structures et nous nous attacherons à définir des axes de recherche prioritaires et structurants, en adéquation avec les moyens humains disponibles, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Cette démarche vise à accroître la lisibilité et l'efficacité de nos activités de recherche, en alignant nos ressources sur les domaines les plus pertinents et stratégiques.

**Recommandation.04 :**

*Veiller au bien-être des étudiants en instaurant une commission spécifique (enseignants, représentants des étudiants, personnels administratifs et psychologue), en réfléchissant à un assouplissement des règles concernant l'assiduité et les contrôles continus éliminatoires (possibilité de mesures dérogatoires) et en favorisant l'intégration des étudiants étrangers à la vie estudiantine.*

**Point faible relevé :** *Un climat de pression constante à l'origine d'un stress, voire d'un mal-être, dans le corps étudiant*

**Détail exposé :** *Les étudiants et les alumni décrivent toutefois un climat de pression constante relative à l'évaluation permanente de leurs performances académiques et à un contrôle très strict de leur assiduité. L'évaluation des étudiants inclut non seulement des partiels de fin de semestre, mais aussi des contrôles continus, c'est-à-dire deux contrôles programmés hebdomadaires auxquels peuvent s'ajouter plusieurs contrôles inopinés et ce durant toute la scolarité. Chacune de ces évaluations est potentiellement éliminatoire. L'établissement exige une assiduité constante, c'est-à-dire une présence obligatoire à tous les enseignements théoriques, dirigés et pratiques, ne tolérant qu'un nombre très limité d'absences, volontaires ou involontaires. L'assiduité est contrôlée chaque jour par des pointuses biométriques. Tout en respectant cette valeur fondamentale de l'établissement qu'est l'assiduité, le comité invite à une réflexion plus globale avec les parties prenantes (étudiants et alumni) sur le bien-être des étudiants pendant le cursus, en intégrant par exemple plus de flexibilité en ce qui concerne les absences justifiées, notamment lorsqu'elles font l'objet d'un certificat médical.*

**Retour UIASS :**

**Rigueur et Résilience :** *Les fondements des futurs professionnels de la santé forgés à l'UIASS*

La rigueur, la persévérance et la curiosité scientifique inculquées dès l'intégration de l'UIASS sont des atouts indéniables pour les futurs professionnels de la santé. Ces qualités, essentielles à la pratique clinique de pointe, sont au cœur de la formation à l'UIASS. Le modèle de l'UIASS vise ainsi à créer et renforcer un vivier de talents capables de contribuer significativement à l'innovation et à l'avancement scientifique, conformément aux dernières évolutions médicales.

L'Université Internationale des Sciences de la Santé (UIASS) met ses étudiants face à des défis considérables dès leur entrée dans le cursus. Elle cultive ainsi non seulement un haut niveau de connaissance, mais aussi des qualités humaines telles que l'humilité et la résilience. Ces qualités sont cruciales pour les futurs professionnels de la santé qui, dans leur quête d'excellence et d'innovation, rencontreront inévitablement des obstacles et des échecs. La capacité à persévérer, à apprendre de ses erreurs et à continuer à avancer est fondamentale pour développer des avancées significatives pour la société. C'est bien ce que l'on attend, in fine, d'un professionnel de la santé formé à l'UIASS.

**La rigueur et l'intensité des cours à l'UIASS, ainsi que la compétition pour l'accès aux meilleurs programmes de spécialisation, placent les étudiants dans un environnement de pression constante.** Cette pression, loin de n'avoir que des effets négatifs, forge chez les étudiants une capacité à gérer le stress et à surmonter les difficultés, les préparant ainsi à faire face aux défis complexes qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle. L'humilité naît de la prise de conscience que, malgré leurs efforts et leur intelligence, il y aura toujours des défis à relever et des leçons à apprendre. Cette humilité est essentielle pour maintenir une attitude ouverte à l'apprentissage continu et à l'innovation.

La résilience, quant à elle, est renforcée par l'expérience répétée à l'UIASS de surmonter des obstacles académiques et personnels. Les étudiants apprennent à ne pas craindre leurs émotions internes dans les situations complexes, mais plutôt à les voir comme une étape nécessaire sur le chemin du succès. Cette perspective est particulièrement importante dans le domaine de la santé, où les processus d'essai et d'erreur sont rarement permis pour mettre en place des solutions thérapeutiques au service des patients.

Le modèle de l'UIASS, est alors un système éducatif qui ne se contente pas d'enseigner des connaissances, mais qui prépare **également les étudiants à devenir des leaders résilients et humbles, capables de naviguer dans l'incertitude et de contribuer de manière significative à la société grâce à leur capacité à innover et à transformer les échecs en opportunités.**

Cependant, nous reconnaissons l'importance de veiller au bien-être des étudiants et de créer un environnement qui soutient à la fois leur développement académique et personnel. En réponse aux recommandations de la commission, nous nous engageons à instaurer une commission spécifique dédiée au bien-être des étudiants. Cette commission sera composée d'enseignants, de représentants des étudiants, de personnels administratifs et d'un psychologue, et aura pour mission de surveiller et de promouvoir le bien-être des étudiants en identifiant les sources de stress excessif et en proposant des solutions adaptées.

Cette commission travaillera de concert avec les différents services de l'université pour mettre en place des initiatives visant à réduire la pression ressentie par les étudiants. Parmi ces initiatives, nous explorerons des éventuelles possibilités d'accompagnement des règles concernant l'assiduité et les contrôles continus éliminatoires, en introduisant la possibilité de mesures de compensation. Cette flexibilité permettra de maintenir un haut niveau d'exigence académique tout en réduisant le stress inutile.

En outre, nous sommes conscients que le bien-être des étudiants ne se limite pas à leur vie académique. Nous nous engageons à enrichir l'expérience extrauniversitaire de nos étudiants en développant des activités sociales, culturelles et sportives. Nous mettrons en place des programmes de soutien et des ateliers sur la gestion du stress, la santé mentale et le développement personnel. Ces initiatives auront pour objectif de favoriser un équilibre entre les obligations académiques et la vie personnelle des étudiants, contribuant ainsi à leur épanouissement global.

**Recommandation.05 :**

*Mettre en place une véritable politique de recrutement d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs et scientifiques en cohérence avec les axes de recherche prioritaires.*

**Point faible relevé :** Une absence de personnel scientifique (chercheurs, ingénieurs, techniciens) dans les laboratoires, unités ou équipes de recherche

**Retour UIASS :**

Nous reconnaissons qu'il est impératif pour l'UIASS de renforcer les moyens mis à disposition de la recherche, particulièrement en ce qui **concerne le personnel scientifique dans les laboratoires, les unités et les équipes de recherche**. Conscients que l'absence de chercheurs, d'ingénieurs et de techniciens constitue une faiblesse critique, nous nous engageons à prendre **des mesures concrètes dès l'année universitaire 2024/2025 pour remédier à cette situation**.

Pour l'année 2024/2025, nous prévoyons de recruter au moins 15 nouveaux chercheurs et 10 techniciens spécialisés pour renforcer nos équipes de recherche. En plus, nous nous engageons à instaurer une politique de recrutement stratégique, cohérente avec nos axes de recherche prioritaires. Cette politique reposera sur une gouvernance rigoureuse visant à attirer des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et scientifiques de haut niveau. Et comme précédemment présenté, nous procéderons à une évaluation approfondie des besoins en matière de recherche, en définissant clairement les domaines stratégiques et les compétences nécessaires pour soutenir ces domaines.

Nous mettrons en place une stratégie de recrutement proactive, valorisant les opportunités de carrière et les conditions de travail au sein de l'UIASS. Cette stratégie sera accompagnée de politiques de formation et de développement professionnel continues, pour garantir l'excellence et l'innovation au sein de notre institution.

**Recommandation.06 :**

*Mettre en place des dispositifs favorisant la collégialité et une participation élargie des personnels à l'élaboration et à l'opérationnalisation de la stratégie, ainsi qu'aux processus décisionnels.*

**Point faible relevé :** Un dialogue de gestion sous-dimensionné au regard de la taille et de la croissance de l'établissement

**Retour UIASS :**

Dans l'objectif de renforcement de l'intelligence collective de l'UIASS, il serait indispensable de veiller à la nécessité impérative d'instaurer des dispositifs permettant

une plus grande collégialité et une participation élargie des personnels à l'élaboration et à l'opérationnalisation de notre stratégie, ainsi qu'aux processus décisionnels. La taille et la croissance rapide de l'UIASS rendent effectivement crucial le renforcement du dialogue de gestion.

Toutefois, il est essentiel de préciser que notre modèle de gouvernance, qui se distingue par un **engagement envers l'élitisme scientifique, impose une rigueur particulière**. Ce modèle de gouvernance est caractérisé par une structure hiérarchique et décisionnelle stricte, visant à préserver l'excellence et la cohérence scientifiques. Les établissements de ce type adoptent généralement une approche par moment relativement restreinte à un noyau porteur de la doctrine de l'institution afin de garantir l'intégrité et la qualité de la mission académique. Dans ce contexte, **nous envisageons la mise en œuvre de dispositifs participatifs qui doit se faire de manière progressive pour assurer une intégration harmonieuse et une adaptation efficace à cette culture de gouvernance rigoureuse.**

La mise en œuvre de nouveaux dispositifs participatifs sera ainsi effectuée de manière échelonnée afin d'assurer une intégration harmonieuse et une adaptation progressive à cette culture participative. Ce processus gradué permet de préserver la rigueur et l'efficacité inhérentes à notre modèle tout en introduisant des éléments de collaboration et de consultation. Une telle approche est justifiée par le fait que nous devons concilier l'exigence d'excellence académique avec la nécessité d'une gestion participative et inclusive, tout en maintenant une hiérarchie décisionnelle rigoureuse pour garantir l'alignement stratégique et opérationnel.

Dans ce sens, les comités consultatifs seront mis en place de façon progressive, avec des responsabilités clairement définies et des mandats temporaires. Cette approche garantit que l'intégration des nouvelles structures se fera sans compromettre la qualité et la continuité des processus de décision. De même, les forums de discussion seront introduits progressivement pour permettre une assimilation progressive de la culture participative tout en respectant les standards élevés de notre institution.

**Recommandation.07 :**

*Établir un système de suivi transparent pour évaluer la qualité du dialogue social et élaborer une politique d'action sociale comprenant des programmes spécifiques pour soutenir les employés en difficulté.*

*Point faible relevé : Un dialogue social et une qualité de vie au travail perfectibles*

**Retour UIASS :**

Nous avons pris acte de la nécessité d'établir un système de suivi transparent pour évaluer la qualité du dialogue social et d'élaborer une politique d'action sociale spécifique. À cet effet, nous nous engageons à instaurer un mécanisme de suivi régulier, assorti d'indicateurs précis visant à mesurer la satisfaction des employés et l'efficacité des actions entreprises. Ce dispositif comprendra des enquêtes de satisfaction, des forums de discussion périodiques et des rapports de suivi accessibles à l'ensemble des parties prenantes, assurant ainsi une transparence totale.

**Recommandation.08 :**

*Améliorer les conditions d'utilisation de la bibliothèque universitaire (accueil pratique, disponibilité des matériels et ressources documentaires, service d'emprunt efficient).*

*Point faible relevé : Une politique de documentation médicale et scientifique trop limitée*

**Retour UIASS :**

Nous avons pris note de la nécessité d'améliorer les conditions d'utilisation de la bibliothèque universitaire, notamment en ce qui concerne l'accueil pratique, la disponibilité des matériels et des ressources documentaires, ainsi que l'efficacité du service d'emprunt. En réponse à la remarque indiquant une politique de documentation médicale et scientifique jugée trop limitée, nous nous engageons à mettre en œuvre des mesures concrètes pour remédier à cette situation.

Dans cette optique, nous prévoyons d'enrichir notre collection de ressources documentaires en acquérant de :

- Nouveaux ouvrages : 1000 chaque année sur les 5 années prochaines,
- Revues et bases de données électroniques pertinentes pour les domaines de la médecine et des sciences de la santé, dès la rentrée 2024/2025.

Nous allons également renforcer notre collaboration avec d'autres bibliothèques et institutions pour faciliter l'accès à une plus grande variété de ressources via des accords de prêt interbibliothèques et des abonnements à des plateformes de recherche en ligne.

Pour améliorer l'accueil pratique, nous envisageons de réaménager les espaces de la bibliothèque afin de créer des zones de travail plus confortables et adaptées aux besoins des étudiants et des chercheurs. Nous mettrons en place des équipements modernes tels que des ordinateurs de dernière génération, des scanners et des imprimantes en libre-service, ainsi que des espaces de travail collaboratif équipés de technologies audiovisuelles avancées.

En ce qui concerne le service d'emprunt, nous introduirons un système de gestion des prêts plus efficient, incluant une interface en ligne permettant de réserver, renouveler et suivre les emprunts de manière intuitive. Des formations seront dispensées au personnel de la bibliothèque pour optimiser leur capacité à assister les utilisateurs dans leurs recherches et à gérer les nouvelles technologies et ressources.

Ces actions s'inscrivent dans notre engagement à aligner notre politique de documentation sur les standards les plus élevés, afin de mieux répondre aux besoins de nos étudiants et chercheurs. Nous visons ainsi à soutenir notre mission d'excellence académique et scientifique, en offrant un environnement d'étude et de recherche propice à l'acquisition de connaissances et à l'innovation.

**Recommandation.09 :**

*Mettre en place des structures de gouvernance mixtes (enseignants, personnel administratifs, étudiants, et personnes du monde socio-professionnel) à la composition, au fonctionnement, et aux missions définies par faculté/institut (Conseil de faculté, Commission pédagogique, Conseil de perfectionnement), s'appuyant sur un outil d'évaluation systématique et anonyme de l'offre de formation (cours et stages) par les étudiants, dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de la pédagogie.*



*Point faible relevé : Une absence de dispositifs d'amélioration continue de la pédagogie*

#### **Retour UIASS :**

Dans le cadre de notre engagement en faveur de l'amélioration continue et de l'efficacité de la gouvernance pédagogique au sein de l'UIASS, nous reconnaissons la nécessité d'établir des structures de gouvernance mixtes. Ces structures incluront des représentants des enseignants, du personnel administratif, des étudiants et des acteurs du monde socio-professionnel. Leur composition, fonctionnement et missions seront spécifiquement définis pour chaque faculté et institut, englobant des entités telles que le Conseil de faculté, la Commission pédagogique et le Conseil de perfectionnement.

Pour accompagner cette démarche, nous mettrons en place dès l'année universitaire 2024/2025 **un système d'évaluation systématique et anonyme de l'offre de formation**, incluant les cours et les stages, permettant une évaluation objective de la qualité pédagogique. Ce dispositif d'évaluation vise à recueillir des feedbacks constructifs de la part des étudiants, favorisant ainsi une amélioration continue de la pédagogie. D'ailleurs, il est important de noter que jusqu'à présent, notre approche d'évaluation s'est limitée à une couverture partielle ne couvrant pas l'ensemble des enseignements, se faisant à travers les représentants du Bureau des Étudiants (BDE). Cette méthode, bien que facilitant un échange direct, ne reflétait pas l'ensemble des expériences pédagogiques vécues par les étudiants et ne permettait pas une évaluation approfondie de chaque aspect de la formation.

Avec la mise en œuvre du nouveau système, nous visons à instaurer une évaluation plus exhaustive et formelle, garantissant que chaque cours et stage est évalué de manière objective. Cette transition vers un outil d'évaluation systématique et anonyme marque un pas important vers l'amélioration de notre approche pédagogique et la valorisation des retours d'expérience des étudiants dans une optique d'excellence académique continue.

Cependant, nous sommes pleinement conscients du risque que ce système puisse, dans certains cas, se révéler contre-productif. En effet, l'évaluation pourrait potentiellement pénaliser les enseignements qui, en raison de leur rigueur et de leurs exigences élevées, imposent des défis considérables aux étudiants. Afin de minimiser ce risque, nous veillerons à ce que les critères d'évaluation soient équilibrés et que les feedbacks ne soient pas utilisés de manière à compromettre la qualité académique. Les évaluations seront conçues pour reconnaître et valoriser les efforts des enseignants qui maintiennent des normes élevées tout en permettant des ajustements constructifs là où cela est nécessaire.

De même, les comités consultatifs seront institués progressivement, avec des responsabilités clairement définies et des mandats temporaires, pour garantir une intégration fluide sans compromettre la qualité pédagogique et la continuité des processus décisionnels. Les forums de discussion seront également introduits de manière échelonnée, facilitant une adaptation graduelle à la culture participative tout en respectant les normes élevées de notre institution.

**Recommandation.10 :**

*Former les étudiants par la recherche dès la formation initiale et mettre en place une politique d'attractivité et d'allocations doctorales pour dynamiser les équipes de recherche, notamment en proposant une réduction significative des frais d'inscription en thèse et l'accès à des bourses de thèse.*

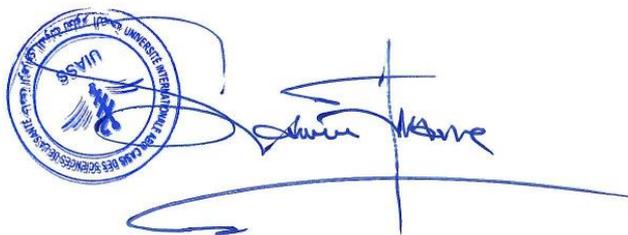
*Point faible relevé : Une formation par la recherche embryonnaire*

**Retour UIASS :**

Nous avons pris bonne note de l'importance de renforcer la formation par la recherche dès la formation initiale et de dynamiser nos équipes de recherche à travers une politique d'attractivité et d'allocations doctorales. Actuellement, la formation par la recherche au sein de l'UIASS est à un stade embryonnaire, et nous reconnaissons la nécessité d'enrichir cette dimension pour offrir une expérience académique complète et stimulante à nos étudiants.

En réponse à cette observation, nous nous engageons à élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique visant à intégrer la recherche de manière plus systématique dans nos programmes de formation. Nous développerons des mécanismes permettant aux étudiants de participer activement à des projets de recherche dès le début de leur cursus. Cette intégration sera facilitée par la création de modules de recherche appliquée et de stages de recherche, offrant aux étudiants l'opportunité de collaborer avec nos équipes de recherche sur des projets pertinents.

De plus, pour stimuler l'activité de recherche et attirer des talents de haut niveau, nous mettrons en place une politique d'allocation doctorale ambitieuse. Cette politique comprendra une réduction significative des frais d'inscription en thèse et l'accès à des bourses de thèse pour soutenir les doctorants. Nous visons ainsi à rendre la poursuite d'une thèse plus accessible et attrayante, tout en favorisant l'engagement des étudiants dans des activités de recherche de pointe. Nous prévoyons également la mise en place de programmes de soutien pour les équipes de recherche, visant à dynamiser leur activité et à renforcer leur capacité à attirer des projets de recherche. Ces programmes incluront des mécanismes de financement et de reconnaissance des efforts de recherche, contribuant ainsi à créer un environnement propice à l'innovation et à l'excellence scientifique.



## SIGLES ET ACRONYMES

### A

**ANEAQ** Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité

### B

**BDE** Bureau des étudiants

### C

**CBECZ** Centre de Bioéquivalence Cheikh Zaïd

**CEDoc SSA** Centre d'Études doctorales des Sciences de la santé Abulcasis

**CHU** Centre hospitalier universitaire

**CHUA** Centre d'Hébergement universitaire Abulcasis

**CIC** Centre d'investigation clinique

**CNCES** Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur

**CU** Certificat universitaire

### D

**DAS** Division d'activité stratégique

**DU** Diplôme universitaire

### E

**EASS** École africaine des Sciences de la santé

**EIA** École d'Ingénieurs Abulcasis

**ERSB** Équipe de recherche en sciences biologiques

**ERSCE** Équipe de recherche en sciences cliniques et épidémiologiques

**ERSIAS** Équipe de recherche en sciences de l'ingénieur appliquées à la santé

**ERSPT** Équipe de recherche en sciences pharmaceutiques et thérapeutiques

### F

**FMA** Faculté de Médecine Abulcasis

**FMDA** Faculté de Médecine dentaire Abulcasis

**FPA** Faculté de Pharmacie Abulcasis

**FASIMH** Faculté Abulcasis des Sciences infirmières et du Management hospitalier

**FCZ** Fondation Cheikh Zaïd

## H

<b>Hcéres</b>	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
<b>HUICZ</b>	Hôpital universitaire international Cheikh Zaïd

## I

<b>IAVA</b>	Institut Agronomique et Vétérinaire Abulcasis
<b>ISIFC</b>	Institut supérieur d'ingénieurs de Franche-Comté
<b>ISITS</b>	Institut Supérieur d'ingénierie et des Technologies de Santé

## L

<b>LARSIAS</b>	Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Ingénieur Appliquées à la Santé
----------------	---

## M

<b>MESRI</b>	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
--------------	---

## O

<b>OCP</b>	Office chérifien des phosphates
<b>ORL</b>	Otorhinolaryngologie

## P

<b>PU-PH</b>	Professeur des Universités – praticien hospitalier
--------------	--

## R

<b>RAE</b>	Rapport d'auto-évaluation
------------	---------------------------

## S

<b>SG</b>	Secrétariat général
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## U

**UIASS** Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé

## V

**VP** Vice-Président



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université Internationale Abulcasis des Sciences  
de la Santé**

Rabat

Maroc

**Septembre 2024**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en trois domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'empporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

## Décision N° EI-2024-48 portant accréditation de l'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé, Rabat, Maroc

Le Président par intérim du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu les articles L. 114-3-1 et R. 114-10 du code de la recherche ;

Vu la délibération du collège du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur n° 2022-5-01 du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation pour les établissements d'enseignement supérieur étranger ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention DEI\_2024\_CONV4 - UIASS du 26 février 2023 passée avec l'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la commission d'accréditation du 27 septembre 2024,

### Décide :

#### Article 1<sup>er</sup>

Après avoir constaté que l'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé, au Maroc, répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

#### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

##### Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement

L'UIASS a défini un positionnement clair et cohérent, en accord avec son identité et ses valeurs. L'établissement s'est doté d'un plan stratégique ambitieux à l'horizon 2033, qui ne couvre cependant pas les activités d'innovation et d'impact sur la société. Par ailleurs, ce plan n'est ni décliné à un niveau opérationnel ni accompagné d'indicateurs permettant le suivi de sa trajectoire. La politique partenariale, très dynamique et structurante dans le domaine de la formation, est insuffisamment développée dans le domaine socio-économique.

##### Critère 2 : Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie

La gouvernance et les dispositifs au service de la stratégie de l'établissement s'appuient largement sur la structure matricielle de la Fondation Cheikh Zaïd dans laquelle les circuits de décisions sont clairement identifiés. La Fondation dispose des moyens nécessaires et des outils de pilotage, de prévision et de réalisation en faveur de la mise en œuvre des missions de l'UIASS. La mise en application d'une politique qualité est fermement envisagée mais elle manque d'un prévisionnel d'objectifs et de moyens prenant notamment en compte les recommandations formulées par l'ANEAQ dans son rapport de 2022.

#### DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

##### Critère 3 : Politique de la recherche

La recherche est en phase de démarrage. La mise en place d'un conseil scientifique avec des personnalités de renom a permis de définir des axes prioritaires. Un financement d'amorçage par la Fondation Cheikh Zaïd a permis la mise en place de quatre structures de recherche transversales et l'acquisition de matériels modernes et performants. La proposition de structuration de la recherche autour

de quatre équipes semble adaptée au contexte local et aux compétences disponibles, mais elle manque de lisibilité organisationnelle. Par ailleurs, l'organisation proposée en neuf axes, couvrant des champs très vastes avec de nombreux recouvrements, présente une faible crédibilité, compte tenu des moyens humains disponibles. Le soutien à la recherche apparaît globalement insuffisant pour répondre aux ambitions de la transformation en cours, notamment en ce qui concerne le financement des équipes, la politique d'attractivité, et la politique de recrutement et d'accompagnement des enseignants-chercheurs.

#### Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

Malgré l'existence d'un conseil scientifique et d'une commission de recherche, la politique d'innovation et d'intégration de la science dans la société reste très limitée. Le modèle de gouvernance et la politique de ressources de l'établissement ne permettent pas d'assurer efficacement le pilotage d'actions d'intégration de la science dans la société, de médiation culturelle et scientifique ou de partage des savoirs.

### DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

#### Critère 5 : Politique de la formation

L'UIASS porte une politique et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie en santé. L'établissement développe un ensemble de dispositifs au service de la qualité pédagogique de son offre de formation, initiale et continue, avec une ouverture à l'international. L'UIASS analyse l'attractivité et la pertinence de son offre de formation. Le pilotage de la formation par la Fondation Cheikh Zaïd assure sa soutenabilité économique. Cependant, l'adossement de la formation à la recherche, bien que clairement affiché, demeure limité et n'intègre pas les enjeux du développement durable. L'accompagnement des étudiants dans leurs orientations académique et/ou professionnelle reste perfectible. Enfin, une implication des étudiants dans les dispositifs d'évaluation des formations est à mettre en place.

#### Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

Les infrastructures mises à disposition des étudiants sont extrêmement bien développées et d'excellente qualité. Le corps enseignant et le personnel administratif sont particulièrement investis dans la réussite et l'excellence académique des étudiants. Malgré le soutien de l'établissement à la vie étudiante, la politique dédiée à l'amélioration du bien-être des étudiants reste trop limitée. L'intégration des étudiants internationaux dans les cursus et la vie estudiantine est également à parfaire.

#### Article 2

L'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé, Rabat, Maroc, est accréditée pour une période de trois ans, qui peut être prolongée de deux ans, sous réserve d'un suivi pouvant inclure une visite sur site.

#### Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Augmenter le nombre de partenariats avec les acteurs socio-économiques et mieux exploiter les partenariats existants afin de bénéficier de nouvelles opportunités de financement de la recherche et d'accueil de doctorants.
- Institutionnaliser et partager des indicateurs et des tableaux de bord pour disposer d'un véritable système d'information décisionnel, incluant des indicateurs d'impact socio-économique et environnemental.
- Clarifier l'organisation de la recherche, en particulier les liens entre les différentes structures et équipes de recherche et proposer des organigrammes avec des responsables, des porteurs de projets, des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et scientifiques affectés à ces structures et équipes de recherche ; définir des axes de recherche prioritaires et structurants adaptés aux moyens humains disponibles, tant sur le

plan qualitatif que quantitatif, afin d'augmenter la lisibilité et l'efficacité de la recherche ; mettre en place un financement récurrent des différentes structures et équipes de recherche.

- Veiller au bien-être des étudiants en instaurant une commission spécifique (enseignants, représentants des étudiants, personnels administratifs et psychologue), en réfléchissant à un assouplissement des règles concernant l'assiduité et les contrôles continus éliminatoires (possibilité de mesures dérogatoires) et en favorisant l'intégration des étudiants étrangers à la vie étudiante.
- Mettre en place une véritable politique de recrutement d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs et scientifiques en cohérence avec les axes de recherche prioritaires.
- Mettre en place des dispositifs favorisant la collégialité et une participation élargie des personnels à l'élaboration et à l'opérationnalisation de la stratégie, ainsi qu'aux processus décisionnels.
- Établir un système de suivi transparent pour évaluer la qualité du dialogue social et élaborer une politique d'action sociale comprenant des programmes spécifiques pour soutenir les employés en difficulté.
- Améliorer les conditions d'utilisation de la bibliothèque universitaire (accueil pratique, disponibilité des matériels et ressources documentaires, service d'emprunt efficace).
- Mettre en place des structures de gouvernance mixtes (enseignants, personnel administratifs, étudiants, et personnes du monde socio-professionnel) à la composition, au fonctionnement, et aux missions définies par faculté/institut (Conseil de faculté, Commission pédagogique, Conseil de perfectionnement), s'appuyant sur un outil d'évaluation systématique et anonyme de l'offre de formation (cours et stages) par les étudiants, dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de la pédagogie.
- Former les étudiants par la recherche dès la formation initiale et mettre en place une politique d'attractivité et d'allocations doctorales pour dynamiser les équipes de recherche, notamment en proposant une réduction significative des frais d'inscription en thèse et l'accès à des bourses de thèse.

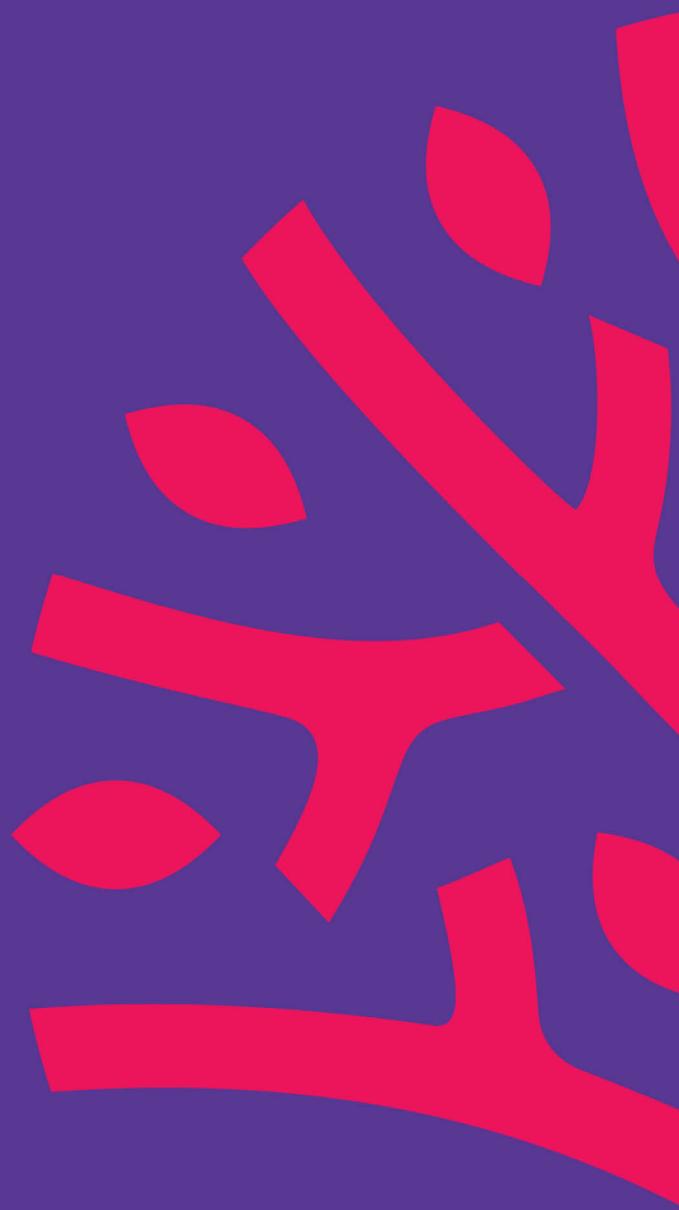
#### Article 4

La présente décision sera publiée sur le site internet du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Fait à Paris, le 17 octobre 2024

Le président par intérim  
signé

Stéphane LE BOULER



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)