



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)**

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

### **PREMIER SÉMINAIRE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS MI-PARCOURS PROJET AUDITUM (LOT 7.2)**

**Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRS), Rabat  
11 Mars 2019**

#### **Lundi 11 Mars 2019 :**

**09:00-09:30** Accueil des participants

**09:30-10:00** Mot d'accueil et d'ouverture de la réunion par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

**10:00-10:30** Le projet AuditUM et la collaboration Capacity Building entre les partenaires de l'UE et du Maroc. María Isabel DOVAL, Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération, Université de Vigo.

**10:30-11:00** Présentation de l'état d'avancement des activités du projet : septembre 2017 – février 2019. Eva GAREA, Technicien Supérieur des Relations Internationales.

**11:00-11:30** Présentation du livrable 1.2. Référentiel juridique, Mustapha BOUKHARFIEN, Université Abdelmalek Essaâdi.

**11:30-12:00** Présentation du livrable 1.3. Référentiel organisationnel, Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat.

**12:00-12:30** Pause-Café

**12:30-13:00** Présentation des futures actions. Signature de la lettre d'engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein des universités marocaines du consortium AuditUM. Hassan EZBAKHE, Vice-Président, Université Abdelmalek Essaâdi.

**13:00-14:00** Présentation du livrable 2.2. Manuel des procédures formalisées de gestion financière, Mohamed BACHISSE, Université Mohammed V Rabat.

**14:00** Clôture du premier séminaire de diffusion des résultats du projet. Hassan EZBAKHE, Université Abdelmalek Essaâdi.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# AuditUM

[www.projetauditum.net](http://www.projetauditum.net)

Audit et Contrôle Interne à  
l'Université Marocaine

- 
- 1 Pertinence du projet
  - 2 Concepts & périmètre
  - 3 Méthodologie
  - 4 Les résultats



**Plan**

1.

# Pertinence du projet





Contexte, caractérisé par une période de crise économique mondiale: contraintes d'ordre économique, budgétaire et financier

le redressement de la situation des finances publiques devient primordial au moyen de réformes structurelles et de bonne gouvernance impliquant, aussi bien, les services de l'Etat que les collectivités territoriales et les établissements publics

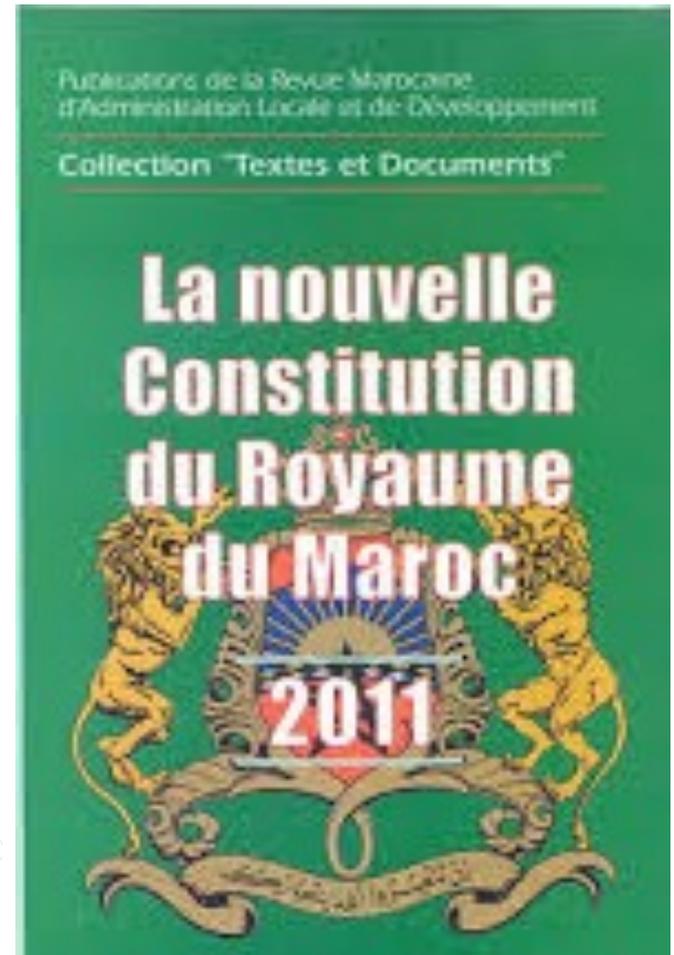
---

---

# Adoption par le Maroc de la nouvelle constitution en 2011

Constitution visant la consolidation de l'Etat de droit, la consécration des principes de séparation des pouvoirs, le renforcement de **la bonne gouvernance et la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.**

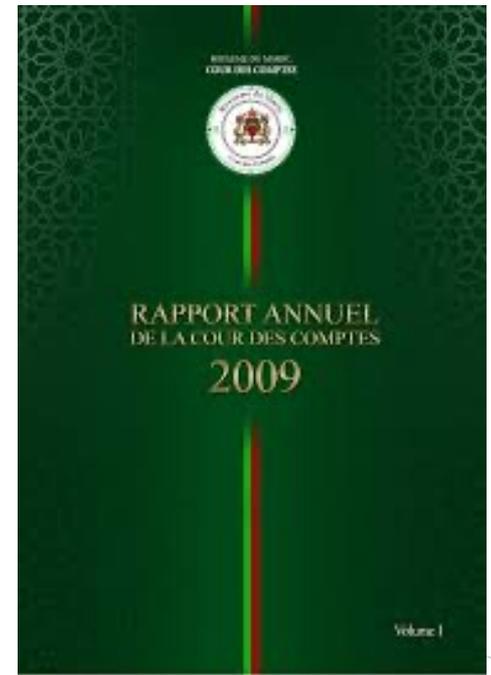
Cette Constitution érige la bonne gouvernance en principe fondamental dans le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne. A cet égard, la bonne gouvernance s'attache aux principes de transparence, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes.



ROYAUME DU MAROC  
COUR DES COMPTES



la cour des comptes n'a pas cessé de rappeler, aux organismes audités dont les universités, la nécessité de disposer d'un système de contrôle et d'audit interne qui doit veiller à la protection des principes et valeurs de la bonne gouvernance et de la transparence dans la gestion



# Les remarques de la cours des comptes(\*)

1

“ Faiblesse du système de contrôle interne au niveau de certaines administrations”

2

“ Insuffisance de la culture de résultats dans la gestion publique”

3

“ Problème aigû de coordination entre les acteurs de la gestion publique”

Source: Rapports de la cours des comptes: 2010/2011/2013

L'article 25 de l'arrêté ministériel N° 2- 2471DE/SPC du 17 Mai 2005 portant organisation financière et comptable des universités du Ma

1

« L'université doit établir et mettre à jour un système d'information de gestion comportant des règles assurant : l'exhaustivité et l'intangibilité des enregistrements comptables, la réalité des opérations, le rattachement des enregistrements à l'exercice concerné, l'imputation et la centralisation correctes des opérations ».



**SIG: Sage ERP X3**

les universités du Maroc disposent, désormais, d'un système d'information comptable et financier mis en place dans le cadre d'une autre initiative de la Commission Européenne : Le projet Gouvernance Numérique des Universités Marocaines référencé sous le N° 144654-TEMPUS-2008-MA-JPGR (2008-4650)



L'article 25 de l'arrêté ministériel N°  
2- 2471DE/SPC du 17 Mai 2005  
portant organisation financière et  
comptable des universités du Maroc

2

« La mise en place d'un manuel des procédures comptables, prévoyant, notamment : la définition des tâches de chacun des intervenants, les procédures de saisie de l'information, les modalités du contrôle comptable, les documents utilisés, la description des procédures d'inventaire, les règles d'évaluation et les options comptables retenues, le classement et l'archivage des pièces et les règles de sécurité ».



# L'article 25 de l'arrêté ministériel N° 2- 2471DE/SPC du 17 Mai 2005 portant organisation financière et comptable des universités du Maroc

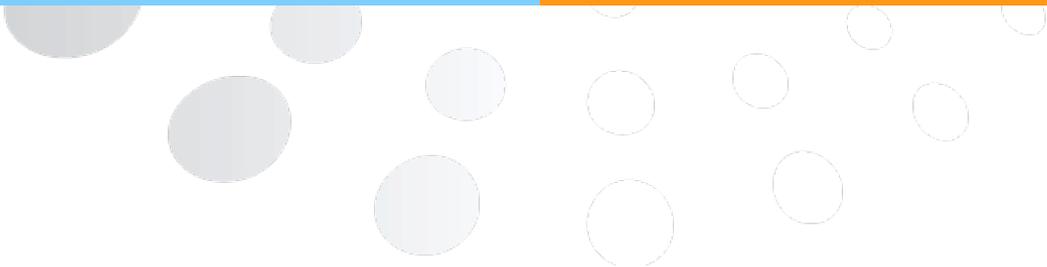
3

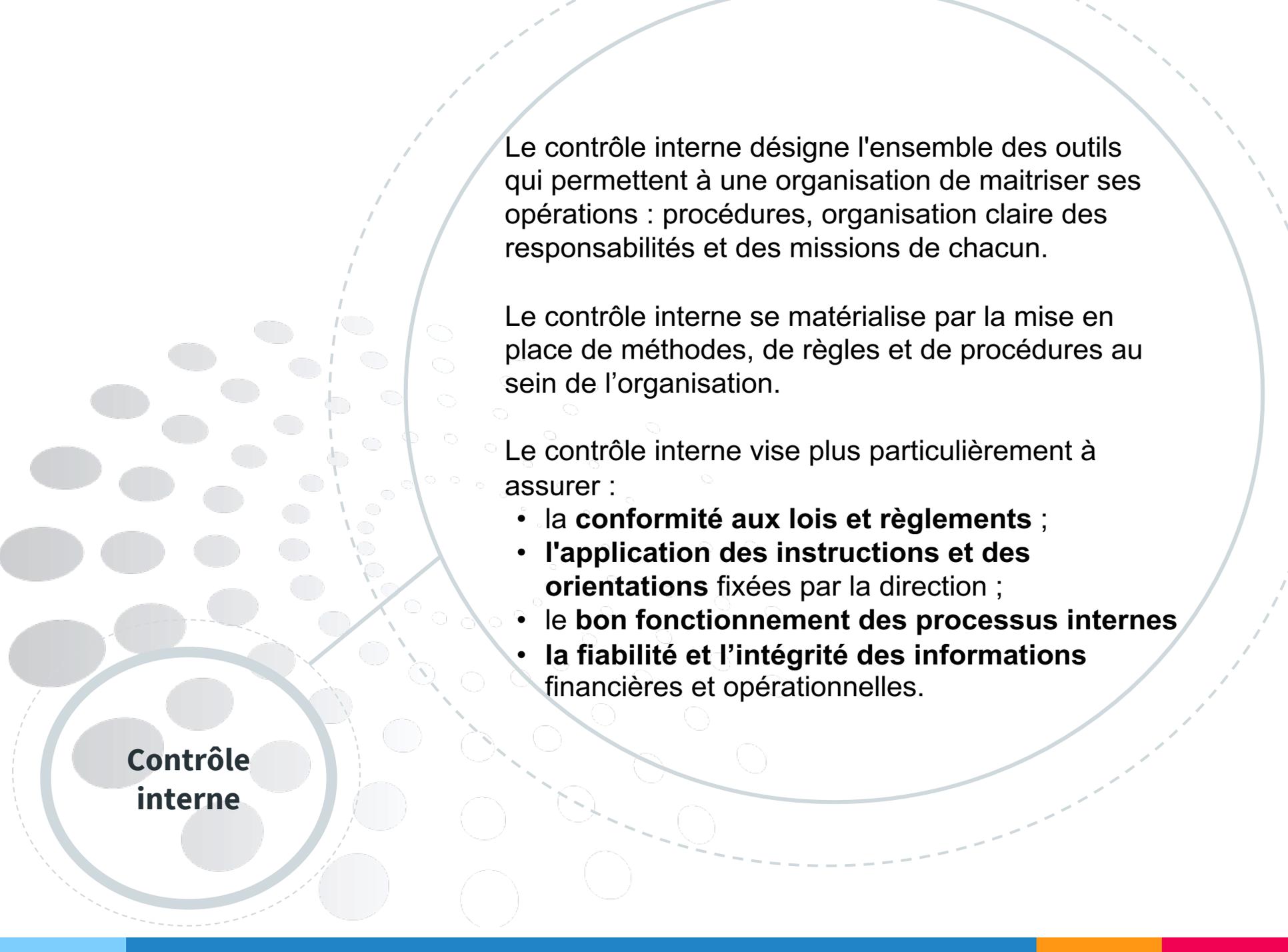
« L'université doit instaurer des structures d'audit interne et de contrôle interne qui doivent être rattachées à la présidence de l'université ».



2.

# Concepts & Périmètre





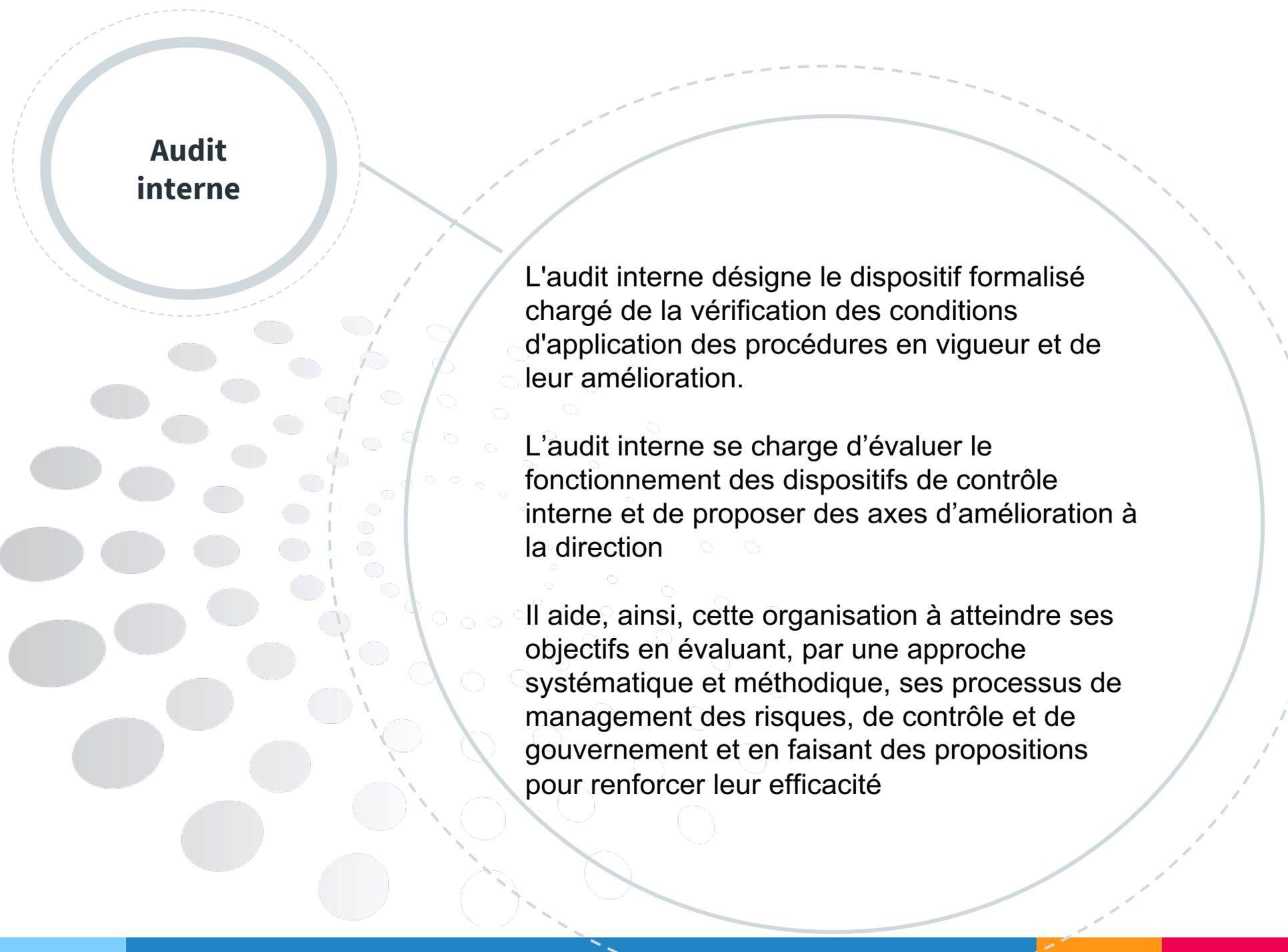
## Contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des outils qui permettent à une organisation de maîtriser ses opérations : procédures, organisation claire des responsabilités et des missions de chacun.

Le contrôle interne se matérialise par la mise en place de méthodes, de règles et de procédures au sein de l'organisation.

Le contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la **conformité aux lois et règlements** ;
- l'**application des instructions et des orientations** fixées par la direction ;
- le **bon fonctionnement des processus internes**
- la **fiabilité et l'intégrité des informations** financières et opérationnelles.



## Audit interne

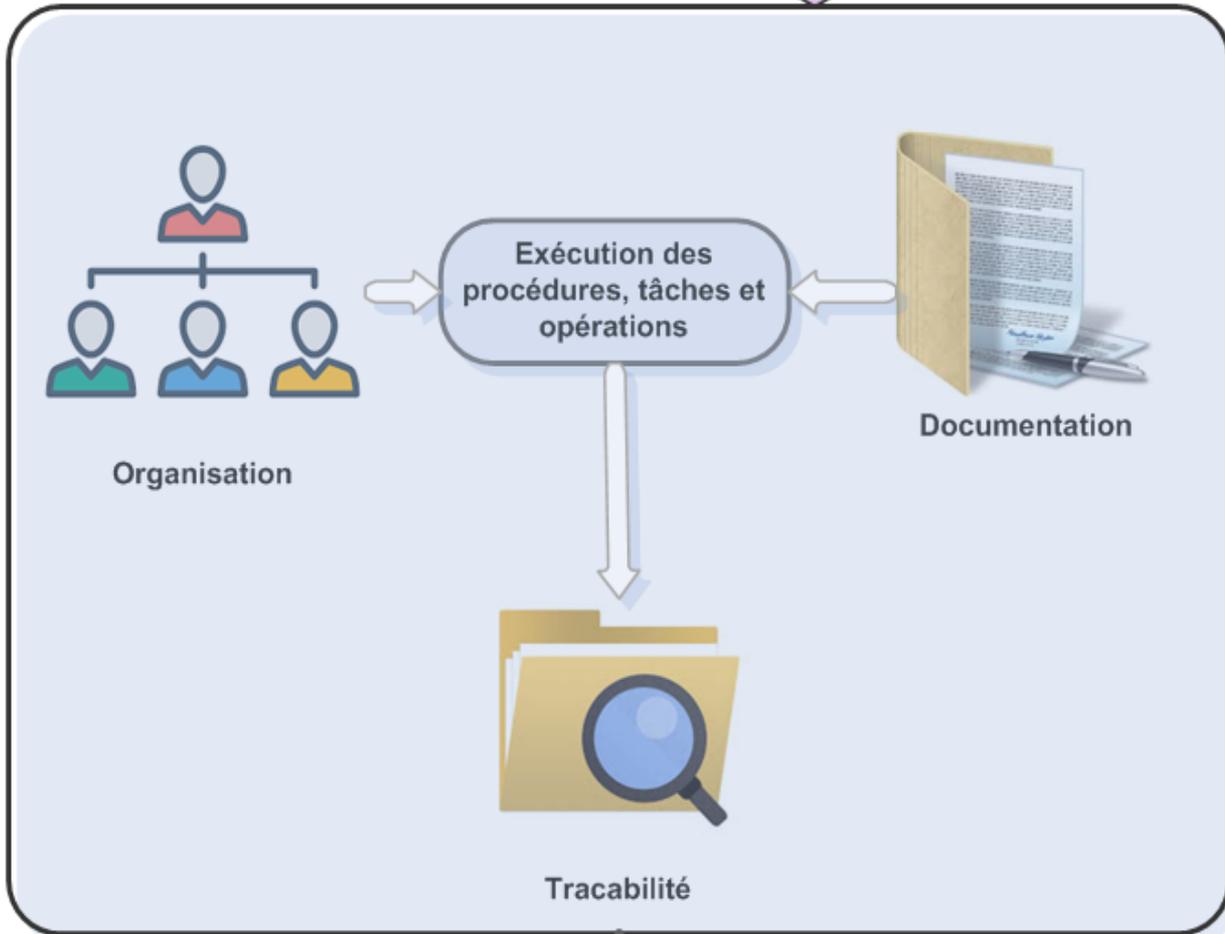
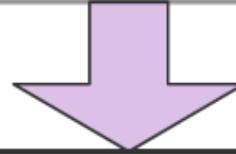
L'audit interne désigne le dispositif formalisé chargé de la vérification des conditions d'application des procédures en vigueur et de leur amélioration.

L'audit interne se charge d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de proposer des axes d'amélioration à la direction

Il aide, ainsi, cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité

# Contrôle Interne

Recensement, évaluation et hiérarchisation des risques



Détermination des indicateurs



Suivi des indicateurs



Restitutions

Audit Interne



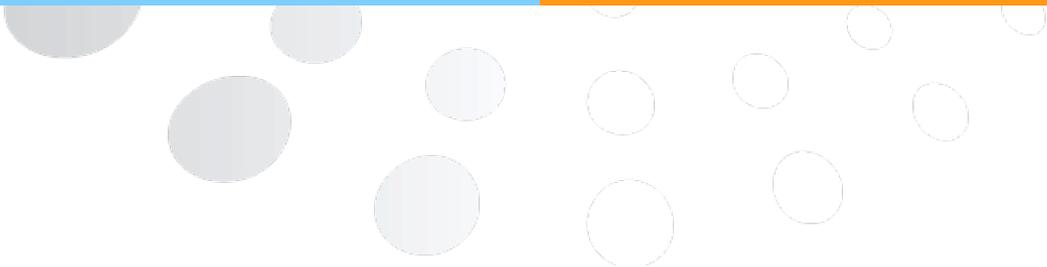
# Perimètre



3.

# La méthodologie

Les phases du projet



# Activités du projet

WP1. Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines.

WP2. Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université ;

WP3. Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards et réglementations internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines ;

WP4. Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec notamment la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques ;

WP5. Constitution d'un service d'audit interne : Elaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit ;

WP6. Formation sur les techniques du Contrôle interne et de l'Audit ;

WP7. Mise en place d'un plan de communication et d'une politique de diffusion en interne et externe des résultats du projet ;

WP9. Assurance qualité.

WP8. Gestion du projet ;

# Les phases du projet

Phase 1

Phase 2

Phase 3

✓Elaboration, pour chaque métier, d'un guide juridique et légal regroupant l'ensemble des règles et leurs références réglementaires.

✓Recensement des processus à formaliser, et collecte des données nécessaires à la rédaction de procédures et leur regroupement dans un manuel de procédures

✓Elaboration d'un référentiel d'Audit et de Contrôle interne adapté aux spécificités des universités marocaines.  
✓Formation de l'équipe projet sur les standards internationaux de l'Audit

Communication et gestion du projet

# Les phases du projet(suite)

Phase 4

✓ Conception des outils  
nécessaires à la gestion des  
risques au sein des services  
économiques

Phase 5

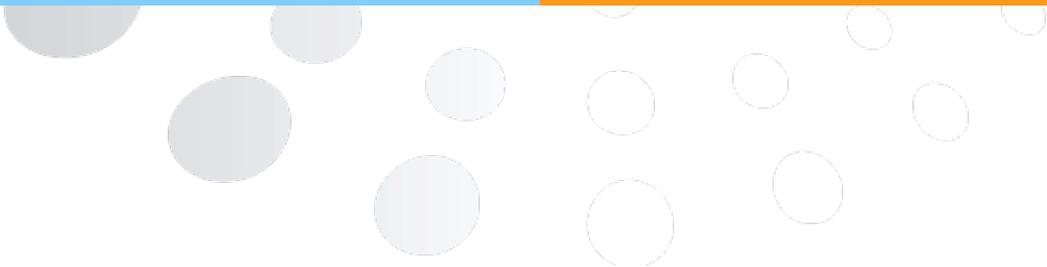
✓ Montage d'un service  
d'audit et de contrôle  
interne et formation du  
personnel

Communication et gestion du projet

4.

# Les résultats

WP1 et WP2



# Les résultats (WP1)

## WP.1

### Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines

WP1.1

Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'université marocaine

WP1.2

Elaboration du référentiel juridique

WP1.3

Elaboration du référentiel organisationnel

## WP.2

### Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université

WP2.1

Collecte et d'analyse des processus et procédures à formaliser

WP2.2

Rédaction et validation des procédures

WP2.3

Formation du personnel sur les procédures formalisées

WP2.4

Développement d'un site web d'hébergement et de partage des procédures de gestion

# Les résultats (WP1)

## WP1

### Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines

Il s'agit d'un lot de travaux préparatoires, préliminaires et nécessaires à la mise en place de tout système de contrôle interne et d'audit. Il consiste à élaborer les deux référentiels indispensables au fonctionnement des services économiques de l'université :

1

Un recueil juridique des textes de loi régissant le fonctionnement des services économiques de l'université.

2

Un recueil regroupant l'ensemble des fiches de postes correspondant aux profils existants et devant exister au sein des services économiques avec la description des tâches, des attributions et des qualifications requises aux métiers.

#### Activités du Workpackage WP1

WP1.1

Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'université marocaine

WP1.2

Elaboration du référentiel juridique

WP1.3

Elaboration du référentiel organisationnel

# Les résultats (WP1)

WP1

Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun  
à l'ensemble des universités marocaines

WP1.1

Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'université marocaines

**Le constat**

Une grande disparité, entre les différentes universités marocaines, dans les textes et règlements considérés (barèmes, modèles d'éditions, exigences en matière de constitution de dossiers, ...) et dans l'interprétation de ces textes.



L'objectif de ce séminaire est de sensibiliser les différentes universités marocaines sur la nécessité de normaliser la pratique comptable et financière à travers l'alignement de toutes les universités sur le même référentiel juridique et organisationnel.

# Les résultats (WP1)

WP1

Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun  
à l'ensemble des universités marocaines

WP1.2

Elaboration du référentiel juridique

Cette activité a pour objectif d'organiser un ensemble d'ateliers de travail dont l'objet consiste à collecter, traiter et analyser les textes de loi (Code des marchés publics, Règlement intérieur, Notes...etc) régissant l'activité des services économiques et de les regrouper dans un document lisible, actualisé, facile à consulter et à utiliser par le personnel des services.

L'activité se déroulera en 2 temps : Une phase d'observation des bonnes pratiques au sein des universités européennes partenaires précédera l'étape de production du référentiel qui se déroulera au sein des universités marocaines.

Livrables

▪ Référentiel juridique

# Les résultats (WP1)

WP1

Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun  
à l'ensemble des universités marocaines

WP1.3

Elaboration du référentiel organisationnel

Cette activité consiste en l'organisation d'ateliers d'étude et d'élaboration du référentiel des postes et compétences existants ou requis pour les métiers des services économiques (intendance, service des marchés, régisseur, ...). Ce recueil de fiches de postes sera complété par un organigramme fonctionnel mettant en exergue la hiérarchie et le circuit des validations.

Une étape d'observation des pratiques au sein des universités européennes partenaires précèdera l'étape de production du référentiel qui se déroulera au sein des universités marocaines.

**Livrables**

▪ **Référentiel organisationnel (REC)**

# Les résultats (WP 2)

## WP2

### Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université

Ce lot a pour objectif de recenser les processus, collecter les données, réaliser des interviews, évaluer et analyser les flux d'information et le fonctionnement actuel des services économiques afin de formaliser les différentes procédures de gestion comptable et financière.

#### Activités du Workpackage WP2

WP2.1

Collecte et d'analyse des processus et procédures à formaliser

WP2.2

Rédaction et validation des procédures

WP2.3

Formation du personnel sur les procédures formalisées

WP2.4

Développement d'un site web d'hébergement et de partage des procédures de gestion

# Les résultats (WP 2)

## WP2

Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université

### WP2.1

Collecte et d'analyse des processus et procédures à formaliser

Au cours de cette phase l'équipe de travail va se pencher sur:

1

L'analyse des processus métiers et l'observation de la circulation des flux d'information au sein des différents départements du service économique.

2

La description des éléments relatifs au traitement des dossiers

3

La formalisation de la liste des différents éléments constitutifs

**Livrables**

▪ **Comptes rendus des ateliers**

# Les résultats (WP 2)

WP2

Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université

WP2.2

Rédaction et validation des procédures

L'activité de rédaction des procédures doit permettre de détailler et de formaliser les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou d'un sous- processus du service économique des universités. Avant la diffusion de ces procédures deux étapes de validation sont nécessaires:

1

Validation provisoire: valider et faire approuver les restitutions écrites par l'équipe de travail et ce à travers des discussions qui permettent aux responsables des services économiques et aux rédacteurs de s'accorder sur le fond des procédures

2

Validation définitive: Elle est du ressort des instances dirigeantes des universités. Cette dernière phase de validation sert surtout à débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur.

Livrables

▪ Manuel des procédures

# Les résultats (WP 2)

**WP2**

**Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université**

**WP2.3**

**Formation du personnel sur les procédures formalisées**

Une fois les procédures validées et le nouveau manuel des procédures administratives et financières des services économiques des universités marocaines édité, des sessions de formation seront organisées au profit du personnel des universités afin de s'approprier les nouvelles procédures et les mettre en application.

**Livrables**

▪ **Supports de Formation**

# Les résultats (WP 2)

**WP2**

**Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université**

**WP2.4**

**Développement d'un site web d'hébergement et de partage des procédures de gestion**

Cette activité s'inscrit dans le cadre des mesures d'accompagnement de mise en œuvre des procédures et de diffusion du manuel des procédures comptables et financière des universités marocaines.

Son objectif est de mettre toutes les chances de réussite du déploiement du nouveau guide en faveur des universités. Ainsi, un site web de partage et de discussion autour des procédures formalisées sera mis en ligne et un accès privilégié sera accordés aux différentes parties prenantes de ce projet afin de bénéficier d'une assistance personnalisée.

**Livrables**

▪ **Site Web**

# Merci pour votre attention





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)**

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

### **COMPTE RENDU**

#### **PREMIER SÉMINAIRE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS MI-PARCOURS PROJET AUDITUM (LOT 7.2)**

**Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRS), Rabat  
11 Mars 2019**

#### **Lundi 11 Mars 2019 :**

**09:00-09:30** Accueil des participants

**09:30-10:00** Le premier séminaire de diffusion des résultats à mi-parcours du projet AuditUM a été ouvert par la Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération de l'Université de Vigo, Mme. María Isabel DOVAL RUIZ, qui a souligné la proximité entre l'Espagne et le Maroc et la bonne collaboration entre les deux pays. Le Vice-Recteur de l'Université Abdelmalek Essaâdi, M. Hassan EZBAKHE a accompagné Mme. DOVAL RUIZ dans le mot d'ouverture en indiquant que le projet AuditUM est nécessaire pour le Maroc. A continuation, le Vice-Recteur chargé de la recherche, coopération et partenariat à l'Université Mohammed V de Rabat, M. Ismail KASSOU, a décrit l'importance de l'audit dans les universités marocaines, qui constitue un sujet très important à l'actualité. Il a indiqué que les lois changent d'une façon rapide et pour cette raison, pour le prochain séminaire ou la prochaine réunion, il a suggéré d'inviter le Ministère de Finances, aussi que la Cour de Comptes, qui, pendant les deux dernières années ont audité l'Université Mohammed V et à présent ils audient les projets de recherche à l'UM5R pour offrir, d'une manière conjointe, le support pour la mise sur place des actions d'amélioration. M. Hassan EZBAKHE a informé les assistants que le Ministère de Finances et la Cour de Comptes ont été invités à l'ouverture du projet et qu'ils connaissent et suivent le déroulement du projet et aussi qu'ils seront invités aux futurs événements.

A continuation, Mme. DOVAL RUIZ a réalisé une description de ses tâches en qualité de Vice-Rectrice de l'Université de Vigo. Aussi, elle a indiqué que, dans le projet Auditum, nous traitons des sujets tels que la gouvernance, la responsabilité, l'internationalisation et la modernisation de l'université, des sujets qui représentent son intérêt et son savoir-faire.

**10:00-10:30** Mme. DOVAL RUIZ a commencé sa présentation en décrivant, tout d'abord, les objectifs du Capacity Building, pour expliquer, a continuation, les objectifs du projet AuditUM. Elle a aussi expliqué les résultats prévus dans les lots de travail 1, 2 et 3, qui sont pratiquement achevés. Dans la période suivante, les lots de travail 4 et 5 débiteront avec la constitution d'un service de contrôle et d'audit interne dans les universités marocaines partenaires ; après, le lot 6 sera initié avec les formations sur les techniques et les outils de contrôle interne. Le succès du projet dépend de l'implication du personnel et un facteur essentiel c'est leur formation. Mme. DOVAL RUIZ a mentionné aussi les lots de travail horizontaux : le lot 7 – la diffusion, le



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



lot 8 – la gestion du projet, le lot 9 – l'assurance qualité, en affirmant que le consortium fait un bon travail en ce qui concerne les activités de ces lots. Elle a indiqué que le projet a rencontré quelques problèmes sur le chemin, quand même, il s'agit des problèmes habituels dans ce type des projets. Ce qui est important est de les résoudre. Elle a fini sa présentation en affirmant que nous ne sentons très contents en travaillant avec les partenaires du Maroc (voir présentation).

M. Hassan EZBAKHE a remercié Mme. DOVAL RUIZ pour indiquer l'importance de collaborer ensemble.

**10:30-11:00** Mme. Eva GAREA OYA, Technicien Supérieur des Relations Internationales et Coordinatrice Technique du projet, a réalisé une présentation de l'état d'avancement des activités du projet depuis son début en septembre 2017 jusqu'au mois février 2019. Elle a souligné que les lots de travail 1, 2 et 3 sont pratiquement achevés, en mettant en évidence le travail continu et la coopération constante de tous les partenaires pour finir les référentiels juridique (1.2.) et organisationnel (1.3.) et aussi le manuel des procédures de gestion financières et comptables (2.2.), qui constituent la base du travail administratif du personnel des services comptables des universités partenaires (voir présentation).

**11:00-12:00** A continuation, M. Mustapha BOUKHARFIEN, de l'Université Abdelmalek Essaâdi, a présenté, de façon détaillée, le référentiel juridique, qui représente le livrable 1.2. du projet. Il a décrit l'organisation du document, aussi que son contenu. Le Vice-Recteur de l'Université Moulay Ismail, M. Omar OUSSOUADDI, a indiqué qu'il a envoyé, à la fin du mois février, une annexe à être ajoutée au livrable 1.2 (le référentiel juridique). Les représentants du consortium ont approuvé ajouter une partie contenant des dates et des délais à respecter. Le livrable 1.3. a été aussi décrit.

**12:00-12:30** Pause-Café

**12:30-13:00** M. Mohamed BACHISSE, de l'Université Mohammed V Rabat, a présenté le livrable 2.2. : le manuel des procédures de gestion financières et comptables. Il a confirmé que la version présentée c'est la dernière version du document, qui va être envoyée au consortium après le séminaire. Cette version inclut 3 procédures nouvelles ajoutées (le document final comprend 7 procédures).

**13:00-14:00** A continuation, les Vice-Présidents des universités du consortium présentent, dans la présence de Mme. La Vice-Rectrice de l'Université de Vigo DOVAL RUIZ, la lettre d'engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein des universités marocaines du consortium AuditUM.

**14:00** Mme. DOVAL RUIZ a clôturé le premier séminaire de diffusion des résultats du projet, en remarquant l'implication et le compromis de chaque université partenaire avec les objectifs du projet.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## COMPTE RENDU

### PREMIER SÉMINAIRE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS MI-PARCOURS PROJET AUDITUM (LOT 7.2)

	Nom	Institution
1.	María Isabel DOVAL RUIZ	UVIGO
2.	Eva GAREA OYA	UVIGO
3.	Hassan EZBAKHE	UAE
4.	Mohamed L'Bachir EL KBIACH	UAE
5.	Mustapha BOUKHARFIEN	UAE
6.	Karima SELMAOUI	UIT
7.	Kacem SRHIR	UIT
8.	Omar OUSSOUADDI	UMI
9.	Mohamed BACHISSE	UM5R
10.	Ismail KASSOU	UM5R
11.	Hamid AJANA	UPM
12.	Mahamane HARO WADAH	UPM
13.	Fatima ESSEBBAR	MESFCRS



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)**

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

### **PREMIER SÉMINAIRE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS MI-PARCOURS PROJET AUDITUM (LOT 7.2)**

**Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRST), Rabat  
11 Mars 2019**

#### **Lundi 11 Mars 2019 :**

**09:00-09:30** Accueil des participants

**09:30-10:00** Mot d'accueil et d'ouverture de la réunion par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

**10:00-10:30** Le projet AuditUM et la collaboration Capacity Building entre les partenaires de l'UE et du Maroc. María Isabel DOVAL, Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération, Université de Vigo.

**10:30-11:00** Présentation de l'état d'avancement des activités du projet : septembre 2017 – février 2019. Eva GAREA OYA, Technicien Supérieur des Relations Internationales.

**11:00-11:30** Présentation du livrable 1.2. Référentiel juridique, Mustapha BOUKHARFIEN, Université Abdelmalek Essaâdi.

**11:30-12:00** Présentation du livrable 1.3. Référentiel organisationnel, Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat.

**12:00-12:30** Pause-Café

**12:30-13:00** Présentation des futures actions. Signature de la lettre d'engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein des universités marocaines du consortium AuditUM. Hassan EZBAKHE, Vice-Président, Université Abdelmalek Essaâdi.

**13:00-14:00** Présentation du livrable 2.2. Manuel des procédures formalisées de gestion financière, Mohamed BACHISSE, Université Mohammed V Rabat.

**14:00** Clôture du premier séminaire de diffusion des résultats du projet. Hassan EZBAKHE, Université Abdelmalek Essaâdi.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



