

Institut **S**upérieur de **C**ommerce et d'**A**dministration des **E**ntreprises
I.S.C.A.E.

Le projet Entreprise et Citoyenneté

Pour l'excellence de la formation

*Comité de Réflexion Stratégique
Janvier 2002*

Sommaire

1. PREAMBULE	5
2. FONDEMENTS ET APPROCHE	6
2.1. L'AUDIT STRATEGIQUE : ACCELERER LE CHANGEMENT	7
2.2. L'AUDIT D'IMAGE EXTERNE : UN LEADERSHIP A CONFORTER	10
3. DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE	13
3.1. MISSION	13
3.2. DOMAINES D'ACTIVITES	15
3.3. AXES STRATEGIQUES	16
4. NOUVEAU SCHEMA PEDAGOGIQUE	18
5. LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	21
6. PLAN D'ACTION	26
6.1. PREALABLE : IMPLIQUER LES ACTEURS	26
6.2. REINGENEERING PEDAGOGIQUE ET NOUVEAU PROFIL DE COMPETENCE	26
6.3. DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION ET PERFORMANCES DES ORGANISATIONS	27
6.4. LES ACTIONS LIEES AU DEVELOPPEMENT ET AU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	28

Avant propos

Les mutations profondes qu'a connu l'environnement au cours de la décennie écoulée, les changements considérables des contextes économiques et de formation tant nationaux qu'internationaux, la demande de nouveaux profils par les entreprises, autant de facteurs qui nous ont conduits à impulser des actions de changement. Toute autre attitude ne pourrait se traduire que par la perte du leadership de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, la perte de vitalité de ses programmes et méthodes d'enseignement et l'inadaptation de ses structures.

La stratégie de développement 2002-2006 de l'ISCAE repose sur trois fondements essentiels, logiquement et organiquement liés les uns aux autres.

En premier lieu, une **VISION** à l'horizon 2010, qui est à la fois une réponse aux incertitudes actuelles ainsi qu'un choix porteur de sens tant pour les acteurs internes (enseignants, étudiants, personnel administratif) que pour nos partenaires externes, notamment les entreprises.

Partant de cette vision, les réflexions des enseignants membres des commissions d'évaluation et du comité de pilotage stratégique, ont permis de décliner cette vision en un certain nombre de valeurs.

Ces valeurs sous-tendent et déterminent la mission, les domaines d'activité et les axes stratégiques de l'ISCAE. Il faut, en effet, former des cadres dirigeants capables de bien intégrer ces valeurs et d'en tirer un parti intelligent et bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour la société dans son ensemble.

Si notre métier a été, jusqu'à maintenant, principalement centré sur la transmission de connaissances et la maîtrise de techniques de gestion pointues, il y a lieu, dorénavant, d'y ajouter une dimension comportementale de nature spécifique. En effet, savoir, savoir être et savoir faire dans l'entreprise et la société doivent être à la base de la formation du cadre dirigeant de demain.

En deuxième lieu, une **dynamique de changement** impulsée dès le milieu des années 90 par la direction et poursuivie depuis lors. Cette dynamique a été initiée, notamment, par l'audit stratégique effectué par l'European Foundation for Management Development (EFMD), l'enquête auprès des entreprises confiée à un cabinet spécialisé, les diagnostics menés par les enseignants, les réflexions et suggestions des étudiants.

En troisième lieu, un **programme d'action** qui exprime les valeurs mises en avant dans le projet et décline concrètement la stratégie de l'établissement.

Ce sont là les piliers ayant servi de trame à la mise au point du projet Entreprise et Citoyenneté.

Rechercher un plus grand équilibre entre la formation de cadres pour l'entreprise et de citoyens pour la communauté dans son ensemble, telle est la nouvelle tâche à laquelle l'école invite à œuvrer les différents acteurs et partenaires.

Rachid M'RABET
Directeur
ISCAE

I- Préambule

Tout au long de ses 30 années d'expérience, l'ISCAE s'est affirmé comme un centre d'excellence pour la formation de cadres polyvalents au service des entreprises des secteurs privé et public.

Ces acquis sont liés à la fois à la Haute Sollicitude Royale, aux soutiens permanents des différents membres du conseil d'administration, à l'implication solidaire de l'administration et du corps enseignant pour cultiver la qualité et l'innovation pédagogiques en harmonie avec les mutations ayant marqué les environnements aussi bien régional, national qu'international, ainsi qu'au comportement professionnel des lauréats de l'Institut.

L'ouverture permanente de l'Institut, son écoute attentive des sollicitations de l'environnement lui ont permis de développer progressivement des initiatives pédagogiques comme réponses aux évolutions de son milieu et aux attentes de ses acteurs.

Mais son souci va bien au-delà de l'adaptation. Son souci se prolonge dans un comportement volontariste destiné à innover, à anticiper les évolutions et à servir de référence et de modèle.

C'est bien cette logique proactive qui lui permettra de se distinguer davantage et de tirer vers le progrès l'ensemble du secteur de la formation en management au Maroc. C'est à travers cette logique que l'ISCAE s'engage avec ses partenaires et l'ensemble des acteurs pour développer une vision porteuse de sens et de progrès pour son rayonnement et son positionnement parmi les centres d'excellence reconnus.

II - Fondements et approche

Le référentiel de la vision s'articule autour de trois composantes essentielles ; consolider les acquis, chercher un nouvel équilibre dans la formation et s'engager dans une dynamique de changement permanent.

- ☛ **Consolider les acquis** notamment de la période 1996-2001 qui a permis à l'Institut une expansion tant qualitative que quantitative sans précédent :
 - ✓ Evolution du nombre d'étudiants ;
 - ✓ Développement de la recherche et des publications ;
 - ✓ Ouverture à l'international ;
 - ✓ Forte attractivité et forte sélectivité des candidats au concours ;
 - ✓ Développement constant des moyens logistiques ;
 - ✓ Recherche permanente de la qualité ;
 - ✓ Extension de partenariats au niveau international (ex : ESSEC) et national (ex : ONA) ;
 - ✓ Plus grande visibilité au plan national et international pour des actions notamment de formation et d'ingénierie pédagogique.

- ☛ **Rechercher un nouvel équilibre** dans la formation de cadres devant à la fois servir et engager les entreprises dans la voie du progrès, et contribuer en tant que citoyens au développement de la communauté dans son ensemble.

- ☛ **S'engager résolument et avec constance dans la dynamique du changement** en développant une veille et une écoute actives par rapport à l'environnement et en renforçant les partenariats à l'échelle nationale et internationale.

L'approche qui intègre les orientations du Conseil d'Administration, notamment celles issues des réunions de janvier 2001, est construite sur la base des enquêtes et diagnostics combinant les travaux des consultants externes, ceux développés par le corps enseignant et le comité de pilotage stratégique et la direction de l'Institut :

- L'étude réalisée par l'European Foundation for Management Development (EFMD) qui a finalisé l'Audit Stratégique de l'ISCAE (Janvier 1998) en mettant en évidence les atouts et les besoins d'évolution de l'Institut ;

- Les résultats de l'enquête confiée au cabinet LMS/Conseil (...)
- Les travaux des commissions «développement des structures» et «contenus pédagogiques», groupes formés d'enseignants de l'ISCAE.
- Le comité de pilotage stratégique, composé de trois enseignants chercheurs et des membres du Comité de Direction s'est attaché à :
 - Définir et valider les orientations stratégiques de l'ISCAE, permettant de consolider les acquis de son expérience et de renforcer son positionnement en tant que leader dans le domaine de la formation en management au Maroc ;
 - Développer une structure organisationnelle pouvant soutenir la mise en œuvre et le succès de ces orientations stratégiques tout en tenant compte des dispositions contenues dans la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur au Maroc et celles contenues dans la charte nationale d'éducation et de formation.

1. L'audit stratégique : accélérer le changement

L'audit stratégique a pour l'essentiel porté sur les points suivants :

- La mission et positionnement de l'ISCAE ;
- Les programmes de formation ;
- Les ressources ;
- La structure, les pouvoirs et les processus.

1.1. Mission, positionnement et identité

Les auditeurs estiment que la mission, assez sommairement définie dans les textes de base de l'établissement, s'avère, en raison de l'évolution du contexte, dépassée et ne semble plus adaptée à la situation. Ils suggèrent qu'une nouvelle mission soit reformulée et devrait s'articuler autour des idées clés suivantes :

- L'ISCAE doit doter le pays de managers compétents ;
- L'ISCAE doit se concevoir comme un élément d'un réseau plutôt qu'une institution isolée ;
- L'ISCAE a pour mission de tirer l'ensemble des autres écoles nationales et donc leurs enseignements vers le haut et de former les profils les plus pointus.

D'où :

- Développement de partenariats et de réseaux nationaux et internationaux ;
- Choix entre une formation de cadres supérieurs et d'entrepreneurs ;

- Choix de confier aux classes préparatoires le soin de la première formation des bacheliers se destinant aux études en management ;
- Choix de la base multidisciplinaire de l'enseignement au lieu d'un développement plutôt unilatéral en finances et comptabilité ;
- La création d'un cycle doctoral valorisant la mission de "Centre d'excellence" visée par l'institution.

1.2. Programmes

L'audit stratégique a conclu à l'insuffisance des ressources compte tenu du portefeuille d'activités actuel. Plus précisément, les auditeurs estiment que le Cycle Normal, le Cycle Supérieur de Gestion et le Cycle de Formation Continue répondent à la mission première de l'institut. Par contre, le cycle de commerce international et celui lié à la formation des experts comptables risquent de compromettre ou du moins retarder la création d'un programme de recherches et d'études doctorales essentiel au maintien du leadership de l'ISCAE dans son activité de base. Sauf, si ces programmes étaient dotés de ressources propres nécessaires à leur fonctionnement et leur maintien.

Par ailleurs, Il y aurait lieu de redynamiser, par exemple, le Centre de Promotion de la Création d'Entreprises. L'ISCAE doit aussi avoir une troisième mission, à côté de l'enseignement et de la recherche, qui est celle d'une responsabilité sociale de diffusion des connaissances (extension work) et des valeurs de citoyenneté.

Enfin, la dimension sportive ne doit pas rester le parent pauvre ; elle est soupape de convivialité et de combativité utile à la formation d'un manager soucieux de responsabilité et d'humilité.

1.3. Ressources

Cette partie est consacrée aux ressources humaines ; le corps enseignant, les étudiants et le personnel de support. Il s'agit ensuite des ressources matérielles ; des locaux et des équipements.

• Le corps enseignant

Depuis sa création, l'ISCAE fonctionne avec des enseignants qui assument par ailleurs des responsabilités de gestion importantes et/ou qui sont bien connus dans leurs domaines respectifs. Un acquis qui a son prix.

Le potentiel enseignant et de recherche est nettement **insuffisant** par rapport au portefeuille des activités.

Les mesures à prendre pour le développement du corps enseignant sont l'**évaluation** des performances, la **revalorisation** de leurs rémunérations, leur **formation** et/ou perfectionnement technique et pédagogique et des accords de coopération et d'échange.

• Les étudiants

Il est important de considérer les étudiants comme une véritable ressource. Partant, il faut **accroître leur participation active** et leur responsabilisation dans le fonctionnement de l'école.

La **sélection** est effectuée avec le plus grand soin et le corps d'étudiants est d'une très grande qualité.

Une **organisation active des lauréats** est à mettre en place, pour renforcer leur sentiment d'appartenance à une entité « creuset de formation d'une élite nationale ».

- **Le Personnel administratif**

Il est impératif que la contribution du personnel administratif et de support, puisse être améliorée si l'école veut, à terme, garder son leadership. Il convient de remédier de façon énergique et urgente aux faiblesses à ce niveau.

- **Infrastructure et équipement**

L'insuffisance notoire des fonctions de support, notamment l'administration, l'informatique et la bibliothèque, aggrave la rigidité du corps enseignant et les défauts de structure.

Quant aux finances, celles-ci sont pour l'essentiel fournies par l'Etat. Dans la mesure où cette situation perdure, il faut poser le problème de la relation entre mission et les moyens adéquats à mobiliser. A ce niveau, une volonté délibérée est nécessaire : autoriser l'appel à des ressources propres sur l'enseignement, la formation continue et sur des contrats de recherche. Cette disposition améliorerait sensiblement les possibilités de l'institution.

1.4. Pouvoir, structures et processus vitaux

- **Le pouvoir**

L'audit conclu, à ce niveau, à un manque notoire d'autonomie de gestion ralentit les évolutions et fait que les adaptations nécessaires sont difficilement réalisées en temps utile. C'est là que réside la faiblesse du statut d'un établissement public qui présente par ailleurs des avantages.

- **Les structures**

Une école de dimension et de stature internationales, d'après les auditeurs, est nécessairement déconcentrée, mais la déconcentration suppose une mission claire et un pouvoir central fort, pour la réalisation de certaines tâches essentielles comme :

- La définition de la mission et la négociation interne et externe de cette mission ;
- Les alliances stratégiques que cela suppose ;
- Le recrutement et le développement des ressources humaines pour l'ensemble de l'institution ;
- La mise en place de mécanismes de coordination efficaces.

La structure matricielle dans laquelle les responsables des départements se trouvent croisés avec les responsables de programme serait la mieux adaptée avec, bien entendu, des mécanismes de coordination.

- **Les processus vitaux**

Au niveau du fonctionnement global de l'institution, il y a des *processus vitaux* à identifier qui sont trans-structurels, tels que l'internationalisation, le leadership au niveau national, le contrôle et la maîtrise de la qualité totale.

En conclusion de leur rapport, les auditeurs reconnaissent que l'ISCAE a bien des atouts en mains et paraît parfaitement capable de saisir les opportunités que les mutations de l'environnement amènent. Cependant, ils soulignent avec insistance qu'il faut accélérer le mouvement et réussir à faire prendre les décisions fondamentales pour lever certaines contraintes.

2. L'audit d'image externe : un leadership à conforter

Pour l'audit d'image le point de vue des dirigeants des entreprises a été sollicité sur les axes suivants :

- Etat des lieux de l'enseignement de la gestion au Maroc ;
- Perceptions des institutions d'enseignement de cette discipline ;
- Identification des besoins des entreprises par rapport au profil des lauréats des écoles de commerce et de gestion ;
- Le profil du dirigeant de demain et définition des caractéristiques de son école de formation.

2.1. L'enseignement de la gestion au Maroc

Cet enseignement est jugé déficient et inadapté aux réalités de son environnement. Le décalage perçu entre les besoins des entreprises et la formation en gestion est le résultat de deux éléments problématiques : la formation dans son contenu intrinsèque et les méthodes mises en oeuvre.

C'est une véritable cristallisation que font les opérateurs sur l'absence d'**immersion dans l'entreprise**. Une véritable alternance et une plus grande proximité avec l'entreprise sont considérées comme la clef de voûte de la formation au management.

Si les dirigeants reconnaissent que quelques écoles arrivent à produire au plan "scolastique" des éléments valables, ils déplorent l'absence totale de ce qui permet de forger le comportement. C'est toute la dimension des **valeurs comportementales** dont il s'agit qui est **indissociable des compétences techniques**.

2.2. L'univers des institutions d'enseignement

Cet univers est fortement investi mais où l'appréciation du système public est synonyme de qualité, d'implication, alors que le statut privé est perçu comme un système de facilité... de dérive.

Pour les opérateurs, l'établissement public prend l'avantage au plan de l'infrastructure et du « process de formation » mettant en évidence les acquis : l'**élitisme scolaire**, la **logique normative** dans la formation et au niveau du corps enseignant ; la **capacité de changement** à travers la réceptivité aux évolutions, la **crédibilité du diplôme** sanctionnant la fin des études et partant de tout un système conditionnant la qualité du lauréat et de l'institution.

Pour l'ensemble des critères retenus, à savoir, la rigueur du système d'entrée, la qualité de l'enseignement, la qualité du corps enseignant, la qualité des lauréats et l'ouverture sur le marché de l'emploi, la quasi-unanimité des opérateurs placent l'ISCAE au premier rang.

2.3. L'ISCAE

Pour les dirigeants et décideurs, l'ISCAE a une histoire et s'est forgé une identité. Son antériorité sur le marché lui confère les acquis d'une institution doyenne, comme elle a contribué à asseoir le poids du "label ISCAE".

L'exception ISCAE s'explique par :

- Le système de formation, qui est à la base de la performance de l'institut ;
- La probité et la transparence qui caractérisent le système de recrutement ;
- La bonne réactivité qui permet à l'école d'adhérer à son environnement ;
- Le bon apport de la plupart de ceux qui ont eu à prendre en charge l'institut.

Si les compétences techniques et précisément la maîtrise qu'ont les lauréats de l'ISCAE du domaine technique sont soulignées, c'est sur d'autres volets que l'ISCAE est fragilisé ; un enseignement "aux méthodes dépassées".

L'enseignement des écoles étrangères est aujourd'hui pris pour exemple parce qu'ayant su conjuguer entre théorie et pratique, parce qu'ayant su concilier entre école et entreprise, parce qu'ayant converti l'étudiant "universitaire" en étudiant "prêt à l'emploi, prêt à manager". Les dirigeants et décideurs se focalisent sur cette **cohérence entre cursus et personnalité du lauréat** de l'école de gestion étrangère.

2.4. Les besoins et potentiel du marché

Dans la définition de leurs besoins en lauréats d'écoles supérieures, les entreprises se prononcent plutôt en termes de filières, voire d'écoles, qu'en termes de fonctions. On parle d'expert dans l'international (commerce, négoce, droit...), de contrôleur de gestion, de gestionnaire de patrimoine, d'expert financier avec maîtrise des nouveaux métiers, de statisticiens émérites, de spécialiste en marketing de la distribution, en stratégie, dans les nouveaux métiers de l'informatique. Plus loin on retrouve les profils "standards": commercial, marketing, finance, informatique classique, gestion des ressources humaines...

Si la "finance" trouve facilement "preneur", le "marketing" et le "commercial" mettent plutôt à rude épreuve les entreprises. La difficulté à recruter dans ces domaines est vécue par la plupart des opérateurs.

Par ailleurs, on penche plus vers les écoles d'ingénieurs. Dans l'identification des profils, elles ont les faveurs des dirigeants et décideurs qui sollicitent leurs lauréats aussi pour des postes de gestionnaires que pour des postes techniques.

2.5. La formation au management

Impératifs environnementaux et nouvelles approches en formation. Pour les dirigeants et décideurs, c'est l'interaction "Ecole Entreprise Environnement" qui doit être à la base de l'enseignement de la gestion de demain, avec ce que cela implique comme paradigmes :

- 1- L'éclectisme culturel avec, notamment, une richesse "linguistique";
- 2- L'implication dans la vie sociale et civile à travers la forme associative ;
- 3- L'intégration rapide et irréversible des technologies de l'information ;
- 4- La réactivité par le sens de l'anticipation et de la veille ;
- 5- Le développement de la personnalité par un intérêt pour des disciplines qui épanouissent (sport, art...);
- 6- La connexion avec le monde et l'ancrage à la mondialisation.

S'agissant des programmes, de la pédagogie, de la durée dans le temps, les tendances lourdes sont :

- 1- **L'académique** n'est pas abandonné : on ne passe pas outre la théorie. Cela continue d'être le soutien de la compétence et justifie même le recours à la pratique ;
- 2- L'alternance entreprise école reste "privilegié" ; c'est l'interaction entreprise école qui, indéniablement, prédomine. Unanimes sont en effet les opérateurs pour **l'immersion dans l'entreprise**
- 3- La défense implicite de **l'élitisme** par la sélectivité à 2 stades ; à l'entrée, puis, par une année préparatoire avec concours ;
- 4- **Le relèvement du nombre d'années** d'études : un cycle plutôt de 5 ans pour une profondeur, pour une mise à niveau avec les écoles étrangères et même pour l'image.

2.6. Le manager de demain : Un solide gestionnaire, hautement réactif, à la puissante personnalité

Trois grandes dimensions, estimées fondements déterminants et légitimant un statut de manager, qui sont, dans l'ordre :

La dimension individuelle : Elle n'est autre que cette valeur intrinsèque de l'individualité, de ce "système à la fois inné et inculqué" qui forge la personnalité, "qui fait l'homme" ; citoyen honnête avec une vie sociale en dehors de l'entreprise ;

La dimension culturelle : une composition de différentes variables dominées par la culture générale, un impératif pour comprendre l'environnement direct et indirect, et s'y mouvoir, ce qui est, souvent, la marque distinctive d'un manager ;

La dimension professionnelle : C'est la maîtrise totale d'un ou des métier(s) qui, d'abord, légitime la présence dans l'entreprise et permet, sans difficulté, de passer d'un statut de gestionnaire spécialisé à celui de manager.

Pour conclure, les opérateurs soulignent, que l'école, qui veut préparer le manager de demain, sera celle qui aura fait sa mutation, au plan de l'adéquation avec le monde de l'entreprise et avec "l'international", tant au niveau de ses méthodes que de la qualité des étudiants qu'elle recrute.

En fait, c'est une véritable révolution culturelle qu'il s'agirait d'enclencher. Les dirigeants et décideurs le savent et le disent : ils la vivront aussi, mais elle ne se fera pas à leur détriment. L'appelant de tous leurs vœux, ils rappellent que le facteur temps en est la principale clé de réussite : "plus vite on ira, plus facile sera le gap à combler".

III - Développement stratégique

Le développement stratégique est issu d'une **nouvelle vision** qui cherche à bâtir la mission de l'ISCAE sur l'éducation et la formation de cadres dirigeants d'entreprises mais aussi de citoyens responsables et conscients des besoins de la société.

Le concept « **Entreprise et Citoyenneté** » est à la base du projet stratégique et s'explique par les liens réels, évidents, toujours dynamiques entre l'homme, l'entreprise et la société. L'homme comme finalité de l'entreprise, mais aussi comme citoyen, porteur de valeurs et vivant en société.

Le choix de la citoyenneté a été retenu pour que les étudiants intériorisent le respect de l'autre, apprennent à se sentir responsables, porteurs d'engagements pour eux-mêmes et pour celles et ceux avec lesquels ils travaillent et vivent. Il s'agit pour l'institut de former de futurs dirigeants à la fois citoyens et entrepreneurs. Beaucoup d'éléments de réflexion ont porté sur les comportements, la personnalité, l'éthique, la citoyenneté, la façon d'apprendre et d'enseigner aux autres. Partant de ces apports, l'ambition est de cultiver dans l'Ecole ces quelques principes fondateurs d'une stratégie, d'un projet dont la mission est d'éduquer, sans dogme, ni moralisme, des citoyens utiles pour l'entreprise et pour la société.

1. Mission

Les sources du projet Entreprise et Citoyenneté résultent d'un choix par l'équipe de direction et les enseignants de l'ISCAE de valeurs fondamentales touchant au comportement de l'homme dans l'entreprise et en société. Celles-ci tournent autour principalement de six sens :

- ✓ Sens de la rigueur : Exactitude et précision dans l'ordre intellectuel ;
- ✓ Sens du professionnalisme : Genre d'état dans lequel on se dévoue ;
- ✓ Sens des responsabilités : Assumer l'obligation de répondre de ses actes sans chercher à les faire retomber sur les autres ;
- ✓ Sens de la solidarité : Sentiment de responsabilité mutuelle ;
- ✓ Sens de l'éthique : Spéculation réflexive portant sur l'appréciation comme bonne ou mauvaise de la conduite humaine ;
- ✓ Sens de l'autonomie : Tirer de sa propre volonté l'ensemble des obligations qui constituent la morale.

Ces valeurs sont aujourd'hui plus que jamais nécessaires au vu de l'importance accrue de la dimension éthique, de l'évolution des demandes de l'entreprise vers une logique de compétence liée à la rigueur et au professionnalisme mais aussi à la solidarité et à l'autonomie.

Si le Métier du Groupe ISCAE a toujours été de FORMER des jeunes cadres à potentiel de dirigeant, il prend aujourd'hui un relief nouveau à la faveur des valeurs choisies dans le projet Entreprise et Citoyenneté.

L'ensemble des valeurs précitées incite à tout mettre en œuvre pour poser un nouveau paradigme qui doit avoir pour principales caractéristiques théoriques les points suivants :

- ✓ Avoir pour mission d'éduquer et de former des dirigeants véritables entrepreneurs des affaires qui leur sont confiées, mais aussi, des citoyens utiles pour la société ;
- ✓ Développer la Mission Formation afin de faciliter l'éclosion de comportements d'étudiants plus mûrs, partenaires de leur Ecole, dans une vision de liberté et de responsabilité ;
- ✓ Etre à l'avant-garde des techniques de recherche, développer un corpus de sciences de l'action et favoriser, sur le plan culturel, et de façon profonde l'épanouissement des personnalités ;

- ✓ Etre un milieu intellectuel et professionnel de production de compétences.

La réalisation pratique de ce paradigme par l'ISCAE passe par l'évolution de son positionnement stratégique. En effet, les atouts de l'établissement doivent être mis en perspective pour dépasser le stade du positionnement actuel et gagner un nouveau seuil de positionnement qui est régional, national et à vocation internationale. Cette réalisation réside, également, dans la redéfinition des objectifs de la mission de formation et des orientations stratégiques.

2. Domaines d'activités

Le corps des activités de l'ISCAE sera formé par trois métiers de base :

- ✓ **Le développement des compétences** dans le domaine du management des organisations et de l'entrepreneurship à travers :
 - La formation académique : Formation initiale, Cycle Supérieur de Gestion, cycles spécialisés (DESS, DESA) et Cycle doctoral ;
 - La formation qualifiante : Mastères et cycle de formation continue.
- ✓ **La promotion et la consolidation de l'expertise** en s'appuyant sur la recherche appliquée. Cette activité devra être prise en charge par :
 - Des pools de compétences motivées pour promouvoir et diffuser la recherche scientifique et pédagogique dans le domaine du management ;
 - Une structure d'appui aux entreprises capable de fournir des prestations de qualité et ajustées dans le conseil et la formation ;
 - Le cycle de formation continue.
- ✓ **La participation active à la culture citoyenne et à la promotion de l'éthique** à travers des manifestations destinées à diffuser le sens de la responsabilité, de la solidarité et de la déontologie.

3. Axes stratégiques

Dans le cadre de ce corps d'activités, l'ISCAE mobilise ses ressources et son expérience pour :

1. Un reengineering pédagogique devant permettre la promotion d'un nouveau profil de compétences ;
 2. Le développement des capacités de recherche et d'intervention afin d'appuyer les performances des organisations ;
 3. Le développement institutionnel.
- **Le reengineering pédagogique pour la promotion d'un nouveau profil de compétences** : avec des aptitudes et des attitudes conformes aux besoins de la société d'aujourd'hui et de demain.

Dans ce sens, le défi consiste à faire une bonne lecture de notre environnement et, en particulier, de la demande des entreprises demain : Qu'attendent les entreprises de nos jeunes diplômés ? Principalement, les qualités suivantes :

- Qu'ils sachent se battre : aller à la découverte, reconnaître les positions des concurrents ;
- Qu'ils soient dynamiques ;
- Qu'ils soient capables de s'adapter à toutes les situations ;
- Qu'ils sachent conduire les hommes ;
- Qu'ils aillent de l'avant et qu'ils soient entreprenant, tout en connaissant leurs limites.

En outre, au-delà de ces aspects comportementaux, le lauréat doit maîtriser les techniques de gestion sans en être prisonnier.

Il s'agit donc, pour l'institut, de faire des choix sur les contenus d'enseignement autour des quatre axes suivants :

- La gestion et le développement des performances et des organisations ;
- L'entrepreneurship ;
- La conduite des hommes et le leadership ;
- La capacité d'adaptation, de changement et d'ouverture à l'international.

• **Le développement des capacités de recherche et d'intervention pour appuyer les performances des organisations** : L'ISCAE sera ainsi reconnue comme une structure de référence permettant de :

- Faire avancer la recherche dans le domaine du management en général, mais essentiellement dans l'exploration du management des organisations publiques et privées au Maroc en liaison avec leurs contingences et aussi avec leurs défis.
- S'affirmer comme une structure d'intervention crédible pouvant accompagner efficacement la mise à niveau des organisations mais aussi éclairer et appuyer les entreprises et les secteurs dans la formulation et la mise en œuvre de stratégies compétitives.

• **Le développement institutionnel** : dans ce sens, l'ISCAE s'attachera à renforcer son rayonnement national et international et ses capacités d'intervention dans le champs économique et social du pays. Plus précisément il s'agit de :

- Développer et entretenir l'image d'excellence de l'ISCAE par une communication intelligente et soutenue.
- Développer une politique active pour tisser un réseau de soutiens et d'alliances avec les opérateurs économiques.
- Créer un réseau de coopération et de partenariat internationaux dans lequel l'ISCAE joue un rôle actif.
- Renforcer les capacités propres du personnel enseignant et administratif de manière à entretenir au sein de l'Institut une culture de la qualité, de l'innovation et de la performance.
- Bâtir un développement régional, réfléchi et contrôlé à travers les régions du Royaume.

Cette logique de proximité permettra à l'ISCAE de garder une liaison intime avec son environnement en intégrant ses particularités et ses besoins.

IV - Nouveau schéma pédagogique

Fidèle à sa mission de former des femmes et des hommes à fort potentiel, l'ISCAE doit encore et toujours investir dans le domaine académique pour mieux répondre et anticiper les nouvelles problématiques de management et adapter ses cursus et méthodes pédagogiques.

Pour cela, il faut avancer dans deux directions principales :

- Développer et adapter le schéma pédagogique aux standards internationaux ;
- Soutenir fortement la recherche appliquée qui doit devenir une priorité stratégique.

Le projet du futur schéma pédagogique de l'ISCAE se veut une réponse à ces deux références et une traduction tant de la mission que de la stratégie que doit adopter l'école (On se reportera au cahier pédagogique donné en annexe pour plus ample informé).

Durant les dix dernières années, la demande d'accès à l'ISCAE a connu une forte expansion menant à une sélectivité très bénéfique quant au potentiel des entrants aux différents cycles de l'ISCAE.

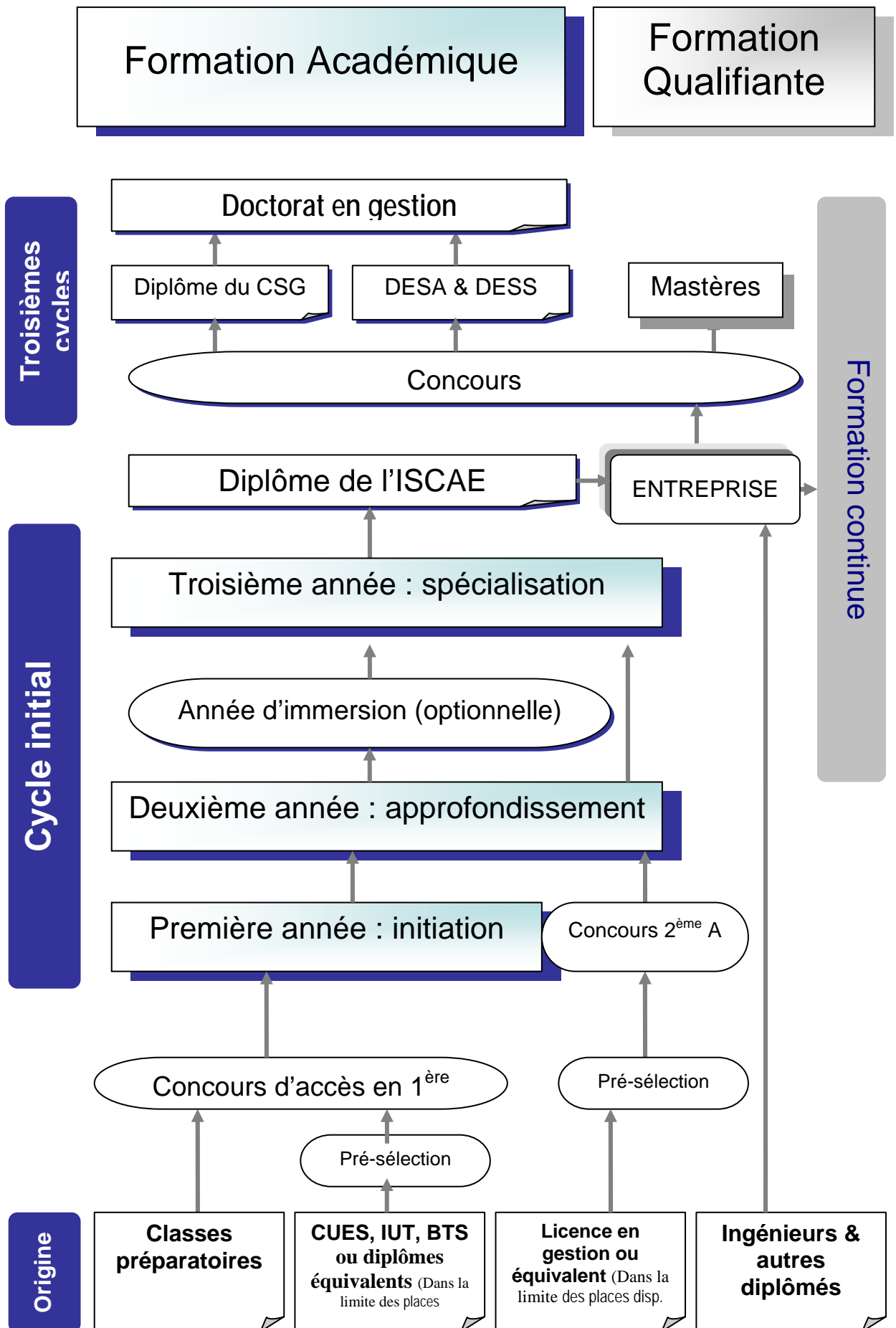
La création récente, par le Ministère de l'Enseignement secondaire, des classes préparatoires pour le haut enseignement commercial répond à la première direction et notamment l'objectif visant à renforcer le potentiel des candidats et à recentrer l'enseignement de l'ISCAE sur les matières de management.

Ceci permettra aussi d'avoir un enseignement de 5 années (2+3), ce qui rallongera l'enseignement d'une année, favorisant une plus forte immersion en entreprise en renforçant la période des stages et une plus grande offre d'enseignements transversaux qui développent chez l'étudiant une solide culture générale, complément indispensable à l'apprentissage du management.

Des voies parallèles d'accès à l'ISCAE seront créées en donnant la possibilité aux diplômés de l'université (titulaires de CUES ou de licence en gestion ou équivalent) d'intégrer la première ou la deuxième année du Cycle Normal.

Les 3^{ème} cycles seront renforcés par la création du Cycle Doctoral qui permettra la mise en œuvre d'une politique de recherche s'inscrivant dans le cadre de l'évolution académique et internationale de l'ISCAE, et sera un des leviers du développement de l'excellence du corps professoral, de la qualité et du renouvellement des enseignements.

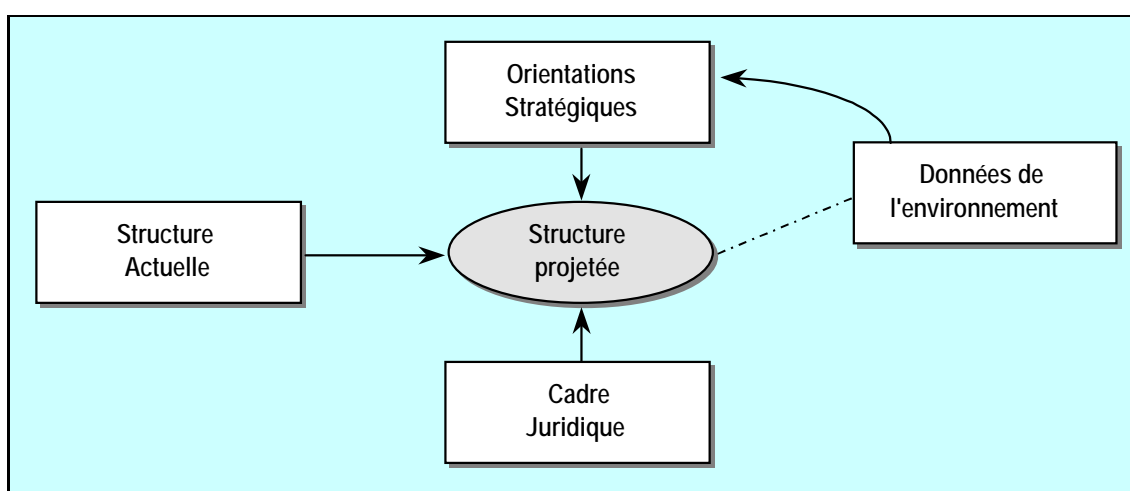
Schéma pédagogique de l'établissement



V- Le développement organisationnel

La vision de la structure organisationnelle projetée de l'ISCAE est naturellement déterminée par :

- Les orientations stratégiques futures de l'ISCAE qui s'inspirent des sollicitations de son environnement et des acteurs ;
- Les données juridiques qui sont contenues dans les textes en vigueur (à la fois les textes de base, que les nouveaux textes portant organisation de l'enseignement supérieur) ;
- Les caractéristiques de la structure actuelle.



De telles orientations supposent une structure ouverte et flexible privilégiant le développement des relations extérieures et en même temps les activités transverses de soutien aux activités pédagogiques : telles l'ingénierie pédagogique et la qualité.

Les principes directeurs retenus sont :

- Le développement des capacités à l'innovation pédagogique ;
- La promotion et l'entretien de la qualité ;
- Le soutien actif à la compétitivité des entreprises à travers la formation continue et le conseil ;
- Le rayonnement national et international à travers la communication, le développement d'alliance et le développement régional.

La prise en charge des orientations stratégiques, compte tenu de ces principes directeurs et la traduction des domaines d'activité de l'institut, implique la mise en place de directions opérationnelles et la création d'unités fonctionnelles et de soutien.

Les directions opérationnelles, érigées en pôles, au nombre de deux sont les suivantes :

- a. **Le pôle académique** qui s'appuie sur la création d'une direction générale adjointe avec pour principale fonction d'assister le directeur dans la gestion des programmes d'enseignement dispensés dans le groupe ISCAE et prend, de ce fait, en charge l'ensemble des formations dites diplômantes ;
- b. **Le pôle de soutien à la compétitivité et à la mise à niveau des entreprises**, géré lui aussi par une direction générale adjointe, devra regrouper :
 - * La formation continue et l'ingénierie de la formation au service des organismes privés et publics ;
 - * L'assistance conseil destinée à redresser, développer ou consolider le potentiel compétitif des entreprises.

Cette organisation s'appuie, également, sur des unités fonctionnelles pour l'apport logistique et les facilitations ainsi qu'une direction en charge de la recherche/développement. Ces unités au nombre de trois sont :

- a. Une fonction **Relations Extérieures** chargée spécifiquement de gérer les communications de l'ISCAE et son développement institutionnel, à travers des relations étroites avec le monde des affaires et aussi, à travers le développement de partenariats avec des institutions de renommées, opérant dans les mêmes logiques d'activités ;
- b. La **Direction Recherche et Développement** qui aura pour mission de :
 - ☛ Veiller à développer et à entretenir la qualité des prestations de l'ISCAE dans tous ses domaines d'activité ;
 - ☛ Entretenir une veille pédagogique, de manière à innover et/ou adapter les programmes, les méthodes et outils pédagogiques, compte tenu des évolutions attendues dans les domaines d'activités spécifiques à l'école.

Cette Direction se présente donc comme un prestataire transverse en charge de créer une dynamique de progrès et d'excellence au service de l'ensemble des activités pédagogiques de l'ISCAE.

- c. La **direction logistique**, instituée dans le secrétariat général, cette fonction de coordination veillera sur l'animation de la structure administrative et logistique.

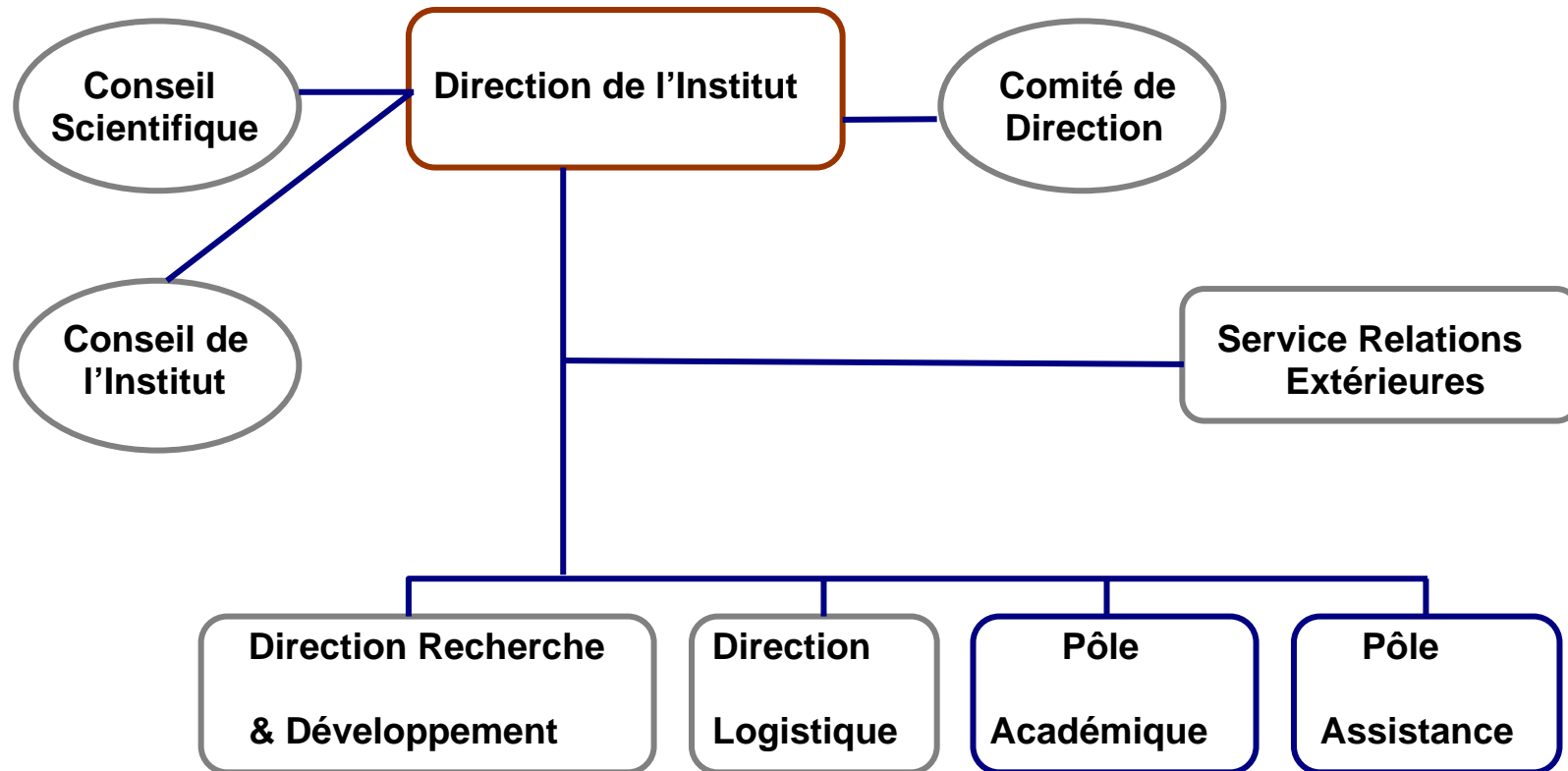
Au niveau de son fonctionnement, la structure prend appui sur :

- Les directions, assurées par des professeurs permanents, choisis en fonction de leurs profils et de leurs capacités de mobilisation des ressources (humaines et matérielles) ;
- Les corps d'enseignants impliqués dans :
 - La recherche – développement : «Pôles de progrès» ;
 - La coordination pédagogique : «Structures de régulations pédagogiques» ;
 - Le conseil assistance : «Corps de consultants» ;
 - Le développement des cursus de doctorat : «Equipe d'orientation».

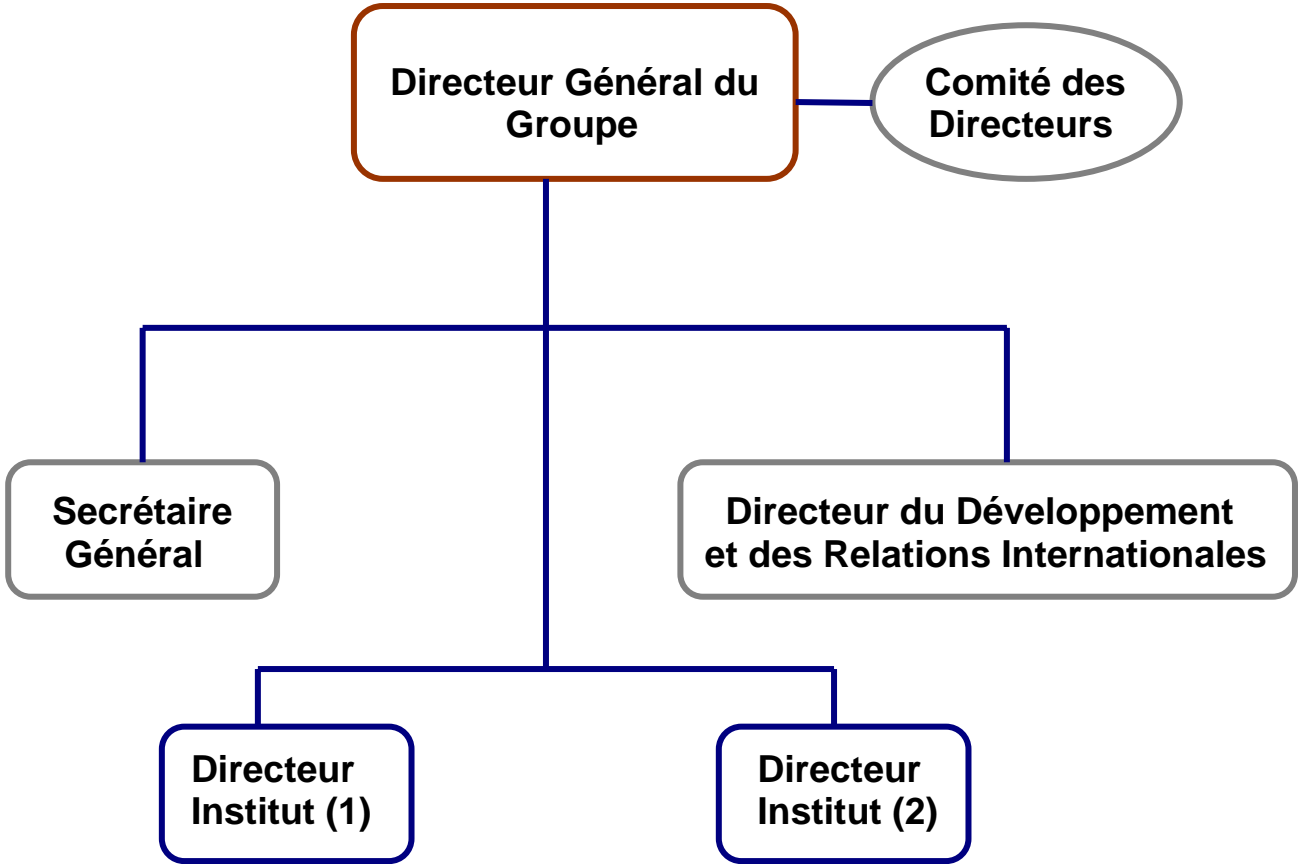
Enfin, deux instances de régulation, au niveau de la direction, sont à instituer ; le **conseil scientifique** de l'institut, qui devra appuyer la réflexion stratégique de l'Institut, développer les échanges culturels à travers les manifestations scientifiques et donner un «sens au projet pédagogique de l'école» et à sa culture. Le deuxième organe de régulation est le **comité de direction** qui regroupe l'ensemble des responsables des directions et qui a, pour principale fonction, la coordination des actions de l'ensemble de la structure et l'assistance de la direction générale dans ses rôles et fonctions.

Le schéma suivant reprend les grandes lignes de cette structure. On se reportera aux annexes pour les détails.

Projet d'organigramme de l'Institut



Projet d'organigramme Du Groupe



VI- Plan d'action

En parallèle de la mise en place du nouveau schéma pédagogique et de la nouvelle structure organisationnelle qui l'accompagne et la sous-tend, d'autres actions sont à mettre en œuvre. Les principales parmi celles-ci, sont reprises ci-dessous, ou du moins leur énoncé, sachant que chacune d'entre elles fait l'objet d'une « Fiche action » plus explicite ainsi que d'un planning de mise en œuvre et de suivi.

Par ailleurs, il est suggéré la mise en place d'un comité de pilotage, de suivi et d'évaluation de l'ensemble des actions inscrites dans le cadre du projet **Entreprise et Citoyenneté**. Celle-ci devrait intervenir dès après l'adoption du projet par le Conseil d'Administration. Ce comité qui regroupera des représentants des enseignants, de l'administration et des étudiants sera présidé par un membre du Conseil d'Administration.

1. Préalable : Impliquer les acteurs

Le succès du projet **Entreprise et Citoyenneté** dépend d'une condition essentielle : l'acceptation des valeurs qu'il promeut par l'ensemble des acteurs de l'Ecole. Guidée par l'objectif d'associer ceux-ci à son élaboration, la direction a constitué des commissions d'enseignants et demandé aux étudiants et au personnel administratif de faire des propositions. Les membres du Conseil d'Administration, auxquels un avant-projet de stratégie a été proposé, ont également émis des propositions.

Le Comité de pilotage stratégique a analysé les différentes propositions puis a sélectionné celles qui lui paraissent les plus conformes à la stratégie de l'institut.

2. Reengineering pédagogique et nouveau profil de compétence

Il s'agit notamment de :

- Favoriser un apprentissage plus cohérent et plus intégré dans le temps du management et des comportements professionnels requis ;

- Permettre à l'étudiant de se construire un cursus scolaire modulable dans le temps en fonction de son projet personnel et professionnel ;
- Permettre aux étudiants de mieux s'approprier les connaissances, de mesurer leur progrès personnel et de devenir responsable de leur évolution ;
- Promouvoir les méthodes et les exercices de développement personnel. Faciliter la connaissance de soi de l'apprenant ;
- Mettre en place un système d'évaluation par les étudiants des enseignements suivis et renforcer par là même leur rôle d'acteur actif dans le processus de leur formation ;
- Encourager les étudiants, du cycle initial en particulier, à faire des immersions de longue durée (12 mois) en entreprise afin de tirer profit du vécu des organisations et approfondir leurs connaissances du management ;
- Permettre aux étudiants résidents de participer à la gestion active du campus (résidence, restaurant, ...).

3. Développement des capacités de recherche et d'intervention et performances des organisations

La démarche tend principalement à :

- Elever le niveau et le potentiel des enseignants chercheurs ;
- Introduire des règles de management différencié du corps professoral en fonction des besoins de l'Ecole et des aspirations individuelles (politique des contrats à durée déterminée) ;
- Inciter au développement de la recherche dans les sciences de gestion ; véritable moteur de progrès, de valeur ajoutée pédagogique et d'anticipation- i.e. déterminer le système de récompense susceptible de favoriser le développement d'une recherche académique de haut niveau et de stimulation de la recherche pédagogique ;
- Mettre en place une convention de formation à durée déterminée à passer avec les diplômés de l'établissement souhaitant bénéficier au cours de leur carrière de nouveaux développements pédagogiques et scientifiques de l'ISCAE ;

- Mettre en place un tutorat pédagogique et éducatif afin de tirer parti des expériences de stage, professionnelles, associatives, scolaires, ... ;
- Diversifier le contexte de réalisation des stages, en essayant notamment d'accroître l'efficacité de l'association des diplômés ;
- Intégrer les enjeux du champ social dans le contenu des enseignements.

4. Les actions liées au développement et au renforcement institutionnel

Le programme d'action comporte, à ce niveau, des actions liées au développement des alliances et de communication d'une part et des actions touchant au management et à l'organisation d'autre part.

4.1. Alliances et communication

- Créer un carnet individuel regroupant le référentiel de compétences de l'étudiant. Ce carnet devrait consigner l'ensemble des expériences et des connaissances acquises par l'étudiant au cours de sa scolarité. Il doit permettre à ce dernier de mieux se représenter ses compétences réelles au terme de son cursus, d'approfondir la connaissance qu'il a de lui-même et de faire valoir la conscience plus précise qu'il a de sa valeur personnelle et professionnelle auprès de ses futurs employeurs ;
- Initier un réseau d'enseignement supérieur de gestion : l'ISCAE compte développer un réseau méditerranéen d'institutions de formation à la gestion dont le but est le développement académique des institutions par la recherche, par l'échange sur les bonnes pratiques de management et sur l'entrepreneuriat ;
- Développer les relations institutionnelles avec les partenaires académiques et asseoir un véritable partenariat avec les institutions scolaires en amont de l'institut ;
- Créer un pôle régional de management. Ce pôle devrait réunir des décideurs importants de la région de Casablanca intéressés à approfondir des questions liées au management des entreprises.

Ce pôle organise régulièrement des séminaires de réflexion stimulés au préalable par l'intervention sur un thème choisi d'un expert professionnel ou académique.

Il est pourrait être présidé par un homme d'affaires. Le président délégué en serait le directeur général de l'institut et il serait dirigé par un professeur ;

- Fonder une maison des entrepreneurs - managers : lieu destiné à accueillir des entrepreneurs et managers désireux de transmettre leurs expériences et leurs conseils aux étudiants de l'école ;
- Développer, professionnaliser et systématiser les relations de l'établissement avec les entreprises et les associations professionnelles.

4.2. Management et organisation

- Installer la nouvelle organisation de l'ISCAE. L'objet étant d'adapter la structure et le fonctionnement de l'institut aux objectifs poursuivis dans le projet Entreprise et Citoyenneté. Comme il est explicité par ailleurs, trois zones de responsabilité ont été définies : la direction générale, le pôle académique (i. e. direction des programmes) et le pôle assistance à la compétitivité et à la mise à niveau, trois directions d'appui, à savoir la direction recherche et développement, la direction logistique et celle dédiée à la communication. Enfin, deux instances de management et de régulation ont été prévues : le comité de direction et le conseil scientifique de l'institut ;
- Mettre en place les centres d'enseignement et de coordination pédagogique). Cette structure pédagogique est destinée à surmonter les cloisonnements induits par l'organisation classique en départements d'enseignement calqués sur les fonctions traditionnelles d'entreprise. Elle doit permettre de passer d'une logique d'enseignement à une logique d'apprentissage, en incitant les étudiants, à être des apprenants actifs, des personnes capables d'apprendre par elles-mêmes, d'apprendre à apprendre. Elle doit permettre, également, de passer d'une logique d'animation de cours à une logique d'accompagnement des étudiants (tutorat). Elle doit permettre, enfin, de passer d'une logique cumulative à une logique intégrative des cours. Les centres se rattachent,

- également, aux unités de recherche centrées sur des problématiques de management spécifiques ;
- Initier un processus de knowledge management qui devra, notamment, prévoir l'élaboration d'un manuel des procédures en vue d'optimiser le fonctionnement des différents pôles, directions et cellules de l'établissement ;
- Prévoir un poste de conseiller des étudiants chargé de recueillir les problèmes ou doléances personnelles et scolaires des étudiants et de veiller à leur apporter respectivement résolution ou satisfaction par tous moyens pertinents (écoute, renvoi aux interlocuteurs qualifiés dans l'école, traitement direct du problème) ;
- Définir et mettre en place les chartes des acteurs de l'école : au nombre de trois, elles ont pour but de fixer les règles de vie commune à l'intérieur desquelles les acteurs de l'Institution pourront exercer leur autonomie. Elles concernent respectivement, les enseignants, les étudiants et le personnel administratif ;
- Mettre en œuvre une politique qualité vis-à-vis des experts associés : formaliser les critères de sélection et les exigences attendues des experts associés de l'ISCAE et réviser la politique de recrutement et de gestion des vacataires ;
- Favoriser le développement de la culture et de la vie intellectuelle à l'école, en favorisant le maintien et le développement d'une culture générale, permettant de rester ouvert sur le monde, sur autrui et sur soi-même, à travers deux vecteurs privilégiés : les enseignements transversaux et les associations d'étudiants. Continuer, en somme, à faire de l'institut un espace professionnel et culturel assez riche pour ses membres et ses partenaires.

VII- Stratégie et Besoins en Ressources Financières

La nouvelle stratégie que l'ISCAE entend mettre en place pour les cinq prochaines années va avoir des répercussions au niveau des ressources. Celles-ci entendues dans le sens ressources humaines et financières.

Au niveau des **ressources humaines**, le problème qui va se poser est davantage celui de la qualité de ces ressources et non pas leur quantité. En effet, il sera procédé, à chaque fois que cela est possible, au remplacement des ressources existantes par des ressources équivalentes mais de qualité meilleure. Ceci est valable pour le personnel administratif, mais l'est aussi pour le personnel enseignant. Quoique pour ce dernier, le problème est moins difficile étant donné qu'il est toujours possible de faire appel soit à des vacataires de haut niveau soit à des professeurs contractuels pour alimenter le corps enseignant sans pour autant se lier de manière définitive avec des enseignants permanents.

Les enseignements qui vont être dispensés dans le cadre de la nouvelle stratégie de développement font appel à une multitude de disciplines pour l'enseignement desquelles il est souhaitable de faire appel à des spécialistes pour des interventions ponctuelles.

Par ailleurs, la mise en place du cycle doctoral permettra à l'établissement de disposer de doctorants à même d'assurer des enseignements dans le cadre de leur formation pédagogique.

En outre, le tutorat qui sera mis en place prévoit la contribution des étudiants en dernière année dans l'encadrement de leurs camarades des premières et deuxième année.

Sur ce plan du moins pas de besoins importants en ressources humaines et pourtant en ressources financières.

En revanche, la stratégie à mettre en place va engendrer des besoins financiers non négligeables tant pour la nouvelle structure organisationnelle que pour les besoins en matériel pédagogique et pour sa mise en œuvre et son évaluation.

D'un autre côté, il y a lieu de préciser que la nouvelle stratégie de développement conçue pour moderniser l'établissement, l'autonomiser pour améliorer le niveau de formation en management dispensé va également générer des **ressources financières** importantes liées aux frais de formation qui deviendront payants pour tous les cycles, aux frais de formation du cycle doctoral et des mastères, mais aussi aux recettes importantes prévues de l'assistance et du conseil que nous comptons réaliser auprès du secteur économique.

Il apparaît comme le montre le tableau, ci-joint, que les recettes supplémentaires prévisionnelles dépassent largement les dépenses supplémentaires prévues dans le cadre de la nouvelle stratégie de développement. Cet état de fait correspond à la volonté de ceux qui ont orienté le travail stratégique depuis le début, et qui ont cherché à autonomiser l'établissement au niveau de ses ressources et lui donner ainsi les moyens de sa politique en vue de se développer en conformité avec sa nouvelle vision stratégique.

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL **(DIFFERENCIEL)**

Recettes supplémentaires Prévisibles

- Recettes dues à l'assistance et au Conseil
- Recettes dues aux formations diplômantes
- Recettes dues aux Formation qualifiantes.

DÉPENSES SUPPLEMENTAIRES PREVISIONNELLES

- Dépenses liées à la mise en œuvre de la stratégie:
- Dépenses liées au matériel pédagogique et à la logistique
- Dépenses liées au personnel administratif et d'encadrement
- Dépenses liées aux enseignants, aux intervenants et aux professeurs associés.
- Achats de matières, fournitures et consommables.
- Autres charges externes
- Impôts et taxes

PROJET DE BUDGET NOUVELLE STRATEGIE

Code Libelle	Avant Stratégie	Nouvelle Stratégie	Ecart
<u>A/ Produits</u>	C.N. Néant		
- Participation aux frais de scolarité	CHB.=3.588.200,00 C.N. = Néant	12.950.000,00	9.361.800,00
- Formation Continue	C.N.B.= 3.931.651,00	6.500.000,00	2.731.000,00
- Conseil et Assistance	----- 500.000,00	500.000,00	500.000,00
- Autres Produits C.N.= 786.068,00 CHB.= 79.800,00	865.868,00	852.455,00	86.587,00
- Projet Internationaux	C.N. = Néant		
- Subvention de l'Etat	CHB.= 311.757,00 29.646.000,00	350.000,00 29.646.000,00	38.243,00 ----
TOTAL	38.343.476,00	50.898.455,00	12.717.630,00
<u>B/ CHARGES</u>	C.N. = 4.865.000,00		
- Achats Matières et Fournitures	CHB= <u>1.560.000,00</u> 6.425.000,00 5 %	6.746.250,00	321.250,00
- Autres Charges externes	C.N. = 4.156.816,00 CHB= <u>2.654.000,00</u> 6.810.816,000 5 %	7.151.135,00	340.320,00
- Impôts et Taxes	C.N. = 10.000,00 50 %	15.000,00	5.000,00
- Charges du Personnel	C.N. = 23.833.660,00 CHB= <u>1.264.000,00</u> 25.097.660,00 5 %	26.352.543,00	1.254.883,00
- Autres Charges d'exploitation	-----	500.000,00	500.
TOTAL	38.343.476,00	40.764.929,00	2.421.453,00