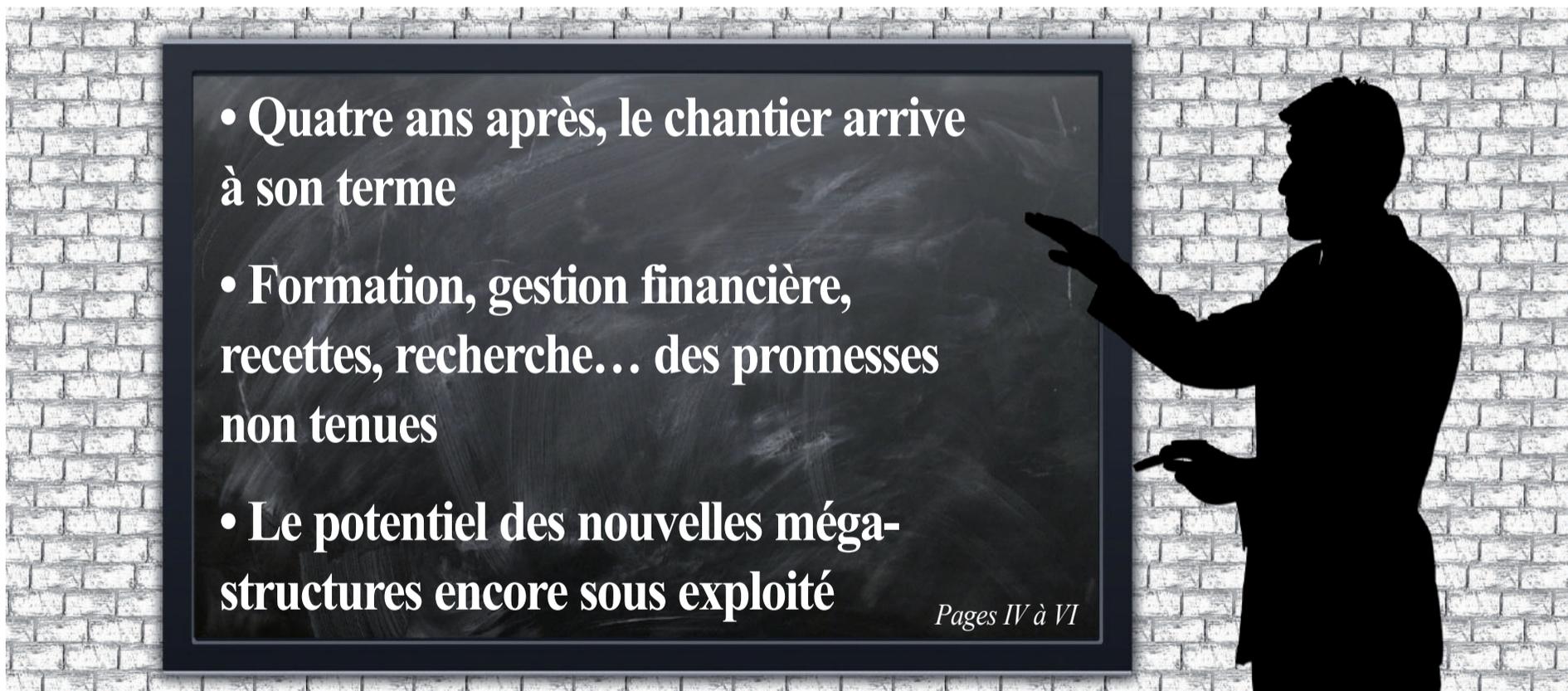




Fusion d'universités L'heure de vérité!



- Quatre ans après, le chantier arrive à son terme
- Formation, gestion financière, recettes, recherche... des promesses non tenues
- Le potentiel des nouvelles méga-structures encore sous exploité

Pages IV à VI

Transformer les «nini» en coaches sportifs, le pari de Tibu

LE projet est pour le moins osé: Transformer des jeunes de 18 à 25 ans, ni à l'école, ni en formation, ni en entreprise (nini), exclus de tout, en coaches sportifs. L'ONG Tibu a conçu tout un programme leur permettant de sortir de leur précarité et de leur isolement. Ils auront droit à des formations, une bourse, un compte bancaire... Tout sera mis en œuvre pour en faire des citoyens responsables. Une initiative rare pour une population laissée pour compte. □

Pages II & III

■ Mieux vivre les conflits en entreprise: Les tuyaux de la méthode ESPERE

Page VII

■ L'université citoyenne de HEM revient pour une 22e édition

Page III

■ Un nouveau bureau pour l'Association du conseil en recrutement

Page VII

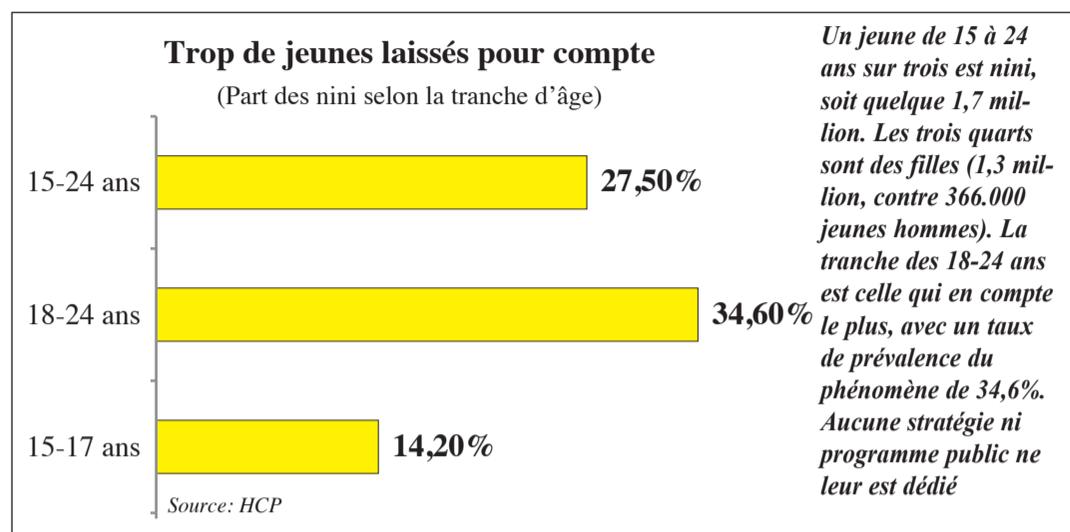
Tibu veut transformer les «nini» en champions de vie!

■ L'ONG lance un programme ciblant les 18-25 ans exclus de tout

■ Ils auront droit à des formations, une bourse, des stages, un compte bancaire...

■ Création d'espaces sûrs pour le sport avec les préfectures et wilayas

FAIRE sortir les «nini», ces jeunes ni à l'école, ni en formation, ni en entreprise, échappant à tous les radars, de leur léthargie. Leur permettre d'apprendre un métier, d'être actifs et pleinement intégrés dans la société. Le projet est signé Tibu, l'ONG qui a fait du développement personnel à travers le sport, et plus particulièrement le basketball, sa raison d'être. Le pari est osé, puisque le Maroc compte près de 1,7 million de 15-24 ans (2,7 millions si l'on monte à 29 ans), exclus de



tout et ne faisant l'objet d'aucun programme gouvernemental. Une jeunesse laissée pour compte. «Notre objectif aujourd'hui est de faire des jeunes des champions de vie grâce au sport», relève Mohamed Amine Zariat, président de Tibu. Mais pour cette catégorie, le défi sera de taille.

Le programme de réinsertion professionnelle des nini par le sport, baptisé «Intilaka», sera mené entre 2019 et 2021. Il cible 60 bénéficiaires par an, âgés entre 18 et 25 ans, soit au total 180 sur trois ans,

dont 20 seront accompagnés pour créer des startups spécialisées dans l'éducation à travers le sport. «L'idée est de transformer ces jeunes sans diplôme et sans compétences, issus de familles vulnérables, en coaches de vie par le sport», explique Zariat. Le projet est pour le moins audacieux. «Pour les faire sortir de leur précarité, les aider à se déplacer, manger... Nous leur offrirons une bourse de 1.500 DH par mois», précise-t-il. Des formations techniques en coaching sportif, sanctionnées par des certifications nationales (avec des fédérations sportives) et internationales, leur seront dispensées. Les nini recevront, également, des cours certifiants en langues avec des cabinets spécialisés, ainsi qu'en informatique (Word, Excel...) et en e-réputation, afin de mieux

codes de remise de Careem, et les aiderons à ouvrir un compte bancaire avec des conditions avantageuses, et à souscrire au statut d'auto-entrepreneur. Au final, ils deviendront des personnes responsables», se réjouit le président de Tibu. «Mon souhait, est que l'Ofppt s'approprie ce projet après son lancement», ambitionne le jeune entrepreneur social.

Intilaka rentre dans le cadre des six axes stratégiques de Tibu, comprenant les caravanes annuelles, la formation de talents du basketball,

l'insertion des jeunes à mobilité réduite, et l'ouverture de centres pour le développement des compétences motrices, cognitives et socio-affectives dans les écoles primaires publiques. 17 ont été ouverts dans 11 villes, et 52 sont visés d'ici 2021 dans toutes les régions.

Le dernier axe a trait à la création d'espaces sûrs pour le développement du basket pour tous. L'association prévoit de s'allier à des préfectures pour construire des playgrounds de basket dans les quartiers. Une première expérience est déjà en cours avec la préfecture de Aïn Sebaa, où quatre terrains ont été mis en place, avec un financement de 1,2 million de DH. Un coach et un administratif sont mobilisés à plein temps

Des terrains de sports dans les écoles primaires publiques



DANS les écoles primaires publiques, il n'y a pas de terrains de sport. Les activités physiques ne sont même pas prévues dans le programme. Tibu ambitionne d'y installer des terrains de foot, de volleyball, de basketball, de handball, une place de pétanque et un mur d'escalade. Le projet, baptisé «Marky», coûte dans les 180.000 DH par école. L'ONG créera à partir de ce 14 janvier une fondation, «Trust in sport foundation», pour le chapeauter. «Nous avons appelé la fondation ainsi afin d'inciter les pouvoirs publics à croire en le sport et à y investir», explique Mohamed Amine

Zariat. Marky prévoit des formations pour les enseignants, sur comment organiser des séances d'éducation physique et véhiculer des valeurs grâce au sport. Avec le GMT+1, beaucoup d'écoles ne fonctionnent qu'une demi-journée. Les élèves auront donc du temps à dépenser. «Nous souhaitons que Marky soit l'espace le plus inspirant pour les élèves après l'école», confie Zariat. D'après l'expérience de l'ONG, 88% des enfants s'adonnant au sport dans les centres de Tibu voient leur moyenne augmenter de 4 à 7 ou 8/10. □

A.Na

Et un lab pour former des entrepreneurs socio-sportifs

POUR Mohamed Amine Zariat, le moment est venu pour le «give back». Ce qu'il a appris durant les huit dernières années en tant qu'entrepreneur social, il souhaite le transmettre à d'autres jeunes. Dès avril prochain, il lance un «sport social business lab», destiné à former pendant un an des passionnés de sport (boxe, surf, athlétisme, handball, foot, pétanque...) à devenir des entrepreneurs socio-sportifs. Une première promotion de dix participants sera choisie. Les lauréats pourront monter leur propre association, startup, fondation ou club privé, tout en générant un impact social. □

travailler leur image sur les réseaux sociaux. Ils seront, en outre, initiés en management, pour apprendre à gérer des salles de sport, et à mesurer l'impact de leurs projets avec des indicateurs de performance précis. En parallèle, ils pourront participer aux caravanes Tibu de vulgarisation du basket et de promotion des valeurs du sport, touchant chaque année 35.000 jeunes dans 32 villes, ainsi qu'à ses summer camps. A l'issue des 12 mois de formation, les ex nini accéderont à des stages chez les entreprises partenaires de l'ONG. Ils auront aussi la possibilité de chapeauter des activités parascolaires d'écoles privées. Le programme intègre, par ailleurs, un parrainage de coaches seniors, destiné à les soutenir sur le plan psychologique. Tibu a pensé à tout. «Ils profiteront de notre large réseau de partenaires. Nous leur offrirons une carte de tramway, des

dans chaque playground. Des animations sportives, à la méthode Tibu sont également prévues les mercredi, samedi et dimanche. L'accès est gratuit pour les enfants de 6 à 12 ans. Au-delà de cet âge, un montant symbolique de 50 DH par an, couvrant le coût de la carte d'abonnement et de l'assurance, est exigé. Ces espaces peuvent être loués pour les activités d'écoles primaires privées, dénuées de terrains de sport. Un deuxième playground est prévu à Aïn Chock. «Ce modèle est duplicable rapidement, partout au Maroc. Les gouverneurs et walis apporteraient le financement et le foncier, et nous le savoir-faire. Il pourrait être ouvert aux mamans, aux seniors et à tout le monde», s'enthousiasme Zariat.

Les nini formés par Tibu pourraient aussi être recrutés dans cet ambitieux projet. □

Ahlam NAZIH

«Grâce à Ashoka, je mettrai le turbo sur mes projets»

►►►
■ Mohamed Amine Zariat est le 5e marocain à rejoindre le réseau mondial

■ Une enquête de 8 mois pour intégrer ce club d'entrepreneurs sociaux

■ Une bourse de près de 70.000 dollars, des formations et un network de 3.500 membres

IL bosse 7 jours sur 7, de 6H à 23H. Mohamed Amine Zariat est un passionné. Il se dépense sans compter pour sa cause: l'éducation et le développement personnel par le sport, à travers son ONG, TIBU, créée en 2010.

Depuis octobre dernier, il est le 5e Marocain membre de Ashoka, l'un des plus grands réseaux d'entrepreneuriat social au monde. Rejoindre ce network mondial n'a



Le jeune entrepreneur social a dû mettre fin à la majorité de ses activités lucratives pour se dédier entièrement à son projet d'entrepreneuriat social. C'était la contrepartie de son adhésion à Ashoka. Pour lui, c'est une aubaine, car il pourrait être plus sur le terrain et appréhender de nouveaux défis (Ph. Tibu)

pas été facile. Nominé par un autre fellow marocain d'Ashoka, Adnane Addiou (Enactus), Amine a subi une enquête poussée, qui a duré huit mois. Il a également dû se déplacer en Egypte, au bureau arabe de l'organisme, pour passer des entretiens. Mais le jeu en vaut la chandelle. Le jeune président de Tibu accède à un réseau de 3.500 membres dans 92 pays, et à des formations de Ashoka University. Il a, en outre, droit à une bourse trimestrielle pendant trois ans (près de

70.000 dollars au total), lui permettant de se dédier entièrement à la création d'un impact social plus fort. En contrepartie, Amine a dû laisser de côté plusieurs de ses activités lucratives (consulting, team building pour entreprises, coaching professionnel...). La seule qu'il a gardée est celle de l'enseignement du leadership et du développement personnel dans les business schools. «Car mon objectif n'y est pas lucratif. Il s'agit d'abord pour moi d'inspirer les jeunes et de

les accompagner vers l'employabilité», explique-t-il. «Ma force est quand je suis sur le terrain. J'observe, je relève les freins et je trouve des solutions. Grâce au soutien de Ashoka, je pourrais me concentrer sur ce que je sais faire le mieux», poursuit-il.

Le jeune entrepreneur social devra aussi rendre des comptes. Il est tenu de soumettre un plan annuel de ses projets, de mettre en place des indicateurs de rendement et de livrer un bilan trimestriel.

Cette expérience lui a permis de faire son propre bilan et d'appréhender de nouveaux challenges. «Avant, je n'avais jamais imaginé pouvoir mener des projets en dehors du basketball. Aujourd'hui, je m'ouvre à d'autres sports», confie-t-il. Son association fera d'ailleurs bientôt des petits. Après Tibu Basketball, des Tibu foot, volleyball, handball, surf... verront le jour, dans le cadre d'un projet de lab destiné à former des entrepreneurs socio-sportifs (voir article page II). □

Ahlam NAZIH

Université citoyenne: Prête pour la 22e édition

■ La Fondation HEM promet un programme riche et varié

■ Des cours sur la vie politique, l'économie, gestion d'entreprise, la pensée et la société

FONDÉE il y a une vingtaine d'années par le groupe HEM, l'Université Citoyenne qui vise à élargir la connaissance et le savoir à tous, a été reprise par la Fondation du groupe. Ce concept philanthrope propose des cycles de séminaires gratuits, certifiants, ouverts au grand public. Aucun pré-requis préalable n'y est obligatoire. Concrètement, l'Université citoyenne se présente sous forme de cours pluridisciplinaires d'initiation et de sensibilisation qui regroupent des thématiques d'actualités, socioéconomiques, managériales, sociétales et politiques.

Pour cette 22e édition, la Fondation HEM a conçu un programme riche en apprentissage et en débats. Ces séminaires gratuits s'étalent sur un trimestre, de janvier à mars 2019. Ils sont déployés dans huit principales villes du Maroc, à savoir: Casablanca, Rabat, Marrakech, Agadir, Tanger, Tétouan, Fès. Nouveauté pour cette année, le programme est élargi, pour la première fois, à Meknès. L'université citoyenne compte trois thèmes majeurs sélectionnés sur la base de la conformité avec l'actualité



Dans le cadre de sa politique de développement de la connaissance, HEM a mis en place, depuis plus de 20 ans, l'Université Citoyenne. Un concept unique au Maroc qui a été repris par la Fondation HEM, lors de sa création (Ph. HEM)

du pays. Il s'agit de l'institution, vie politique et droits humains, l'économie et gestion d'entreprise et la pensée et société. Chacun de ces thèmes englobera des séminaires dédiés. Au final, chaque cycle comprendra 9 séminaires. Pour décrocher une attestation d'auditeur, les participants doivent avoir suivi au minimum 80% du programme.

Ainsi, l'on retrouve dans le programme des cours sur: l'histoire du Maroc, les finances publiques, le management des organisations culturelles, la transition démocratique au Maroc, mais aussi des séminaires sur l'impact du boycott sur l'économie marocaine, l'harcèlement sexuel, la liberté du culte et la philosophie. «A travers l'universi-

té citoyenne, nous voulons fonder une société libre et ouverte. Nous misons, sur le savoir, l'apprentissage et la découverte. C'est ainsi que nous pourrions développer une culture de pluralité, de débat et de citoyenneté active», souligne le management du groupe.

Les cours sont administrés par des personnalités du monde politique et économique, des universitaires

de renom et des experts. Parmi eux l'on retrouve, Driss El Yazami, Nabila Mounib, Najib Akasbi, Hassan Aourid, Philip Mikos, Ahmed Azirar, Hassan Rachik, Noureddine Saïl... et bien d'autres grands noms.

Pour rappel, en 2018, l'université citoyenne a connu plus de 6.200 participants qui ont suivi une cinquantaine de séminaires. 690 certificats d'auditeurs ont été délivrés durant cette année. Depuis sa création en 1998, plus de 660 séminaires ont été dispensés, à quelque 47.000 inscrits et plus de 6.181 certificats d'auditeurs ont été remis. □

T.E.G.

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

JF 24 ANS	JH 29 ANS
Licence Professionnelle en Management Hôtelière & Touristique Technicienne Spécialisée en commerce 2 ans d'Expérience Recherche poste évolutif DRMG	Master en Génie des procédés et Maîtrise de la Qualité Egalement Professeur de Mathématiques 4 Années d'expérience Maîtrise des outils informatiques Recherche poste évolutif DSTG
GSM: 06 65 15 56 69	GSM: 06 21 90 10 11
DIRECTEUR COMMERCIAL	INGENIEUR
Plus de 20 ans d'expérience dans les domaines du Freight Forwarding multimodal et de la messagerie internationale express. Étudie toute proposition sérieuse émanant, de préférence, des mêmes secteurs d'activité. Pour toute prise de contact, ci-dessous l'adresse mail D002	Ing. D'État électm + Ex. MBA Exp + 15 ans : Prod. / qualité / performance et amélioration continue. - Audit, diagnostic, formation, coaching et accompagnement. - Maîtrise de L'ISO 9001, des outils de l'amélioration continue, et gestion des flux. Etudie tt proposition D179
Freightforwarder.express@gmail.com	GSM: 0696581609

Fusion d'universités: Un bilan

■ Consolidation du projet après 4 ans de mise en œuvre

■ Une opération laborieuse qui a abouti à des retards sur plusieurs chantiers

■ Le Conseil supérieur de l'éducation et l'Aneaq vont-ils l'évaluer?

LE projet était audacieux, peut-être aussi un peu précipité, et sans précédent au Maroc: La fusion des universités de Casablanca et Mohammedia, et de celles de Rabat en septembre 2014. Plus de quatre ans après, la consolidation est achevée. Le projet, qui a marqué le mandat de l'ancien ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi, a-t-il tenu ses promesses?

L'université Hassan II de Casablanca est la première à opérer son bilan. Son président sortant, Driss Mansouri (également candidat à sa propre succession), a livré les réalisations des quatre années écoulées, jeudi dernier. La présentation s'est déroulée à la faculté de médecine et de pharmacie de Casablanca, devant un parterre de directeurs d'écoles, de doyens de faculté et d'enseignants-chercheurs.

Une chose est sûre, avec 18 établissements (donc 5 écoles d'ingénieurs) éparpillés entre 6 provinces, l'opération a été plus laborieuse à Casablanca. «Nous avons deux universités avec des cultures totalement différentes, des établissements et formations redondantes et beaucoup de problèmes. A Rabat, il y avait plus de complémentarité», ajoute Driss Mansouri. «Il fallait prendre du temps pour organiser le volet administratif, développer le sentiment d'appartenance, conduire le changement... Ce n'est qu'après ce chantier que nous avons commencé à travailler sur la visibilité de l'université», poursuit-il. En effet, le projet 2014-2018 prévoyait à la fois de régler la partie gouvernance, de développer l'institution et de la repositionner sur la scène internationale. Mais les quatre ans n'ont pas suffi. Si les détails administratifs ont été finalisés, il n'en est pas de même pour tous les chantiers.

Le moment est peut-être venu pour le Conseil supérieur de l'éducation ou l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité d'évaluer ce bilan de manière précise, afin d'en tirer les enseignements. Pour l'heure, la mesure n'est pas à l'ordre du jour.



La fusion des universités de Casablanca et de Mohammedia a donné naissance à une méga structure. Elle compte aujourd'hui 116.665 étudiants. C'est la deuxième université la plus peuplée au Maroc, après celle d'Agadir (Ph. Bziouat)

• Gestion RH, SI, prise de décision... c'est réglé

L'université a commencé par définir le fonctionnement de ses instances de décision. Elle a opté pour un conseil élargi, de plus de 95 membres. Il était difficile d'opérer un changement radical et d'en limiter les membres. Les débuts n'étaient pas faciles, mais avec le temps, le mécanisme s'est rodé. Elle

compliqué, revisité son organigramme, établi des fiches de postes, précisé les procédures de recrutement... Des formations ont, également, été dispensées à ses ressources humaines afin de mieux conduire le changement.

• ... Mais toujours pas de comptabilité générale

En l'absence d'une comptabilité

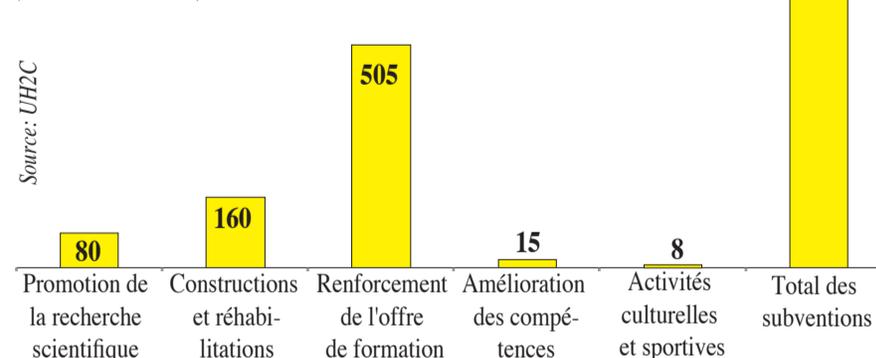
de la recherche et de l'innovation. La comptabilité générale nous a été refusée parce que nous gérons du foncier qui ne nous appartient pas, et que nous employons un personnel qui ne relève pas de nous directement, mais du ministère», explique Driss Mansouri. «Cela dit, l'Académie régionale de l'éducation et de la formation (Aref) de Casablanca-Settat est dans le même cas de figure, et elle a réussi à intégrer une comptabilité générale. Nous nous sommes donc réunis avec l'Aref pour nous inspirer de son expérience, et avons mandaté un cabinet d'expertise comptable pour nous accompagner», poursuit-il. Le salut viendrait-il de l'Aref?

• Les recettes propres triplées, mais en deçà du potentiel

De 30 à 40 millions de DH par an, l'université est passée à quelque 90 millions de DH, soit un total de 360 millions de DH en 4 ans (le tiers de son budget). Côté recettes propres, l'amélioration est notable, même si la performance reste en deçà du potentiel. Les revenus découlent essentiellement de la formation continue. Actuellement, près de 3.600 bénéficiaires sont recensés. L'objectif fixé était d'en accueillir une part équivalente à 10% des effectifs globaux. Aujourd'hui, 116.665 étudiants sont inscrits. L'université devrait donc compter plus de 11.000 apprenants.

Plus de 1,1 milliard de DH dépensés depuis 2014

(En millions de DH)



De 2014 à 2018, l'université a dépensé quelque 768 millions de DH de subventions, auxquels s'ajoutent 360 millions de recettes propres. Le total est de plus de 1,1 milliard de DH. Le renforcement de l'offre de formation accapare la plus grosse part de l'enveloppe. L'exécution du budget s'est améliorée selon le management de l'université. Le taux d'engagement est de 54%, et celui de paiement de 51%. Le budget d'investissement a avoisiné 306 millions de DH, avec un taux d'engagement de 60%, et un taux de paiement de seulement 33%

a, en outre, fixé une grille de répartition du budget, même si les critères ne font pas l'unanimité, fusionné ses systèmes d'information, un processus lent et

générale, l'université demeure soumise au lourd et lent contrôle a priori. «C'est un obstacle de taille. Ce type de contrôle est incompatible avec le monde



en demi-teinte à Casablanca

Les contrats avec le monde industriel sont la deuxième plus grande source de revenu. Toutefois, malgré le potentiel de la région (près du tiers du PIB national), l'université ne saisit que peu d'opportunités d'affaires avec le monde socioéconomique. Les interactions entre les milieux académiques et ceux des affaires restent trop faibles. «Entre nous, c'est toujours le dialogue des sourds», regrette le président de l'université.

• Budget: Les écoles d'ingénieurs lésées

Pour répartir son budget entre ses 18 établissements, l'université Hassan II a défini plusieurs critères (effectif des étudiants, espaces verts, nombre d'accès...). Toutefois, ces critères ne tiennent pas compte de la spécificité des écoles d'ingénieurs, contraintes d'acquérir du matériel lourd, et supportant un coût de formation supérieur à d'autres types d'établissement. Elles reçoivent ainsi un budget de fonctionnement bien maigre, entre 1 et 2 millions de DH par an. A l'Ensem, le montant alloué ne couvre qu'environ 25% des besoins. C'est grâce à leurs recettes propres que ces écoles arrivent à tirer leur épingle du jeu. Cependant, cela ne leur permet pas de réaliser toutes leurs ambitions. Certaines écoles d'ingénieurs ne relevant pas de l'université, mais de divers départements ministériels, reçoivent des enveloppes allant jusqu'à 50 millions de DH par an. Entre les deux, il n'y a pas photo. «Il ne devrait pas y avoir de différence de traitement entre les grandes écoles», revendique Ahmed Mouchtachi, directeur de l'Ensam Casablanca.

• Recherche: Des percées et des ratés

Avec environ 250 contrats de recherche financés, 4.000 publications et 87 brevets et droits d'auteurs, l'université a quelque peu avancé. Elle a également commencé à paraître dans le classement du Times Higher Education. Améliorer son classement faisait partie des principaux objectifs de la fusion. Ce n'est toutefois pas vraiment le résultat d'un bond remarquable de la production scientifique, mais le résultat de la taille de la nouvelle entité, qui a, en outre, fait appel à des experts pour l'aider à mieux adresser les dossiers des enquêtes des classements internationaux. L'université a, par ailleurs, mis en place des groupes de recherche thématiques, impliquant des équipes de chercheurs de plusieurs établissements. C'est pratiquement le seul exemple d'interaction entre établissements après la fusion.

• L'offre de formation améliorée



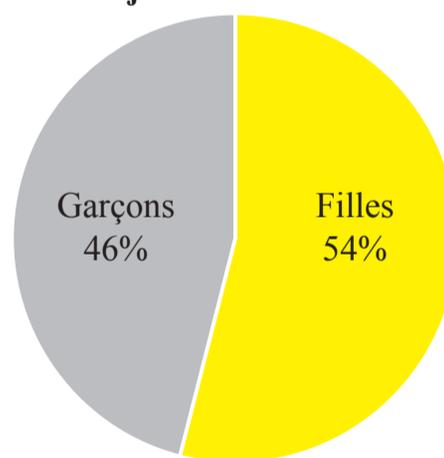
Le choix de filières a été diversifié. Elles sont passées de 306 à 381, dont 197 professionnalisantes. Chaque année, un appel à projet numérique de 1 million de DH est lancé, y compris pour ouvrir des cursus innovants. Une centaine de MOOC (Massive open online courses) ont, par ailleurs, été développés. L'accent a, en outre, été mis sur l'employabilité et l'entrepreneuriat. Un centre d'entrepreneuriat a été créé, et deux nouveaux career centers sont prévus à Ain Sebaâ et Mohammedia. □

L'université produit, en revanche, très peu de docteurs. Elle compte plus de 5.000 doctorants, mais seuls 250 sont diplômés par an (contre un objectif de 350), soit un taux de graduation d'à peine 5%. Un pourcentage en deçà de

rences, une cité universitaire, une bibliothèque, des filières d'excellence en environnement, eau, technologie, agroalimentaire... Le coût total de l'investissement est estimé à 600 millions de DH. Le deuxième est celui d'un «smart

• Etudiants: Les filles majoritaires

De près de 92.000 étudiants en 2014-2015, l'université Hassan II est passée à 116.665 en 2018-2019, dont 92.511 inscrits dans des établissements à accès ouverts. Parmi ces derniers, 821.000 (les trois quarts) sont dans des licences fondamentales. Les filles y sont majoritaires, elles représentent plus de la moitié des effectifs. En raison des départs à la retraite non remplacés, le nombre d'enseignants et d'administratifs est, lui, en recul. En 2017-2018, l'université comptait 2.177 professeurs, contre 2.223 en 2014-2015, et 936 administratifs, contre 1.106 quatre ans plus tôt. □



Source: UH2C

la moyenne nationale, également médiocre, de 6%. Autre bémol, une seule chaire de recherche a été créée, alors que 8 étaient visées.

• Construction: Des méga-chantiers en retard

Trois grands projets de construction étaient prévus. Le premier concerne un campus à Benslimane sur plus de 80 ha, comprenant une faculté de médecine, un CHU sur 20 ha, un institut de santé et de sport, un grand centre de confé-

campus» de 40 ha spécialisé en aviation à Bouskoura (Ouled Saleh), pour une enveloppe de 470 millions de DH. Les deux projets de plus de 1 milliard de DH ont pris du retard. Néanmoins, les autorisations sont actuellement en bonne voie. Le troisième chantier est celui du siège de l'université sur route El Jadida, prêt depuis deux ans, mais bloqué pour des raisons administratives.

Parmi les ratés de ce volet, les constructions en préfabriqué datant de quelques décennies, encore présentes

dans plusieurs facultés. Les travaux de remplacement seraient incessants.

• Taux de réussite et d'abandon: Toujours catastrophiques!

Redresser les performances des étudiants, améliorer le taux de réussite en le portant de 35 à 45%, ou réduire les déperditions en les ramenant de 22 à 15% reste compliqué. Sur ces aspects, aucune avancée n'a été notée. Moins de 15% des étudiants arrivent à terminer leur licence en 3 ans. La moyenne est de 4,5 ans. «Nous pourrions améliorer ces indicateurs grâce à l'orientation des étudiants et à la diversification de l'offre de filières. Le ministère y travaille actuellement», estime Driss Mansouri. «Le tutorat des étudiants et les cours de langues ne sont pas d'un grand secours. Les cours d'été dans les modules non validés marchent mieux. La mesure a un coût, 500.000 DH par an. Cependant, cela reste moins cher qu'un étudiant qui redouble», poursuit-il.

• 3 facs de droit, 3 de lettres et 3 de sciences, que de redondances!

Il était question d'attribuer à chaque établissement une vocation particulière, une spécialisation, de créer des synergies. Or, aujourd'hui, l'université se trouve toujours avec des facultés à l'offre redondante: 3 de droit, 3 de lettres, deux de sciences et une de sciences et techniques. Les cursus proposés et les profils formés se ressemblent, et chaque faculté travaille dans son coin. Au niveau des écoles d'ingénieurs, aussi, les ressemblances sont frappantes entre l'Ensem, l'Ensam et l'Enset.

• Récupérer des écoles de l'Education nationale

De nombreux établissements de l'Education nationale désertés (pour des raisons démographiques ou faute de personnel enseignant) sont aujourd'hui fermés et laissés à l'abandon à Casablanca. L'université Hassan II souhaite en récupérer certains afin de s'en servir comme annexes à ses grandes écoles (ENCG, ENSA...). «Nous pouvons consacrer un budget pour les réhabiliter et les utiliser. Ce serait une opération public-public, et puis désormais avec l'Education nationale nous faisons partie du même département», relève son président. Le projet est actuellement à l'étude au niveau du ministère de l'Education nationale. □

Ahlam NAZIH



Fusion d'universités

«Se débarrasser des doublons, notre prochain défi»

➡➡➡

■ Pas question de fusion de facultés ou d'écoles, mais des spécialisations

■ Des extensions pour faire face à la massification

- L'Economiste: Après avoir consolidé la fusion de l'université Hassan II, quelles sont aujourd'hui vos priorités?

- Driss Mansouri: Premièrement, les doublons. Nous n'allons pas procéder à des fusions d'écoles ou de facultés, mais la vocation des établissements sera revue afin de les spécialiser, notamment au niveau des cycles master et doctorat. Notre deuxième priorité est celle de l'extension de l'université. Ceci à travers la création de nouveaux campus, comme ceux de Benslimane et de Bouskoura, et via des extensions des établissements connaissant une grande massification, comme la FST, qui doit absolument construire un bâtiment dédié au cycle ingénieur. L'Ensam est aussi à l'étroit, de même que l'ENCG. Nous demanderons à ces écoles d'augmenter leurs effectifs, année après année, pour arriver à un minimum de 1.200 étudiants, contre



Driss Mansouri, président de l'université Hassan II de Casablanca: «La diversification de la formations est également très importante. Nous préparons déjà des filières, surtout professionnalisantes, de concert avec le ministère, dans le cadre de la réforme de la licence» (Ph. L'Economiste)

900 à 1.000 actuellement. L'EST, l'Ensem et la faculté de médecine sont également concernées.

- Vous souhaitez aussi récupérer des écoles de l'Education nationale laissées à l'abandon...

- En effet, c'est une situation particu-

lière à Casablanca, où des écoles se vident et ferment. Nous avons présenté des demandes à l'Académie régionale de l'éducation et de la formation (Aref) pour qu'elles soient mises à notre disposition. De notre côté, nous consacrerons un budget pour les réhabiliter. Cela nous permettra de régler le problème des sureffectifs dans certains établissements...

- Jusqu'à présent, vous n'avez pas de comptabilité générale. L'expérience de l'Aref pourrait-elle vous être utile?

- Des échanges sont déjà en cours. Il y aura bientôt des réunions avec les services financiers. Nous avons, en parallèle, fait appel à un cabinet d'expertise comptable pour nous accompagner. Il s'agit d'un chantier absolument prioritaire, car les procédures financières, surtout le contrôle a priori des projets, nous bloquent. Nous avons déjà essayé il y a trois ou quatre ans d'intégrer la

comptabilité générale, mais cela n'a pas fonctionné, car le ministère des Finances a imposé des conditions difficiles concernant l'apurement du foncier, les immobilisations, le personnel... L'Aref est dans la même situation que nous, et pourtant, elle a réussi. Il existe donc plus de souplesse aujourd'hui.

- Est-ce à partir de cette année que l'université entamera sa phase «rayonnement»?

- Maintenant que la fusion est sur les rails, ses bienfaits commenceront à paraître à partir de cette année. Ce n'était pas possible avant, car nous avons trop de difficultés. C'est comme une machine qu'il fallait démonter pour ensuite la remonter sous une nouvelle forme. Néanmoins, nous ne sommes pas bons en matière de communication, pas suffisamment agressifs. Au niveau de la recherche, par exemple, nous n'avons pas mis en valeur les équipes de recherche thématiques inter-établissements, qui commencent à acheter du matériel et à produire des publications. Ni le Centre de recherche en sciences de l'ingénieur unique en son genre... Nous devrions mieux valoriser nos projets. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Faibles synergies entre établissements

■ Ils fonctionnent comme avant et restent cloisonnés

■ A Rabat, les retombées ont été plus rapides

■ Un seul projet de recherches communes

LA fusion de deux grandes universités à Casablanca et Mohammedia et deux autres à Rabat s'est déroulée dans la douleur. L'harmonisation des modes de gestion et de fonctionnement a été laborieuse. Quatre ans après, les deux méga-structures sont sur les rails. Mais qu'en est-il des écoles et facultés? La fusion leur a-t-elle réellement bénéficié? «Sur le terrain, nous n'avons pas vraiment senti de différence. Je pense que sur les quatre prochaines années, l'université de Casablanca pourra profiter de son poids, mieux se positionner sur des appels à projets R&D et décrocher plus de contrats avec les industriels», estime Hicham Medromi, directeur de l'ENEM.



Ecoles et facultés des universités fusionnées continuent de proposer les mêmes cursus redondants et de former les mêmes profils de diplômés, car chacune opère seule sans concertation avec ses homologues (Ph. L'Economiste)

Avec plus de 116.600 étudiants, le pouvoir de négociation est, en effet, considérable. Encore faut-il en profiter. Même écho auprès des autres établissements contactés à Casablanca. «Il n'y a pas eu de mutualisation des moyens non plus. Juste après la fusion, nous avons constitué une commission avec la faculté des sciences de Ben M'sik pour voir comment nous pouvons travailler ensemble. Mais nous n'avons pas

beaucoup avancé», rajoute le doyen de faculté des sciences Aïn Chock, Omar Saddiqi. Peu d'interactions ont été opérées entre établissements.

En matière de formation, les écoles et universités n'ont pas revu leurs offres. Elles continuent de proposer des filières redondantes et de former les mêmes profils. Le principal acquis est sans

doute au niveau de la recherche. «Nous avons monté une dizaine de centres de recherche thématiques fédérant des équipes de chercheurs issus de divers établissements», relève Mustapha Lkhider, doyen de la FST de Mohammedia. «Les projets sont transversaux et répondent à des priorités régionales et nationales. Un budget conséquent d'environ 40 millions de DH sur 4 ans a été alloué. Aujourd'hui, il faut en faire le bi-

lan», poursuit-il. C'est pratiquement le seul exemple post-fusion d'initiative concrète entre établissements à Casablanca.

A Rabat aussi, l'opération n'a pas été évidente. Elle a, cependant, été plus rapide, car au départ, l'offre de formation des ex-universités de la capitale était complémentaire. «Depuis plus d'un an, une nouvelle dynamique émerge. Nous avons assisté à une mutualisation des locaux et des moyens matériels entre établissements. Des centres et laboratoires de recherche communs ont, également, vu le jour. Dans notre faculté des lettres, par exemple, nous avons un laboratoire avec la faculté des sciences et l'EMI», témoigne Jamal Eddine El Hani, doyen de la faculté des lettres de Rabat. Même son de cloche à la faculté de droit de Souissi. «Ces structures de recherche ont reçu des financements allant de 500.000 à 1,5 million de DH. Côté formation, notre faculté gère 2 masters inter-établissements. Auparavant, cela aurait été difficile», confie son doyen, Azzedine Ghofrane.

Les avis sont unanimes, les bienfaits de la fusions seront plus évidents dans les prochaines années. Cela dit, un bilan minutieux devrait être réalisé. □

A.Na

Méthode ESPERE: Régulez les conflits de vos salariés!

Changer sa manière de communiquer pour mieux vivre ses conflits en entreprise. C'est le concept à la fois original et intéressant de la méthode ESPERE. Une démarche récemment introduite sous nos cieux qui amène les salariés à mieux se positionner face à leurs collègues tout en tissant avec ces derniers des liens basés sur le partage et le pacifisme. Un moyen d'apaiser sensiblement le climat social de l'entreprise et de dénouer les crises en interne. Développez votre «quotient relationnel» grâce à Imane Benhsain, directrice associée à Rébus accompagnement et exécutive coach.

■ Une pédagogie pour vivre autrement les relations

La méthode ESPERE est une pédagogie élaborée par le psychosociologue Jacques Salomé qui permet à l'individu de communiquer autrement en évitant dépendance, prise de pouvoir et confrontation violente. Transposée au monde de l'entreprise, cette démarche amène le salarié à développer une conscience relationnelle, autrement dit à interagir avec ses collègues en prenant en considération leurs différents besoins tout en intégrant leurs points de vue.

L'avis du spécialiste: La méthode ESPERE est un corpus à la fois théorique et pratique formalisé par Jacques Salomé durant près d'une vingtaine d'années. Une approche d'ordre pédagogique qui permet aux salariés de se positionner différemment vis-à-vis d'une personne ou d'un groupe et d'améliorer ainsi sensiblement la gestion de leurs conflits.

■ Une démarche favorable au climat social

ESPERE permet aux employés d'améliorer l'écoute de soi et de leurs collaborateurs. Un moyen de mieux percevoir les difficultés relationnelles et de traverser plus positivement les différentes crises qui surviennent en interne. Il en résulte ainsi un véritable gain d'énergie ainsi que des relations plus vivantes et bienveillantes.

Les étapes de la conscience relationnelle



- 1 Choix de l'évènement qui a posé problème
- 2 Définition du contexte professionnel
- 3 Représentation de la scène par des outils de visualisation
- 4 Recherche des facteurs à l'origine des émotions ressenties
- 5 Proposition de solutions adéquates

L'avis du spécialiste: Cette méthode associe un ensemble de repères et de médiations qui permettent d'apprendre à communiquer dans le respect de soi et l'ouverture aux autres. Son usage nécessite d'adopter des concepts différents de ceux que l'on a l'habitude de pratiquer au quotidien.

■ Une panoplie d'outils particulièrement originaux à adopter

La pratique de la méthode ESPERE passe par l'usage d'outils de visualisation particulièrement originaux et redoutablement efficaces. Le bâton de parole, par exemple, s'inspire de rituels amérindiens et consiste à tenir des réunions au sein desquelles les participants se passeront tour à tour un bâton symbolique. Un outil qui régule la prise de parole et favorise sensiblement l'écoute. Autre instrument tout aussi insolite, l'écharpe relationnelle permet quant à elle de mieux travailler le feedback entre employés. La confirmation, quant à elle, consiste à commencer ses phrases par un «oui» insistant. Un moyen de confirmer l'autre dans ses propos et de ne pas prendre pour soi des messages nocifs. Enfin, en utilisant le «Je» à la place du «Tu», le sala-

rié parle de soi en son nom. Un moyen de devenir plus présent et plus fiable aux yeux de son collaborateur tout en gagnant ainsi sa confiance.

L'avis du spécialiste: Adopter l'approche ESPERE, c'est acquérir de nouveaux réflexes communicationnels. Une méthode qui nécessite de retranscrire par écrit ses émotions ressenties au cours de la situation «mal vécue» juste après son déroulement. Mais pas uniquement. Je recommande également de scénariser ces souvenirs dans des moments de calme, autrement dit une fois le «choc» passé.

■ Une application concrète en entreprise

Pour appliquer avec succès cette démarche en entreprise, cela va de la simple sensibilisation de groupe à des formations sensiblement plus avancées. Quoi qu'il en soit, elle nécessite une véritable implication personnelle et un accompagnement rigoureusement dispensé par un coach ou un consultant.

L'avis du spécialiste: Le salarié doit choisir l'évènement qui lui a posé problème tout en définissant comme il se doit

son contexte. Par la suite, il est capital de représenter la scène en question par le biais d'outils de visualisation. Une manière d'isoler le comportement de son interlocuteur et de distinguer le professionnel de l'interpersonnel. L'étape suivante revient à repérer les différents facteurs à l'origine des émotions négatives ressenties durant ce laps de temps. Enfin, une fois la situation bien posée et clarifiée, le spécialiste peut proposer des solutions pour éviter à l'avenir une confrontation similaire.



Imane Benhsain est coach d'organisation certifiée en Process Communication. Egalement formatrice en management et consultante en stratégie, elle dirige le cabinet de conseil et de coaching Rébus accompagnement et applique régulièrement la méthode ESPERE auprès de ses clients (Ph. I.B.)

■ Une méthode pratiquée au Maroc

La méthode ESPERE a récemment été introduite sous nos latitudes. Elle est pratiquée par bon nombre de cabinets d'accompagnement qui la proposent régulièrement à des entreprises de toute taille et de tout secteur.

L'avis du spécialiste: La médiation et le développement de l'intelligence relationnelle intéressent de plus en plus d'entreprises au Maroc. En effet, les managers commencent à intégrer l'idée que les conflits ralentissent considérablement la productivité des troupes et sont globalement néfastes au rendement organisationnel. □

Karim AGOUMI

Conseil en recrutement: Un nouveau bureau pour l'Association

L'ASSOCIATION marocaine du conseil en recrutement (AMCR) vient d'élire son nouveau bureau. A sa tête Abdelaziz Bennis, directeur général d'IBB Executive Search, qui dirigera les activités de l'association pour un mandat de 2 ans. Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services, occupe le poste de secrétaire général. L'ancien président, Hamid El Otmani, PDG du groupe LMS ORH, s'est vu, pour sa part, attribuer le titre de président fondateur.

La vision 2020 du nouveau bureau est de professionnaliser le métier et



Abdelaziz Bennis, président de l'AMCR et directeur général d'IBB Executive Search (A.B.)

améliorer la qualité des prestations, la participation au développement de l'emploi dans le pays, la promotion et la protection des intérêts de ses membres, et le renfor-

cement des partenariats afin de compter 3.000 dirigeants au sein du réseau. L'AMCR tient aussi à augmenter le nombre d'adhésions des nouveaux cabinets, des professionnels du recrutement et des ressources humaines. Egalement au programme, l'organisation d'évènements autour des problématiques de gestion d'entreprises, la formation des consultants des cabinets membres et la mise en place d'un «label AMCR» attribué à chacun des participants.

Créée en 2013, l'AMCR est parvenue à s'imposer comme le représentant

de référence de la profession du conseil en recrutement de cadres. Les cabinets membres conseillent plus de 1.400 entreprises. Ils consolident plus de la moitié de part de marché du secteur. Ils ont aussi construit un réseau de plus de 300.000 candidats installés au Maroc et à l'étranger.

L'Association a, par ailleurs, noué des partenariats avec la CGEM, la CIMR et l'AGEF (Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines). □

T.E.G.



Votre calendrier de formation

■ **Spécial performance: Développez votre image et performance digitale**
- Marketing, communication, développement
- Infographie, rédaction, image visuelle
- Réseaux sociaux, veille stratégique, leviers
Tel: 212 6 033 16 358

■ **RAF/DAF, Resp. Ressources humaines, chef comptable, contrôle de gestion et audit, Trésorerie...**
Date: janvier
Tel: 05 22 48 65 79
Email: formation@audina.ma

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire, déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**
Date: janvier-février
Tel: 05.22 .24.64.65

Email: m.chorfi47@gmail.com
■ **Réglementation des marchés publics et procédures de soumission**
Date: 18 janvier
Tel: 0522 20 33 05
Email: serec@serec.ma

■ **Cycle de formation praticien certifié arche**
- Technicien 2 (8 jours) pour compléter les techniques de base avec plusieurs leviers inductifs. Autrement dit, apprendre plusieurs façons de vivre, accompagner, façonner un état d'hypnose personnalisé ainsi que les premiers leviers pour opérer sur soi et/ou accompagner d'autres personnes dans leur démarche de changement (émotions, comportements, etc.)
Date: 19 au 26 janvier
Tel: +212 6 55 88 23 95 /

+212 6 61 26 98 33
Email: n.lassasclerc@gmail.com ou accsens@yahoo.com
■ **Les Matinales M-Files à Casablanca**
Date: 22 janvier
Tel: 212 6 63 63 81 60
Email: contact@kertys.com

■ **Le commercial prédateur**
Date: 22-23 janvier
Tel: 0522 350 704
Email: coachconsulting.ma@gmail.com

■ **Achats publics: Procédures d'achat et pilotage de l'exécution**
Date: 24-25 janvier
Tel: 0522 20 33 05
Email: serec@serec.ma

■ **ISO 14001 V 2015: Comprendre la norme et ses exigences**
Date: 28 au 29 janvier
Tel: 0522 94 55 33

Email: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Islamic Banking Qualification Program - IBQ**
Date: du 31 janvier au 2 février
Email: c.talaat@almaaligroup.com

■ **Cycle de formation praticien certifié arche**
- Praticien 1 (7 jours) et Praticien 2 (8 jours) pour mettre en pratique les techniques apprises en technicien, approfondir et expérimenter des mécanismes de changement variés (travail sur le temps, deuil, etc.) et renforcer la posture d'accompagnant
Date: 16 au 22 février
Tel: +212 6 55 88 23 95 / +212 6 61 26 98 33
Email: n.lassasclerc@gmail.com ou accsens@yahoo.com

■ **Cycle de formation complet au management de projet**
Date: 20 au 22 février
Tel: 0522 641 688 / 0669 250 766
Email: inscription@formafrique.com

■ **Auditeur qualité IRCA 22000 V 2018**
Date: 25 février au 1er mars
Tel: 0522 94 55 33
Email: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Auditeur qualité IRCA 9001 V 2015**
Date: 18 au 22 mars
Tel: 0522 94 55 33
Email: ghizlane.dibiche@afnor.org. □

Contact:
Abdelaziz OUAHID
aouahid@leconomiste.com

Les Experts Atlantic

Fayçal Tadlaoui

du lundi au vendredi
10h à 12h

L'émission de Fayçal Tadlaoui consacrée à la défense du citoyen et du consommateur. Tous les jours, les Experts Atlantic répondent aux questions soulevées en direct par les auditeurs.

Lundi : Code du travail
Mardi : Immobilier
Mercredi : Assurances
Jeudi : Banque et Finance
Vendredi : Droit du citoyen

atlanticradio.ma

Sponsorisé par :

الشركة العامة
SOCIETE GENERALE
أنتم
المستقبل



Casablanca 92.5 • Rabat 106.9 • Marrakech 90.5 • Agadir 99.7 • Tanger 103.3 • Tétouan 87.8 • Fès 98.8 • Fès Ville Nouvelle 97.2
Meknès 97.2 • Kénitra 106.9 • Mohammedia 92.5 • El Jadida 97.3 • Settat 106.4 • Chefchaouen 106.4 • Taounat 95.6 • Essaouira 96.8
Safi 92.3 • Taza 103 • Tiznit 103.1 • Taroudant 104.9 • Tafraout 95.9 • Guelmim 96.8 • Tan tan 95.2 • Skhour Rhamna 92.2