



Grandes écoles françaises Admis mais privés de bourses



(Ph. Fotolia)

- **Plusieurs élèves menacés dans leurs cursus**
- **Ils sont pourtant éligibles aux bourses de mérite**
- **Le ministère incapable de fournir des explications convaincantes**

Page II

Mission française: Les parents craignent une énième hausse

LES parents des quelque 18.000 élèves des écoles françaises relevant de l'AEFE (l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger) au Maroc n'en peuvent plus des hausses successives des frais de scolarité. En dix ans, ils ont plus que doublé. Une baisse du budget alloué au réseau en discussion au Parlement français fait craindre une énième augmentation. Pour l'année prochaine, les familles n'excluent aucune voie pour exprimer leur refus de tout renchérissement exagéré des tarifs. Du côté de l'Agence l'on se veut rassurant. La revalorisation des droits de scolarité «n'est pas automatique». D'autres solutions peuvent être envisagées. □

Pages IV & V

■ Journalisme/Communication: L'ESJC s'allie à Blanquerna School

Page III

■ «Enquête» de Rekrute.com: Les salariés déçus de leur entretien d'évaluation!

Page VI

■ L'Iscae lance un mastère en management stratégique

Page VII



Bourses de mérite

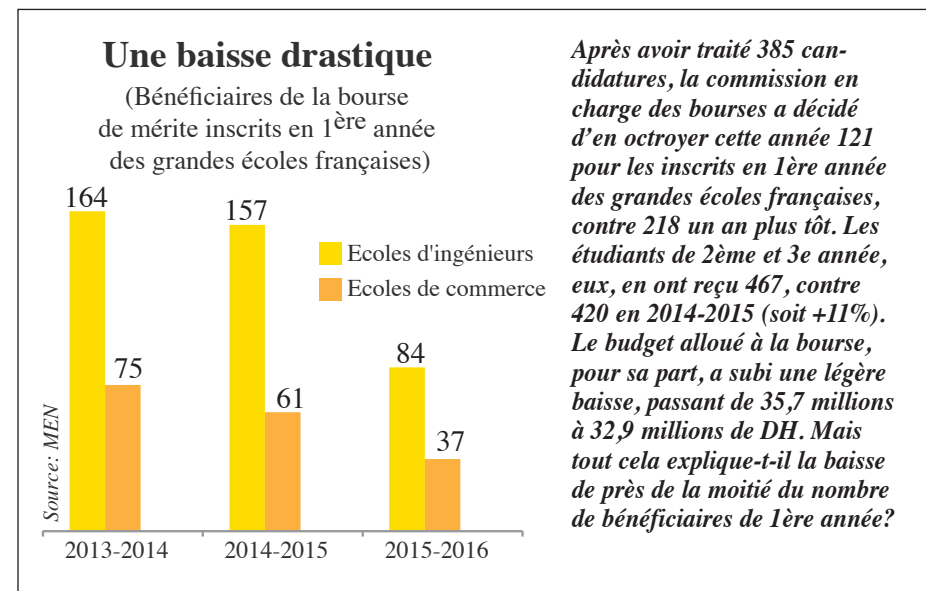
Le Maroc néglige ses futures élites

■ Des dizaines d'inscrits en 1^{ère} année des grandes écoles françaises dans l'impasse

■ Beaucoup sont issus de milieux défavorisés

■ Le ministère de l'Education nationale ne propose aucune solution!

ILS sont jeunes, brillants et viennent d'entamer leur première année dans de grandes écoles françaises, après deux ans de dur labeur dans les classes prépa. Pour certains d'entre eux, issus de milieux démunis, cela s'apparente à un



Après avoir traité 385 candidatures, la commission en charge des bourses a décidé d'en octroyer cette année 121 pour les inscrits en 1^{ère} année des grandes écoles françaises, contre 218 un an plus tôt. Les étudiants de 2^{ème} et 3^e année, eux, en ont reçu 467, contre 420 en 2014-2015 (soit +11%). Le budget alloué à la bourse, pour sa part, a subi une légère baisse, passant de 35,7 millions à 32,9 millions de DH. Mais tout cela explique-t-il la baisse de près de la moitié du nombre de bénéficiaires de 1^{ère} année?

conte de fée. Cependant, ils font face à une véritable impasse. Sara (Mines Saint-Etienne), Khouloud (Centrale Marseille), Aymane (Télécom Bretagne) et des dizaines d'étudiants sont actuellement

dans le désarroi. Cette année, le nombre de bénéficiaires des bourses de mérite, inscrits en première année des grandes écoles françaises, a été pratiquement divisé par deux. Qu'il s'agisse des écoles d'ingénieurs, qui accaparent 70% du montant alloué à cette bourse octroyée par le ministère de l'Education nationale, ou de celles de commerce (30%), la chute

général, elle révèle la liste des heureux élus entre novembre et décembre (le 12 novembre cette année). Les étudiants en 2^{ème} et 3^{ème} année sont prioritaires, ils sont les premiers servis. Et vu que leur nombre augmente (467 contre 371 en 2013-2014), selon le ministère, cela laisse moins de budget pour les étudiants de première année. Cette explication ne convainc, toutefois, pas les étudiants. «Sur les dix dernières années, la moyenne des bourses offertes tourne autour de 150. Cette baisse est anormale. Le pire, c'est que personne ne nous a avertis de cela pour que nous puissions faire nos choix en conséquence», regrette Othmane Benthahila, étudiant en 1^{ère} année de l'Ecole des Mines de Nancy. Le jeune homme a laissé tomber une place à Télécom ParisTech, où il aurait pu bénéficier de la bourse d'excellence française, pour s'inscrire à l'école de Nancy. «Les classes prépa et la bourse de mérite sont l'unique chance des élèves issus de milieux défavorisés d'intégrer des écoles prestigieuses et de prendre l'ascenseur social», relève Othmane.

Attijari lance la carte électronique universitaire pour étudiants

■ Le projet sera pour le moment destiné aux membres de l'Iscae

■ Emprunt de livres, accès aux programmes scolaires... de nombreux services offerts

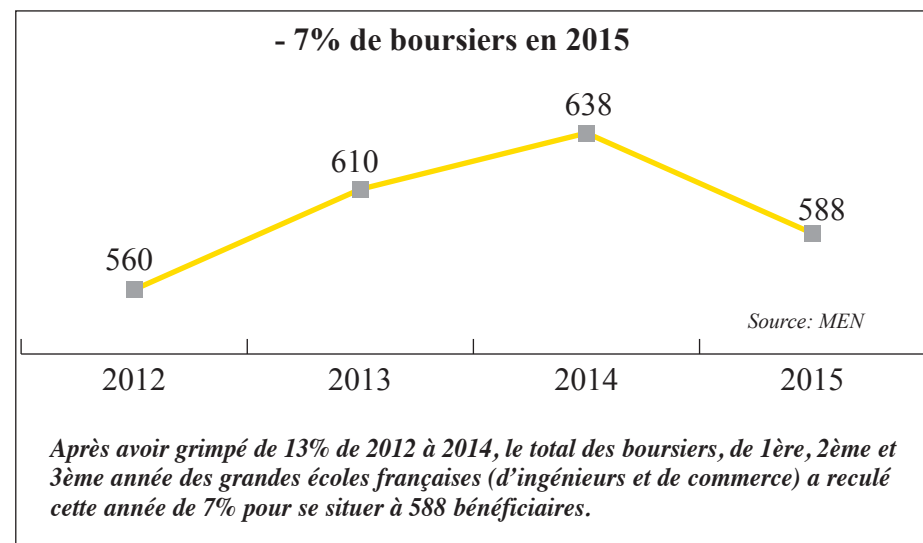
UNE carte électronique universitaire aux options multiples dédiée aux étudiants. Tel est le projet inédit et pour le moins original lancé conjointement par la Fondation Attijariwafa bank et le groupe Iscae. Cette carte – la première du genre – a été créée à travers un partenariat entre les deux institutions au profit des étudiants de l'école. Un moyen efficace et sortant des sentiers battus de contribuer à moderniser l'enseignement au Maroc.

La carte universitaire «Jamiati», littéralement «mon université» en arabe, est la première carte électronique universitaire offrant à ses utilisateurs de nombreux services par le biais de bornes interactives dont notamment des demandes d'attestation, l'emprunt de livres ou encore l'accès aux divers programmes scolaires. Ses fonctionnalités sont choisies par l'établissement, et son acquisition est gratuite. Elle est à la base destinée non seulement aux étudiants mais également

au corps professoral et administratif des universités publiques et privées. Pour l'instant déployée au niveau de la ville de Casablanca, elle sera généralisée par la suite à l'échelle du groupe Iscae, autrement dit au sein des villes de Rabat et de Fès.

«Jamiati» servira également de carte bancaire. Ainsi, en accédant au Pack du même nom, l'étudiant bénéficiera d'un compte chèque sans chéquier et de l'activation des fonctionnalités bancaires de la carte qui permettra de réaliser retrait et paiement. Et ce n'est pas tout! L'étudiant pourra également gérer son compte à distance via l'accès à Attijarinet et à AttijariMobile. «Jamiati» donnera aussi accès à une offre extra-bancaire auprès de plusieurs partenaires comportant notamment des réductions auprès des enseignes agréées. Le lancement de la carte a eu lieu du 24 au 26 novembre dernier au sein du groupe Iscae de Casablanca. Un événement qui a permis d'expliquer aux étudiants intéressés les diverses modalités pratiques de ce programme, qui a avant tout été conçu pour faciliter leur quotidien au sein de leur établissement et pour contribuer à leur éducation financière. «Jamiati» vise également à moderniser l'enseignement marocain et puis à accompagner le développement de ses établissements.

K. A.



est drastique (voir illustration). Pour les écoles d'ingénieurs, par exemple, le nombre de bénéficiaires est passé en une année de 157 à 84.

Croyant pouvoir profiter de cette allocation attribuée par ordre de mérite de 5.000 DH par mois (sur 10 mois, valable pour un maximum de 3 ans), en plus d'une somme forfaitaire de participation aux frais de scolarité de 6.000 DH, les étudiants se sont lancés dans des cursus en France. Entre le loyer et les frais d'études, ils peinent à s'en sortir.

Pour la tutelle, les conditions sont claires. La commission en charge de l'octroi des bourses ne peut statuer qu'après avoir reçu les certificats de scolarité et étudié tous les dossiers. En

«Le classement publié au Bulletin officiel fixe la liste des écoles éligibles à la bourse de mérite. Accéder à l'un de ces établissements ne signifie pas automatiquement bénéficier de la bourse. Aucun candidat de 1^{ère} année ne peut avoir la certitude d'en jouir sur la base des résultats des exercices précédents», tranche le ministère. Pour le moment, le département de Rachid Benmokhtar affirme ne pas être en mesure de venir en aide aux étudiants en difficulté. Ils sont pour ainsi dire livrés à eux-mêmes! □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Etudes en journalisme et communication

L'ESJC étoffe son réseau international

■ L'école signe un accord avec l'Espagnole Blanquerna School

■ Les programmes d'échanges opérationnels dès la rentrée 2016

L'ÉCOLE supérieure de journalisme et de communication (ESJC) vient de signer un mémorandum d'entente avec la faculté Blanquerna de communication de Barcelone (relevant de l'Université Ramon Llull). Signé en marge de la rencontre du réseau MedMedia (réseau d'écoles de journalisme de la région MENA), qui s'est tenue les 26 et 27 novembre à Casablanca, cet accord représente une première du genre entre le Maroc et l'Espagne, notamment dans les études en journalisme et communication. Le mémorandum porte sur l'échange d'étudiants et d'enseignants, la coopération scientifique ou encore des participations conjointes à des initiatives culturelles. Dans un premier temps, cet accord a été ratifié pour une période de 5 ans. Les deux partenaires comptent



Josep Carbonell, doyen de Blanquerna School, et Abdelmounaïm Dilami, PDG du groupe Eco-Médias ont conclu en marge de la rencontre MedMedia un mémorandum d'entente entre l'établissement espagnol et l'ESJC (Ph. L'Economiste)

par ailleurs s'accorder sur le nombre d'étudiants qui pourront bénéficier du programme d'échanges, à chaque rentrée scolaire et ce, pour maintenir un équilibre entre les écoles. Les étudiants ayant suivi avec succès une année ou deux semestres pourront bénéficier de ce programme qui est conditionné par une

année académique. Le mémorandum exempte les bénéficiaires de ce protocole de tous frais de dossiers que ce soit à l'ESJC ou à Blanquerna. D'ailleurs, les conditions d'éligibilité à ce programme seront déterminées par les deux écoles. Qu'ils soient Marocains ou Espagnols, les étudiants bénéficiaires jouiront des

même droits et privilèges que ceux de l'institution hôte.

La faculté de communication et de relations internationales Blanquerna est un centre dépendant de l'Université catalane Ramon Llull. Ce groupe Blanquerna dispose d'un corps professoral de 200 enseignants, entre spécialistes et investigateurs dont une bonne partie alterne entre théorie et activités professionnelles. La particularité de cette institution réside dans son mode dual via le mix entre université, entreprises et innovation. D'ailleurs, les étudiants sont censés suivre des stages dans les plus grandes institutions médiatiques d'Espagne. Les échanges internationaux et voyages d'études font également partie du cursus. S'y ajoutent l'intégration massive des nouvelles technologies dans les différents programmes de formation de Blanquerna. L'école prestigieuse propose des formations en communication audiovisuelle, publicité, relations publiques & marketing, relations internationales ou encore journalisme et communication □

A. At

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

L'université marocaine et la diplomatie parallèle

■ Consensus pour la création d'un observatoire dédié

■ Compenser les lacunes de la diplomatie traditionnelle

L'UNIVERSITÉ marocaine est appelée à créer son propre observatoire de diplomatie parallèle. Il aura pour mission de constituer une base de données juridique, historique et diplomatique pour consolider l'intégrité territoriale du Maroc. En amont il concourra à la création d'un cadre associatif regroupant les étudiants, lauréats et chercheurs étrangers qui ont côtoyé l'université marocaine. Il les sensibilisera à l'importance des coopérations bilatérales et à la rectitude de la position marocaine sur son intégrité territoriale. À cet effet l'université pilotera des projets de recherche cohérents et pertinents pour appuyer l'effort diplomatique des différentes instances officielles. L'apport juridique et scientifique est à mettre à exécution via l'organisation et la parti-

cipation aux différentes rencontres internationales dans une perspective de discreditation des thèses adverses, hostiles à notre pays. Une telle approche nécessite la création de centres de formation universitaires spécialisés dans la gestion des

l'Université Mohammed Ier d'Oujda (UMP) sur l'Université marocaine et la diplomatie parallèle: situation, outils et contraintes. Un colloque organisé pour se mettre au diapason des nouveaux paris géopolitiques, champs de recherche di-

recherche ...) ou par des organismes non gouvernementaux (ONG, acteurs associatifs et chercheurs)» explique Mohammed Benkaddour, président de l'UMP. Et d'enchaîner «les chercheurs universitaires commencent à jouer un rôle important dans la diplomatie contemporaine, en animant des séminaires et des forums tout en assurant des formations pointues au profit d'hommes d'affaires, politiciens, étudiants ...etc.» Il ressort aussi des différentes interventions que l'institution universitaire est appelée à opérer selon 4 axes. En premier lieu il s'agira d'établir la diplomatie parallèle comme axe de recherche scientifique et d'en définir la dimension juridique. Ensuite, il faudra développer les sciences politiques comme support de soutien à cette diplomatie parallèle. Puis de mettre en place les formes de coopération et de coordination entre l'université et les institutions diplomatiques officielles. □

Ali KHARROUBI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Entraves

PLUSIEURS difficultés entravent la contribution des chercheurs universitaires au renforcement d'une diplomatie non officielle au service de l'intégrité territoriale: l'absence du sentiment de l'initiative chez les élites chargées de la gestion administrative et académique, leur incapacité de déplacement volontaire sans tenir compte des ordres et des occasions pour activer leurs fonctions dans le domaine de la diplomatie parallèle. Ceci est dû principalement au fait que l'université manque d'une vision claire concernant l'interaction avec les différentes causes nationales, d'autant plus qu'elle se renferme sur elle-même et se contente de son rôle traditionnel consistant en la transmission des connaissances et en la remise des diplômes sans ajouter aucune touche à l'activité de l'institution universitaire. □

conflits internationaux, le suivi permanent des dossiers politiques et l'enrichissement des débats autour des dossiers d'actualité.

Ce sont les principales recommandations qui ont ponctué les deux jours de débat (vendredi et samedi derniers) lors du colloque international initié par

diplomatiques qui visent à compenser les lacunes qui ont caractérisé les formes classiques de diplomatie traditionnelle «À la diplomatie officielle publique s'ajoute un autre type de diplomatie latent et parallèle, effectué par des organismes officiels (parlementaires, universitaires, centres de

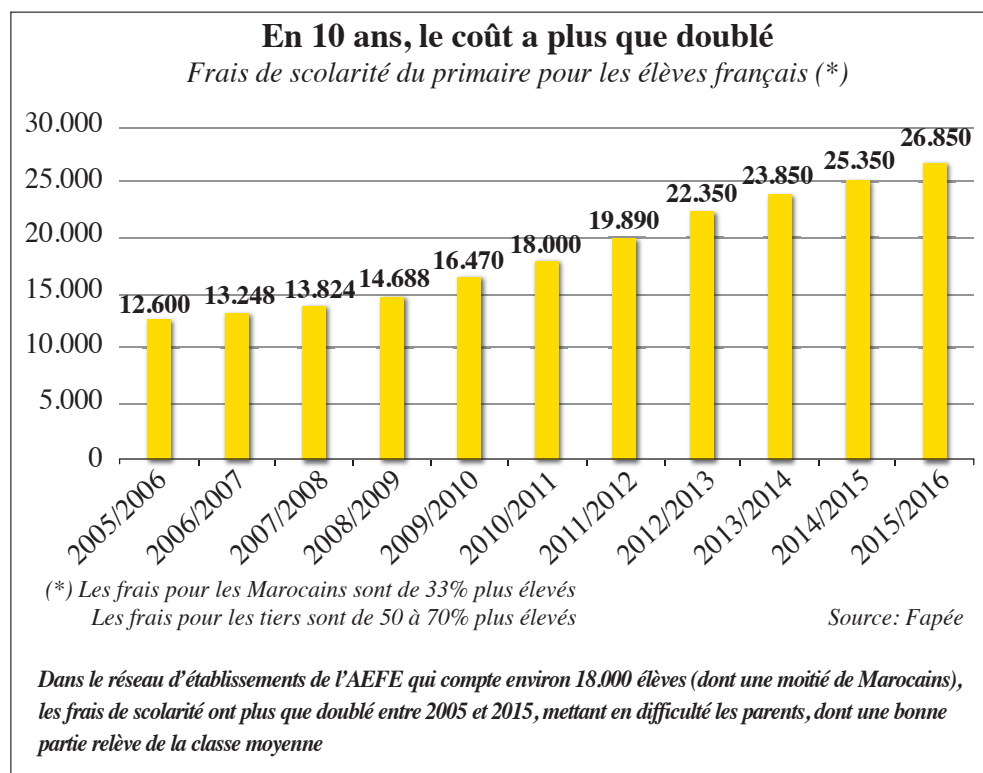
Mission française: Une énième hausse des frais?

■ Une éventuelle baisse du budget alloué au réseau inquiète les parents

■ Les tarifs ont déjà grimpé de +67% ces 7 dernières années

■ Le réseau Maroc, l'un des plus larges au monde

LES 23 établissements de l'enseignement français au Maroc relevant de l'AEFE (l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger) pourraient encore connaître une augmentation des frais de scolarité. Les discussions au Parlement français autour d'une nouvelle baisse (-4% en 2016) du budget alloué à l'AEFE font planer le risque d'une énième hausse des tarifs. Les parents d'élèves s'inquiètent. «Déjà en 2007, un plafonnement de l'aide de l'Etat a été instauré. En 2009, une mise à contribution des familles a été imposée pour rénover et étendre le patrimoine immobilier des établissements, qui, je le rappelle, appartient ou est sous concession à l'Etat français», précise Younès Elhimdy, membre du conseil d'administration de la Fédération des associations de parents d'élèves des établissements de l'enseignement fran-



çais à l'étranger (Fapée), et coordinateur pour le Maroc.

Cette année marquera la fin d'un cycle de hausses de 1.500 DH par an sur trois ans. En imposer un autre sera très difficile à supporter par les parents d'élèves, surtout que l'Agence avait promis que les futures augmentations ne dépasseront pas l'inflation. «En sept ans, les frais de scolarité ont bondi de 67%. Cela se traduit par une mise en difficulté croissante des familles. Elles participent quotidiennement au rayonnement de la culture française,

mais se trouvent prises en otage de ce renchérissement insoutenable», relève Elhimdy. Le coordinateur Maroc regrette aussi que les réserves constituées ces dernières années n'aient pas servi à la diminution des tarifs ou à l'aide des parents en crise. «Les budgets des familles sont à plat et nous ne

entretenu avec la directrice de l'Agence, Hélène Farnaud-Defromont, un responsable du secrétariat d'Etat en charge des Français de l'étranger ainsi que des députés. Tous se sont montrés compréhensifs et ont exprimé leur souhait de «préserver le réseau Maroc, le plus large au monde». Le secrétariat d'Etat, pour sa part, a expliqué que la diminution de la dotation de l'Agence, toujours en discussion, rentre dans le cadre d'une restriction budgétaire au niveau de tous les organes de l'Etat, tout en insistant sur la nécessité d'épargner tout désagrément aux parents.

«Nous nous sommes donné rendez-vous en janvier ou février pour fixer les frais de scolarité. Une conférence d'orientation stratégique sera également organisée afin de définir un plan global sur la période 2017-2020, incluant le préscolaire», confie Elhimdy. Malgré cela, les parents restent méfiants. «Si les mesures prises ne sont pas en adéquation avec ce qui a été annoncé, l'année prochaine sera très dur. Nous pouvons, par exemple, boycotter le paiement des frais. Nous l'avons déjà

2 Junior Entreprises encadrées par Injaz Al Maghrib récompensées

Deux Junior Entreprises encadrées par Injaz Al Maghrib viennent d'être primées à Mascate au cours d'une compétition organisée par Injaz Al Arab. Cette dernière confrontait les meilleures jeunes entreprises de chacun des 14 pays arabes membres de l'organisation «Junior Achievement Worldwide». La Junior Entreprise «Electronic Company» du lycée Moulay Youssef de Rabat a ainsi remporté le prix du produit le plus innovant pour la réalisation d'un chargeur incluant trois différentes sources d'alimentation. La Junior Entreprise «Use Forfait» de la Faculté des sciences économiques de Rabat a, quant à elle, remporté le prix de la meilleure Entreprise étudiante de l'année 2015 pour la création d'une plateforme permettant de convertir les minutes ou les heures non consommées des cartes téléphoniques en bons d'achats ou en donations en faveur d'associations. □



Les parents sont de plus en plus nombreux à briguer une place dans le système français. Mais le renchérissement des frais les met en difficulté. Ces trois dernières années, des augmentations de 1.500 DH/an ont été imposées (Ph. Fotolia)

pouvons continuer comme ça. La mission française est un engagement de la France. Et aujourd'hui plus que jamais, l'éducation doit relever du domaine du public», insiste, quant à elle, Nadia Nassif, vice-présidente de l'Union des conseils des parents d'élèves (UCPE) Casablanca-Mohammedia.

Les représentants des parents ont profité de la tenue du conseil d'administration de l'AEFE le 24 novembre dernier pour rencontrer différents responsables français et défendre leur position. La Fapée, par exemple, s'est

fait il y a quelques années en guise de protestation contre les droits annuels d'inscription que le réseau voulait instaurer», prévient Nadia Nassif. Même son de cloche du côté de la Fapée qui n'exclut pas de recourir à toutes les voies possibles pour défendre les familles. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

«L'augmentation des droits n'est pas automatique»



■ **Des économies sur la gestion et des reports d'investissements sont possibles**

■ **Un nouveau planning des frais sur 3 ans discuté début 2016**

■ **Le coût supporté à parts égales entre les familles et l'Etat français**

- **L'Economiste: En cas de baisse du budget alloué à l'AEFE, cela se répercuterait-il automatiquement sur les tarifs?**

- **Michel Houdu:** L'effet n'est pas aussi mécanique, car des solutions alternatives sont possibles. Comme la recherche d'économies de gestion, ou encore le report d'investissements non pédagogiques. L'ambassade de France a donné rendez-vous aux représentants des parents d'élèves début 2016 afin d'entendre leurs attentes, et de dialoguer avec l'AEFE. L'objectif est d'anticiper une évolution des droits de scolarité sur 3 ans, afin de donner de la lisibilité aux uns et aux autres.

- **Les frais ont presque doublé en dix ans. Qu'est-ce qui explique ce renchérissement?**

- Entre 2009 et 2014, les droits annuels de scolarité ont augmenté de 30 à 50%, selon les niveaux. Ces hausses s'expliquent par le faible niveau des tarifs antérieurement pratiqués (effet de rattrapage), et par le besoin important de rénovation/restructuration d'un parc immobilier vieillissant.

tions matérielles d'accueil des élèves sont des aspects sur lesquels les parents sont, à juste titre, vigilants et exigeants. Les parents paient davantage pour une meilleure offre éducative.

Les montants moyens de scolarité à l'AEFE sont de 3.200 euros. Le Maroc se situe en dessous de la moyenne mondiale des établissements en gestion directe mais aussi de la zone Afrique. L'encadrement et la qualité pédagogique des établissements du réseau français au Maroc démontrent que ces derniers bénéficient d'un excellent rapport qualité/prix.

L'inflation n'est pas un indicateur suffisamment pertinent à lui seul pour faire évoluer les droits de scolarité. Les besoins financiers des établissements, notamment les investissements, évoluent de manière indépendante. Néanmoins, cette variable économique est prise en compte dans une analyse plus globale.

- **En 2000, l'Etat français supportait 60% du coût de la scolarité contre 40% pour les parents. Qu'en est-il aujourd'hui?**

- L'Etat français finance actuellement un peu plus de 50% du budget des établissements AEFE au Maroc (l'intégralité des salaires des 76 expatriés et 40% des rémunérations des résidents). Cette aide de l'Etat représente 2.450 euros par élève et par an. Il y a donc un véritable engagement de l'Etat français en faveur de ces établissements et des familles.



Michel Houdu, conseiller de coopération et d'action culturelle adjoint, en charge de l'Enseignement français au Maroc: «Les parents paient davantage pour une meilleure offre éducative» (Ph. Bziouat)

708 professeurs résidents détachés du ministère de l'Education nationale français et 790 recrutés locaux, parmi lesquels 340 enseignants. Le taux d'encadrement par des professeurs titulaires de l'Education nationale française est supérieur à la moyenne de notre réseau scolaire à l'étranger. Le recours aux cours particuliers est une pratique très ancrée. C'est un sujet de réflexion sur lequel nous travaillerons conjointement avec les parents. C'est la crainte de ne pas réussir, ou de ne pas disposer d'un dossier scolaire très satisfaisant, qui guide ce choix des familles et non des lacunes

liées à l'enseignement. Ce phénomène n'est pas spécifique au Maroc. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Pas de désengagement de l'AEFE

LA diminution continue de l'allocation attribuée à l'AEFE et l'appréciation rapide des tarifs fait craindre à certains parents un désengagement de l'Etat français du réseau, au profit du privé qui ne cesse de se développer. «A partir de 2016, la mission laïque française, Osui, prévoit d'ouvrir une cinquantaine de nouvelles classes sur 5 ans, ce qui est énorme. Nous craignons qu'au bout d'un certain temps les Etablissements à gestion directe n'existent plus», s'alarme Nadia Nassif, vice-présidente de l'Union des conseils des parents d'élèves (UCPE) Casablanca-Mohammedia. Ce scénario est-il probable? Absolument pas, selon Michel Houdu. «Les moyens consacrés aux établissements français au Maroc sont très importants et restent stables. Par contre, le réseau de l'Agence au Maroc n'a pas vocation à croître. L'objectif est de consolider l'existant en améliorant encore plus sa qualité», précise-t-il. En effet, sur les 10 dernières années, la capacité d'accueil du réseau a augmenté de 12% seulement. Surtout grâce à des extensions des bâtiments et à l'ajustement des effectifs par classe. □

Par ailleurs, les revalorisations salariales auxquelles ont abouti les négociations du dialogue social ont contribué à l'appréciation des frais de scolarité. Enfin, un autre axe important de dépense concerne la formation du personnel. L'amélioration de la qualité de l'enseignement et des condi-

- **Le recours à un personnel local «non qualifié», les cours de soutien et la qualité des enseignements préoccupent les parents. Que répondez-vous à cela?**

- Il est important que des titulaires de l'Education nationale encadrent les établissements de l'AEFE. Le recrutement d'en-

seignants locaux se fait de manière sélective et sur la base de diplômes de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, un important plan de formation leur est destiné. Il a été très largement renforcé pour cette rentrée 2015. Nous comptons aujourd'hui à l'AEFE 76 expatriés (cadres et conseillers pédagogiques),



**LANCEMENT DU
PREMIER CENTRE DE
FORMATION HOMOLOGUÉ
IPAF EN AFRIQUE
FRANCOPHONE**

**“Formez vos conducteurs
d'engins de manutention
pour réduire les risques
dans vos chantiers”**

Nous contacter:

06 10 11 99 98

<http://www.adamindustrie.com/formation>



Entretien d'évaluation

Les managers aux anges, les salariés déçus

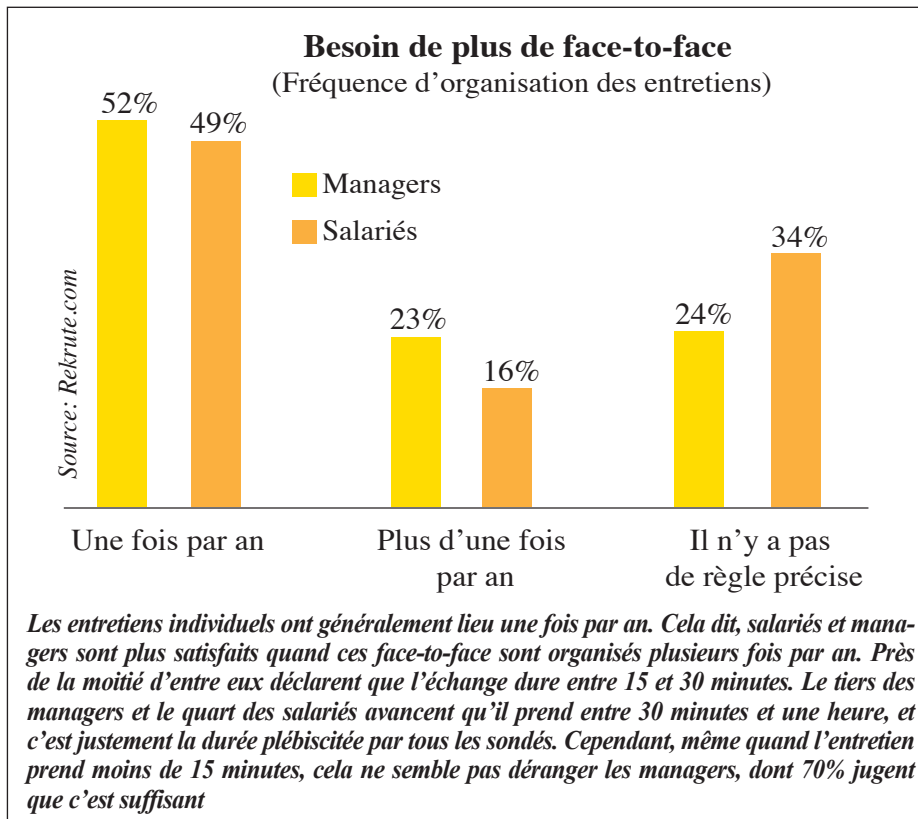
■ Gros décalage entre la perception des salariés et celle de leurs N+1

■ Savoir motiver, écouter et conseiller, le talon d'Achille des supérieurs

■ Les résultats de la 6e «Enquête» de Rekrute.com

AUTOÉVALUATION, appréciation par les pairs ou par les clients, la méthode 360 degrés utilisant plusieurs sources d'information sur le salarié... les techniques d'évaluation du personnel sont diverses, mais l'entretien individuel, généralement organisé entre décembre et février, demeure le plus courant.

Au Maroc, il est surtout d'usage dans les grandes structures. Néanmoins, les



nouveaux. Mais 20% les jugent décevants, car loin de leurs attentes.

«L'entretien doit être préparé en amont, en y intégrant des exemples concrets. Le manager gagnerait à bien expliquer au salarié les raisons de la notation accordée, et à lui montrer qu'il est là pour l'aider à trouver des solutions pour qu'il puisse s'améliorer. S'il comprend cela, il ne partira pas déçu», précise Khalid Benghanem, DRH et membre du directoire de Taqa Morocco. «Il ne faut pas oublier qu'il s'agit aussi d'une co-analyse des résultats, permettant au manager de se remettre à son tour en question. Avant de se quitter, il est important de se mettre d'accord sur une conclusion commune», suggère-t-il.

La capacité à motiver semble être le principal talon d'Achille des managers. C'est le premier point à améliorer de l'avis des salariés (37%), suivi de la connaissance du poste en question et des activités qui y sont liées (24%), de la qualité d'écoute (15%) et de la capacité à conseiller (14%).

■ Une table ronde afin d'anticiper les crises

Prévoir les crises et s'organiser pour pouvoir les gérer de la meilleure manière. Telles sont les conclusions de la table ronde organisée le 24 novembre dernier par TBS Casablanca. L'évènement était marqué par la présence de Rajaa Kantaoui, spécialiste en communication stratégique et de crise, et Anas Filali, Web-entrepreneur et consultant en communication digitale. La table ronde était animée par Meryem Lahlou, consultante Marketing et management.

■ Aviation civile: L'AIAC valorisée par l'OACI

L'Académie internationale Mohammed VI de l'aviation civile (AIAC) vient de décrocher le statut «Centre de formation régional d'excellence» du Programme Trainair Plus de l'Organisation de l'aviation civile internationale «OACI». Un certificat remis plus exactement en marge du Forum mondial de l'aéronautique qui a eu lieu du 23 au 25 novembre dernier. Cette distinction donne suite à la mission d'audit réalisée par l'OACI en juin dernier, qui a permis de démontrer la performance du programme pédagogique instauré puis adopté par l'AIAC.

L'Académie consiste en fait en un complexe pédagogique de l'ONA offrant une formation de base pluridisciplinaire en trois cycles, incluant entre autres un cycle des ingénieurs de l'aviation civile et un Cycle des gestionnaires du trafic aérien. □

Les managers qui bougent



■ Mohamed Benomar nouveau DG – Afrique du Nord – à MasterCard

Mohamed Benomar vient d'être désigné directeur général– Afrique du Nord – à MasterCard. Il y occupait auparavant la fonction de Business Development Manager, dans laquelle il était chargé de la responsabilité des opérations au Maroc. Mohamed Benomar possède une expérience de près de 15 ans dans le secteur des paiements. Il détient une parfaite connaissance du traitement des transactions, des réglementations et des conformités dans le secteur des cartes de paiement. Avant cette expérience, il a exercé différentes fonctions, notamment commerciales, à Méditel et à Wincor Nixdorf. □

salariés n'en sont pas toujours satisfaits. C'est ce que révèle la 6e «Enquête» du cabinet Rekrute.com qui s'est penché sur le sujet. «En réalité, les points sensibles et délicats ne sont pas toujours abordés et ceci crée une frustration chez les personnes évaluées. L'entretien d'évaluation est un véritable outil RH, sur lequel les entreprises doivent capitaliser, car il peut engendrer un vrai regain de motivation», insiste Charlotte Lefort, directrice des Opérations.

En définitif, les salariés accordent la note de 5,51/10 aux entretiens qu'ils passent dans leur entreprise, contre 7,07/10 pour les managers, manifestement plus satisfaits.

En matière d'attentes, employés et managers sont plutôt sur la même longueur d'onde, à quelques exceptions près. Les salariés ont d'abord besoin de discuter de leur évolution de carrière et de fixer de nouveaux objectifs précis pour leur poste. Leurs N+1 en ont parfaitement conscience.

Des échanges d'abord orientés vers les objectifs

FIXER de nouveaux objectifs précis, c'est le principal sujet de discussion durant les entretiens individuels. Viennent ensuite l'évolution de carrière, les problèmes rencontrés au quotidien, les attentes en termes de formation et les réflexions sur l'entreprise. Le bilan des forces et des faiblesses est le 6e axe évoqué. Cela dit, les salariés gardent un goût d'inachevé par rapport au traitement de ces sujets, contrairement aux managers qui semblent en être plus satisfaits. Ces derniers, à l'issue de l'entretien d'évaluation, s'attellent d'abord à la définition des objectifs futurs et d'un plan d'action. Près de la moitié d'entre eux se remet en question et tente de réviser sa manière d'agir. □

L'enquête, qui a touché 2.031 personnes (1.513 en situation d'emploi dont 540 managers), a montré un gap entre les perceptions des employés et celle des managers. Si ces derniers sont persuadés à 74% que les salariés sortent motivés de ces rencontres, les employés, eux, ne sont que 54% à l'affirmer. Près du tiers (31%) considèrent même qu'il s'agit d'une simple formalité, tandis que 13% estiment que cela a tendance à les démotiver. 41% pensent que les échanges effectués sont sans surprise et confirment ce qui a déjà été dit. La même proportion déclare, en revanche, qu'ils apportent des éléments

En troisième lieu, les salariés avancent leur souhait de faire connaître leurs attentes en formation. Tandis que les managers évoquent les gênes au quotidien dans l'exercice des fonctions comme 3e thème de discussion. La renégociation du salaire et des avantages est placée en 6e position parmi les 9 attentes relevées. Les responsables hiérarchiques y accordent moins d'importance, en la classant en dernière place. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Management stratégique

L'Iscae lance un mastère spécialisé

■ Il s'adresse aux cadres supérieurs, managers et consultants

■ Quatre modules au programme

Loin des spécialités classiques, l'Iscae vient de lancer un nouveau mastère spécialisé en Management Stratégique et Conduite du Changement (MS2C), premier du genre au Maroc. Il vise à former des hauts cadres et managers, des entreprises publiques et privées, souhaitant se doter des outils leur permettant de conduire le changement au sein de leur structure. Il s'adresse aussi aux consultants amenés à accompagner des top managers dans la mise en œuvre de leurs stratégies. Le sujet est plus que d'actualité, dans un environnement qui évolue à vitesse grand V. Pour le responsable de ce mastère, également directeur par intérim de l'école doctorale de l'Iscae, et directeur de son

C'est toute la mission du mastère MS2C, qui vise à préparer des managers et des cadres capables d'anticiper l'évolution de leur environnement et de conduire les transformations nécessaires au sein de leur structure. Je pense que les entrepreneurs et managers marocains ont besoin d'outils et de méthodes qui leur permettent de gérer le changement d'une manière scientifique et efficiente. Souvent, les démarches menées n'arrivent pas à impliquer tout le personnel ou échouent à défaut d'organisation et de planification stratégique. C'est dans ce sens que le mastère MS2C accorde de l'importance à toutes les compétences qui garantissent la réussite des démarches de changement: une bonne planification stratégique, une démarche efficace de mobilisation des acteurs, une gestion financière et administrative rationnelle ainsi que des aptitudes en termes de leadership.

- Il est aujourd'hui difficile de ne pas intégrer la transformation digitale dans la vision stratégique des entreprises. Votre mastère en tient-il compte?

- Les technologies de l'information et de la communication modifient certes la



Abdelmounim Belalia, responsable du mastère spécialisé en Management Stratégique et Conduite du Changement: «Souvent, les projets menés en entreprise n'arrivent pas à impliquer tout le personnel ou échouent à défaut d'organisation et de planification stratégique» (Ph. AB)

stratégiques de l'entreprise sans lesquels aucune approche de gestion ne peut réussir. Le management stratégique en est un, ce qui est le cas aussi de la conduite du changement. Ces deux domaines sont d'ailleurs intimement liés c'est pour cela qu'ils constituent les deux axes majeurs de notre nouveau mastère. Il est aussi important de concevoir des formations qui augmentent les aptitudes managériales et de leadership des cadres et managers. Nous intégrons ainsi également des enseignements en matière de développement personnel et de communication managériale. Conduire un changement suppose des aptitudes individuelles qui font du cadre ou manager un leader au service du développement stratégique de l'entreprise. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Fiche technique

LE mastère Management Stratégique et Conduite du Changement (MS2C), lancé en novembre dernier, se rajoute à la douzaine de mastères spécialisés du groupe Iscae, en finances, management public, marketing... destinés aux cadres des entreprises. Il s'étale sur 12 mois, et se termine par un mémoire professionnel, qui doit être soutenu devant un jury formé de professeurs et de professionnels. Les cours ont lieu tous les vendredis (15h-21h) et samedis (9h-17h). Quatre modules sont prévus: diagnostic et conception des stratégies d'entreprises, gestion financière de l'entreprise, management et conduite du changement, leadership et styles de management. □

Centre d'études et de recherches en gestion, Abdelmounim Belalia, les cadres marocains ont besoin de méthodes les aidant à gérer le changement de manière «scientifique et efficiente».

- L'Economiste: Les entrepreneurs marocains sont-ils dotés des outils leur permettant de conduire le changement?

- Abdelmounim Belalia: L'environnement est aujourd'hui de plus en plus turbulent et changeant. Les entreprises doivent faire face à des contraintes imprévisibles liées aux marchés, aux clients, aux fournisseurs et aux conditions macro-économiques et d'exercice de leur activité. Chaque entreprise doit être préparée à ces mutations. D'abord, en disposant de cadres capables de conduire les transformations nécessaires au sein de l'entreprise. Ensuite, en mettant en place des structures agiles et un système de management moderne facilitant le changement.

gestion stratégique et les modes de management. Tout changement correspond aujourd'hui à une transformation des pratiques basée sur le digital. Les séminaires du mastère que nous lançons n'occultent pas ce volet qui reste transversal et essentiel à la réussite de toute démarche de changement. Les enseignements dispensés impliquent des professionnels du monde des TIC qui viennent animer des séminaires ou apporter des témoignages sur des démarches réussies de conduite du changement.

- Quels sont, à votre avis, les domaines dans lesquels il existe encore un déficit en formation des cadres?

- A mon sens, la formation continue dans les sciences de gestion s'est orientée vers des domaines classiques comme la gestion des ressources humaines, la logistique ou la gestion financière de l'entreprise, et ce au détriment de volets

• HEM organise son forum de recrutement

HEM Business School vient d'organiser le 26 novembre dernier à Casablanca la 9ème édition de son Forum de Recrutement intitulé «HEM Carrière Expo». Un événement qui a permis aux entreprises participantes de se doter de nouvelles compétences et profils. La rencontre a également permis aux étudiants et lauréats de l'enseignement supérieur en gestion de passer des entretiens pouvant mener à des stages ou à des recrutements. Au total, plus de 40 entreprises de renom étaient présentes dont L'oréal ou encore Nestlé.

• Les meilleurs entrepreneurs sociaux récompensés

L'Université internationale de Casablanca, Samsung Electronics et International Youth Foundation remettront le 2 décembre prochain les prix du programme «Entrepreneurs En Mouvement», visant à soutenir les meilleurs projets d'entrepreneuriat social au Maroc. 10 projets de jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 29 ans et détenant une organisation sociale à but non lucratif seront récompensés. Ces derniers bénéficieront de formations gratuites ainsi que d'un financement de 20.000 DH. Ce programme sera complété par une campagne de suivi.

• 513 bacheliers méritants décrochent une bourse

La Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales de l'Education-Formation vient de récompenser le mérite scolaire des enfants de ses adhérents. Cette année, près de 513 bacheliers méritants ont pu bénéficier d'une bourse. Parmi ces derniers, 101 bénéficieront de la bourse nationale, d'un montant de 1200 DH, et 412 bénéficieront de la bourse nationale, d'un montant de 1000 DH. Au total, la Fondation a reçu près de 2900 demandes de bourse provenant des 16 académies régionales.

• 2e édition du Forum d'emploi «Carrefour Africain»

Après une première édition à laquelle ont participé plus de 1500 jeunes diplômés, cadres et professionnels, le Forum d'emploi «Carrefour Africain» est de retour. Prévu le 2 avril prochain à l'Hôtel Sheraton Casablanca, l'évènement permettra aux entreprises de rencontrer et de recruter des compétences qui opéreront dans leurs différents projets en Afrique.

■ Une table ronde afin d'anticiper les crises

Prévoir les crises et s'organiser pour pouvoir les gérer de la meilleure manière. Telles sont les conclusions de la table ronde organisée le 24 novembre dernier par TBS Casablanca. L'évènement était marqué par la présence de Rajaa Kantaoui, spécialiste en communication stratégique et de crise, et Anas Filali, Web-entrepreneur et consultant en communication digitale. La table-ronde était animée par Meryem Lahlou, Consultante Marketing et management. □

