# مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

أحدث المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات سنة 1971 كمؤسسة عمومية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي. وقد ابتدأ العمل بهذه المؤسسة بمعهد متواجد بالدار البيضاء قبل أن تفتتح معهدا ثانيا لها بالرباط سنة 1995.

بمقتضى القانون رقم 13.06 بتاريخ 30 نونبر 2007 المتعلق بمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، فإن المجموعة تمارس مهامها في إطار السياسة الوطنية للتعليم العالي، كما هو منصوص عليها في المواد 25 و26 من القانون رقم 01.00 المنظم للتعليم العالي. وبهذا الخصوص، فهي تقوم أساسا بالمهام التالية:

- التكوين الأساسي والعالي في مجال التدبير؛
- التكوين المستمر؛
- البحث العلمي ونشر المعرفة.

كما تنفرد المجموعة، على الصعيد الوطني، بالتكوين المتعلق بسلك الخبراء المحاسبين وذلك منذ إحداثه سنة 1996.

إلى غاية متم سنة 2018 كانت المجموعة تتوفر على 47 أستاذا دائما يقومون بالتدريس بكل من معهدي الدار البيضاء والرباط بالإضافة إلى 84 مستخدما إداريا من مختلف الفئات. تقوم المؤسسة كذلك باللجوء إلى متدخلين من خارج المعهد من أجل تقديم دروس في كل من التكوينات الأكاديمية والتكوين المستمر وسلك الخبراء المحاسبين.

وقد بلغ عدد خريجي التكوين الأساسي من معهدي الدار البيضاء والرباط برسم السنة الجامعية 2017-2018 ما مجموعه 237 خريجا. أما بالنسبة لسلك الخبراء المحاسبين، فقد بلغ هذا العدد 19 خريجا في نفس السنة، في حين بلغ خريجو سلك الدكتوراه ما مجموعه 14 وذلك إلى غاية آخر 2017. وبالنسبة للتكوين المستمر، فقد بلغ عدد المسجلين به 556 برسم سنة 2016 -2017. كما حصلت المؤسسة على شهادة الاعتماد الدولية "AMBA" بالنسبة لبرنامجها "الماستر التنفيذي لإدارة الأعمال" والمتوفر حصريا بمعهد الدار البيضاء. ويغطي الاعتماد المذكور فترة من ثلاث سنوات (2017-2020).

أما بخصوص الموارد المالية للمجموعة، فقد بلغت حوالي 65 مليون درهم سنة 2017، منها 37,5 مليون درهم على شكل إعانة من الميزانية العامة للدولة، بينما يتأتى المبلغ الباقي (أي 27,5 مليون درهم) أساسا من مداخيل التكوين المستمر وبشكل ثانوي من التكوين الأساسي.

## I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مهمة مراقبة تسيير مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات عن تسجيل الملاحظات والتوصيات التالية:

### أولا. استقرار وانسجام الخيارات الاستراتيجية لمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

عرفت الفترة موضوع المراقبة، وهي الفترة الممتدة من 2012 إلى 2016، تعاقب استراتيجيتين لتنمية مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، حيث غطت الاستراتيجية الأولى المسماة "طموح 2015" الفترة الممتدة من 2011 إلى 2015، فيما غطت الثانية المسماة "استراتيجية 2020" الفترة ما بين 2016 و2020.

وقد تبين من خلال تحليل الاستراتيجيتين أنه بالرغم من تقاطعهما في مجموعة من الجوانب، فإنهما تشملان خيارات أحيانا متعارضة. وهو ما تم تسجيله بخصوص معهد فاس الذي تقرر إنجازه قبل سنة 2011، بعد ذلك تم التخلي عنه سنة 2016 في إطار استراتيجية 2020، حيث حددت هذه الأخيرة إعادة استتباب الجودة على صعيد المعاهد القائمة كأولوية استراتيجية تقتضي تركيز الجهود على هذه الأخيرة وتأجيل إنشاء معاهد أخرى.

وبالإضافة إلى تبعات هذا القرار على شركاء المجموعة الذين ساهموا في إنجاز مشروع معهد فاس الذي بلغ مراحل متقدمة، على الخصوص مجلس جهة فاس-بولمان ومجلس عمالة فاس، يعكس هذا التقلب في الخيارات عدم وضوح الرؤية داخل المجموعة ويطرح بالتالي إشكالية استقرار الخيارات الاستراتيجية (التوسع الجهوي مقابل التمركز على مستوى معهدي الدار البيضاء والرباط). ويرجع هذا الوضع بالأساس إلى كون استراتيجية المجموعة ليست سوى المشروع التنموي المقدم من طرف المديرين المتعاقبين على تسيير المجموعة خلال الفترة موضوع المراقبة، في إطار ترشحهم لمنصب مدير المجموعة، في حين يفترض أن تصدر الخيارات الاستراتيجية الكبرى ويتم تبنيها من طرف أعلى هيئة للحكامة بالمجموعة، ألا وهي مجلس إدارتها.

من جهة أخرى، لم يتم تنزيل استراتيجية المجموعة بالمعهدين التابعين لها، حيث نتج عن هذا الوضع وجود استراتيجية للمجموعة متبناة من قبل معهد الدار البيضاء وأخرى مغايرة ومنفصلة عنها تم اعتمدها من طرف معهد الرباط. كنتيجة مباشرة لهذا الوضع نخص بالذكر انعدام الانسجام الاستراتيجي، وبالتالي عدم القدرة على تظافر وتوجيه الجهود المبذولة من طرف المعهدين لتحقيق أهداف موحدة.

## ثانيا. التكوين الأساسي

### 1. حصيلة مجهود التكوين

توفر مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات التكوين الأساسي والعالي في ميدان التدبير ولا سيما في ميدان التجارة وإدارة المقاولات. وفي هذا الصدد، استقبلت المجموعة خلال سنة 2016 - 2017 ما مجموعه 261 طالبا، من بينهم 186 بالدار البيضاء و75 بالرباط مقابل 278 طالبا سنة 2012-2013. وتجدر الإشارة بهذا الخصوص إلى أن عدد الطلبة المقبولين من طرف المجموعة عرف، في مجمله، منحى تنازليا ابتداء من السنة الجامعية 2013-2014. ومن بين ما مجموعه 1121 متخرجا في الفترة 2012-2013 إلى 2016 - 2017، ساهم معهد الرباط في تكوين 199 متخرجا، أي بنسبة أقل من 18%.

### 2. تدبير أساتذة التكوين الأساسي

تتوفر مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات خلال سنة 2017 على 45 أستاذا دائما يعملون بمعهدي الدار البيضاء والرباط، وقد عرف هذا العدد ارتفاعا بنسبة 21% مقارنة مع سنة 2012 حيث كان لا يتعدى 37 أستاذا.

#### ➢ عدم احترام الأساتذة الدائمين لمجموع ساعات التدريس النظامية

تبين من خلال تحليل ساعات التدريس التي تم توفيرها من طرف الأساتذة الدائمين بالمجموعة وجود عدد من الاختلالات. حيث تبين أن بعض هؤلاء الأساتذة لم يقدموا دروسا طوال السنة الجامعية، في حين اكتفى بعضهم بتقديم دروس خلال دورة واحدة من أصل دورتين (يتم تقديم الدروس بالمجموعة على دورتين، الدورة الخريفية والدورة الربيعية). وهكذا، بلغ عدد الأساتذة الذين لم يدرسوا طوال السنة سبعة (7) سنة 2013-2014 واثنين (2) خلال سنة 2015-2016 وواحدا سنتي 2012-2013 و2016-2017.

من جهة أخرى، نص الفصل 5 من المرسوم رقم 2.96.793 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي، أنه "تحدد الحصص الأسبوعية لأنشطة التعليم التي يمارسها الأساتذة الباحثون بثماني ساعات (8) من الدروس الرئيسية بالنسبة إلى أساتذة التعليم العالي وعشر ساعات (10) من الدروس الرئيسية بالنسبة إلى الأساتذة المؤهلين وأربع عشر ساعة (14) من الأعمال التوجيهية بالنسبة إلى أساتذة التعليم العالي المساعدين". إلا أنه تبين، من خلال تحليل مجموع ساعات التدريس، أن نسبة الساعات التي تم تدريسها لا تصل إلى 50% من الحصص الزمنية النظامية بالنسبة إلى جميع السنوات موضوع المراقبة. فبالنسبة لسنة 2012-2013 لم تتجاوز هذه النسبة 39% في حين بلغت 40% سنة 2016 - 2017. من ناحية أخرى، يخصص الأساتذة الدائمون جزءا مهما من وقتهم للتدريس في إطار التكوين المستمر (وهي أنشطة مؤدى عنها في إطار الحساب خارج الميزانية الذي تتوفر عليه المجموعة) لدرجة أن ساعات التدريس المخصصة للتكوين المستمر أصبحت تشكل 64% من الحصص الزمنية الإجمالية المخصصة للتدريس سنة 2016 - 2017.

هكذا أصبحت المجموعة مجبرة على اللجوء إلى الأساتذة الزائرين من أجل تأمين جزء مهم من الدروس المقدمة في إطار التكوين الأساسي. وفي هذا الصدد، من بين 7.750 ساعة التي تمثل العدد الإجمالي لساعات التدريس المخصصة للتكوين الأساسي خلال سنة 2016 - 2017، قام الأساتذة الزائرون بتدريس 3.322 ساعة، أي ما يعادل 43%.

ومن آثار التطور غير المنضبط للتكوين المستمر اضطرار المجموعة إلى اللجوء إلى خدمات الأساتذة الزائرين المؤدى عنها لسد الخصاص في ساعات التدريس الذي يتسبب فيه الأساتذة الدائمون. وفي هذا الصدد، كلف الأساتذة الزائرون، خلال السنة الجامعية 2015 - 2016، زهاء 1,1 مليون درهم.

#### ➢ مزاولة أنشطة موازية مدرة للدخل من طرف بعض الأساتذة الدائمين

تم الوقوف على بعض الحالات تتعلق بأساتذة يزاولون، بالموازاة مع التدريس، أنشطة مدرة للدخل بصفة دائمة داخل شركات خاصة للاستشارات، وهو ما يجعلهم في وضع مخالف للفصل 3 من المرسوم رقم 2.96.793 سالف الذكر والذي يمنع الأساتذة الباحثين من أن يمارسوا بصفة مهنية نشاطا خاصا بغرض الربح كيفما كانت طبيعته إلا في إطار أحكام الفصل 15 من الظهير الشريف رقم 1.58.008 بتاريخ فبراير 1958، المتعلق بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

أمام هذه الاختلالات لم تقم إدارة مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات بأي إجراء ملموس لتصحيح الوضع.

### ➢ أوجه قصور في تأطير تكوينات الماستر

يقوم طلاب التكوين الأساسي، في نهاية مسار تكوينهم بالمعهد، بمناقشة مشروع (أو بحث) نهاية الدراسة والذي عليهم القيام بتصميمه وإعداده تحت إشراف أحد أساتذة المعهد. وفي هذا الإطار، انتقل عدد البحوث من 155 الى 197 بحثا بين عامي 2014 و2017.

وقد أبان تحليل توزيع هذه البحوث على أساتذة المعهد (بمن فيهم الأساتذة الزائرون) عن عدم توازن هذا التوزيع، إذ أن نسبة مهمة من تلك المشاريع يقوم بتأطيرها الأساتذة الزائرون والذين يعتبرون طاقما للدعم يتم اللجوء إليه عند الحاجة وبصفة مؤقتة. هكذا في سنتي 2015 و2016 قام الأساتذة الزائرون بتأطير على التوالي 50% و57% من مجموع مشاريع نهاية الدراسة، في حين أن نسبة مهمة من أساتذة المعهد الدائمين لا يشاركون في عملية التأطير. ففي سنة 2017 لم يشارك في هذه العملية إلا 27 أستاذا من أصل 45، أي بنسبة 60%.

وتجدر الإشارة إلى أن تأطير البحوث يعد من ضمن المهام الأساسية للأساتذة الجامعيين، حيث إن الفصل 3 من المرسوم رقم 2.96.793 المومأ إليه أعلاه ينص على أنه: " تشتمل مهام الأساتذة الباحثين على أنشطة للتعليم والبحث والتأطير. وتمارس هذه الأنشطة كامل الوقت في المؤسسات التي ينتمون إليها". كما نص الفصل 4 من نفس المرسوم على مساهمة الأساتذة الباحثين في تأطير مشاريع نهاية الدراسة والأعمال الميدانية.

## ثالثا. التكوين المستمر

تقدم المجموعة عددا من التكوينات المستمرة لفائدة فئات مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي:

- شهادات التخصص الموجهة لحاملي الباكالوريا + سنتي (Bac +2) ومدتها من 5 إلى 6 أشهر؛
- الماستر المتخصص الموجهة لحاملي الباكالوريا + ثلاث سنوات (Bac+3) مع خبرة مهنية؛
- شهادة الماستر التنفيذي لإدارة الأعمال (EMBA) مفتوحة في وجه خريجي السلك الثاني مع خبرة مهنية لخمس سنوات ومدتها 24 شهرا.

وقد شهد عدد المسجلين بمختلف التكوينات في إطار التكوين المستمر تزايدا مضطردا، حيث ارتفع من 383 في الموسم الدراسي 2012 - 2013 إلى 556 في الموسم الدراسي 2016 - 2017 أي بزيادة قدرها 45 %.

إضافة إلى مختلف التكوينات المستمرة التي يتم تقديمها، توفر المجموعة بعض التكوينات الموجهة خصيصا لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية بشكل أساسي.

### ➢ التدبير البيداغوجي للتكوين المستمر

يقوم المدير العام للمجموعة، بموجب قرار، بتعيين مسؤول بيداغوجي ومستشار بيداغوجي لكل تكوين من التكوينات المقدمة في إطار التكوين المستمر، إلا أنه عند الاطلاع على مؤهلات الأشخاص المعينين لشغل هذه المناصب، اتضح أن البعض منهم لا يتوفر على المؤهلات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات. يتعلق الأمر بموظفين إداريين ليس لديهم الكفاءات الضرورية من أجل التدبير البيداغوجي لتكوينات عليا (الماستر المتخصص، ماستر في إدارة الأعمال MBA، إلخ). ونذكر على وجه الخصوص السيدة "س. ش. ع"، المسؤولة عن التواصل والتي شغلت أيضًا منصب المسؤولة البيداغوجية للماستر في إدارة الأعمال "MBA" بالتعاون مع مدرسة مونبلييه للأعمال سنة 2016/2015 و كذا السيدة "ف.خ"، تقنية و مساعدة تنفيذية والتي شغلت في الوقت نفسه منصبي المسؤولة البيداغوجية والمستشارة البيداغوجية للشهادة المهنية في المحاسبة والمالية (CPCF). ينطبق الأمر نفسه على "ل. م"، إدارية مسؤولة عن مركز التوثيق، التي تشغل المسؤوليتين البيداغوجيتين معا المتعلقتين بشهادة التخصص في "إدارة الموارد البشرية."

إضافة إلى ذلك، تم إسناد منصب "المسؤول البيداغوجي"، بالنسبة لبعض التكوينات، إلى أساتذة زائرين لا تربطهم بالمجموعة أي وثيقة تعاقدية تحدد التزامات وحقوق كلا الطرفين. امتدادا لما سبق، تم تعيين بعض موظفي المجموعة المحالين على التقاعد في نفس مناصب المسؤولية المومأ إليها أعلاه والمتعلقة ببعض التكوينات بما في ذلك تكوينات الماستر.

### ➢ توجيه جهد المجموعة نحو التكوين المستمر

من أجل توفير مختلف التكوينات المقدمة من طرف المجموعة في إطار التكوين المستمر، تلجأ هذه الأخيرة إلى الأساتذة الزائرين بالإضافة إلى الأساتذة الدائمين (الذين يقدمون في الوقت نفسه جزءًا من الدروس في إطار التكوين الأساسي). وتجدر الإشارة إلى أن تدخل كل من الفئتين في إطار التكوين المستمر يتم أداء تعويضات عنه.

وقد أظهر تحليل مستوى مساهمة الأساتذة الدائمين في مختلف التكوينات المستمرة أنهم يكرسون معظم وقتهم للتكوين المستمر على حساب التكوين الأساسي والذي يعتبر مهمتهم الأساسية، حيث تبين أنه من بين 12322 ساعة من التدريس المقدمة من قبل الأساتذة الدائمين في السنة الدراسية 2016 - 2017، تم تخصيص 7894 ساعة للتكوين المستمر أي بمعدل 64%.

إضافة إلى ذلك، فقد كشف تحليل عدد الساعات التي يتم تدريسها عن توجيه جهد المجموعة نحو التكوين المستمر، حيث بلغ إجمالي عدد الساعات المخصصة للتكوين المستمر حوالي 2,4 ضعف ما يتم تدريسه على مستوى التكوين الأساسي.

تجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أن هيمنة التكوين المستمر ليس أمرا سلبيا في حد ذاته، بل الإشكال يكمن في عجز المجموعة عن تدبير مثل هذا التطور دون التأثير سلبًا على حسن سير التكوين الأساسي والذي يعتبر مهمتها الأساسية. فإذا كان عدد المسجلين في التكوين المستمر قد عرف اتجاهًا تصاعديا خلال الفترة ما بين 2012 و2016، فإن عدد المسجلين في التكوين الأساسي عرف انخفاضا، علما أن أحد أهداف استراتيجية 2011 - 2015، كان هو رفع عدد المسجلين بالتكوين الأساسي بنسبة 50 %.

### ➢ أوجه قصور في التدبير المالي للتكوين المستمر

تم إنشاء حساب خارج الميزانية (compte hors budget) بتاريخ 13 ديسمبر 1989، يحمل عنوان "أنشطة تجارية ثقافية وعلمية وأنشطة التكوين المستمر"، بقرار من مدير المعهد مصادق عليه من وزير المالية. وقد كان الغرض من هذا الحساب تلقي مداخيل التكوين المستمر وإيرادات الإصدارات والخدمات التي يقدمها المعهد للأغيار (الدراسات والبحوث...). في المقابل، يتحمل الحساب التكاليف المتعلقة بالتنظيم والمشاركة في الندوات وتنقلات الأساتذة الباحثين والتعويضات الممنوحة للمتدخلين في التكوينات المستمرة، بالإضافة إلى تكاليف اقتناء أو تأجير المواد التعليمية المستعملة في إطار التكوين المستمر والأنشطة الثقافية.

في هذا الصدد، لاحظ المجلس أن تدبير الحساب المذكور تشوبه العديد من النواقص مما يجعله مجالا للمخاطر. ففي ظل عدم وجود نظام معلوماتي خاص بتدبير الحساب، تعتمد المجموعة على برنامج للجداول الحسابية (Excel)، حيث يتم إعداد بعض المعطيات المتعلقة بالنفقات خارج الإطار المحاسبي (extracomptable)، كما هو الشأن بالنسبة لنفقات الاستثمار.

علاوة على ذلك، سُجّل غياب قوائم محددة للتعويضات الممنوحة وكذا اعتماد السنة الأكاديمية في تسجيل العمليات، بخلاف محاسبة المجموعة التي توافق السنة المدنية، مما يجعل من الصعب إجراء عمليات مراقبة عن طريق مقارنة محاسبة المجموعة بالمحاسبة الخاصة بالحساب خارج الميزانية. كل هذه النواقص تزيد من المخاطر المرتبطة بتدبير الحساب وتؤثر سلبا على مستوى الشفافية في تدبيره.

### ➢ اختلالات في تدبير نفقات الحساب خارج الميزانية (CHB)

يؤكد المسؤولون بمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات أن الدور الرئيسي للحساب خارج الميزانية هو تمويل نفقات التجهيز المتعلقة بالمجموعة، حيث يرون أن المداخيل الذاتية للحساب تتيح تمويلَ جميع نفقات التجهيز بالإضافة إلى جزء من نفقات التسيير، بينما يتم تمويل الجزء الآخر عن طريق دعم الدولة.

لكن، وبتحليل الوضعيات المحاسبية للمجموعة، وخصوصا الشق المتعلق بالتجهيز، يتضح أن النسبة المخصصة لهذا الأخير سنويا لا تمثل إلا جزءا يسيرا من مداخيل الحساب، إذ تراوحت بين 10 % سنة 2014 و27 % سنة 2016.

أما الجزء الأكبر من مداخيل الحساب، فيغطي تعويضات المتدخلين في برامج التكوين المستمر، وكذا مصاريف المهام والتنقل لأساتذة وموظفي المجموعة ومصاريف الاستقبال. وقد بلغت نسبة هذه النفقات مجتمعة 63 % من مداخيل التكوين المستمر خلال العامين الدراسيين 2015 - 2016 و2016 - 2017.

من جهة أخرى، حصر قرار إنشاء الحساب خارج الميزانية لائحة النفقات الممكن أداؤها في إطاره، إلا أنه اتضح وجود بعض النفقات غير المدرجة في اللائحة المذكورة والتي تم صرفها من الحساب. يتعلق الأمر بتعويضات الأساتذة الزائرين في إطار التكوين الأساسي، في حين أنه وفقًا للقرار المذكور، يخصص الحساب لتأدية نفقات الأساتذة الزائرين بالتكوين المستمر فقط.

### ➢ غياب قوائم محددة للتعويضات الممنوحة للمتدخلين والموظفين في إطار التكوين المستمر

فيما يتعلق بالتعويضات الممنوحة للمتدخلين في إطار التكوينات المستمرة، فإن قرار إنشاء الحساب (CHB) المذكور أعلاه لم يحدد بشكل واضح ودقيقً مقدارها، حيث اكتفت المادة الثانية منه بالتنصيص على الحد الأدنى للتعويض لكل متدخل، وهو 1500 درهم عن كل يوم.

وبالتالي، وفي غياب قوائم مضبوطة للتعويضات الممنوحة للمتدخلين والموظفين باستثناء الحد الأدنى المشار إليه سلفا، فإن المسؤولين بالمجموعة لديهم كامل الصلاحيات لتحديد معدل التعويض عن الساعة حسب تقديرهم، وذلك بالنسبة لكل متدخل. وتجدر الإشارة إلى أن المتدخلين الأجانب يتقاضون تعويضا يصل إلى 4500 درهم لكل يوم كحد أدنى.

➢ **غياب إجراءات ومعايير واضحة لمَنح الإعفاءات**

تنص المادة 76 من القانون رقم 01.00 على أن الدولة تقِيم نظام مِنح لفائدة الطلبة المستحقين المعوزين، طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها، كما تنص المادة 12 من القانون رقم 13.06 على أن ميزانية مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات تضم في باب النفقات تلك المتعلقة بالطلاب. واستنادا إلى هذه النصوص، تقدم المجموعة إعفاءات من رسوم التكوين لصالح بعض الطلبة المسجلين في مختلف المسالك: الدكتوراه والخبرة المحاسبية والماستر وشهادات التكوين المستمر، حيث تجتمع سنويا اللجنة المكلفة بدراسة طلبات المنح والإعفاءات، والتي تتكون عادة من المدير العام للمجموعة أو مدير المعهد وأساتذة (دائمين وزائرين) وكذا من مسؤولين إداريين.

ومن خلال تحليل محاضر اجتماعات اللجنة وكذا ملفات المستفيدين خلال الموسم 2016 - 2017، تبين غياب معايير موضوعية (أكاديمية أو اجتماعية ...) لمَنْح الإعفاءات. كما سُجل عدم وجود قواعد واضحة لتكوين واشتغال اللجنة المذكورة. هذه الاختلالات تؤثر على شفافية العملية برمتها، حيث لوحظ أن جل المستفيدين هم من مسؤولي وموظفي المجموعة أو من أقاربهم. على سبيل المثال، من أصل سبعة (7) مِنح قدمتها المجموعة برسم السنة الدراسية 2016-2017، خمسة (5) منها خصصت لمسؤولي وموظفي المجموعة.

## رابعا. سلك الخبرة المحاسبية

أحدث سلك الخبرة المحاسبية بالمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات بموجب المرسوم رقم 2.89.519 بتاريخ 16 يوليو 1990 المتعلق بالدبلوم الوطني للخبير المحاسب. وقد ظل هذا السلك الدراسي حكرا على معهد الدار البيضاء منذ سنة 1996 قبل أن يمتد إلى معهد الرباط سنة 2011.

تجدر الإشارة إلى أن الحصول على الدبلوم الوطني للخبير المحاسب المسلم من طرف وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي، تتيح لصاحبها ممارسة مهنة الخبرة المحاسبية والانضمام للهيئة المغربية للخبراء المحاسبين. واستنادا للإحصائيات التي قدمتها مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، فإن عدد الطلبة المقبولين في سلك الخبرة المحاسبية خلال السنة الدراسية 2017-2018 قد بلغ 75، في حين بلغ عدد الخريجين 19، مقابل 60 و33 على التوالي خلال 2012-2013.

وفي إطار مراقبة تسيير سلك الخبرة المحاسبية، تم تسجيل مجموعة من الملاحظات همت أساسا:

- غياب المجلس البيداغوجي المسؤول عن تتبع برامج تعليم سلك الخبرة المحاسبية كما هو منصوص عليه في المواد 24 و25 و26 من المرسوم المذكور أعلاه؛
- عدم احترام عدد ساعات الدراسة النظامية: إذ ثبت أن عدد ساعات الدراسة الفعلية خلال السنوات الأخيرة (2015 - 2016 و2016 - 2017)، لا تمثل سوى نصف عدد ساعات الدراسة المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.89.519 بتاريخ 16 يوليو 1990؛
- عدم تحديث البرامج الدراسية لسلك الخبرة المحاسبية على ضوء التطورات التي همت مختلف المجالات العلمية؛
- تأخر كبير في عملية إصلاح سلك الخبرة المحاسبية التي بدأت قبل أكثر من 9 سنوات.

## خامسا. البحث والتكوين في مجال الدكتوراه

تضم مدرسة الدكتوراه لمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، والتي انطلقت أنشطتها سنة 2011، أكثر من 90 طالب دكتوراه و14 خريجا في نهاية العام الدراسي 2016-2017. وينتمي طلاب الدكتوراه إلى مختبرين وهما: مختبر البحث في التدقيق والمحاسبة والمالية، ومختبر البحث في التسيير.

هذا ويضم مركز دراسات الدكتوراه كلاً من مدرسة الدكتوراه والهياكل المتخصصة في البحث كالمختبرات التي تم ذكرها سابقا. ويبقى المركز المسؤول الأساسي عن التسيير الأكاديمي لسلك الدكتوراه بالمعهد.

### 1. البحث

مكنت مراقبة تسيير الجوانب المتعلقة بالبحث في المجموعة من الوقوف على الملاحظات التالية:

➢ **عدم تبني استراتيجية البحث من طرف هيئات الحكامة بالمجموعة**

من خلال فحص محاضر جلسات هيئات حكامة المجموعة والتي تضم مجلس الإدارة ومجلس معهد الدار البيضاء، اتضح أنه لم تتم المصادقة على استراتيجية البحث التي وضعتها مديرية البحث والتواصل، من قبل هيئات حكامة المعهد، مما يطرح إشكالية إلزاميتها وكذا انخراط جميع الأطراف المعنية بالبحث العلمي فيها.

➢ **غياب مجلس توجيه مركز دراسات الدكتوراه**

أكدت العديد من النصوص التي تنظم سلك الدكتوراه على أهمية دور هذا المجلس، لا سيما قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 1371.07 بتاريخ 23 شتنبر 2008، الذي اعتمد دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية لسلك الدكتوراه. إلا أنه لوحظ عدم إحداث المجلس المذكور على مستوى مركز دراسات الدكتوراه بالمجموعة.

➢ **غياب نظام داخلي لمركز دراسات الدكتوراه والمختبرات**

اتضح أن المجموعة لا تتوفر على نظام داخلي لمركز دراسات الدكتوراه والمختبرات التابعة له كما هو منصوص عليه في القرار المذكور أعلاه. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يعتبر وثيقة مهمة تمكن من تنظيم العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة (طلبة الدكتوراه، الأساتذة المشرفين، مدير المركز ...)، كما يحدد طرق اشتغال سلك دراسات الدكتوراه، وكذلك حقوق وواجبات طلبة الدكتوراه والأساتذة المشرفين. كما يعتبر النظام الداخلي أيضًا، وثيقة مهمة في ملف طلب اعتماد تكوينات مراكز الدكتوراه.

➢ **ضعف أنشطة البحث المنجزة من طرف أساتذة المجموعة**

أظهرت عملية تحليل أنشطة البحث خلال الفترة الممتدة من 2011 - 2012 إلى 2015 - 2016، ولا سيما الإنتاجات العلمية المنشورة بالمجلات وكتب البحث، أن الأساتذة الباحثين بالمجموعة لا يشاركون بشكل كاف في أنشطة البحث. فقد تم، خلال الخمس سنوات المذكورة أعلاه، نشر 13 بحثا علميا (كتب أو مقالات) فقط من طرف الأساتذة الباحثين من أصل 42 أستاذا باحثا سنة 2016 و37 أستاذا باحثا سنة 2012.

### 2. تكوين الدكتوراه

أسفر تحليل أنشطة تكوين الدكتوراه المقدم من طرف المجموعة عن الملاحظات التالية:

➢ **عدم تقييم حصيلة الأنشطة العلمية الخاصة بطلبة الدكتوراه (كتيب الطالب بسلك الدكتوراه)**

ينص دليل الدكتوراه الذي أعده مركز دراسات الدكتوراه على أن الطلبة الباحثين يدونون في كتيب أنشطة البحث التي يقومون بها مؤرخة وموقعة من طرف الأستاذ المشرف، حيث يمكن اعتماد مثل هذا الإجراء من إعطاء صورة واضحة عن مسار طالب الدكتوراه (الأنشطة العلمية، الدورات التدريبية، المؤتمرات، الندوات ...) يوم مناقشة رسالة الدكتوراه.

لكن، تأكد أن المجموعة لم تقم بتوفير كتيبات الدكتوراه للطلبة رغم أهميتها، مما ينم عن ضعف تتبع الأنشطة البحثية لطلاب الدكتوراه بالمجموعة.

➢ **اختلال في توزيع مهام الإشراف**

يشترط ميثاق الأطروحة المتعلق بالمجموعة، أن يقوم المشرف على رسالة الدكتوراه بالإشراف على خمسة مشاريع بحثية على الأكثر في آن واحد، وذلك من أجل ضمان الاهتمام والإشراف اللازمين لمتابعة أعمال الطلبة الدكاترة. ووفقا للمرسوم رقم 2.96.793 المذكور أعلاه، يمكن فقط لأساتذة التعليم العالي والأساتذة المؤهلين الإشراف على هذه الرسائل.

مع ذلك، ثبت من خلال تحليل توزيع الأطروحات على الأساتذة المشرفين، أن بعض الأساتذة يشرفون على 12 أطروحة دكتوراه في الوقت نفسه، وأن بعض الأساتذة المؤهلين وأساتذة التعليم العالي الذين يتوافق مجال تخصصهم مع مجالات البحث داخل مختبرات المجموعة، لا يشاركون في أنشطة الإشراف.

تجدر الإشارة إلى أن المجموعة تضم 19 أستاذًا مؤهلا للإشراف على أطروحات الدكتوراه، 9 منهم فقط يشاركون في هذه العملية. في المقابل، تلجأ المجموعة لخدمات عدد كبير من المشرفين الخارجيين (إلى غاية شتنبر 2017، 39 أطروحة من أصل 82 (48 %) تم الاشراف عليها من طرف مؤطرين خارجيين).

## سادسا. رقمنة مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

قامت المجموعة، في إطار استراتيجيتها المتعلقة بالرقمنة، بتفعيل مجموعة من الإجراءات منها، على وجه الخصوص، إنجاز المخطط المديري للنظام المعلوماتي (Schéma directeur informatique) سنة 2015 ووضع برنامج معلوماتي لإدارة الأعمال (Business Intelligence) من أجل تتبع الأداء واقتناء برنامج للتعلم عبر الأنترنت (E-learning) ووضع حزمة برامج (Progiciel) للتسيير البيداغوجي.

فيما يتعلق بأهم المشاريع المعلوماتية للمجموعة فقد لوحظ ما يلي:

- ضعف الإنجازات فيما يتعلق بتنزيل مشاريع المخطط المديري للنظام المعلوماتي؛
- تأخر الإنجازات بالمقارنة مع البرمجة الموضوعة على مستوى المخطط المديري للنظام المعلوماتي (والذي يتعلق بالفترة الممتدة بين 2015 و2017)؛

- إنجاز المشاريع بشكل لا يتوافق مع توجيهات المخطط المديري للنظام المعلوماتي ومع الخاصيات التقنية لبعض المشاريع.

أما فيما يتعلق بالأعمال المنجزة في هذا الصدد، فقد تم الوقوف على ما يلي:

- تتوفر المجموعة، من منظور استراتيجي، على خارطة طريق معلوماتية تتمثل في المخطط المديري للنظام المعلوماتي المومأ إليه أعلاه، غير أنه، وفي غياب هيئة تعنى بتتبع إنجاز المشاريع المضمنة بالمخطط المذكور بصفة إجمالية، يتم تعيين لجان التتبع والقيادة بصفة مؤقتة مع انطلاق كل مشروع على حدة. نتيجة لذلك، فإن إنجاز المشاريع يتم في إطار الاستجابة لاحتياجات آنية دون الأخذ بعين الاعتبار الشروط المسبقة الضرورية. ويترتب عن هذه الوضعية خلل في تناسق البرامج وكذا مجموعة من النفقات غير الضرورية، حيث إن مجموعة من البرامج ظلت غير مفعلة أو بحاجة إلى عناصر تقنية أخرى لاستكمالها كان من الممكن دمجها في الصفقات الأصلية من أجل التمكن من تفعيل هذه البرامج؛
- تتميز التطبيقات المعلوماتية للمجموعة بالتنوع، حيث يتم تطوير التطبيقات كل واحدة على حدة دون وضع روابط بينها. وينتج عن ذلك صعوبة في تجميع المعلومات وفي إنتاج لوحات القيادة ( tableaux de bord). وقد أحصى المجلس، في هذا الإطار 28 تطبيقا معلوماتيا مستعملا من طرف مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات. في هذا الصدد، شمل المخطط المديري للنظام المعلوماتي للمجموعة عددا من المشاريع الهادفة إلى دمج مختلف التطبيقات الموجودة، غير أن هذه المشاريع ظلت، إلى غاية نهاية 2017، طور الإنجاز أي غير مفعلة بشكل كلي.

## سابعا. خدمات الإيواء والإطعام

توفر المجموعة، على مستوى المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات بالدار البيضاء، خدمات الإيواء والإطعام لفائدة الطلاب.

### 1. خدمات الإيواء

يتوفر المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات بالدار البيضاء، في إطار الخدمات الاجتماعية الموجهة للطلاب، على إقامة مكونة من ست أجنحة، تبلغ طاقتها الاستيعابية الإجمالية 399 سريرا. وقد أسفرت مراقبة تدبير خدمات الإيواء عن الملاحظات التالية:

#### ➢ ارتفاع مضطرد لواجبات الإقامة

لوحظ ارتفاع واجبات الإقامة، خلال السنوات الجامعية الخمس الأخيرة، لتصل إلى مبلغ إجمالي يقدر بـ 4450 درهم خلال الموسم 2017 - 2018 مقابل مبلغ 2250 درهم خلال الموسم 2013 - 2014. ولم يصاحب ارتفاع هذه الواجبات تطور ملحوظ لمستوى جودة الخدمات ولا ارتفاع للمصاريف المتعلقة بالإقامة.

ويتضح، من خلال مقارنة هذه الواجبات مع نظيراتها في مجموعة من المدارس العليا، أن مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات تعد من المعاهد العليا العمومية الأكثر تكلفة في المغرب.

#### ➢ ضعف ظروف الإيواء

مكنت زيارة مباني الإقامة من الوقوف على ما يلي:

- وجود فوارق هامة فيما يتعلق بحالة مختلف أجنحة الإقامة، ويرجع ذلك بصفة خاصة للتفاوتات الزمنية لأشغال التجديد المتعلقة بكل جناح وكذلك لغياب عمليات الصيانة على مستوى مختلف المعدات؛
- قدم المباني والمعدات المتعلقة بالحمامات مما يؤثر سلبا على نظافة وسلامة هذه المرافق (لوحظ ذلك على مستوى 5 أجنحة من أصل 6)؛
- تدهور حالة الأفرشة على مستوى الغرف باستثناء غرف الجناح "د" التي تم تغييرها مؤخرا؛
- لم يخضع الجناح "ف" لأي عملية تجديد في الفترة الممتدة بين 2012 و2017؛
- نقص الصرامة في تتبع أشغال التجديد المرتبطة بمباني الإقامة، حيث لوحظت مجموعة من العيوب الناتجة عن اختلالات في الأشغال على مستوى المباني التي كانت موضوع أشغال التجديد.

### 2. خدمة الإطعام

من أجل توفير خدمة الإطعام لفائدة طلاب وأساتذة وموظفي معهد الدار البيضاء، أبرمت المجموعة في دجنبر 2015 الصفقة الإطار رقم 2015/08، بميزانية سنوية قدرها 2,39 مليون درهم، وذلك لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد لمدة

أقصاها ثلاث (3) سنوات. وقد أسفر فحص الوثائق المختلفة المتعلقة بالإطعام عن تسجيل عدم وجود نظام داخلي أو دليل يشرح طريقة عمل المطعم وقواعد النظافة والممارسات الصحية الجيدة ومراقبة الجودة إلى غير ذلك، كما أسفر عن الملاحظات التالية:

➢ **عدم وجود اعتماد أو ترخيص على المستوى الصحي للمطعم**

تنص المادة 4 من المرسوم رقم 2.10.473 الصادر في 6 شتنبر 2011 بتطبيق بعض مقتضيات القانون رقم 28.07 المتعلق بالسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، على أن المؤسسات والمقاولات العاملة في القطاع الغذائي تخضع، قبل الشروع في استغلالها، للاعتماد أو الترخيص على المستوى الصحي. لكن سجل المجلس عدم وجود هذا الاعتماد أو الترخيص لمطعم المعهد بالدار البيضاء.

➢ **قصور في مراقبة على خدمة الإطعام من قبل المجموعة**

نص دفتر التحملات المتعلق بخدمة المطعمة على عدد من المقتضيات المتعلقة بمراقبة المتعهد المكلف بخدمة الإطعام من قبل المجموعة لضمان جودة أفضل للخدمة المقدمة، لكن لا توجد أية محاضر أو مستندات تثبت ممارسة هذه المراقبة من قبل المؤسسة.

➢ **عدم وجود تقارير شهرية عن التحاليل البكتيرية والبيطرية للأغذية**

على عكس أحكام المادتين 7 و9 من دفتر الشروط الخاصة المتعلق بخدمة المطعمة، سجل عدم قيام المجموعة بالتحاليل البكتيرية والبيطرية للأغذية بشكل منتظم.

**بناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:**

- **ضمان استقرار الخيارات الاستراتيجية لمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، بحيث تكون مدعومة من قبل هيأتها العليا للحكامة، أي مجلس إدارتها، وتجنب التقلبات الاستراتيجية التي تنجم عن كل تغيير في الإدارة العامة للمجموعة؛**
- **الحرص على أن يؤدي كل الأساتذة الدائمين عدد الساعات النظامية، بإشراكهم في كل التكوينات المقدمة في إطار التكوين الأساسي وكذا في أنشطة الإشراف على البحوث؛**
- **العمل على ألا يؤثر تطوير التكوين المستمر على التكوين الأساسي، من خلال اعتماد برمجة تضمن التوازن بين التكوينين؛**
- **في انتظار قرار من السلطات العمومية بشأن جدوى الاحتفاظ بالحساب خارج الميزانية (CHB)، يوصي المجلس بتحسين شفافية تدبير هذا الحساب من خلال:**
  - **تحديث مقرر إنشاء هذا الحساب، الذي يعود إلى سنة 1989، من خلال تحديد قوائم تعويضات دقيقة حسب نوع التدخل (معدلات الأجر عن الساعة، ومستوى الخبرة، وطبيعة التدخل، إلخ.)؛**
  - **تدبير هذا الحساب عبر نظام معلوماتي يمكن بشكل فوري من إعطاء معلومات موثوقة عن مختلف مكوناته؛**
  - **تحديد معايير موضوعية لمنح الإعفاءات من تكاليف التكوين مع إعطاء الأولوية للعامل الاجتماعي وللاستحقاق؛**
- **تسريع عملية إصلاح سلك الخبراء المحاسبين، بتنسيق مع الفاعلين الآخرين المعنيين، وإنشاء المجلس البيداغوجي المسؤول عن تتبع التكوين بهذا السلك؛**
- **اعتماد حكامة جيدة فيما يخص المخطط المديري للنظام المعلوماتي كفيلة بتسريع تنفيذ مختلف المشاريع المعلوماتية وتطويرها المتناسق والمتسلسل.**

## II. جواب المديرة العامة لمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

**(نص الجواب كما ورد)**

### أولا. استقرار وانسجام الخيارات الإستراتيجية لمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

إن استراتيجية المجموعة " ISCAE 2020" المعتمدة منذ 2016 تطمح إلى خلق تحول تدريجي انطلاقا من توصيات المجالس الإدارية المنعقدة بتاريخ 10 مارس 2014 و19 يناير2015، والتي أكدت على ضرورة إعداد رؤية إستراتيجية جديدة وليس فقط برنامج تنمية. من هنا بدت الضرورة لمراجعة بعض الخيارات الإستراتيجية.

فيما يخص افتتاح معهد بمدينة فاس، فالجدوى منه كانت محل نقاش خلال المجلس الإداري المنعقد في 19 يناير 2015. فبناء على تلك التوجهات وانطلاقا من تتبع السياق العام الوطني والدولي للمدارس العليا للتجارة، تم تبني إستراتيجية "ISCAE 2020". وهكذا فتأجيل هذا المشروع هو نتيجة لتوصيات المجلس الإداري قبل بداية تحمل مهام الإدارة العامة الموالية. ثم اعتمد المجلس الإداري المنعقد في 26 فبراير 2016 في توصيته الثانية السياسة الجديدة في أبعادها الوطنية والإقليمية والدولية. ففي احترام تام لتوجيهات أعلى هيئة للحكامة بالمجموعة، تم تنزيل الإستراتيجية الجديدة. وكذلك فإن أعضاء المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 13 مارس 2017 قد صادقوا على المشاريع التي تحظى بالأولوية وقد عبروا عن مساندتهم لإرادة المجموعة في رفع التحديات لإعادة التموقع الكيفي والمجالي، من خلال الاعتمادات الدولية.

أما فيما يخص قرار تأجيل مشروع المعهد بفاس فللأسباب التالية:

- إن حدة المنافسة على المستوى الوطني والدولي فرضت اعتماد الجودة كرافعة إستراتيجية أساسية للتميز وللحفاظ على موقع الريادة على المستوى الوطني وكفاعل على المستوى الإقليمي ولضمان المصداقية على المستوى الدولي.
- إن التوسع الكمي وحده غير كافي في غياب التكافؤ الكيفي من حيث الجودة بين جميع المعاهد التي تضمها المجموعة والذي يعتبر شرطا أساسيا للاعتمادات الدولية. وقد بينت التجارب الوطنية والدولية محدودية الإستراتيجية التي تعتمد التوسع الجغرافي مع ضمان جودة مستدامة.

وقد أكد المجلس الإداري المنعقد في 21 فبراير 2018 نفس التوصية بتأجيل هذا المشروع.

بالنسبة للملاحظة المتعلقة بالتفاوت بين معهدي الدار البيضاء والرباط في تنزيل إستراتيجية المجموعة فلابد من التأكيد على أنه تم تقاسم هذه الأخيرة داخليا عبر كافة الوسائل المتوفرة (عروض، اجتماعات، محاضر المجالس الإدارية، مقالات، الموقع الالكتروني...) مع المدراء، الأساتذة، الإداريين والطلبة بالمعهدين. وهكذا فإن الإصلاحات البيداغوجية والتموقع الكيفي يشكلان محور الإستراتيجية بالمعهدين.

فعلا كان معهد الدار البيضاء هو المحطة الأولى لانطلاق بعض المشاريع كمرحلة تجريبية لتعميمها في مرحلة لاحقة بمعهد الرباط.

ولضمان تنزيل الإستراتيجية على مستوى معهدي المجموعة تم:

- إحداث لجنة مديرية للتسيير تجتمع بكيفية منتظمة لضمان الانسجام بين المعهدين ومديرية التنمية والعلاقات الدولية والتواصل والإدارة العامة للمجموعة.
- تنظيم ورشتين في السنة إحداهما للأساتذة والأخرى للأطر الإداريين لتقاسم ومناقشة مستويات تقدم المشاريع الإستراتيجية للمجموعة بحضور مدراء المعهدين.

### ثانيا. التكوين الأساسي

لا يمكن اعتماد السنة الجامعية 2012-2013 كمرجعية لأن في هاته الفترة وقع تداخل بين فوجين: السلك الجديد بدرجة ماستر والسلك العادي الذي كان يضم 47 طالبا أضيفت لهم سنة للحصول على الدبلوم الجديد. مما يفسر انخفاض الأعداد في السنوات الموالية. بالإضافة إلى ذلك يعزى انخفاض عدد المسجلين كذلك بسبب إعادة التموقع الكيفي عن طريق مزيد من الانتقائية والتحكم في أعداد المسجلين.

وإن المجلس الإداري المنعقد ب 13 مارس 2017 اعتمد بمقتضى التوصية الثامنة قرار تخفيض تدريجي لعدد المقبولين في السنة الأولى لدبلوم المجموعة بدرجة ماستر وذلك لفتح المجال للمجازين للالتحاق بالسنة الثانية من السلك المذكور أعلاه وللحاصلين على شهادة الباكالوريا في إطار سلك الإجازة الجديد. وهكذا فإن التخفيض المرحلي لعدد الطلبة هو استجابة للإصلاحات الأساسية التي هي في طور التنزيل أي انطلاق سلك الإجازة في

علوم التدبير وقبول المجازين على مستوى السنة الثانية من سلك دبلوم المجموعة بدرجة ماستر، وذلك بمقتضى المرسوم المؤرخ خلال 2019.

إن التفاوت في عدد المتخرجين مرتبط بالتفاوت في عدد المقبولين وفي مستوى الفوج المعني بالإضافة إلى كون عدد من الطلبة يتوجهون إلى التسجيل ببرامج الدبلوم المزدوج مما يمدد فترة التكوين. وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض عدد المقاعد بسلك دبلوم المجموعة بدرجة ماستر تم تعويضه منذ السنة الجامعية 2018-2019عبر انطلاق الفوج الأول للإجازة ثم ستستمر هذه المقاربة في 2019-2020عبر الانطلاق المبرمج للفوج الثاني من السلك الجديد مع التنزيل المرتقب لمرسوم ولوج المجازين إلى سلك دبلوم المجموعة بدرجة ماستر في سنته الثانية.

أما فيما يخص نسبة خريجي معهد الرباط مقارنة بالعدد الإجمالي للخريجين فهو مرتبط بالقدرة الاستيعابية للمعهد.

بالنسبة لساعات تدريس الأساتذة الدائمين واللجوء إلى الأساتذة الزائرين فيمكن تفسيرهما كالتالي:

- في إطار الإصلاح المتعلق بمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات انتقلت المؤسسة من نظام الولوج ما بعد الباكالوريا إلى نظام الولوج ما بعد الأقسام التحضيرية لتحضير الطلبة لدبلوم بدرجة ماستر. مما أبرز ضرورة الاستعانة بكفاءات وخبرات متنوعة في اختصاصات جديدة عن طريق اللجوء إلى متدخلين مهنيين.
- اللجوء إلى الأساتذة الزائرين يجد أيضا تعليله في التجربة التاريخية للمعهد المبنية على المزج الإيجابي بين الأكاديميين والمهنيين والخبراء من عالم المقاولة.
- في إطار الانفتاح الدولي على العالم الناطق باللغة الإنجليزية واستقطاب الطلبة الغير الفرنكفونيين، تم منذ 2015 اعتماد مقترب جديد "English Path" يرمي إلى تكرار عدد من المواد باللغة الإنجليزية، الشيء الذي تطلب كفاءات إضافية متمكنة من هذه اللغة.
- معدل ساعات تدريس الأساتذة الدائمين المشار إليه يتأثر بحالات إجازات البحوث والعطل المرضية الطويلة وإجازات الولادة والملحقين والإحالات إلى الاستيداع وكذلك تعيين بعض الأساتذة الدائمين في مناصب إدارية بالمجموعة.
- السنة الجامعية 2016-2017 كانت مرحلة انتقالية يليها ارتفاع في ساعات التدريس انطلاقا من شتنبر 2018 مع انطلاق الإجازة والإحالة على التقاعد لخمس أساتذة في 2018-2019. هذا بالإضافة إلى أن التوظيفات الجديدة تتم حسب الحاجات الآنية والمستجدة مع التمكن من اللغة الإنجليزية.
- هناك عدد من الأنشطة البيداغوجية التي استلزمت مشاركة الأساتذة الدائمين، والتي تستحق أن تأخذ بعين الاعتبار لأنها تندرج في إستراتيجية إعادة التموقع المبني على الجودة:
  - تحديث الهندسة البيداغوجية وإعادة اعتمادات المسالك الأكاديمية حسب المعايير الدولية المقارنة؛
  - إعداد سلك الإجازة في علوم التدبير وفق نفس المعايير الدولية؛
  - تأطير مشاريع الوقع الاجتماعي "Projet d'Impact Social PIS" ومشاريع الانغماس المهني "Projet d'Immersion Professionnelle PIP" واللذان يمثلان ابتكارا بيداغوجي للمجموعة يتطلب انخراط هيأة الأساتذة وعمل إضافي مهم عبر مقاربة شخصية.
- الرقمنة مكنت التواصل الشبه الدائم مع الأساتذة عبر المقاربة الشخصية التي تؤدي إلى اللجوء للأستاذ خارج أوقات العمل؛ وفي المستقبل القريب سوف يصبح هذا الاتجاه في التدريس سائدا ومن المرتقب تثمينه.
- في إطار احترام اختصاصات الشعب يتلقى مديرو المعاهد والمدير العام للمجموعة اقتراحات حصيص ساعات التدريس بناء على الحاجيات وكذلك على مطابقة مواصفات الأستاذ مع المادة، حيث يقترح اللجوء إلى أساتذة زائرين لسد الخصاص في بعض التخصصات.

بالنسبة للأساتذة الدائمين الذين يزاولون أنشطة موازية مدرة للدخل، ففي غياب طلب رخصة من طرف المعنيين لا يتوفر المعهد أو الإدارة العامة على آليات للمعرفة والتحقق من النازلة.

## ثالثا. التكوين المستمر

يعتبر اليوم التكوين المستمر محورا مهما من مهام مؤسسات التعليم العالي وليس فقط مهمة تكميلية. فهو ضروري للحفاظ على مؤهلات التطوير المهني بالنسبة للفئات النشيطة ولمواكبة المؤسسات العمومية والخاصة للرفع من كفاءات الموارد البشرية، موازاة مع التطور الغير المسبوق للأسواق والفرص المتاحة.

إن كل البرامج المقترحة مؤخرا في إطار التكوين المستمر تستجيب لحاجات محددة، في مجالات مثل التدبير في قطاع الصحة، البيانات الكبيرة"Big Data" ، التمويل التشاركي، التنمية المستدامة،، المسؤولية الاجتماعية للمقاولة، وريادة الأعمال؛ كلها أنماط ومواضيع آنية لا يمكن لمؤسسة رائدة كمجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات أن لا تدرجها ضمن برامجها التكوينية.

إن تطور التكوين المستمر قد ينعكس إيجابيا على التكوين الأساسي إذ يتيح للأساتذة الدائمين فرص الانفتاح على عالم المقاولة وتكييف تدريسهم مع متطلباتها. فالملاحظ التطور المتوافر لجودة التكوين الأساسي من خلال تعدد اتفاقيات الشراكة مع المقاولات والمدارس العليا الدولية وارتفاع التبادل الطلابي والسمعة المميزة للمؤسسة على الصعيدين الوطني والدولي.

من جهة أخرى يشكل التكوين المستمر المصدر الأساسي للموارد المالية الذاتية التي تتيح إمكانية الاستثمار والمساهمة في الميزانية التشغيلية.

أما فيما يخص الماستر في إدارة الأعمال بشراكة مع مدرسة مونبولييه "MBA Montpellier" المفتوح قبل 2015-2016، فقد كان تحت إشراف المدير العام السابق بصفته أستاذا أيضا؛ وهذا الماستر لم يتم تجديده بعد انتهاء مدة عقد الشراكة. كما تجدر الإشارة إلى أن الإطار الإداري المشار إليه كانت مهامه تنحصر في الشق الإداري علما أن المحتوى البيداغوجي كان محددا من طرف الشركاء. كما أن بعض الشهادات كانت في الماضي تحت مسؤولية مدير المعهد بمساعدة من الإطار الإداري الثاني المشار إليه.

بالنسبة لحساب خارج الميزانية CHB فإنه يخضع فعلا إلى مقرر يمكن من مواكبة تطور السوق بما فيه تعويضات الأساتذة والمتدخلين. هذه التعويضات تأخذ بعين الاعتبار المنافسة في القطاع وضرورة استقطاب المتميزين من المتدخلين وكذلك الخبراء الدوليين. هذه التعويضات موحدة حسب طبيعة التدخل البيداغوجي، نوعية التأطير، ومساهمة الإداريين. من جهة أخرى فإن الطابع الاجتماعي للمؤسسة لا يسمح بانعكاس مستوى التعويضات على مصاريف التكوين؛ مما يفسر ارتفاع حصتها في المدخول الإجمالي. ورغم ذلك، وفي غياب أي دعم مالي لميزانية الاستثمار، فالحساب خارج المالية يغطي مصاريف التكوين المستمر ومشاريع الاستثمار.

فيما يخص مصاريف المهام والتنقل إلى الخارج، فهي تندرج في إطار انفتاح المؤسسة على الواجهة الدولية وتنعكس بشكل إيجابي على جودة التكوين وسمعة المؤسسة على الصعيد الدولي. أما مصاريف الاستقبال فهي تخص اللقاءات العلمية والمهنية المنظمة من طرف المعاهد أو المجموعة، في إطار دينامية انفتاح المؤسسة على محيطها.

من أجل تأطير ناجع للتكوين المستمر، تم إحداث لجنة تشتغل على إعداد مشروع ميثاق يهدف إلى ضمان جودة التكوين في احترام للإمكانيات المادية واللوجستيكية إضافة إلى الموارد البشرية المتوفرة، وذلك لمواكبة الطلب المتزايد والنوعي. ويهدف أيضا مشروع هذا الميثاق على ضمان التوازن بين التكوينين الأساسي والمستمر والبحث العلمي.

من جهة أخرى، رقمنة تدبير هذا الحساب في طور الإنجاز، بينما يتم حاليا تتبع جزء مهم بواسطة Sage 1000 على أن يدخل حيز التطبيق كليا في 2019-2020.

فيما يخص الإعفاءات الممنوحة للموظفين الراغبين في متابعة دروس التكوين المستمر، فهي لا تشكل أي عبء إضافي على الميزانية؛ على اعتبار أنه يتم إلحاق المستفيد من الإعفاء ضمن إحدى المجموعات المكونة سابقا. هذا الإجراء يدخل في إطار تقوية كفاءات الرأسمال البشري للمجموعة، كل حسب مهامه واختصاصاته. ولقد تم مؤخرا تحديد المعايير لمنح الإعفاءات بشكل رسمي بتشاور مع أعضاء اللجنة المكلفة بدراسة الطلبات.

## رابعا. سلك الخبرة المحاسبية

أولا مجموع 126 مسجل المشار إليه يضم المسجلين في السنوات الأولى والثانية والثالثة إضافة إلى اللذين يحضرون أطروحاتهم. ثانيا يتم قبول 75 مسجل سنويا بالسنة الأولى؛ إلا أنه يلاحظ أن خلال المسار الدراسي بهذا السلك يضطر مجموعة من المسجلين إلى الانقطاع أو تمديد فترة التكوين، وذلك لأسباب مرتبطة بضغط العمل في مكاتب الخبرة. إذ لا يستطيع جلهم الجمع بين الدراسة والعمل. ولهذا فإن عدد 21 خريج في السنة يعتبر هدفا معقولا، علما أن هناك فقط دورتان لتقديم البحوث (في نونبر وماي).

تجدر الإشارة إلى أن الهندسة البيداغوجية لسلك الخبرة المحاسبية اتبعت على نفس منوال السنوات السابقة، وذلك في انتظار الإصلاح المرتقب الذي تسهر على إعداده الوزارة المكلفة بالتعليم العالي.

وقد تم إنشاء مجموعات عمل بمشاركة مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات إلى جانب ممثلي هيئة الخبراء المحاسبين ومدارس التجارة التابعة للجامعات. فحاليا لا يرتبط تسريع عملية الإصلاح بالمجموعة.

### خامسا. البحث والتكوين في مجال الدكتوراه

إن الأعداد المشار إليها تتعلق بالفترة من 2011 إلى السنة الجامعية 2016-2017 أي السنوات الأولى لانطلاق سلك الدكتوراه، حيث كانت استراتيجية ISCAE 2020 في بدايتها.

ومنذ تلك الفترة تم القيام بمجموعة من المنجزات، حيث تضاعف عدد الأطروحات ما بين 2017 وماي 2019 إذ بلغ العدد 29 دكتوراه و3 مرتقبة في يونيو 2019 ليبلغ العدد الإجمالي 32 أطروحة.

وبكيفية محددة، فمن بين 22 طالب بالدكتوراه مسجلين في 2011-2012، 18 منهم ناقشوا أطروحاتهم بمعدل 82 %.

ومن بين 14 مسجل في 2012-2013، 8 ناقشوا أطروحاتهم و2 في طور الإنجاز بمعدل 72 %.

وبالنسبة للسنة الجامعية 2013-2014، عدد المسجلين 15 ناقش منهم 2 و6 في طور المناقشة، أي 54 % كمعدل منتظر لهذه السنة، وذلك رغم حالات الانقطاع المرتبطة بعدم جاذبية النظام الأساسي للمسجل في الدكتوراه. ويمكن اعتبار هذه المعدلات مشرفة وطنيا ودوليا.

أما فيما يخص سياسة البحث العلمي بالمجموعة، فقد تم تقديم الحصيلة خلال المجالس الإدارية 2018 و2019 كمحور أساسي في إستراتيجية ISCAE 2020، كتعبير عن دينامية المؤسسة في مجال المساهمة الفكرية والتي ترجمت عبر تنظيم مجموعة من الأنشطة العلمية: ملتقيات وندوات دولية وإحداث مرصد المسؤولية الاجتماعية للمقاولة وكرسي للشركات المتوسطة والصغرى.

من جهة أخرى، لقد تمت إحالة مشروع نظام داخلي لمركز دراسات الدكتوراه والمختبرات على مجلس المؤسسة لإبداء الرأي وسيتم دمجه في الملف الخاص بتجديد الاعتماد.

فيما يخص مدى انخراط الأساتذة الدائمين في تأطير أطروحات الدكتوراه، يلاحظ ارتفاع تدريجي ما بين يونيو 2015 ومارس 2018، بعد تأهيل 14 أستاذا. 12 من بينهم يأطرون فعلا الأطروحات و4 أساتذة في طور التأهيل. كل هذا يعزز الإمكانيات الداخلية للمجموعة في إدارة البحوث.

### سادسا. رقمنة مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

لقد تم اعتماد استراتيجية ISCAE 2020 سنة 2016 بينما لم يتم تخصيص ميزانية الرقمنة حتى 2017. منذ ذلك الحين شرعت المجموعة في تنزيل المخطط المديري للنظام المعلوماتي الذي كان منتظرا بين 2015 و2017، وذلك بعد القيام بإعادة تحديد الأولويات حسب الشروط المسبقة الضرورية.

عمليا، تم تنزيل Konosys على مستوى سلك دبلوم المجموعة بدرجة ماستر، رغم التأخير الناتج عن المزود المتعاقد معه من جهة وضعف الموارد البشرية للمؤسسة من جهة أخرى.

ثم إن المنصة الرقمية للتعليم عن بعد Black Board تم توفيرها، مع اعتبار صعوبة رفع تحدي التغيير.

فيما يخص رقمنة باقي العمليات الغير البيداغوجية فقد تم الانتقال من Sage 100 إلى Sage 1000 الذي يغطي حاليا مجالات المحاسبة العامة والميزانية والمشتريات والأصول الثابتة.

على المستوى التقني، أنجزت عدة مشاريع مقترحة في المخطط المديري والتي من شأنها تأهيل البنيات التحتية التقنية للمجموعة. ومن بين هذه المشاريع المنجزة تأمين الشبكة والمعطيات وإعادة تأهيل قاعة الخوادم المعلوماتية، ووضع نظام مراقبة وتتبع كافة الأنظمة والتجهيزات الشبكية وكذلك توسيع التغطية عبر الويفي.

أما على المستوى التنظيمي فقد تم القيام بمجموعة من الإجراءات الرامية إلى تجاوز النواقص المشار إليها من خلال المخطط المديري، كتوظيف مهندس للدراسات والتنمية، وتقنية في الصيانة المعلوماتية (2018) وكذلك تنزيل الهيكلة الإدارية للمجموعة والتي تضم رئيس قسم و3 رؤساء مصالح مع تحديد واضح للمهام.

### سابعا. خدمات الإيواء والإطعام

نظرا لضعف ميزانية التسيير وغياب ميزانية للاستثمار مقارنة مع مدارس كبرى أخرى، تعتمد المجموعة نظام أثمنة سنوية 3000 درهم للإقامة (700 درهم تؤدى في السنة الأولى فقط). موارد الإقامة تمكن بصفة عامة من تعزيز الموارد الذاتية بميزانية التسيير وبالتالي تساهم في تجويد الخدمات المقدمة للإقامة وبالمعهد: توسيع التغطية

عبر شبكة الويفي، تجديد التجهيزات، صيانة البنايات ... إلا انه رغم أشغال الصيانة والصباغة المنجزة ونظرا لتقادم البنايات فلا زالت مشاكل تسرب الماء قائمة؛ مما يؤثر سلبا على وضعية البنايات.

ولتجاوز هذه الوضعية تمت برمجة أشغال مهيكلة لكافة الأجنحة من خلال صفقتين (2019-2020).

فيما يخص خدمات الإطعام، وبما أن الصفقة السابقة انتهى العمل بها، فإن الصفقة الموالية بتاريخ يناير 2019 تم خلالها إدماج الملاحظات التي جاء بها التقرير الأولي لمجلس الحسابات.

بخصوص التتبع، فإن اللجنة المكلفة تنجز محاضر التسليم الجزئي وإذا اقتضى الحال تدون الاختلالات والملاحظات عن طريق مراسلات مع المزود. بالنسبة للتحاليل البكتيرية والبيطرية للأغذية فالمزود يقوم بها ويبعث النتائج للمجموعة بشكل مستمر.

## خاتمة

سيتم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظات والتوصيات التي جاءت في تقرير المجلس الأعلى للحسابات؛ وذلك من أجل التحسن المستمر. فبالضرورة يجب ضمان استقرار الخيارات الإستراتيجية لتمكين الطاقم الإداري والبيداغوجي من متابعة المشاريع التنموية في طور الإنجاز كالانتقال الرقمي وتأهيل ظروف الاستقبال وتنمية البحث العلمي وتتبع وتنزيل إصلاح سلك الخبراء المحاسبين والاعتمادات الوطنية والدولية.

يجب أيضا السهر على أن يكون التكوين المستمر في انسجام وتكامل مع التكوين الأساسي وميادين البحث لدى الأساتذة الدائمين؛ وذلك بوثيرة مناسبة مع تطور السوق والفرص المتاحة.

هذا الاستقرار سيمكن مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات من دعم المكتسبات والاستمرار في مواكبة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وطنيا وجهويا.