

L'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises

L'institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE) est un établissement d'enseignement supérieur, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé en 1971 sous la tutelle du ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique. Il a commencé par un institut à Casablanca puis un autre à Rabat en 1995.

En vertu de la loi n° 13.06 du 30 novembre 2007, le Groupe ISCAE exerce ses missions dans le cadre de la politique nationale de l'enseignement supérieur énoncée par les articles 25 et 26 de la loi n° 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur. Il assure principalement les missions suivantes :

- La formation initiale et supérieure dans le domaine de la gestion ;
- La formation continue ;
- La recherche scientifique et la diffusion des connaissances.

Le Groupe ISCAE dispose du monopole de la formation dispensée dans le cadre du cycle d'expertise comptable (CEC) depuis sa création en 1996.

A fin 2018, le Groupe dispose d'un effectif de 47 enseignants permanents, qui interviennent aussi bien au niveau de l'institut de Casablanca que celui de Rabat, et d'un effectif de 84 en personnel administratif, toutes catégories confondues. L'établissement fait également appel à des intervenants externes pour assurer des cours au niveau des formations académiques, des formations continues et du cycle d'expertise comptable (CEC).

Les lauréats de la formation initiale (Grande école) des deux instituts sont au nombre de 237 pour l'année universitaire 2017-2018. Pour le CEC, ce chiffre est de 19 lauréats pour la même année universitaire. Quant au cycle doctoral, il compte 14 lauréats depuis sa création jusqu'à fin 2017. Pour ce qui est de la formation continue, le nombre d'inscrits est de 556 candidats en 2016-2017. Par ailleurs, le Groupe a obtenu l'accréditation internationale AMBA (Association of MBAs) pour son programme EMBA (Executive Master of Business Administration), dispensé exclusivement à Casablanca, valable pour trois ans de 2017 à 2020.

Les ressources financières du Groupe sont d'environ 65 MDH en 2017, dont 37,5 MDH de subvention du budget général de l'Etat. Le reste, soit 27,5 MDH, provient essentiellement de la formation continue et accessoirement de la formation initiale.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. Stabilité et cohérence des choix stratégiques du groupe ISCAE

La période sous-revue (2012-2016) a connu la succession de deux stratégies de développement du Groupe ISCAE. La première, dénommée Ambition 2015, porte sur la période 2011-2015. La deuxième, appelée "Stratégie 2020", couvre la période 2016-2020.

A l'analyse de ces deux stratégies, il s'est avéré que, bien qu'elles se croisent sur un certain nombre d'aspects, elles portent parfois sur des choix opposés. C'est le cas notamment de la création du campus de l'Institut de Fès. Décidée bien avant 2011, cette création a été abandonnée en 2016, dans la stratégie 2020. Celle-ci a fixé comme priorité stratégique de "ré-assoir la qualité au niveau des instituts existants", qui consiste à focaliser les efforts sur les instituts déjà existants et à ajourner la création d'autres instituts.

En plus des conséquences de cette décision sur les partenaires du Groupe ayant participé à la réalisation du projet de l'institut de Fès qui avait atteint une phase avancée, en particulier le Conseil de la Région de Fès-Boulmane et le Conseil de la préfecture de Fès, un tel changement

de choix reflète un manque de visibilité au sein du Groupe et pose en conséquence toute la problématique de la stabilité des choix stratégiques (extension régionale ou recentrage sur les instituts de Casablanca et Rabat).

Cette situation est due en grande partie au fait que la stratégie du Groupe n'est rien d'autre que le projet de candidature des directeurs généraux qui se sont succédé à la gestion du Groupe tout au long de la période sous revue, alors que les grands choix stratégiques de cet établissement public doivent normalement émaner et être portés par sa plus haute instance de gouvernance, en l'occurrence son conseil d'administration.

Sur un autre plan, la stratégie du Groupe n'a pas fait l'objet d'une déclinaison au niveau des instituts le composant. Ceci s'est traduit par l'existence d'une stratégie du Groupe adoptée par l'institut de Casablanca et une autre adoptée par l'institut de Rabat, qui est en déconnexion avec la première. Une telle situation empêche d'avoir une cohérence stratégique d'ensemble et par conséquent ne permet pas la convergence des actions menées par les deux instituts.

B. Formation initiale

1. Bilan de l'effort de formation

Le Groupe ISCAE assure, entre autres, la formation initiale et supérieure en gestion, en particulier dans le domaine du commerce et d'administration des entreprises. En 2016-2017, le Groupe ISCAE a accueilli 261 étudiants, dont 186 à Casablanca et 75 à Rabat, contre 278 en 2012-2013. A ce titre, le nombre des étudiants admis par le Groupe ISCAE a connu une tendance, dans l'ensemble, baissière à partir de l'année universitaire 2013-2014.

Sur un effectif global des lauréats de 1121 formés entre 2012-2013 et 2016-2017 par le Groupe ISCAE, l'institut de Rabat a contribué à l'effort de formation à hauteur de 199 lauréats, soit moins de 18%.

2. Gestion du corps enseignant de la formation initiale

Le Groupe ISCAE dispose en 2017 d'un effectif de 45 enseignants permanents qui interviennent aussi bien à Casablanca qu'à Rabat. Cet effectif a augmenté de 21% par rapport à 2012 où il n'était que de 37.

➤ Non-respect par les enseignants permanents de leurs volumes horaires réglementaires

L'analyse du volume horaire enseigné par les professeurs permanents de l'ISCAE a montré des anomalies. En effet, certains d'entre eux n'ont pas dispensé de cours tout au long de l'année universitaire ou ont intervenu uniquement une session sur deux (les cours étant dispensés à l'ISCAE en deux sessions, d'automne et de printemps). En 2013-2014, sept (7) enseignants n'avaient enseigné aucun cours toute l'année, contre deux (2) en 2015-2016 et un (1) en 2012-2013 et 2016-2017.

Par ailleurs, en vertu de l'article 5 du décret n°2.96.793 du 19 février 1997 portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur, « *Les services hebdomadaires d'enseignement des enseignants-chercheurs sont fixés à 8 heures de cours magistraux pour les professeurs de l'enseignement supérieur, à 10 heures de cours magistraux pour les professeurs habilités et à 14 heures de travaux dirigés pour les professeurs-assistants* ». Or, l'analyse du volume horaire enseigné a montré que celui-ci n'atteint même pas 50% du temps réglementaire pour l'ensemble des années sous revue. Celui-ci n'a pas dépassé 39% en 2012-2013 et 40% en 2016-2017. En revanche, une part importante du temps des enseignants permanents est consacrée à la formation continue (activité payante dans le cadre du compte hors budget dont dispose le Groupe) au point d'en constituer plus de 64% en 2016-2017.

Le Groupe se trouve obligé de faire appel à des vacataires pour une bonne partie des cours de la Grande école. A ce titre, sur un volume horaire global enseigné de 7.750 heures au titre de la formation initiale en 2016-2017, les vacataires ont assuré 3.322 heures, soit environ 43%.

Une des conséquences du développement non maîtrisé de la formation continue est que même avec l'effectif actuel des étudiants de la Grande école, l'ISCAE se trouve obligé de faire appel à des vacataires, qu'il paie, pour combler le déficit en termes d'heures à enseigner par les professeurs permanents. A ce titre, les vacances de la Grande école ont coûté environ 1,1 MDH au titre de l'année universitaire 2015-2016.

➤ **Exercice d'activités lucratives parallèles par certains enseignants permanents**

Il a été constaté que certains professeurs exercent, en parallèle à l'enseignement, des activités lucratives de manière permanente au sein de sociétés privées. Ceci les met directement en infraction aux dispositions de l'article 3 du décret n°2.96.793 précité, qui interdit aux enseignants-chercheurs d'exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit, qu'en application des dispositions de l'article 15 du Dahir n°1-58-008 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique.

La direction du Groupe ISCAE n'a engagé aucune action concrète pour corriger cette situation.

➤ **Insuffisances dans l'encadrement des masters**

Pour clôturer leur parcours de formation au sein du Groupe ISCAE, les étudiants de la Grande école sont tenus, en Master 2, de soutenir un projet de fin d'études (PFE) qu'ils doivent concevoir et préparer sous l'encadrement de l'un de leurs enseignants. A ce titre, le nombre de PFE soutenus, toutes filières confondues, est passé de 155 à 197 projets entre 2014 et 2017.

Toutefois, l'analyse de la répartition des PFE sur le corps enseignant (vacataires inclus), a montré un déséquilibre dans l'affectation des projets à encadrer. En effet, une bonne partie des PFE est encadrée par des enseignants vacataires, qui constituent généralement un personnel d'appoint des établissements d'enseignement et sont choisis à titre temporaire. En 2015 et 2016, les vacataires ont encadré respectivement 50% et 57% des PFE. Par contre, une partie importante des enseignants permanents du Groupe ISCAE ne participe pas à l'opération d'encadrement. A titre d'illustration, en 2017, sur 45 enseignants permanents, 27 n'ont pas participé à l'encadrement des PFE, soit un taux de 60%.

L'encadrement des travaux de recherche constitue l'une des fonctions principales d'un enseignant. A ce titre, l'article 3 du décret n°2.96.793 précité prévoit que « les fonctions des enseignants-chercheurs comportent des activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement. Elles sont assumées à temps plein dans leurs établissements d'affectation ». L'article 4 du même décret précise aussi que les enseignants-chercheurs participent à l'encadrement des projets de fin d'études et des travaux de terrain.

C. Formation continue

Le Groupe ISCAE offre une panoplie de formations continues proposées à différents publics. Il s'agit des cycles suivants :

- Certificats spécialisés, proposés pour les bac + 2 et s'étalant sur 5 à 6 mois ;
- Mastères spécialisés ouverts aux bac + 3 avec expérience professionnelle ;
- Executive MBA ouvert aux diplômés du 2^{ème} cycle ayant une expérience professionnelle de 5 ans, avec une formation qui s'étale sur 24 mois ;

Concernant les inscrits aux différents cycles de la formation continue, leur nombre a connu une tendance haussière sur la période sous revue, passant de 383 en 2012-2013 à 556 en 2016-2017, soit une hausse de 45%.

En plus des différents cycles de formation continue proposés, des formations sur mesure sont assurées au profit d'administrations et d'établissements publics essentiellement.

➤ **Gestion pédagogique de la formation continue**

Pour la gestion pédagogique des formations continues, la direction générale du Groupe nomme par décision un responsable pédagogique et un conseiller pédagogique pour chacune des formations proposées.

Toutefois, à la revue des dossiers des personnes désignées pour assurer le poste de responsable pédagogique, il s'est avéré que certaines n'ont pas le profil pour assumer une telle responsabilité. Il s'agit, en effet, de personnel administratif ne disposant pas des qualifications nécessaires pour la gestion pédagogique de formations supérieures (Masters spécialisés, Exécutive MBA...). C'est le cas notamment, de S. C. A., administrateur, chargée de la communication, qui a assuré aussi le poste de responsable pédagogique de l'Executive MBA de Montpellier Business School, pour l'année universitaire, 2015/2016 et de F. KH., technicienne, assistante de direction, qui assure en même temps les postes de responsable pédagogique et de conseillère pédagogique d'un certificat professionnel en comptabilité et finances (CPCF). Une troisième personne L. M., administrateur chargée du centre de documentation, assure quant à elle les deux responsabilités pédagogiques pour le Certificat spécialisé "Gestion des ressources humaines".

Par ailleurs, pour certaines formations continues, le poste de responsable pédagogique précité est assuré par des vacataires qui ne sont liés au Groupe ISCAE par aucun document contractuel fixant les engagements et les droits de chacune des parties. De plus, certains agents du Groupe, partis en retraite, ont été désignés responsables pédagogiques de certaines formations continues, notamment des mastères, et ce en l'absence de tout contrat.

➤ **Orientation de l'effort du Groupe vers la formation continue**

Pour assurer les différentes formations continues proposées, le Groupe fait appel à des vacataires en plus des enseignants permanents (qui assurent en même temps une partie des cours de la formation initiale). L'intervention des deux catégories d'enseignants donne lieu à rémunération.

L'analyse du niveau de contribution des enseignants permanents aux différentes formations continues a montré que ces derniers consacrent l'essentiel de leur temps à ces formations au détriment de la formation initiale, qui reste leur mission de base. En effet, sur un volume horaire enseigné par les permanents de 12.322 heures au titre de l'année universitaire 2016-2017, il a été noté que 7.894 heures ont été consacrées à la formation continue, soit 64%.

L'analyse des volumes horaires enseignés permet de constater une orientation de l'effort de formation du Groupe ISCAE vers les cycles de formation continue. En effet, le volume horaire global enseigné en formation continue représente environ 2,4 fois celui enseigné au niveau de la formation initiale.

Il est à souligner que le développement de la formation continue n'est pas critiquable en tant que tel, mais c'est l'incapacité du Groupe à gérer un tel développement sans impacter négativement le bon déroulement de la formation initiale, qui est sa mission de base. A ce titre, si le nombre des inscrits en formation continue a suivi un trend haussier tout au long de la période sous revue, celui de la Grande école a contrairement régressé à partir de 2014-2015, alors que, un des objectifs de la stratégie 2011-2015 était justement d'accroître le nombre des admis à la Grande école de 50%.

➤ **Dysfonctionnements dans la gestion budgétaire et financière de la formation continue**

Par décision du directeur de l'ISCAE datant du 13 décembre 1989 et approuvée par le ministre des finances, le compte hors budget (CHB) a été créé et intitulé "activités commerciales culturelles, scientifiques et de formation continue". Ledit compte avait été créé pour recevoir essentiellement les recettes des formations continues et des produits liés à la vente des publications et des services aux tiers (études, enquêtes ...etc.). En contrepartie, le CHB devait supporter les frais liés essentiellement à l'organisation et participation aux séminaires, colloques... , aux déplacements et missions des enseignants-chercheurs, à la rémunération des intervenants, mais aussi à l'achat ou location de matériel pédagogique pour la formation continue et les activités culturelles.

L'examen de la gestion du CHB a permis de relever plusieurs dysfonctionnements qui font de lui une zone à risque significative. Il y a de souligner, tout d'abord, qu'en l'absence d'un système d'information dédié à la gestion du CHB, le Groupe fait le suivi de sa gestion sur tableur Excel. En effet, certaines informations relatives aux dépenses du CHB ne sont produites que de manière extracomptable. Il s'agit en l'occurrence des dépenses d'investissement.

Par ailleurs, l'absence de grilles claires pour la rémunération des collaborateurs amplifie les risques inhérents à la gestion du CHB et rend sa gestion peu transparente. De même, l'adoption de l'année universitaire pour le traitement des opérations y afférentes, alors que la comptabilité du Groupe est établie sur l'année civile, rend tout recouplement difficile.

➤ **Défaillances dans la gestion des dépenses du compte hors budget (CHB)**

Les responsables de l'ISCAE affirment que le rôle majeur du CHB (recettes propres) est le financement des investissements du Groupe. En effet, selon les mêmes responsables, le compte en question permet de financer l'intégralité des investissements en plus d'une partie des frais de fonctionnement, l'autre partie étant financée par la subvention de l'Etat.

Or, l'analyse de la notion d'investissement au niveau des états de synthèse du Groupe ISCAE montre que le montant consacré chaque année à l'investissement représente une faible part des recettes du compte hors budget. Celle-ci a oscillé entre 10% (2014) et 27% (2016) au cours de la période sous revue.

Il y a lieu de préciser aussi, qu'une part importante des recettes du CHB est distribuée sous forme de rémunérations aux intervenants dans les différentes formations continues, ou sert au financement des missions et déplacements de certains enseignants et agents du Groupe et à l'organisation de réceptions. Pour les années universitaires 2015-2016 et 2016-2017, la part de ces deux rubriques représentait 63% des recettes des formations continues enregistrées au CHB.

D'un autre côté, la décision de création du CHB a énuméré de manière limitative la liste des dépenses pouvant être payées sur ce dernier. Or, il s'est avéré que certaines dépenses ne faisant pas partie de la liste précitée ont été imputées sur ledit compte. Il s'agit, en l'occurrence, des frais de vacation de la formation initiale (la Grande école), alors que, selon la décision sus-indiquée, seules les vacances de la formation continue peuvent être payées sur le CHB.

➤ **Absence de grille formalisée pour la rémunération des intervenants et collaborateurs**

S'agissant des rémunérations des intervenants, la décision de création du CHB précitée ne définit pas un barème clair et précis pour rétribuer les intervenants au niveau des formations continues. En effet, l'article II de la décision en question dispose que « sur la recette totale de chaque action, il sera servi pour chaque intervenant une rémunération minimum de 1500 DH net par journée d'intervention ». Pour les intervenants étrangers, le niveau de rémunération commence par 4500 DH minimum par jour.

En l'absence d'une grille formalisée de rémunération des intervenants et collaborateurs, les responsables du Groupe ISCAE ont la latitude pour fixer le taux horaire par enseignant, puisque la décision précitée ne fixe qu'un minimum par jour.

➤ **Octroi d'exonérations en l'absence de procédures et critères clairs**

L'article 76 de la loi n° 01.00 précitée, dispose que l'Etat met en place au profit des étudiants, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, un système d'exonérations destiné aux étudiants méritants et démunis.

L'article 12 de la loi n° 13.06 dispose que le budget du Groupe ISCAE comprend, en plus de la partie recettes, les dépenses dont celles afférentes aux étudiants. Dans ce sens, le Groupe offre des exonérations au profit de quelques étudiants inscrits aux différents cycles de formation, à savoir, le doctorat, l'expertise comptable, et les mastères et certificats de la formation continue.

La commission chargée de l'octroi des bourses et exonérations du Groupe ISCAE se réunit chaque année afin de se prononcer sur les demandes d'exonérations. Cette commission est composée

généralement du directeur général du Groupe ISCAE ou du directeur de l'institut, de professeurs (permanents et vacataires), ainsi que de responsables administratifs.

L'analyse des PVs de la commission en question ainsi que des dossiers des bénéficiaires des exonérations disponibles (2016-2017) a permis de relever l'absence de critères objectifs (académiques, sociaux...) pour l'attribution des bourses et exonérations aux candidats. Il a été constaté aussi le manque de règles claires de fonctionnement et de composition de ladite commission.

Ces dysfonctionnements se répercutent sur la transparence du processus d'attribution des exonérations. En effet, une bonne partie des exonérations accordées a bénéficié à certains responsables et agents du Groupe et à leurs proches. A titre d'exemple, sur sept (7) bourses accordées au titre de 2016-2017, cinq (5) ont bénéficié aux responsables et personnel du Groupe ISCAE et aux membres de leurs familles.

D. Cycle d'expertise comptable (CEC)

Institué par le décret n° 2.89.519 du 16 juillet 1990 relatif au diplôme national d'expert-comptable (DNEC), le CEC est un cursus assuré exclusivement par l'ISCAE Casablanca depuis 1996 avant d'être étendu à l'ISCAE Rabat en 2011. La formation à l'expertise comptable permet à ses candidats l'obtention du DNEC délivré par le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN), et partant l'exercice de la profession d'expert-comptable et l'appartenance à l'ordre marocain des experts comptable. Selon les statistiques fournies par le Groupe, le nombre d'admis au CEC au titre de l'année universitaire 2017-2018 s'est élevé à 75, et le nombre des lauréats à 19, contre respectivement 60 et 33 en 2012-2013.

Le contrôle de cet aspect a permis de soulever les constats suivants :

- Absence d'un conseil pédagogique chargé du suivi de la formation du CEC, comme prévu par les articles 24, 25 et 26 du décret sus-indiqué ;
- Non-respect du volume horaire réglementaire à enseigner. En effet, le volume horaire global enseigné pour les dernières années (2015-2016 et 2016-2017) ne représente que la moitié du volume horaire réglementaire ;
- Non mise à jour des programmes du CEC à la lumière des évolutions ayant marqué les différents champs disciplinaires ;
- Retard considérable dans la réforme du CEC qui a débuté depuis plus de 9 années ;

E. Recherche et formation doctorale

L'école doctorale, lancée en 2011, compte à son actif plus de 90 doctorants et 14 lauréats à la fin de l'année universitaire 2016-2017. Lesdits doctorants sont affiliés au Laboratoire de Recherche en Audit, Comptabilité et Finance (LAREF) et au Laboratoire de Recherche en Management (LAREM).

Le Centre d'Etudes Doctorales (CEDOC) comprend à la fois l'école doctorale et les différentes entités de recherche, en l'occurrence les laboratoires précités. Le CEDOC est chargé essentiellement des aspects académiques du cycle doctoral.

1. La recherche

Le contrôle des aspects liés à la recherche a permis à la Cour de relever les constats suivants :

➤ Non adoption de la stratégie de recherche du Groupe ISCAE par ses instances de gouvernance

A travers l'examen des différents PVs des instances de gouvernance du Groupe ISCAE, à savoir le Conseil d'administration et le Conseil de l'Institut de Casablanca, il s'est avéré que la stratégie de recherche telle qu'établie par la direction de la recherche et de la communication, n'a été

validée par aucune des instances précitées. Ceci pose toute la question du caractère obligatoire de cette stratégie et de l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes aux activités de recherche.

➤ **Absence d'un Conseil d'orientation du Centre d'Études Doctorales (CEDOC)**

Plusieurs textes régissant le cycle doctoral ont souligné l'importance du rôle dudit conseil, notamment l'arrêté du Ministre de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°1371.07 du 23 septembre 2008, approuvant le cahier des normes pédagogiques nationales du cycle de doctorat.

Toutefois, ledit Conseil n'a pas été institué au niveau du CEDOC.

➤ **Absence d'un règlement intérieur du CEDOC et des laboratoires**

Le Groupe ISCAE ne dispose pas d'un règlement intérieur pour son CEDOC et pour ses laboratoires comme prévu par l'arrêté précité. Or, c'est un document important qui permet d'organiser les relations entre les différents acteurs (Doctorants, Directeurs de thèse, Directeur du CEDOC, ...) et définit les modalités de fonctionnement des études doctorales, ainsi que les droits et obligations des doctorants et des directeurs de thèse. C'est également un document exigé lors des demandes d'accréditation des formations des centres doctoraux.

➤ **Insuffisance des activités de recherche du corps professoral**

L'analyse des activités de recherche des enseignants chercheurs, en particulier les productions scientifiques publiées, a montré que le corps enseignant de l'ISCAE s'implique faiblement dans la recherche. En effet, de 2011-2012 à 2015-2016 (soit 5 ans) seuls 13 enseignants chercheurs ont publié des travaux de recherche (ouvrages ou articles) sur un effectif global des enseignants chercheurs qui est passé de 37 en 2012 à 42 en 2016.

2. Formation doctorale

L'analyse de la formation doctorale, dispensée par le Groupe ISCAE, appelle les observations suivantes :

➤ **Absence d'un bilan des activités scientifiques spécifique à chaque doctorant (livret du doctorant)**

Le guide du doctorant établi par le CEDOC prévoit que les chercheurs notent, dans un cahier, leurs activités de recherche et de laboratoire, avec la date et la signature du professeur superviseur. L'adoption d'une telle mesure permet d'avoir une idée du parcours du doctorant (activités scientifiques, formations, colloques, séminaires...) le jour de la soutenance.

Toutefois, et malgré leur importance, ces livrets de doctorants n'ont pas été fournis par la direction de l'ISCAE, ce qui renseigne sur la faiblesse du suivi des activités de recherche de ses doctorants.

➤ **Déséquilibre dans la répartition des travaux d'encadrement**

La charte des thèses du Groupe exige qu'un directeur de thèse ne puisse encadrer que cinq travaux de recherche simultanément au maximum afin de s'investir avec toute l'attention nécessaire dans le suivi de leurs travaux.

En vertu du décret n° 2.96.793 précité, seuls les professeurs de l'enseignement supérieur (PES) et les professeurs habilités (PH) peuvent encadrer les travaux de thèses.

Toutefois, l'analyse de la répartition des thèses par encadrant, a permis de relever des cas de surcharge pour certains enseignants qui encadrent en même temps 12 travaux de thèses. A l'inverse, certains professeurs (PES et PH), dont la spécialité est compatible avec les axes de recherche au sein des laboratoires du Groupe, ne sont pas impliqués dans les activités d'encadrement. En effet, sur 19 professeurs habilités à encadrer des thèses de doctorat, seuls 9 s'impliquent dans cette activité. En contrepartie, le Groupe fait appel de manière intensive à des encadrants externes (sur un total de 82 travaux de thèse encadrés jusqu'à septembre 2017, il a été relevé que 39 le sont exclusivement par des externes, soit 48%).

F. Numérisation du groupe ISCAE

Le Groupe a enclenché une série d'actions entrant dans le cadre de sa stratégie de numérisation, notamment la réalisation du schéma directeur informatique (SDI) en 2015, la mise en place d'une solution Business Intelligence (BI) pour le suivi de la performance, l'acquisition d'une solution de E-learning et l'implémentation d'un progiciel pour la gestion pédagogique.

Pour les projets informatiques phares du Groupe, il a été relevé ce qui suit :

- De faibles réalisations dans le déploiement des projets du SDI ;
- Des retards considérables par rapport à la programmation prévue dans le SDI (qui couvre la période 2015-2017) ;
- Un déploiement non conforme aux préconisations du SDI et aux spécifications techniques de certains projets.

Par ailleurs, l'examen des différentes actions engagées dans ce sens a permis de relever les observations suivantes :

- D'un point de vue stratégique, le Groupe dispose d'une feuille de route en ce qui concerne le volet digital, traduite en l'occurrence par son SDI. Toutefois, les comités de suivi et de pilotage sont institués ponctuellement pour chaque projet lancé sans qu'il y ait pour autant une instance qui suit l'avancement de l'exécution du SDI dans sa globalité. En conséquence, l'ordonnancement des implémentations se fait en réponse à des besoins ponctuels sans tenir compte des prérequis nécessaires à l'implémentation. Il en résulte un déploiement non coordonné des projets informatiques et une déperdition en termes de dépenses vu que certaines applications sont restées en arrêt de production même après leur implémentation, ou nécessitaient d'autres prestations, qui auraient pu être incluses dans leurs marchés de lancement, afin de permettre leur mise en fonctionnement.
- Le système applicatif du Groupe est hétérogène. Les applications sont développées séparément et sont peu interopérables, entraînant une difficulté de recouper l'information et de générer des tableaux de bord appropriés. En effet, la Cour a recensé 28 applications utilisées par le Groupe. A ce titre, le SDI du Groupe avait prévu un ensemble de projets visant l'intégration des différentes applications existantes. Les projets en question étaient, jusqu'à fin décembre 2017, en cours et donc non encore complètement opérationnels.

G. Hébergement et restauration

Au niveau de l'Institut de Casablanca, le Groupe assure pour ses étudiants les services d'hébergement et de restauration.

1. Hébergement

Dans le cadre des services sociaux destinés aux étudiants, l'ISCAE Casablanca dispose d'une résidence composée de six pavillons, d'une capacité totale de 399 lits. L'examen de la gestion du service d'hébergement a permis de relever les observations suivantes :

➤ Des frais de résidence en hausse continue

Il a été observé que les frais de la résidence durant les cinq dernières années universitaires ont augmenté chaque année, pour atteindre un montant total de 4.450 DH pour l'année universitaire 2017/2018, contre 2.250 DH en 2013-2014. Cette augmentation des frais ne s'est pas accompagnée par un rehaussement significatif de la qualité de l'hébergement, ni par une augmentation des charges afférentes à la résidence.

Par ailleurs, un comparatif avec quelques écoles supérieures classe l'ISCAE comme l'établissement le plus cher parmi les instituts et établissements d'enseignement supérieurs publics.

➤ Des conditions d'hébergement insuffisantes

La visite de la résidence a permis de relever les constats suivants :

- Existence de disparités importantes dans l'état des différents pavillons de la résidence dues aux décalages entre les travaux de réaménagement, d'autant plus que ces travaux ne sont pas suivis par un entretien régulier des équipements ;
- Les locaux et les équipements destinés aux douches sont vétustes affectant la salubrité générale des lieux (5 pavillons sur 6) ;
- La literie au niveau des chambres est généralement mal entretenue excepté celle du pavillon D qui vient d'être changée ;
- Le pavillon F n'a pas fait l'objet de rénovation entre 2012 et 2017 ;
- Le suivi de l'exécution des marchés de rénovation manque de rigueur. En effet, certains pavillons ayant subi des réaménagements présentent toujours des non-conformités dues à une exécution défailante des travaux.

2. Restauration

Afin de garantir le service de restauration au profit des étudiants, des professeurs et du personnel de l'Institut Casablanca, le Groupe a procédé à la passation du marché cadre n°08/2015 en décembre 2015, avec une enveloppe budgétaire annuelle de 2,39MDH. La durée du marché est d'une année reconductible pour une période maximale de trois (3) années.

L'examen des différentes pièces relatives à la restauration a permis de constater l'absence d'un règlement intérieur ou d'un guide expliquant le fonctionnement du restaurant, les règles d'hygiène, les bonnes pratiques sanitaires, le contrôle qualité...etc. L'examen sus-indiqué a permis également de relever les constats suivants :

➤ Absence d'une autorisation ou agrément sanitaire du restaurant

L'article 4 du décret n° 2.10.473 du 6 septembre 2011, pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n° 28.07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, dispose que les établissements de restauration collective sont soumis, avant leur mise en exploitation, à l'agrément sur le plan sanitaire. Toutefois, la Cour a relevé l'absence d'un tel agrément ou autorisation sanitaire du restaurant de l'ISCAE Casablanca.

➤ Quasi absence du contrôle de la restauration par le Groupe

Le cahier des charges relatif à la restauration a prévu des dispositions relatives au contrôle du prestataire par le Groupe ISCAE pour assurer une meilleure qualité du service rendu. Or, aucun PV ou document ne prouve l'exercice par des équipes de l'établissement d'un tel contrôle.

➤ Absence de rapports mensuels des analyses bactériologiques et vétérinaires des aliments

Contrairement aux dispositions des articles 7 et 9 du CPS relatif à la gestion du restaurant, il a été constaté que les analyses bactériologiques et vétérinaires des aliments ne se font pas de manière régulière.

Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes recommande de :

- *Assurer la stabilité des choix stratégiques du Groupe ISCAE, en faisant en sorte que ceux-ci soient portés par son organe suprême de gouvernance, à savoir son conseil d'administration et en évitant les revirements stratégiques qui peuvent survenir après chaque changement de la direction générale du Groupe ;*
- *Veiller à ce que tous les enseignants permanents s'acquittent du volume horaire réglementaire, en les impliquant aussi bien au niveau des différentes formations dispensées à la "Grande école" qu'au niveau des activités d'encadrement des travaux de recherche ;*

- *Veiller à ce que le développement de la formation continue n'affecte pas le bon déroulement et la formation initiale, en établissant une programmation garantissant un équilibre entre les deux types de formations ;*
- *Dans l'attente d'une décision des pouvoirs publics quant à la pertinence du maintien du CHB, veiller à améliorer la transparence de sa gestion en procédant notamment à :*
 - *La mise à jour de la décision de création du CHB qui remonte à 1989, en définissant une grille de rémunération précise par type d'intervention (taux horaires, niveau d'expertise, nature de l'intervention...);*
 - *La gestion du CHB via un système d'information capable de produire, à tout moment, une information fiable sur ses différentes rubriques ;*
- *La définition de critères objectifs pour l'attribution d'exonérations du paiement des frais de formation qui privilégient le facteur social et le mérite ;*
- *Accélérer, en concertation avec les autres acteurs, le processus de réforme du cycle d'expertise comptable et instituer le conseil pédagogique chargé du suivi de la formation dans ce cycle ;*
- *Instaurer une gouvernance du schéma directeur informatique permettant d'accélérer l'implémentation des différents projets informatiques et leur développement harmonieux et ordonné.*

II. Réponse du Directeur général du groupe ISCAE

(Texte intégral)

A. Stabilité et cohérence des choix stratégiques du Groupe ISCAE

La stratégie ISCAE 2020 entamée en 2016 s'est voulue une stratégie de transformation progressive, suite aux orientations des Conseils d'Administration du 10 Mars 2014 et du 19 Janvier 2015 qui insistaient sur la nécessité de préparer non seulement un plan de développement, mais une nouvelle stratégie du Groupe ISCAE. Il était donc bien question de revoir certains choix stratégiques.

Concernant l'ouverture d'un institut à Fès, l'opportunité avait déjà été questionnée lors du Conseil du 19 Janvier 2015. C'est sur la base de ces orientations, et d'une observation de l'évolution du contexte des Business Schools au niveau national et dans le monde, que la stratégie ISCAE 2020 a été adoptée. Ainsi, la mise en veilleuse du projet de l'ISCAE-Fès a été le résultat d'un questionnement déjà enclenché, par le Conseil d'Administration avant la prise de fonction de la nouvelle direction générale.

Ensuite, le Conseil d'Administration du 26 Février 2016, dans sa deuxième résolution avait approuvé la stratégie ISCAE 2020, qui précisait la nouvelle politique de développement national, régionale et d'ouverture à l'international. C'est dans ce cadre que la stratégie a été déployée, dans le respect des orientations de la plus haute instance de gouvernance du Groupe ISCAE. Par ailleurs, lors de la réunion du Conseil d'Administration du 13 Mars 2017, les membres avaient approuvé les projets prioritaires, et avaient soutenu l'ISCAE dans sa volonté de relever les défis de repositionnement qualitatif et de visibilité à l'international, à travers les projets d'accréditations.

Quant à la décision en soi, de surseoir au projet d'ouverture d'un institut ISCAE à Fès, elle s'explique par :

- Le fait que la concurrence nationale et internationale s'est exacerbée et que la qualité est devenue l'axe stratégique par lequel le Groupe ISCAE pouvait se distinguer pour garder sa position de leader national, acteur régional et pour assurer une crédibilité à l'international.
- L'argument selon lequel il fallait atteindre une taille critique n'est recevable que dans la mesure où le Groupe ISCAE peut garantir une qualité homogène dans tous ses instituts, ce qui est d'ailleurs exigé par les instances d'accréditation internationales. Or les expériences au niveau national et international montrent que le défi d'une stratégie multi-campus qui rime avec qualité durable n'est pas relevé.

D'ailleurs, le projet d'ouverture de l'ISCAE à Fès a été remis à l'ordre du jour du CA du 21 Février 2018, qui a pris comme résolution de surseoir au dit projet.

Quant à la remarque relative au décalage entre l'ISCAE-Casablanca et l'ISCAE-Rabat dans l'implémentation de la stratégie, il y a lieu de préciser que la stratégie ISCAE 2020 a été partagée en interne, par tous les moyens de communication possibles (présentations, réunions, séminaires résidentiels, rapports du conseil d'administration, site, presse) auprès des directeurs, professeurs, membres du personnel et étudiants des deux instituts. Ainsi, les réformes pédagogiques et le repositionnement qualitatif qui constituent le cœur de la stratégie ont effectivement concerné les deux instituts. Certes, certains projets pilotes ont dû être testés d'abord à l'ISCAE-Casablanca, dans un premier temps, mais l'ISCAE-Rabat n'a pas été exclu du retour sur expérience.

De manière concrète, afin d'assurer une déclinaison de la stratégie du Groupe ISCAE au niveau des instituts :

- a. Un comité de direction a été institué et se réunit de manière régulière afin d'assurer une cohérence entre les actions des instituts, de la direction développement et de la direction générale.
- b. Deux séminaires résidentiels sont organisés chaque année (professeurs et personnel) afin de partager et de discuter de l'avancement des projets stratégiques du Groupe, en présence des directeurs d'instituts.

B. La formation initiale

L'année 2012-2013 qui est prise comme référence est particulière car l'ISCAE avait connu un chevauchement entre deux cycles suite à la réforme : la Grande Ecole et l'ancien Cycle Normal qui comportait 47 étudiants en passerelle qui ont dû rajouter une année pour avoir le nouveau diplôme Grande Ecole. La baisse qui a eu lieu depuis est donc justifiée.

Par ailleurs, le nombre de sièges offerts pour l'accès à la Grande Ecole (et par conséquent le nombre de diplômés) a connu une légère baisse pour des raisons de repositionnement qualitatif. En effet, il s'agissait d'un passage indispensable qui a nécessité une plus grande sélectivité et une maîtrise des effectifs admis. D'ailleurs, le Conseil d'Administration du 13 Mars 2017 avait pris comme huitième résolution d'approuver « la décision de réduire progressivement le nombre d'admis en première année de la Grande Ecole, pour compenser par les licenciés admis par voie de passerelle en deuxième année (M1), et par les bacheliers en L1 ». Ainsi, la réduction transitoire du nombre d'étudiants a été faite en prévision des deux réformes majeures, aujourd'hui en cours d'implémentation, à savoir le lancement du cycle « Licence Fondamentale en Sciences de Gestion » et l'admission parallèle en deuxième année de la Grande Ecole des titulaires d'une Licence en gestion, dont le décret vient de sortir courant 2019.

Par conséquent, les variations du nombre de lauréats de la Grande Ecole s'expliquent par les fluctuations du nombre d'admis et le niveau de la promotion, en plus des nombreux départs d'étudiants en programme de Double Diplomation, ce qui prolonge la durée d'obtention du diplôme.

Il est également à signaler que la réduction du nombre d'étudiants admis en Grande Ecole a été compensée, pour la rentrée 2018-2019 par le lancement de la première cohorte de la Licence, puis pour la rentrée 2019-2020 par le lancement prévu de la deuxième cohorte et l'admission parallèle prochaine de titulaires de Licence.

Quant à la contribution de l'ISCAE-Rabat en termes de nombre de diplômés par rapport au total du Groupe, elle est liée à la capacité d'accueil actuelle du centre.

Concernant la charge horaire assurée par les professeurs permanents et le recours aux vacataires, plusieurs points pourraient les expliquer :

- Le Groupe ISCAE est passé, suite à la réforme, d'un système post-Baccalauréat à un système post-Classes Préparatoires, pour préparer des étudiants à un diplôme Grade Master. Ceci a eu des conséquences sur les besoins en expertise pour les nouvelles matières de spécialité, d'où le recours à des vacataires professionnels.
- Le recours aux vacataires se justifie également par le modèle historique de l'ISCAE, basé sur une combinaison optimale entre intervenants académiques, praticiens et experts en entreprise.
- Depuis 2015, le Groupe ISCAE a aussi recours aux vacataires pour la mise en place du concept « English Path » qui vise à dupliquer une grande partie des cours en anglais, en alignement avec la stratégie d'ouverture internationale. En effet, il a fallu élargir et diversifier le portefeuille de cours en anglais pour attirer les étudiants non francophones en échange.
- La charge horaire moyenne prise comme référence est impactée à la baisse par les cas de congés recherche, de congés de maternité, des maladies longues durées, des

détachements et des mises en disponibilité, ainsi que par la nomination de certains professeurs à des postes de direction.

- La période 2016-2017 a ainsi été une période transitoire qui sera suivie d'une augmentation des charges horaires, dès le lancement de la Licence en septembre 2018, puis les départs à la retraite de 5 professeurs en 2018 et 2019. Les nouveaux recrutements se font selon les besoins actuels, avec des exigences précises en termes de profils et de maîtrise de l'anglais.
- Un ensemble d'activités ayant nécessité la mobilisation des professeurs mériteraient d'être pris en considération car ce sont des activités indispensables à la réalisation des objectifs stratégiques de repositionnement qualitatif, en l'occurrence :
 - Les travaux de réingénierie et de ré-accréditation de toutes les filières académiques selon des benchmarks internationaux ;
 - Les travaux de conception du nouveau cycle Licence ;
 - Les travaux de conception et d'encadrement des Projets d'Impact Social PIS et des Projets d'Immersion Professionnelle PIP, qui ont été une innovation pédagogique à laquelle participe le corps professoral et qui nécessite énormément de travail supplémentaire en raison d'une approche personnalisée.
- La digitalisation augmentera progressivement la sollicitation des professeurs au-delà des heures en présentiel, à travers une approche personnalisée et quasi-permanente de la relation avec les étudiants. Cette contribution qui se vaudra plus qualitative que quantitative sera de plus en plus significative à l'ère du digital.
- Dans le cadre de l'exercice de leur mission et dans le respect des attributions des départements, les chefs d'établissements se basent sur la proposition d'une répartition des charges horaires transmise par les chefs des départements, dont le rôle est double, d'abord l'affectation des charges horaires selon les besoins exprimés et deuxièmement assurer l'adéquation entre le profil et la matière. Ce qui les amène à proposer des vacataires, avec des arguments que les directeurs d'instituts et le directeur général prennent en considération.

Concernant les professeurs qui exerceraient des activités lucratives en parallèle, le Groupe ISCAE n'a pas de dispositif permettant de vérifier de manière systématique la nature des interventions en dehors de l'établissement, dès lors que l'autorisation n'est pas demandée par le concerné.

C. La formation continue

La formation continue est considérée aujourd'hui comme étant au cœur de la mission de toute institution d'enseignement supérieur et non plus comme une mission complémentaire ou accessoire. Plus que jamais, l'apprentissage à vie est devenu un impératif pour préserver l'employabilité des personnes en activité professionnelle et pour accompagner les établissements publics et privés dans la montée en compétence de leurs ressources humaines, pour être en phase avec l'évolution sans précédent des marchés et des opportunités que cela présente.

Les derniers programmes lancés répondent tous à des besoins identifiés, dans des secteurs précis, tels que le management de la santé, le Big Data, la finance participative, le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise ou l'entrepreneuriat, des paradigmes d'actualité sur lesquels un établissement leader comme l'ISCAE ne pouvait pas être absent.

Le développement de la formation continue a un impact positif sur la formation initiale, car les professeurs impliqués sont en contact avec les professionnels, développent leur connaissance

du monde de l'entreprise et peuvent adapter leurs enseignements en conséquence. D'ailleurs, la qualité de la formation initiale n'a cessé de s'améliorer, avec comme preuve, la multiplication des partenariats avec les entreprises et avec les établissements de renommée internationale ainsi que la mobilité estudiantine entrante et sortante sans précédent.

Par ailleurs, la formation continue constitue pour le Groupe ISCAE la principale source de recettes propres pour financer les projets d'investissement et une partie des charges de fonctionnement.

Quant à la formation du MBA en partenariat avec Montpellier Business School, qui était ouverte avant 2015-2016, elle était sous la supervision de l'ancien directeur, lui-même professeur ; et elle n'a plus été reconduite à l'expiration de la durée de la convention. Il est à préciser que le cadre administratif cité assurait uniquement le volet administratif, sachant que le contenu pédagogique était fixé par le partenaire. Par ailleurs, certains certificats étaient, dans le passé, supervisés directement par le directeur, avec l'assistance administrative du second cadre évoqué, mais sans aucune intervention pédagogique dans le programme.

Concernant le fonctionnement du Compte Hors Budget, il est en effet assorti d'une décision conjointe qui permet de s'adapter à l'évolution du marché, y compris pour les rémunérations servies aux intervenants. Ces rémunérations tiennent compte de ce qui est pratiqué chez la concurrence et de la nécessité d'avoir les meilleurs intervenants au niveau national, avec le recours aux experts internationaux. Ces rémunérations sont uniformes pour chaque type d'activité pédagogique, d'encadrement ou de collaboration du personnel administratif. Ce niveau de rémunération, exigé par le marché de la formation continue, ne peut être entièrement répercuté sur les tarifs appliqués en raison du caractère social de la mission de l'établissement. C'est ce qui explique les taux d'exécution relativement élevés. Néanmoins, en l'absence d'une subvention d'investissement, le CHB continue à financer les coûts de la formation continue et de la totalité des projets d'investissement du groupe.

Quant aux missions et déplacements à l'étranger, ils sont justifiés par la politique d'ouverture à l'international et de mobilité et se répercutent positivement sur la visibilité du Groupe en général et sur la qualité des programmes de formation en particulier. L'organisation de réceptions se fait dans le cadre des nombreux événements scientifiques et professionnels initiés par le groupe ou les instituts, témoignant ainsi de la dynamique en cohérence avec la politique de décloisonnement et d'ouverture de l'établissement sur son environnement.

Pour mieux cadrer l'activité formation continue, une commission a été constituée pour travailler sur un projet de charte, dont l'objectif est d'assurer la qualité des enseignements, dans le respect des capacités matérielles, logistiques et des ressources humaines disponibles et d'accompagner la forte et exigeante demande en formation continue. L'objectif est aussi de veiller à la cohérence et à la complémentarité entre les activités d'enseignement en formation initiale, de formation continue et de recherche.

Par ailleurs, la digitalisation du suivi du CHB a été entamée. Ainsi, une bonne partie du suivi est faite à travers l'ERP Sage 1000, et le déploiement se poursuivra en 2019-2020.

Pour ce qui est des dispenses de paiement de frais actuellement accordée aux membres du personnel qui souhaitent suivre une formation continue au sein de l'établissement, ceci n'engendre aucun coût supplémentaire, puisqu'il s'agit d'intégrer le bénéficiaire dans un groupe déjà constitué. Cette démarche s'inscrit dans le cadre du renforcement des compétences du capital humain de l'ISCAE, chacun selon ses missions et attributions. Par ailleurs, les critères d'attribution des exemptions ont été dernièrement formalisés, en concertation avec les membres de la commission chargée de l'étude des demandes.

D. Le Cycle d'Expertise Comptable

Le total de 126 participants évoqué pour 2015-2016 regroupe tous les participants en première, deuxième, troisième année, ainsi que les memorialistes. Généralement 75 sont admis par an, en première année. Ensuite, sont enregistrés des retards et des abandons liés à la charge de travail

importante dans les cabinets d'accueil des stagiaires (cabinet d'expertise comptable et d'audit). En effet, certains n'arrivent pas à concilier études et stages intensifs en parallèle. Ainsi, le total de 21 mémoires soutenus par an, sachant qu'il n'y a que deux sessions (Novembre et Mai), est considéré dans la profession comme étant un objectif raisonnable.

Il est à signaler que l'ingénierie pédagogique du CEC a été implémentée de la même manière pendant les dernières années évoquées que précédemment. Ceci a été fait en l'attente de la réforme initiée par le ministère de l'enseignement supérieur. Des groupes de travail ont été constitués et l'ISCAE a contribué à la réflexion, au même titre que les représentants de l'Ordre des Experts Comptables et des écoles de commerce relevant des universités. Aujourd'hui, l'aboutissement du projet ne relève pas du Groupe ISCAE.

E. La recherche et la Formation Doctorale

Les effectifs cités concernent la période 2011 à 2016-2017, c'est-à-dire les premières années du lancement du cycle doctoral. La stratégie ISCAE 2020 était à sa première année et depuis, plusieurs réalisations ont été accomplies. En effet, le nombre de soutenances a plus que doublé entre 2017 et Mai 2019, pour atteindre 29 docteurs et 3 soutenances sont prévues en juin 2019, ce qui ramène le total des soutenances à 32.

Plus précisément, sur les 22 doctorants inscrits en 2011-2012, 18 ont déjà soutenu leurs thèses, soit un taux de 82%. Sur 14 doctorants inscrits en 2012-2013, 8 ont déjà soutenu leurs thèses et 2 sont en cours, soit un taux de 72%. Sur 15 inscrits en 2013-2014, 2 ont déjà soutenu leurs thèses et 6 sont en cours. Nous pourrions ainsi prévoir un taux de 54%, malgré les abandons liés essentiellement au manque d'attractivité du statut de doctorant. Ces taux sont considérés comme très honorables aussi bien au niveau national qu'international.

Quant à la politique de recherche du Groupe ISCAE, le bilan des actions a été présenté lors des Conseils d'Administration en 2018 et 2019, comme axe principal de la stratégie ISCAE 2020, avec une dynamique en termes de contributions intellectuelles qui s'est traduite notamment par l'organisation de plusieurs événements scientifiques : Doctoriales, colloques internationaux, création d'un observatoire de la RSE « ORSEM » et d'une chaire PME.

Par ailleurs, un projet de règlement intérieur du CEDOC et des laboratoires a été soumis au Conseil d'Etablissement pour avis. Il devra d'ailleurs être intégré dans le nouveau dossier de ré-accréditation.

Concernant l'implication des professeurs permanents dans l'encadrement des thèses de doctorat, elle a été progressivement améliorée entre juin 2015 et Mars 2018, suite à l'habilitation de 14 professeurs qui sont passés du Grade de Professeurs Assistants à celui de Professeurs Habilités à Diriger la Recherche. 12 parmi eux encadrent déjà des doctorants. 4 nouveaux projets d'habilitation sont en cours. Tout ceci est de nature à renforcer les capacités en interne de direction des recherches.

F. La digitalisation

La stratégie ISCAE 2020 a été adoptée en 2016 et le budget relatif à la digitalisation n'a été obtenu qu'en 2017. Depuis, l'implémentation du schéma directeur du Groupe ISCAE, initialement prévu pour 2015-2017, a été réalisée en grande partie, en revoyant l'ordre des priorités selon les prérequis. En effet, sur le plan fonctionnel, la mise en production de l'ERP Konosys (gestion de la scolarité) est terminée, les modules ont été livrés au niveau de la Grande Ecole. Le retard constaté effectivement par rapport au planning prévu, provenait à la fois du prestataire retenu et du manque de ressources humaines disponibles en interne. La plateforme d'e-learning Blackboard a également été déployée pour la Grande Ecole, mais la conduite de changement reste un défi à relever. Concernant l'ERP support, une migration a été réalisée de SAGE 100 vers SAGE 1000. Ainsi, ce dernier couvre actuellement la comptabilité générale et budgétaire, les achats ainsi que les immobilisations.

Au niveau technique, plusieurs projets préconisés par le schéma directeur ont été réalisés afin de remettre à niveau l'infrastructure technique du Groupe ISCAE. Il s'agit notamment de la

sécurisation du réseau et des données, de la refonte de la salle des serveurs, de la mise en place d'un système de monitoring et de supervision de l'ensemble des systèmes et des équipements réseau et de la mise en place d'une large couverture Wifi.

Au niveau organisationnel, plusieurs actions ont été entreprises afin de combler les lacunes relevées par le schéma directeur concernant cet axe, telles que le recrutement d'un ingénieur études et développement, d'une technicienne en maintenance informatique (2018), la mise en œuvre de l'organigramme du Groupe ISCAE incluant un chef de division et 3 chefs de service avec une répartition claire des tâches.

G. Les services d'hébergement et de restauration

Vu l'insuffisance de la subvention d'exploitation, et l'absence de subvention d'investissement, en comparaison avec d'autres Grandes Ecoles, le Groupe ISCAE applique un tarif annuel de 3000 dh pour la résidence à l'internat (avec 700 dh payables une seule fois, pour la première inscription). Les recettes de la résidence ainsi fixées permettent d'une manière générale de renforcer les revenus propres du budget de fonctionnement et contribue donc à l'amélioration de la qualité des prestations offertes dans la résidence et dans le campus : extension du Wifi, remplacement des équipements, entretien des bâtiments et des installations. Cependant, et malgré les travaux de réfection et de peinture réalisés, le problème d'étanchéité vue la vétusté des bâtiments ne permet pas d'en apprécier les résultats. C'est pour cela que des travaux structurants sont prévus prochainement pour l'ensemble des pavillons.

Ainsi, dans le cadre de l'amélioration continue des conditions d'hébergement, un marché en deux lots est en cours de lancement (marché relatif aux panneaux solaires et les travaux d'aménagement de la résidence, incluant l'étanchéité). Ce projet permettra d'avoir le même standing au niveau des pavillons et facilitera le suivi des garanties et l'entretien préventif et curatif.

Concernant la restauration, l'ancien marché datant de 2015 étant échu, un nouveau marché a été adjugé et les prestations ont démarré en janvier 2019. Le nouveau marché intègre effectivement les remarques du rapport préliminaire de la Cour des comptes.

Quant au suivi, la commission qui en a la charge procède à des réceptions partielles avec des PV qui relèvent, le cas échéant, les dysfonctionnements et les remarques soulevés par des correspondances avec le prestataire.

S'agissant des études bactériologiques, le prestataire les effectue et transmet régulièrement les résultats au Groupe ISCAE.

Conclusion

Concernant les recommandations de la Cour des comptes, elles seront prises en compte, dans une démarche d'amélioration continue. Ainsi, la stratégie du Groupe devra se stabiliser, pour permettre aux équipes de poursuivre les projets de développement en cours tels que la transition digitale, l'amélioration des conditions d'accueil, le développement de la recherche, le suivi et la mise en œuvre de la réforme du CEC, les accréditations nationales et internationales. Il faudra aussi veiller à ce que la formation continue soit en alignement avec les enseignements en formation initiale et les domaines de recherche des professeurs permanents tout en étant en phase avec l'évolution du marché et les opportunités qu'il présente.

Cette stabilisation devrait permettre au Groupe ISCAE de renforcer ses acquis et de continuer à contribuer à l'accompagnement du développement économique et social du pays et de la région.