

**Royaume du Maroc
Haut Commissariat au Plan**

Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée

**PLAN D'ACTION QUADRIENNAL DE
L'INSTITUT NATIONAL DE STATISTIQUE
ET D'ECONOMIE APPLIQUEE**

Pour la période 2008-2011

Projet d'établissement

Préparé

Par : ***Abdelaziz MAALMI***

Tables des matières

Introduction

1. Vers une nouvelle offre de formation

- 1.1. Remodelage du système d'enseignement
- 1.2. Recomposition de l'offre de formation initiale
 - 1.2.1. Promotion de la formation spécialisée et à finalité professionnelle
 - 1.2.2. Renforcement de la formation d'accompagnement et pratique
- 1.3. Promotion de la formation continue

2. Pour une redynamisation de la recherche

- 2.1. Création d'un Master à vocation recherche
- 2.2. Création de deux laboratoires de recherche
- 2.3. Adhésion à des réseaux de recherche

3. Mise en œuvre de l'initiative « 10 000 ingénieurs »

- 3.1. Engagement de l'Institut
- 3.2. Engagement de l'Etat
- 3.3. Coût de mise en oeuvre

4. Vers la construction d'un système intégré d'information et de communication

- 4.1. Pourquoi un système d'information et de communication ?
- 4.2. Renforcement des TIC
- 4.3. Mise en place de bases de données

5. Pour plus d'ouverture sur le monde extérieur

6. Vie étudiante

- 6.1 Vie associative
- 6.2. Accueil des étudiants
- 6.3. Hébergement et restauration
- 6.4. Services en matière de santé
- 6.5. Activités culturelles et sportives

7. Gouvernance

- 7.1. Mise à niveau institutionnelle
 - 7.1.1. Conseil de l'Institut
 - 7.1.2. Commission scientifique
- 7.2. Pour un pilotage stratégique et opérationnel
 - 7.2.1. Organigramme
 - 7.2.1. Boite à outils pour un pilotage efficace

Conclusion

Introduction

L'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA) fait partie du bouquet des écoles publiques marocaines de formation des ingénieurs. Il y occupe une place de choix de par son ancienneté, son rayonnement à l'échelle régionale (Afrique francophone) et ses domaines de spécialisation. Il est pour beaucoup derrière les résultats très encourageants atteints par notre pays en matière de formation de cadres statisticiens économistes, informaticiens ou démographes, quand bien même leurs effectifs sont devenus, depuis quelque temps, insuffisants par rapport aux besoins grandissants nés du développement continu de notre société.

Les décideurs politiques au niveau national se rendent compte davantage de la nécessité de renforcer les capacités statistiques du pays à l'effet d'appuyer l'élaboration, le suivi et l'évaluation des plans de développement nationaux, notamment l'Initiative nationale de développement humain (INDH) et les stratégies sectorielles, ainsi que de répondre aux besoins du secteur privé. Le renforcement de ces capacités passe évidemment par la promotion de la formation, tant initiale que continue. De par sa mission en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, l'INSEA assure, dans ce domaine comme dans d'autres relevant de sa compétence, la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active et contribue à la recherche scientifique et à la diffusion de la connaissance.

C'est dans cet esprit que nous essayerons de présenter dans ce document notre vision du développement de cet institut pour les quatre prochaines années. Nous nous référerons, pour ce faire, à la Charte nationale d'éducation et de formation qui énonce les principes fondamentaux du système d'éducation et de formation et arrête les six espaces suivants pour sa rénovation: l'extension de l'enseignement et son ancrage à l'environnement économique ; l'organisation pédagogique ; l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation ; les ressources humaines ; la gouvernance ; et le partenariat et le financement.

Il s'agira en fait d'un projet où sont exprimées des orientations générales ainsi que des actions réalisables sans nulle prétention à l'exhaustivité. Force est de souligner que ce travail se réalise pour la première fois et ce, dans le cadre de la mise en œuvre du décret n° 2-05-885 du 21 avril 2006 pris pour l'application des articles 33 et 35 de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, ce projet coïncide avec le lancement par le gouvernement de l'initiative « 10000 ingénieurs », un programme qui vise à former 10 000 ingénieurs d'ici 2010 dont 4000 personnes dans les écoles d'ingénieurs *stricto-sensu* contre 2.000 actuellement. Le privé, concerné lui aussi, verra sa quote-part passer de 900 à 2000 lauréats. La raison d'être de ce programme reflète la volonté des pouvoirs publics, d'une part, de résorber le déficit affiché par le pays en ce genre de compétence¹ et, d'autre part, de répondre aux besoins de

¹ Le nombre d'ingénieurs pour 10 000 hab est 6,73 au Maroc, 8,75 en Tunisie, 40 en Jordanie, 64 en France, 380 en Suède et 540 au Japon/ Direction de la formation des cadres

l'économie qui se diversifie et draine des investissements de plus en plus importants vers des niches porteuses telles que les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'offshoring, l'aéronautique, les services, les métiers de la mer, etc.

C'est un pas très important que le Maroc se propose de franchir dans ce domaine. Les pré requis fondamentaux nécessaires à sa réalisation tiennent aux moyens financiers à mettre en place et aux réformes appropriées que les écoles de formation² sont tenues d'introduire aussi bien sur le plan organisationnel que du point de vue pédagogique.

La construction de ce projet repose essentiellement sur quatre orientations, à savoir: la sauvegarde de l'identité de l'Institut; la modernisation de ses structures pédagogiques; sa mise à niveau institutionnelle; et l'accroissement de son intégration dans l'environnement national et international. Pour la traduction de ces orientations en objectifs clairs et actions concrètes, nous nous sommes appuyés sur notre humble expérience professionnelle, en tant qu'ex-directeur régional relevant de l'autorité gouvernementale chargée du Plan pendant 17 années et ex-directeur de la Direction de la Statistique pendant cinq années. Nous nous sommes basés également sur le capital relationnel que nous avons pu constituer vis à vis du milieu universitaire, en tant qu'enseignant vacataire pendant quatre années et membre désigné de trois conseils de l'université, et sur notre expérience en tant qu'ex-président du conseil de l'administration de *Arab Institute for Training and Research in Statistics* qui est un organisme régional. Aussi, une documentation appropriée a été colligée et étudiée et des personnes averties ont été consultées. Que celles-ci en soient vivement remerciées ici.

1. Vers une nouvelle offre de formation

L'Institut s'évertue à donner à ses étudiants une formation de haut niveau sur la base de programmes évolutifs et inscrits dans un processus continu d'ouverture et de modernisation, une formation qui s'enrichit en se nourrissant d'une longue expérience³ et en intégrant autant que possible les nouveaux besoins de l'environnement économique et social. Ceci est d'autant plus vrai que les besoins en compétences nationales, que ce soit en production d'informations statistiques ou en analyse économique, se font de plus en plus sentir sous l'effet des mutations économiques nationales et internationales et de l'émergence de nouveaux demandeurs⁴ de plus en plus nombreux. Tout le monde s'accorde, à présent, à reconnaître que l'information statistique constitue un outil important d'aide à la décision et un facteur essentiel de compétitivité.

La réponse progressive à ces besoins se trouve nécessairement dans le renforcement des capacités nationales en matière de formation et de recherche

² Il y a actuellement 25 écoles de formation d'ingénieurs avec 50 filières de formation/ Direction de la formation des cadres

³ 45 années d'existence

⁴ Les entreprises, le système financier, la société civile, les organisations nationales gouvernementales et non gouvernementales, l'université, etc.

et ce, en tenant compte, bien entendu, des préoccupations et des orientations qui s'expriment à l'échelle mondiale autour de thématiques nouvelles telles que le développement humain, l'économie non observée, les nouvelles économies, la biotechnologie, etc. Autant de domaines qui requièrent la conception et la mise en place d'outils d'investigation appropriés dans la perspective de mieux comprendre les mécanismes qui les régissent et appréhender leur comportement dans le processus de développement économique et social.

Dans cet environnement dynamique, la stratégie que nous nous fixons à cet égard, dans ce projet, se focalise sur deux principaux objectifs à savoir : un remodelage du système de l'enseignement en application des nouvelles normes pédagogiques nationales et une recomposition de l'offre en matière de formation initiale et continue. Il est bien évident que nous ne pouvons ici, à travers quelques idées d'ordre général, que baliser, autant que faire se peut, les contours d'un projet de réforme académique qui nécessitera inéluctablement, du moins en ce qui concerne le deuxième objectif, l'implication de toutes les compétences scientifiques et pédagogiques de l'Institut.

1.1. Remodelage du système d'enseignement

A l'instar des autres établissements d'enseignement supérieur, l'Institut est appelé à revoir son système pédagogique actuel en adoptant les dispositions que contient le Cahier des Normes Pédagogiques Nationales (CNPN) pour le cycle des ingénieurs, établi récemment par le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. Ces nouvelles normes⁵, tenant pour l'essentiel à la semestrialisation de la formation, à sa modularisation et au contrôle continu des connaissances acquises, se présentent succinctement comme suit :

- La durée de formation pour une **filière**⁶ du cycle ingénieur est de six **semestres** après soit un cycle préparatoire intégré de quatre semestres, soit les Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles (CPGE) externes. L'accès à une filière peut se faire en deuxième année par voie de concours ou par voie d'étude de dossier et éventuellement entretien pour les candidats satisfaisant les critères d'admission précisés dans le descriptif de la filière demandée.
- Chaque semestre est constitué de 6 à 8 **modules**⁷ correspondant ensemble à un volume horaire global de 448 heures.
- Le module qui est l'unité fondamentale du système de formation s'étale sur un semestre et correspond à un volume horaire minimum de 56 heures d'enseignement et d'évaluation. Il est pris en charge par un

⁵ Elles sont une émanation d'un processus similaire à celui de Bologne 1999

⁶ CNPN : Une filière est un cursus de formation comprenant un ensemble cohérent de modules pris dans un ou plusieurs champs disciplinaires et ayant pour objectif de faire acquérir à l'étudiant des connaissances, des aptitudes et des compétences

⁷ CNPN : un module comprend un à quatre éléments de module qui peuvent être enseignés dans une ou plusieurs langues ; un élément de module peut être soit une matière enseignée sous forme de cours théoriques et/ou de travaux dirigés et/ou de travaux pratiques, soit une activité pratique consistant en travaux sur le terrain ou projet, soit un stage. Les différents éléments d'un module constituent une unité cohérente. Une activité pratique peut constituer une partie d'un module, un module entier ou plusieurs modules.

département avec, éventuellement, la contribution d'autres départements voire en collaboration avec un autre Etablissement.

- Une filière ingénieur est composée de 30 à 40 modules répartis sur cinq semestres et d'un projet de fin d'étude (PFE) réalisé durant le sixième semestre.
- Une filière est accréditée pour une période de quatre années renouvelable après évaluation.
- Le **contrôle continu**⁸ est le moyen d'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences.

L'application de ces normes à partir de l'année universitaire 2007-2008 nécessitera la mobilisation, durant le restant de cette année, de toutes les instances pédagogiques de l'Institut pour réaliser les tâches suivantes :

1. L'organisation du cursus de la formation sur six (6) semestres pour chacune des filières énumérées ci-après.
2. la préparation de la cartographie modulaire par filière (contenu, volume horaire, modalités évaluatives, ancrage institutionnel, etc.).
3. L'accréditation des filières conformément à la procédure en vigueur. La publication au Bulletin Officiel de la liste des filières accréditées devra avoir lieu avant septembre 2007.
4. L'élaboration, selon le CNPN, du système d'évaluation, de validation (module, année et projet de fin d'étude) et de l'obtention du diplôme, et son intégration dans le règlement intérieur de l'Institut.

Par ailleurs, il y a un point auquel nous avons insuffisamment fait allusion dans ce chapitre et qui concerne le cycle préparatoire aux filières d'ingénieur. Selon le CNPN, ce cycle de deux années après le Bac peut être soit intégré, c'est à dire dispensé par les écoles d'ingénieurs, soit externe dans d'autres établissements spécialisés dans ce type de formation. Il revêt indubitablement un intérêt capital et compte, dans les deux cas de figure, pour un pré requis fondamental pour l'accès à une filière d'ingénieur. Cependant, ce cycle, externe jusqu'ici, a un apport assez limité pour les filières de l'INSEA qui ont leurs spécificités et ce, à cause de l'existence de matières qui ne sont jamais utilisées, comme la physique par exemple. Nous envisageons donc, à cet égard, de programmer accessoirement une étude relative au projet d'intégration de ce cycle dans l'Institut dans la perspective de mieux préparer les étudiants au cycle des ingénieurs.

⁸ CNPN : peut prendre la forme d'examens, de tests, de devoirs, d'exposés, de rapports de stage ou tout autre moyen de contrôle.

1.2. Recomposition de l'offre de formation initiale

L'offre de formation à l'Institut est rentrée dans une phase de maturité sur le plan quantitatif aussi bien que qualitatif. Cependant, bien qu'elle ait déjà fait ses preuves au fil du temps en raison de son caractère pluridisciplinaire, elle ne s'est jamais basée sur une étude des besoins du marché de l'emploi, faut-il signaler. Ceci est d'autant plus vrai que le besoin en ce genre d'investigations ne s'en faisait pas sentir, en tout cas jusqu'au début des années 90, en raison certainement du fait que la demande provenait pour l'essentiel du secteur public et en l'occurrence du ministère de tutelle. La situation, aujourd'hui, est complètement différente, si bien que des études régulières sur les besoins de l'environnement socio économique et sur les capacités existantes en matière de formation sont devenues absolument nécessaires à l'introduction de changement ou d'innovations dans les cursus de formation. Afin de mieux garantir ce lien « formation emploi », il s'agira de développer une véritable culture de l'évaluation des formations tout en systématisant les enquêtes sur l'insertion professionnelle et les parcours de formation des étudiants.

Dans certains domaines de formation, les changements qui se produisent actuellement en relation avec l'émergence de nouveaux besoins et de nouveaux acteurs ne manquent pas de nous interpeller. Le domaine de l'informatique constitue, à cet égard, un exemple très significatif en ce sens qu'on assiste depuis quelque temps à un foisonnement des filières informatiques au niveau des écoles nationales d'ingénieurs particulièrement, avec des différenciations relativement minimales en terme de contenus, liées aux spécificités de chacune d'elles, mais plus ou moins importantes en terme de moyens. L'INSEA, qui était l'une des premières écoles à former des cadres informaticiens pour répondre essentiellement aux besoins exprimés par le secteur public, se trouve, semble-t-il, à présent, devancé par certains établissements tels que l'Ecole Mohammadia des Ingénieurs, l'Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes, l'Institut National des Postes et Télécommunications, l'Ecole Nationale de l'Industrie Minérale. Pour ne citer que celles-ci parmi celles implantées à Rabat. Dans ce contexte, nous pensons que le temps est venu de repenser l'offre de formation informatique dans cet établissement en s'orientant vers des créneaux reflétant davantage ses spécificités académiques.

Aussi, un autre élément mérite, à nos yeux, d'être signalé. Il tient au fait qu'aucune enquête n'a été entreprise auprès des étudiants pour s'enquérir des déterminants de leur choix concernant le cycle ingénieur à l'INSEA et la filière. Cette question sera abordée par une enquête que nous envisageons de réaliser sur les parcours et les conditions de vie des étudiants (*voir la partie relative à la vie étudiante*).

Ceci étant dit, nos objectifs derrière la recombinaison de l'offre de formation sont : la promotion de la formation spécialisée et à finalité professionnelle, et le renforcement de la formation d'accompagnement et pratique.

1.2.1 Promotion de la formation spécialisée et à finalité professionnelle

La spécialisation de la formation à l'Institut est entamée en deuxième année. Sur 100⁹ étudiants inscrits en cette année, 22% ont une prédilection pour la statistique, 19% pour l'économie appliquée, 31% pour l'informatique, 20% pour l'actuariat finance, 8% pour la recherche opérationnelle et aucun étudiant, depuis 1999-2000, pour la démographie. Il est à souligner que l'option « recherche opérationnelle » a observé, durant cette période, une interruption de trois années (2001/2003) pour nous ne savons quelle raison !

Il n'a pas été possible, par manque de données administratives appropriées ou d'enquêtes ad hoc, d'analyser, dans ce document, les déterminants du choix qui est fait par les étudiants de telle ou telle option, les passages par option à la troisième année et les cas de doublement de la deuxième année avec changement d'option. Ces éléments auraient pu nous éclairer, un tant soit peu, sur les problèmes que rencontrent généralement les étudiants quand il s'agit d'orientation.

Nous ambitionnons, à cet égard, de permettre aux étudiants d'avoir une plus grande lisibilité des filières, d'introduire une certaine flexibilité dans leur parcours et de leur offrir, *in fine*, des spécialités répondant plus à leurs attentes « *professionnelles* ». Nous proposons donc que le cycle de formation à l'Institut soit composé de trois¹⁰ étapes d'une année chacune: initiation, qualification et spécialisation.

Etape n°1 : Initiation

L'initiation consiste à enseigner à tous les étudiants inscrits en 1^{ère} année l'ensemble des modules programmés pour les deux semestres de l'année (tronc commun).

Etape n°2 : Qualification

Les étudiants issus de la 1^{ère} année INSEA ou venant d'ailleurs se partagent en 2^{ème} année, selon leur choix, entre trois principaux domaines de qualification à savoir : la statistique, l'économie et finances, et l'informatique. Ils ont un statut scolaire que nous pouvons appeler « *Majeur* »¹¹. Un étudiant de la 2^{ème} année est, en conséquence, soit « *Majeur statistique* » soit « *Majeur économie -finances* » soit « *Majeur informatique* ».

Le programme de formation semestriel est constitué, pour chaque domaine, de modules spécifiques et de modules en commun avec au moins un autre domaine.

Pour lever toute équivoque au sujet du terme « qualification » utilisé ici, nous l'entendons comme étant l'ensemble des connaissances de base rendant l'étudiant apte à se spécialiser en 3^{ème} année dans un domaine plus restreint.

Etape n°3 : Spécialisation

La dernière étape, de deux semestres, est dédiée à la spécialisation selon des domaines précis et changeants. Pour aider les étudiants à faire leur

⁹ Un effectif moyen sur 9 ans

¹⁰ Au lieu de deux actuellement : tronc commun durant une année et formation optionnelle durant deux années

¹¹ Cette appellation est empruntée à l'ENSAE-France

choix, des séances de consultations devront être organisées par les équipes pédagogiques à la fin du 2^{ème} semestre de la 2^{ème} année. Durant cette étape, les étudiants ont le statut scolaire d'« *Elève ingénieur* ».

Les spécialités que nous proposons dans ce projet sont à finalité professionnelle. Elles demeurent, cependant, changeantes en fonction des tendances que prend le marché de l'emploi et ce, grâce aux formations de base, riches et pluridisciplinaires, acquises durant les deux premières années. Ainsi, les options actuellement en vigueur à l'Institut, en dehors de l'option « Démographie » qui n'est plus demandée par les étudiants depuis neuf ans, seront muées et revisitées en termes de contenu et de volume horaire pour donner lieu à un bouquet composé de six spécialités dont une est tout à fait nouvelle. Il s'agira de l'économie appliquée, l'actuariat finances, la recherche opérationnelle, les sondages, la biostatistique et l'informatique décisionnelle. Ces trois dernières sont très brièvement argumentées comme suit :

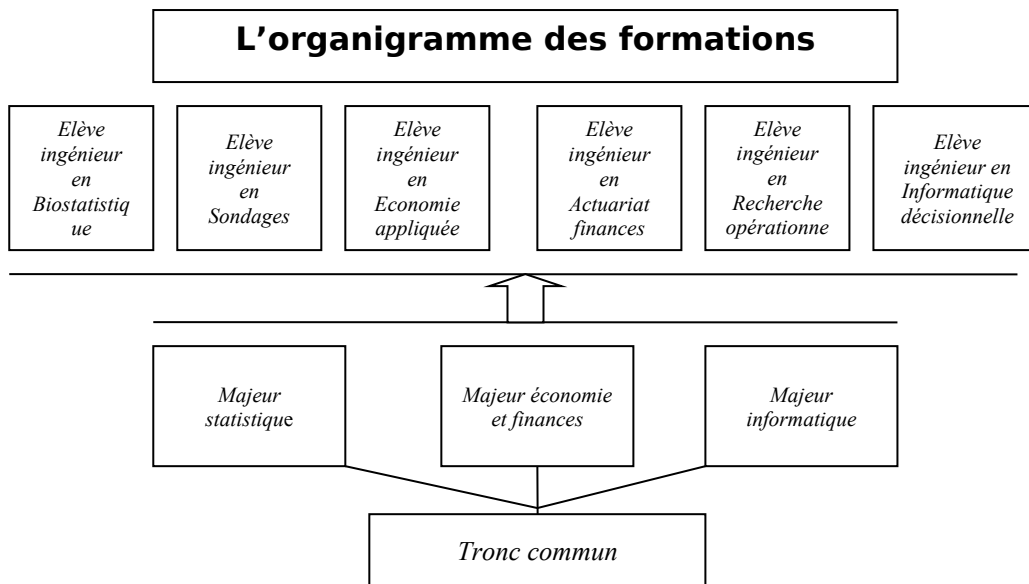
Les sondages : l'objectif de cette spécialité est de former des ingénieurs dont le métier principal tient à la réalisation d'enquêtes statistiques de tout genre (comportement, opinion et intention), depuis la conception jusqu'à l'expertise des résultats. Les besoins en ces compétences sont devenus de plus en plus nombreux au niveau tant public que privé et ce, en regard des mutations continues qui s'opèrent dans notre société sur les plans démographique, économique, social, politique, etc.

Il est à rappeler que le Gouvernement a adopté lors de la réunion de son Conseil du 30 novembre 2006 un projet de loi sur les sondages qui vise à mettre en place une réglementation juridique de ce secteur, selon une nouvelle vision en phase avec les progrès techniques, ainsi qu'à organiser les rapports entre les différents intervenants.

La biostatistique : Cette spécialité est destinée aux études et analyses statistiques du monde vivant. Les compétences dans ce domaine sont pratiquement inexistantes dans notre pays, si ce n'est quelques unes exerçant dans les unités de recherches relevant des facultés de médecine ou dans des laboratoires pharmaceutiques. Son enseignement est largement répandu en Europe, aux Etats Unies d'Amérique et au Canada parce qu'elle est devenue une discipline d'avenir. C'est un créneau très porteur où les domaines de métiers sont légion dont notamment : l'épidémiologie, la recherche clinique, l'industrie pharmaceutique, l'industrie chimique, l'industrie alimentaire et la santé /médecine.

L'informatique décisionnelle : c'est une spécialité qui est déployée notamment pour la construction, le développement et la maintenance de systèmes d'information décisionnels aux niveaux micro, méso et macro. Elle est considérée ici, d'une part, pour ses relations étroites avec les autres disciplines enseignées à l'Institut et, d'autre part, pour se démarquer des enseignements informatiques offerts par d'autres établissements.

Pour ce qui est de l'option « Démographie », elle pourra être, au besoin, exhumée comme filière de la formation initiale, appelée « Population et développement », ou faire l'objet d'un master professionnel dans le cadre de la formation continue.



Le schéma que nous venons de présenter très rapidement a quelques avantages à nos yeux. En plus de son orientation vers l'objectif de « *professionnalisation* » qui constitue d'ores et déjà le cheval de bataille de tous les établissements d'enseignement supérieur, sans exception aucune, il permet :

Avantage n°1 : une **stabilité** relative des programmes de formation aux niveaux « *Initiation* » et « *Qualification* ».

Avantage n°2 : une **flexibilité** de la spécialisation selon les besoins du marché de l'emploi (l'actuariat finances a valeur d'exemple).

Avantage n°3 : une **facilité** dans la création de filières en agissant seulement sur les programmes de la 3^{ème} année (au plus 20% des modules de chaque filière) et ce, parce que les programmes des deux premières années sont censés rester plus ou moins stables (*avantage n°1*).

Avantage n°4 : une **souplesse** de l'orientation d'un niveau « *Majeur* » vers une spécialité quelconque sous condition d'avoir les pré requis.

Avantage n°5 : une **maniabilité** permettant à un « *Majeur* » qui refait la 2^{ème} année de basculer vers un autre domaine sous condition d'avoir l'aval de l'équipe pédagogique.

Avantage n°6 : une **reconnaissance** en délivrant un certificat qualifiant « *Majeur* » aux étudiants qui valident tous les modules correspondants et qui ne continuent pas, pour une raison quelconque, leur scolarité jusqu'au bout. Ce certificat pourra également être pris pour un diplôme de formation continue délivré par l'Institut.

1.2.2. Renforcement de la formation d'accompagnement et pratique

Nous entendons par formation d'accompagnement le bloc des modules portant sur les langues, les techniques de communication, les technologies de l'information et de la communication, et le management. L'intérêt de ces disciplines n'est plus à démontrer car elles constituent un atout on ne peut plus important pour la réussite professionnelle des cadres en général et des ingénieurs en particulier. Aussi, il est incontestablement admis que la formation en management aidera ces derniers à définir leurs projets professionnels et bien les conduire. Et si demain ils deviennent dirigeants d'entreprises, ils auront la capacité à créer un environnement de travail plus stimulant, améliorer la collaboration de leurs équipes et mettre en place des outils de pilotage appropriés.

Ainsi, nous envisageons pour le renforcement de cette formation et son enrichissement la réalisation des actions suivantes :

- réserver aux modules relatifs au management 10% du volume horaire global des cinq premiers semestres de chaque filière, contre à peine 5%¹² actuellement, et 15% au lieu de 9% à ceux des langues, techniques de communication et technologies de l'information et de la communication ;
- insérer un module sur les techniques documentaires dont l'utilité par rapport aux domaines enseignés à l'Institut ne pourra être que grande notamment pour la promotion de la recherche scientifique et technologique et pour le développement de l'intelligence économique et de l'intelligence territoriale dans le pays.

S'agissant du volet pratique de la formation et au-delà des travaux pratiques et dirigés menés à l'Institut, ce dernier organise deux stages au profit des étudiants de chaque option, en 1^{ère} et 2^{ème} année. Aussi, chaque étudiant est tenu de préparer en 3^{ème} année un projet de fin d'études. Ce schéma, au demeurant valable, peut être renforcé pédagogiquement à travers :

- la prise en charge de ces activités par un Directeur adjoint (*voir la partie relative à la gouvernance*) ;
- une meilleure préparation du programme annuel des stages en mettant à contribution l'association des lauréats de l'Institut ;
- la préparation de projets de fin d'études à l'étranger dans le cadre de la coopération ;
- l'instauration de prix d'excellence en faveur des étudiants qui réalisent les meilleurs projets de fin d'études.

1.3. Promotion de la formation continue

Avec la mondialisation des marchés, les transitions économique et sociale, et la montée en puissance de la prise de conscience concernant le rôle que jouent l'information statistique et l'analyse économique comme moyen d'aide à la décision au niveau aussi bien « macro » que « micro », la formation continue dans les domaines de la statistique, la démographie, l'informatique et l'économie appliquée constitue un moyen important pour le renforcement des capacités

¹² Pourcentage moyen estimé de toutes les options

existantes au niveau des secteurs public et privé. La mise à niveau du système national d'information statistique, le déploiement grandissant des nouvelles technologies de l'information et de communication, la tendance vers la création de bases de données sectorielles et thématiques, la promotion de la fonction « observatoire » et du « consulting », la demande de plus en plus forte de données socio économiques détaillées, sont autant d'activités qui requièrent, d'ores et déjà, l'existence de ressources humaines qualifiées dans les domaines suscités.

Examinée sous l'angle de la demande, il importe de souligner que la formation continue est, en général, sollicitée essentiellement à l'effet de :

- rehausser les compétences professionnelles des personnes ayant une expérience mais pas nécessairement une formation initiale formelle ;
- remettre à niveau le savoir-faire d'employés disposant de compétences et de qualifications reconnues par les entreprises ou l'administration ;
- doter les travailleurs et les employés titulaires de certificats professionnels de compétences d'un niveau supérieur et ;
- reconvertir en vue de s'adapter aux changements des modes et techniques de gestion et de production.

Tenant compte de ces différentes formes de la demande ainsi que de ses capacités pédagogique, technique et institutionnelle, l'Institut a établi une offre qui se décline, jusqu'à présent, en deux catégories essentielles :

- la première consiste à organiser « à la demande » des séances de formation d'une durée ne dépassant pas un mois chacune ;
- la deuxième est appelée « formation à la carte ». Elle est temporellement courte et thématiquement ciblée selon les besoins des usagers publics ou privés.

Ceci étant, il n'est pas prévu de traiter ici cette question sous toutes ses coutures pour deux principales raisons : la première tient au fait que l'expérience de l'Institut en la matière est pour le moins insuffisante pour en tirer les conclusions à considérer dans notre stratégie; la deuxième est qu'aucune étude ad hoc n'est réalisée jusqu'ici, du moins à notre connaissance, sur les besoins des organismes intéressés et ce, ni au niveau universitaire ni à celui de l'Institut. C'est pourquoi nous envisageons, dans ce projet, de procéder tout simplement au balisage d'une stratégie d'offre dont les mécanismes et les contenus seront arrêtés ultérieurement par les équipes pédagogiques sous la responsabilité du directeur du Centre de recherche et de la formation continue. Cette stratégie, qui doit s'articuler autour de la logique du marché, se présente comme suit :

- réaliser un sondage auprès des organismes publics et privés pour identifier leurs besoins réels en matière de formation continue dans les domaines de la statistique, la démographie, l'informatique et l'économie appliquée. La préparation du dossier technique et la mise en œuvre de cette enquête seront pris en charge par un groupe d'étude au titre de l'année 2008 ;
- affirmer la formule, déjà en place (offre « à la carte » ou « sur demande »), et la promouvoir au travers d'une campagne d'information

appropriée à l'adresse de ces organismes. Pour cela un support publicitaire sera soigneusement préparé et largement diffusé ;
créer des masters professionnels autour de thèmes divers et changeants (démographie, statistique, informatique...)
émailler la formule en place par ce qui est communément appelé « formation à distance » ou « formation par Internet ». L'expérience de l'École des Sciences de l'Information, lancée en 2005, est un exemple à méditer. Aussi, l'envergure technologique qui est derrière ce système devra nous renvoyer à d'autres expériences ayant valeur d'exemple dans ce domaine. La formation intra organisme est à prévoir aussi. Celle-ci intervient sous forme de séminaires ou de stages à organiser au sein de l'organisme et ce, en fonction des besoins exprimés ;
établir une liste des organismes réellement ou potentiellement intéressés par le produit de l'Institut dans la perspective de jeter les bases d'une communication fluide, ciblée et régulière.

Il est clair, d'après ce qui vient d'être dit, que la promotion de la formation continue, selon cette nouvelle vision, ne peut être amorcée que vers le début de l'année 2009, le temps de préparer la plate-forme nécessaire et de la faire valider par le Conseil de l'Institut. D'ici là, les formules actuelles seront gardées, mais pour peu que la loi devant appuyer la réforme du système national de formation continue soit promulguée.

Cette loi, faut-il rappeler, «... définira principalement : le droit et le devoir de la formation tout au long de la vie ; la validation des qualifications et la reconnaissance des acquis par les bilans de compétences ; l'intégration du concept d'épargne temps formation dans le parcours professionnel ; la formation alternée des personnes en cours d'emploi ; les modalités et les ressources (y compris la contribution du salarié) de financement des actions de formation (coûts directs, salaires ...) ; les mécanismes d'observation des besoins en formation continue, afin d'anticiper sur les besoins en compétences du secteur productif et d'adapter les cursus de formation.

Des ressources stables, provenant de subventions de l'Etat et d'une partie de la taxe de la formation professionnelle seront allouées à l'encouragement des actions de formation continue. Ces ressources seront gérées par une commission tripartite (Etat, employeurs, employés) et constitueront un levier permettant d'accompagner les besoins des entreprises dans les secteurs considérés comme stratégiques.

Les mécanismes de formation continue seront développés de manière à atteindre l'objectif de faire participer, chaque année, au moins 20% des travailleurs, employés et fonctionnaires à des actions de formation continue. Une attention particulière sera portée aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises. »¹³

2. Pour une redynamisation de la recherche

La recherche scientifique et technologique est un corollaire de la formation dans les établissements de l'enseignement supérieur et constitue un moyen incontournable pour une meilleure intégration de ceux-ci dans leur

¹³ La charte de l'enseignement et de l'éducation

environnement économique et social et, par ricochet, pour le développement du pays.

L'Institut est doté d'un Centre de recherche qui fonctionne normalement sous la responsabilité d'un adjoint au directeur qui est en même temps enseignant à l'Institut. L'opérationnalisation de ce Centre en termes d'actions accomplies en interne ou en collaboration avec les partenaires restent mitigées en raison de l'absence d'une politique claire à cet égard et de l'insuffisance des moyens qui sont accordés au centre. A cela s'ajoute le manque de motivation dont témoignent les enseignants chercheurs, du fait que l'Institut ne peut pas, avec son statut actuel, garantir l'auto renforcement de ses capacités aussi bien sur le registre des ressources humaines que sur celui des moyens de financement.

En effet, les travaux de recherche réalisés jusqu'alors à l'Institut s'inscrivent, pour l'essentiel, dans une stratégie que nous pouvons appeler « *Stratégie des initiatives individuelles* » qui ne permet, à l'évidence, de créer aucune dynamique d'ensemble bien que les projets soient préalablement examinés et approuvés par le conseil de perfectionnement. Aussi, les thèmes traités, malgré leur diversité, reflètent beaucoup plus les préoccupations scientifiques et intellectuelles des chercheurs pris individuellement que les besoins réels de l'environnement économique et social. Ceci est d'autant plus vrai que la formation à/pour la recherche (le cycle doctoral) reste absente jusqu'à présent de l'Institut, tout comme dans les autres écoles ne relevant pas des universités.

Monsieur Zerouali, ex ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a dit, lors d'une interview accordée au journal «Libération» le 7 décembre 1999, « *...il y avait une recherche au Maroc, mais c'était une recherche qui était essentiellement basée sur l'initiative personnelle. De ce fait elle était totalement atomisée, et d'autre part ses résultats ne se retrouvaient pas sur le terrain. Résultat : elle n'était pas appliquée et n'était pas applicable.* »

A l'effet de susciter une nouvelle dynamique à la recherche dans cet établissement, le présent projet se fixe comme objectifs stratégiques: la création de masters spécialisés à finalité recherche comme ouverture sur la formation doctorale; la création de laboratoires de recherche ; et l'ouverture de l'Institut sur des réseaux de recherche tant au niveau national qu'international.

2.1. Création d'un Master à vocation recherche

Il s'agit là en fait de la dernière étape avant le Doctorat. Le Master à vocation recherche est destiné aussi bien aux étudiants désireux de s'orienter vers les carrières de la recherche qu'aux cadres en activité ayant les conditions et pré-requis nécessaires pour cela. La formation, étalée sur deux années, comprendra des cours théoriques et d'initiation aux techniques de recherche. Elle sera sanctionnée par un diplôme *Master recherche* après avoir validé tous les modules enseignés et soutenu un mémoire avec succès devant un jury. La possibilité de créer ce Master en collaboration avec d'autres établissements reste envisageable pour plus de synergie et d'optimisation.

Ceci n'est autre, à juste titre, qu'une simple préfiguration d'un domaine totalement nouveau pour l'Institut et dont l'opérationnalisation dépendra des résultats de la réflexion¹⁴ que mène actuellement la Direction de la formation des cadres sur une issue juridique permettant aux établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités d'organiser le cycle doctoral.

2.2. Création de deux laboratoires de recherche

Nous ambitionnons de créer au sein du CRFC deux laboratoires de recherche : un pour l'économie appliquée et l'autre pour la statistique. Leur objectif global est de contribuer au développement de la recherche dans les domaines de la modélisation économique et sociale, pour le premier, et de la conception et du développement des méthodes statistiques, pour le deuxième. A ce titre, nous songeons déjà à quelques thèmes qui nous interpellent en ce moment et qui pourraient faire l'objet d'actions concrètes à réaliser par ces deux laboratoires. Il y a, à titre d'exemple, l'économie non observée, la comptabilité de l'eau et de l'environnement, une nouvelle approche pour le recensement général de la population et de l'habitat de 2014.

Ainsi, de par ses missions destinées, entre autres, à mener des études démographiques, économiques et sociales ; préparer les plans de développement ; établir les budgets économiques ; dresser les comptes de la nation ; et suivre la conjoncture économique, le Haut Commissariat au Plan pourra jouer un rôle très important dans l'opérationnalisation de ces deux laboratoires. La prise en charge par l'Institut de certains de ses travaux de recherche et d'analyse à travers une convention et des contrats – programmes est, à notre avis, très salutaire pour les deux parties.

Devant le fait que le CRFC ne dispose pas, jusqu'à présent, d'un personnel scientifique qui lui est propre, nous oeuvrerons en vue de former autour de chaque projet de recherche une équipe constituée de chercheurs de l'Institut ainsi que de « visiteurs » en provenance d'autres établissements d'enseignement supérieur ou d'unités techniques, publiques ou privées, qui trouveront un intérêt quelconque dans la réalisation de ce projet.

2.3. Adhésion à des réseaux de recherche

Dans l'objectif de créer des synergies entre les équipes de recherche travaillant sur les mêmes thèmes, plusieurs Réseaux thématiques ou Pôles de compétences, souvent interdisciplinaires, ont été constitués dans notre pays depuis l'année 2000. L'adhésion à quelques uns constitue à nos yeux un levier important au développement de la recherche à l'Institut, notamment à ceux dont les préoccupations et centres d'intérêt cadrent bien avec les domaines de spécialisation de celui-ci. Parmi ces réseaux l'on peut citer à titre d'exemple :

¹⁴ Compte rendu de la réunion tenue le 31 mai 2006 au siège de la Direction de la formation des cadres en présence des Directeurs des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités.

- Pôle de Compétences Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication (STIC) ;
- Pôle de Compétences en Economie (PCE) ;
- Pôle de Compétences "Eau et Environnement"(PC2E) ;
- Réseau d'Etudes et de Recherche sur le Développement et l'Aménagement Local et Régional (RELOR),

Aussi, il serait intéressant pour l'Institut de renforcer, d'opérationnaliser ou de confirmer sa présence dans des réseaux de compétence régionale ou internationale tels :

- Le réseau FEMISE qui regroupe plus de 60 instituts de recherche en économie, représentant les partenaires du Processus de Barcelone. Ce réseau, où l'INSEA est membre fondateur, est soutenu par la Commission Européenne dans le cadre du volet régional de MEDA depuis 1997. Il est co-animé par l'Institut de la Méditerranée (France) et l'Economic Research Forum (Egypte).
- Le réseau de recherche Démographie, créé en 1990, qui contribue à construire l'espace scientifique francophone dans les domaines des études de population. Un enseignant de l'INSEA est membre de son comité de coordination.
- Le réseau thématique des centres européens de recherche en sciences humaines sur l'ensemble Euro Méditerranéen (REMSH). Ce réseau consiste à rassembler et à confronter les savoirs, et vise la constitution d'une expertise répondant aux enjeux de cet espace économique, social et politique. Il est à signaler que l'INSEA a été initialement proposé, avec trois autres établissements marocains¹⁵, pour faire partie de ce réseau dont la composition actuelle est limitée aux centres européens .
- Le réseau de recherche sur les politiques économiques et la pauvreté (PEP)¹⁶ lancé en 2002 par l'Université Laval du Québec en partenariat avec le Centre de recherche pour le développement international. Il est composé de trois sous – réseaux : modélisation et analyse des impacts de politiques économiques ; suivi, mesure et analyse de la pauvreté ; et système communautaire de suivi de la pauvreté

Par ailleurs, le rôle des étudiants dans le développement de la recherche à l'Institut sera renforcé à travers la réalisation d'enquêtes statistiques, la conduite de groupes d'études et la préparation des mémoires de fin d'études. Pour la promotion de ces derniers, des prix d'excellence qui porteront le nom du 1^{er}

¹⁵ University Mohammed V, Rabat Agdal ; University Hassan II, Casablanca et la Fondation du Roi Abdul Aziz Al-Saoud pour les études islamiques et les sciences sociales, Casablanca. REMSH/Note de synthèse n°5, mars 2005.

¹⁶ http://www.idrc.ca/fr/ev-26050-201-1-DO_TOPIC.html

directeur de l'INSEA seront décernés aux étudiants qui auront réalisé les meilleurs travaux.

De même, les résultats des travaux de recherche continueront à être valorisés à travers l'organisation de rencontres scientifiques (forum, colloque, séminaire, atelier) selon un plan annuel bien étudié et un calendrier connu à l'avance. La revue de l'INSEA restera, sous un *new look*, un moyen privilégié de diffusion de ces résultats.

3. La mise en œuvre de l'initiative «10 000 ingénieurs »

Face au défi de la mondialisation, le Maroc s'emploie, à juste titre, avec une audace et une énergie remarquables à se mettre au diapason. La formation de cadres de haut niveau constitue ainsi un leitmotiv de la vision du pays concernant le renforcement de ses capacités pour faire face aux mutations qui se produisent continuellement dans les domaines de la production, de l'organisation et de la gestion, entre autres.

A cet égard, et dans le sillage d'une série d'initiatives visant le renforcement de la croissance économique et la promotion de l'emploi, le gouvernement vient d'en lancer une autre destinée à former 10 000 ingénieurs durant la période 2007-2010. Un programme ambitieux dont les objectifs consistent à : assurer une adéquation entre les besoins en emplois pointus et l'offre en ressources qualifiées notamment dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; redynamiser le secteur de la formation d'ingénieurs en ouvrant des horizons et donc des débouchés aux bacheliers scientifiques ou de formation technique ; et développer des passerelles entre l'enseignement universitaire et les écoles d'ingénieurs.

Ce programme qui accompagne les réformes conséquentes que connaît le secteur de l'enseignement supérieur demeure réalisable vu les moyens mobilisés pour sa mise en œuvre. En effet, des moyens additionnels¹⁷ seront ainsi mis à la disposition des établissements concernés dans le cadre de conventions qui fixent les modalités et conditions de financement, de réalisation et de suivi. Ces moyens additionnels permettront à ces établissements d'engager de nouvelles ressources humaines (enseignants permanents et vacataires) tout en prenant en charge une bonne partie des volumes horaires supplémentaires liés au dédoublement des effectifs par le personnel enseignant permanent existant.

Les secteurs public et privé sont donc invités à allier leurs efforts pour assurer à ce programme une pleine réussite. Les établissements universitaires, y compris les écoles d'ingénieurs, devront prendre en charge 52% des effectifs à former à l'horizon 2010, soit 5.200 lauréats.

¹⁷ Environ un milliard de dirhams est allouée à la réalisation de ce programme.

Cette initiative étant de grande envergure, un comité présidé par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, et composé des différentes parties concernées veillera au suivi de son exécution.

3.1. Engagement de l'Institut

Faisant partie des établissements impliqués dans la mise en œuvre de ce programme, l'Institut s'engage, en vertu de l'article 7 de la convention qu'elle a signée le 20 décembre 2006, à :

« mobiliser son potentiel humain et matériel pour améliorer la formation dans les filières d'ingénieurs en veillant à leur adaptation aux exigences de qualité et aux besoins des secteurs concernés » ;

« optimiser ses dépenses de fonctionnement et d'investissement pour contribuer à la rationalisation des dépenses liées au programme mis à sa charge » ;

« inscrire un effectif d'étudiants global de 894 (dont 97 additionnels) et produire un effectif de lauréats de 668 durant le période 2007-2010 et ce, selon l'échéancier suivant » :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total 2007-2010
Nouveaux inscrits	182	210	249	253	894
Nombre de lauréats	136	135	183	214	668

3.2. Engagement de l'Etat

En vertu de l'article 8 de ladite convention, l'Etat représenté par le Ministère des Finances et de la Privatisation et le Haut Commissariat du Plan s'engage au cours de la même période à :

Le Ministère des Finances et de la Privatisation

« Prévoir, à partir de 2007, les crédits de fonctionnement et d'investissement nécessaires à la réalisation de la composante de l'initiative de 10 000 ingénieurs mis à la charge de l'établissement et qui seront débloqués sous forme de subventions de fonctionnement et d'investissement au profit de l'INSEA. »

« Apporter son appui au Haut Commissariat au Plan et à l'établissement en terme de suivi et de mise en œuvre de ladite convention notamment en ce qui concerne les procédures de déblocage de crédits et la célérité dans l'exécution des dépenses. »

Le Haut Commissariat au Plan

« Veiller à mettre en place les mesures d'accompagnement facilitant la mise en œuvre de l'initiative. »

« Suivre l'exécution du programme dans les conditions prévues par la présente convention. »

« Apporter son assistance technique pour la mise en place des plans d'action et de suivi du programme. »

« Veiller à l'optimisation des moyens affectés et à la qualité de la formation en adéquation avec les besoins de l'emploi. »

3.3. Coût de mise en œuvre

Selon les termes de ladite convention, la mise en œuvre de ce programme devrait coûter quelque 58 499 919 DH répartis comme suit :

vacations : 1 768 200 DH correspondant à 5894 heures vacations ;
salaires : 13 500 000 DH correspondant à 20 postes budgétaires (6 postes en 2007, 6 postes en 2008, 4 postes en 2009 et 4 postes en 2010)
équipement : 10 857 067 DH
extension de l'internat : 4 636 000 DH

Il est à signaler que compte tenu de ces effectifs concernant les nouveaux inscrits, le total annuel des inscrits couvrant toutes les filières évoluerait comme suit :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Total des inscrits	447	544	651	738

Si l'on doit fixer le taux d'encadrement à 12 étudiants par enseignant au lieu de 13,1 accusé durant l'année universitaire 2005-2006, le nombre d'enseignants permanents nécessaire pour un encadrement acceptable de ces effectifs est fourni par année dans le tableau suivant :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre d'enseignants demandé	37	45	54	61
Nombre d'enseignants accordé	39	45	49	53
Déficit			5	8

Il est clair que même avec les 20 nouveaux postes que l'Etat s'engage à satisfaire progressivement, un déficit de 13 enseignants apparaîtra au titre de la deuxième moitié de la période en question (2008-2010). Pour pallier cette insuffisance, l'Institut devra se rabattre sur les heures de vacations pour rester conforme avec ses engagements quant à l'optimisation et la rationalisation des moyens dont il dispose.

Sur le registre, non moins important, de l'encadrement administratif et technique il est à signaler que l'Institut se trouve, depuis quelques années déjà, dans une situation de besoin manifeste en cadres supérieurs. Ainsi, et pour lui permettre d'honorer ses engagements que ce soit en matière d'effectifs à former ou de *timing*, il est absolument nécessaire de trouver un moyen pour le renforcement de son staff technico-administratif (voir chapitre relatif à la gouvernance).

La capacité d'accueil de l'Institut, en terme de locaux pédagogiques et d'hébergement, est à revoir conséquemment à la hausse. Les besoins supplémentaires seront fixés précisément au travers d'une étude technique détaillée que nous aurons à faire faire par un bureau d'étude spécialisé. Un appel d'offre est, semble-t-il, en cours de préparation à cet effet, si ce n'est déjà lancé. En attendant, les extensions envisageables des bâtiments se présentent intuitivement comme suit :

- construction d'un nouvel amphithéâtre de 250 places assises ;
- construction de 5 salles de cours de 50 places chacune ;
- extension du centre de calcul
- extension en hauteur de la bibliothèque de telle sorte qu'elle puisse contenir jusqu'à 300 places ;
- extension de l'internat de telle sorte qu'il puisse répondre aux besoins réels à l'horizon 2010.

4. Ver la construction d'un système intégré d'information et de communication

La mise en place d'un Système d'Information, moyen de stockage, de circulation et de partage de l'information, requiert fortement l'utilisation des TIC. Dans un établissement d'enseignement supérieur, le système d'information doit, non seulement, prendre en compte les données de gestion des moyens (gestion financière et comptable, ressources humaines, locaux...) mais aussi la gestion de la scolarité, l'offre de formation, les publications des chercheurs, etc. Sa mise en place passe par l'élaboration d'une infrastructure informatique appropriée.

4.1 Pourquoi un système d'information et de communication ?

L'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les différents segments de la formation universitaire et de la formation des cadres est un enjeu stratégique pour la compétitivité des établissements d'enseignement supérieur. Tous les pays leur consacrent aujourd'hui des moyens humains et financiers de plus en plus importants parce qu'elles servent à : développer les matériels de cours ; distribuer et partager les contenus ; assurer une meilleure communication entre les étudiants, les enseignants et le monde extérieur ; créer et diffuser des présentations et des conférences ; faciliter la recherche académique ; appuyer les services administratifs ; et faciliter l'inscription des étudiants.

Le développement des TIC et leur déploiement dans ce domaine précis continuent à faire couler beaucoup d'encre notamment en ce qui concerne les politiques à mettre en place pour assurer l'adéquation des objectifs éducatifs et de recherche avec les options technologiques et les ressources humaines et financières les plus appropriées.

Pour un établissement d'enseignement, un environnement numérique local évolutif est très important car il permet une amélioration significative et continue

de ses modes organisationnel et relationnel. Il appelle donc davantage d'actions de formation pour en faire un véritable outil de travail et de communication. Il est généralement constitué d'équipements informatiques, d'un réseau, d'Internet et d'un intranet. Les services qu'il peut rendre sont légion et aussi variés que les services pédagogiques ; services d'accès aux ressources pédagogiques ; services de scolarité, services documentaires. Ils se présentent comme suit :

1. les services pédagogiques regroupent *grosso modo* la formation (initiale et continue) à distance ; l'organisation des parcours pédagogiques ; et l'évaluation et l'auto évaluation ;
2. les services d'accès aux ressources pédagogiques, notamment les cours sous différents formats (traitement de texte, logiciel de préAO...) ;
3. services de scolarité consistant à simplifier aux étudiants les démarches administratives liées à leur scolarité (inscription et réinscription via Internet) et mettre à leur disposition, à tout moment, les informations relatives à leur dossier administratif, leur calendrier des examens et leur résultats .
4. services documentaires : accès personnalisé au catalogue de la bibliothèque, aux différents outils de recherche documentaire et aux ressources en ligne ;
5. services administratifs (GRH, finances, logistiques, relations extérieurs, etc.).

4.2. Renforcement des TIC

A l'instar des différents établissements d'enseignement supérieur, l'Institut a entrepris des efforts non négligeables pour développer en son sein l'usage des (TIC). De nombreuses actions avaient été menées avec comme objectifs principalement la construction progressive d'un environnement numérique local, d'une part, et l'appropriation par l'étudiant de ces technologies qui sont devenues très présentes aussi bien dans le système éducatif que dans le monde administratif ou productif, d'autre part. Suite à quoi, de nouveaux services numériques (messagerie électronique, site Internet, etc.) sont venus s'ajouter aux services informatiques classiques de l'Institut pour améliorer peu ou prou les conditions de travail des étudiants, enseignants et personnels administratifs.

Les actions que nous proposons dans ce cadre consistent à étendre le réseau local, renforcer l'usage de l'Internet, mettre en place un intranet local et renforcer les fonctionnalités du Centre de Calcul.

Le **réseau informatique** local, dans son état actuel, ne couvre pas la totalité des bâtiments de l'Institut, ce qui limite peu ou prou l'optimisation à travers l'utilisation partagée des périphériques (imprimantes, modems et scanners), des logiciels, des services (moteur de recherche, fichiers, courriers électroniques, etc.) et de l'Internet. L'une des priorités que l'on se fixe à cet égard serait d'étendre ce réseau pour qu'il puisse couvrir l'ensemble des bâtiments y compris l'internat. Ceci, faut-il signaler, est considéré comme un passage obligé pour la mise en place d'un intranet.

L'importance du rôle que joue l'**Internet** dans la diffusion de l'information et du savoir n'est plus à démontrer à présent. L'on ferait en sorte, pour en tirer le

meilleur profit, qu'il couvre tous les bâtiments, y compris l'internat, même s'ils ne sont pas tous équipés en réseau. A défaut d'une couverture plus large du réseau local pour, éventuellement, une raison de coût, il sera fait appel à l'Internet sans fil qui est une technologie nouvelle disséminée de plus en plus aussi bien dans les maisons que dans certains lieux publics comme les aéroports, les grandes surfaces commerciales, les restaurants, etc. Le déploiement de cette solution au sein de l'Institut passera nécessairement par la réalisation d'une étude de faisabilité qui permettra d'approfondir notamment les aspects technologique, économique et organisationnel.

En même temps, un effort sera fait pour doter l'Institut d'un **intranet** dont personne ne peut contester l'utilité en vue d'une meilleure communication en interne et, par ricochet, d'une réduction des erreurs dues à la mauvaise circulation de l'information. Il offre plusieurs services dont notamment : partage des documents ; travail coopératif (*groupware*) ; moteur de recherche ; échange de données ; messagerie électronique ; et visioconférence.

Dans le même ordre d'idées, le **Centre de calcul** qui existe à l'Institut verra ses capacités humaines et matérielles renforcées en vue d'en faire un vrai Centre informatique qui prend en charge la gestion et la maintenance de tout l'environnement numérique. Un Centre animé par une équipe permanente de haut niveau en mesure d'offrir l'aide, l'assistance et de formations bien adaptées aux vrais besoins. Un espace où les intervenants des différents corps (enseignants, administratifs, étudiants) pourraient se retrouver à l'effet de communication, d'information et d'échange d'expériences et de méthodes.

4.3. Mise en place de base de données

Un effort non moins important sera fait pour réorganiser les contenus informationnels de l'Institut selon des référentiels de transaction ou d'archivage appropriés. Des bases de données seront, à cet égard, construites autour des domaines suivants :

- la recherche (produits des unités de recherche, rapports des groupes d'étude, mémoires de fin d'études...)
- la gestion des ressources humaines (enseignants et personnels administratifs) ;
- le suivi des étudiants (de la formation à l'insertion) ;
- le suivi¹⁸ des anciens étudiants en collaboration avec l'association des lauréats de l'Institut (SIGMA 21) ;
- les stages ;
- la gestion et la valorisation du fonds documentaire ;
- le suivi des accords de coopération ;
- la gestion des marchés (marchés et B/C).

¹⁸ Cet initiative, inscrite dans la durée, aura pour mérite de développer des liens et des actions avec les lauréats (transmettre à l'Institut des offres de stage et d'emploi, donner des cours de vacation et /ou des conférences sur des thèmes pratiques, participer aux forums organisés par l'institut)

Dans le domaine documentaire, Il s'agira, en plus du développement des ressources, d'améliorer les conditions d'accueil des usagers par l'aménagement du local de la bibliothèque en ajoutant un deuxième niveau pour le classement des documents et changer tous les équipements qui s'y trouvent, notamment les tables de lecture qui sont devenues très anciennes (depuis le début des années 70). Il s'agira aussi d'étendre les horaires d'ouverture, de former les usagers aux outils et techniques d'accès aux ressources documentaires, et de moderniser les services documentaires. Ce dernier volet passera par le déploiement de l'une des versions les plus en vue en matière de gestion des bibliothèques et la mise en place d'une interface avec les applications de gestion de l'Institut.

5. Pour plus d'ouverture sur le monde extérieur

Nul doute que l'amélioration de la formation et de la recherche dans un établissement d'enseignement supérieur est un processus continu dont les résultats dépendent, entre autres, de la capacité de celui-ci à s'ouvrir sur le monde extérieur à travers des échanges soit avec d'autres établissements nationaux ou internationaux soit avec les entreprises privées ou publiques. En effet, face à l'évolution exponentielle du monde de la science et de la connaissance, à l'avènement massif des nouvelles technologies de l'information et au défi pressant de la mondialisation tous azimuts, ces échanges sont devenus absolument indispensables pour être au diapason des enjeux en présence. Les rencontres scientifiques, les ateliers, l'échange de documents et de données, la formation continue, la formation qualifiantes, les stages,... sont, à cet égard, des formes d'ouverture internationalement très répandues.

Le bilan de l'Institut en matière de coopération et de partenariat, que ce soit au niveau national ou international, demeure globalement positif eu égard aux résultats très probants atteints particulièrement dans les domaines de la formation initiale et de la formation continue.

Sur le plan international, son expérience de quarante années quant à la formation de hauts cadres étrangers en provenance de pays africains francophones, magrébins et arabes a véritablement valeur d'exemple. Aussi, les nombreuses actions réalisées au travers des différents programmes de coopération entre le Maroc et le Fonds des Nations Unis pour la Population (FNUAP) dans le domaine « Population et développement », ont incontestablement atteint les résultats escomptés. Sans oublier, bien entendu, les relations de coopération, plus ou moins fructueuses, avec l'Université Libre de Bruxelles et l'Université catholique de Louvain en Belgique, et l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE) en France.

Au niveau national, outre les séances de formation thématique organisées à destination des cadres de l'administration, et des stages au profit des étudiants de l'Institut dans des administrations et des entreprises, il importe de citer avec fierté la coopération avec le Département des assurances relevant du ministère des finances et la Fédération des Sociétés d'Assurance et de Réassurance qui a

donné lieu à la formation, depuis 1999-2000, de 114 ingénieurs en Actuariat finances jusqu'à présent.

Ceci étant, et faute d'un état des lieux détaillé à ce sujet, ce qui aurait pu nous éclairer davantage sur les possibilités constantes d'ouverture ainsi que sur de nouvelles voies susceptibles de produire une valeur ajoutée tant qualitative que quantitative en la matière, nous nous emploierons à élargir l'ouverture de l'Institut sur le monde extérieur à travers les orientations suivantes :

Au niveau national

renforcement des relations avec les administrations publiques et les entreprises privées par le biais des vacations, de la formation continue et des stages. Par rapport à certains départements ayant un caractère technique comme le Haut Commissariat au Plan par exemple, nous avons l'ambition d'aller au-delà de ces actions qui restent, somme toute, classiques et ce, en mettant en place un système d'échange d'expertise et de micro-données. L'expérience canadienne dans ce domaine est fort concluante ;

renforcement des relations de coopération avec les universités et les établissements de formation des cadres à travers la conduite de masters en commun, la coorganisation de rencontres scientifiques et l'échange de documents ;

adhésion aux réseaux de recherches avec lesquels l'Institut partage les mêmes préoccupations scientifiques.

Au niveau international

développement des relations **bilatérales** en exhumant celles qui liaient, durant les années 90, l'Institut à l'Université Libre de Bruxelles et l'Université Catholique de Louvain; en renforçant celles avec l'ENSAE dans le cadre d'un **jumelage** ; et en tissant des relations avec l'Université Laval au Québec et une université aux Etats Unies d'Amérique;

élargissement des relations **multilatérales**. En plus du FNUAP¹⁹, on envisage établir des relations de coopération avec *Arab Institute for Training and Research in Statistics* . L'avantage de celui-ci réside dans le fait qu'il permet, à travers ses activités en matière de formation et de recherche en statistique, un certain brassage de l'école anglo-saxonne et de l'école francophone.

6. Vie Etudiante

Etant donné que les étudiants se trouvent au cœur du dispositif de l'Institut, l'amélioration de leur vie étudiante doit à nos yeux constituer une préoccupation majeure et constante. Par conséquent nous en faisons un des objectifs prioritaires du présent projet d'établissement. Nous nous proposons d'introduire, à cet égard, certaines améliorations quant à la participation des étudiants à la vie démocratique et associative de l'Institut, aux conditions d'accueil des étudiants, aux services rendus en matière d'hébergement de restauration et de santé, et à

¹⁹ 7^{ème} Programme de coopération FNUAP/MAROC (2007-2011) en cours de finalisation

l'appui aux activités culturelles et sportives et ce, conformément aux textes réglementaires en vigueur.

6.1. Vie associative

Il est certain que le développement de la vie associative parmi les étudiants aboutit à des résultats positifs en termes de création de liens sociaux et politiques, de compléments de formation, de créativité civique, pour le plus grand bénéfice de la société. Ceci est d'autant plus vrai que la démocratie participative dans un établissement de l'enseignement supérieur aide énormément, ne serait ce qu'à l'effet de mieux mobiliser des canaux d'information et de médiation.

Le rôle des étudiants, à travers leur organisation associative, dans l'animation de la vie au sein de l'Institut doit être très important et particulièrement dans les domaines qui les concernent directement comme l'accueil des étudiants étrangers, l'action culturelle ou les pratiques sportives.

Prenant en ligne de compte ces considérations, un effort particulier sera déployé dans le but de :

- amener les étudiants à créer leur association. ;
- doter l'association créée d'un local. Une sorte de point d'ancrage de la vie étudiante, où les représentants des étudiants puissent se retrouver et traiter l'ensemble des questions relatives à leur vie d'étudiant, à leurs démarches administratives et à la réalisation de leurs projets associatifs.
- accorder à l'association une aide méthodologique, matérielle, en moyens de communication et, éventuellement, financière ;
- aménager des salles de détente, de cafétéria et améliorer les installations existantes en équipements et mobiliers adaptés. La qualité de la vie des étudiants dépend également d'espaces qui leur soient plus spécialement réservés et dotés d'équipements de base indispensables.

6.2. Accueil des étudiants

L'Institut accorde déjà depuis sa création une grande importance à l'accueil des étudiants. C'est une fonction qui appelle toujours des améliorations, tant sur le plan des dispositions matérielles et organisationnelles que du point de vue pédagogique. Les actions que nous comptons entreprendre dans ce cadre sont :

- la promotion de l'information sur l'Institut à travers le site Internet ;
- la mise en place d'un « guichet unique » au service des étudiants qui informe et qui accompagne les étudiants dans tout ce qui concerne leur parcours académique et leur vie étudiante ;
- l'implication des étudiants de 3^{ème} année dans les actions d'accueil, notamment pour ce qui est des inscriptions pédagogiques ((informations sur le choix des filières, sur les modalités de contrôle des connaissances...)) ;
- l'installation de bornes multimédia et d'écrans d'information à la place des supports traditionnels ;

l'amélioration de la signalisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des bâtiments ;
l'aide à l'accueil des étudiants étrangers notamment par des actions de parrainage entre étudiants.

6.3. Hébergement et restauration

L'Institut dispose d'un internat réputé parmi les meilleurs qui existent à Rabat. Il comprend actuellement près de 500 chambres individuelles destinées à l'hébergement de ses étudiants, et éventuellement ceux de l'Ecole des Sciences de l'Information dans la limite des places disponibles. Le régime d'interne est obligatoire. Aussi, l'Institut est-il doté, depuis octobre 1994, d'un restaurant avec une capacité d'accueil de près de 600 places destinées aux étudiants de ces deux établissements. Il sert en moyenne 1.200 repas par jour comprenant le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner.

Il est à signaler que plusieurs avancées sont réalisées sur ce plan. La plus importante en est le nouveau mode de gestion de la restauration, qui constitue à notre appréciation le domaine le plus névralgique de toute la vie étudiante, bien qu'il ne soit introduit que très récemment (2006). Ce mode de gestion qui repose essentiellement sur l'achat des services « préparation et présentation des repas » a permis à l'Institut de gagner en qualité de ces services.

C'est dans le continuum des améliorations de ces prestations que nous inscrivons notre stratégie pour les quatre années à venir. Celle-ci se focalisera sur les points suivants :

- renforcer les capacités de l'entité de gestion de l'Internat et du restaurant (personnel qualifié, équipements informatiques, formations ciblées, etc.) ;

- lier l'internat au réseau local de l'institut pour accéder à l'Internet et à l'intranet ou, à défaut, y installer le système *Wi-Fi* ;

- passer carrément à la gestion déléguée du restaurant à l'instar d'autres établissements similaires;

- jauger la satisfaction des usagers à travers une enquête rapide et périodique, en vue de rester constamment à l'écoute des étudiants.

6.4. Services en matière de santé

L'effort qui est déjà fourni par l'Institut dans ce domaine est louable. Il a mis en place en son sein une infirmerie, bien dotée en produits pharmaceutiques élémentaires, pour faire face aux besoins en soins urgents, et a recruté, depuis quelque temps, un médecin généraliste en vertu d'une convention sur quatre ans pour se charger des consultations curatives. Ce médecin se présente à l'Institut tous les jours ouvrés et y passe une heure pour examiner et orienter les cas qui se présentent à lui.

Outre ces actions dont l'intérêt est indéniable, notre ambition à cet égard est d'inscrire l'Institut dans une démarche plus globale à même de développer une

véritable culture de la santé et mettre en place une politique cohérente de promotion de la santé des étudiants qui tourne autour des axes suivants :

- amélioration de l'état actuel des services rendus en matière de médecine curative (renforcement du personnel infirmier..);
- promotion de la santé préventive par des actions visant à renforcer l'hygiène tous azimuts (entretien régulier des bâtiments, ...) et accentuer la sensibilisation à travers des campagnes à organiser de façon périodique, avec la participation des étudiants, contre certains fléaux tels que le tabagisme, la drogue et les IST ;
- développement d'une politique de partenariat avec les différents acteurs locaux de santé.

6.5. Activités culturelles et sportives

Il ne fait aucun doute que les pratiques sportives, culturelles et artistiques, les activités para scolaires d'une manière générale, sont destinées à favoriser l'épanouissement de l'étudiant et, par conséquent, l'amélioration de son mode de vie. Conscient de cet enjeu, au demeurant majeur, l'Institut a fait un grand effort pour être doté d'espaces et d'équipements dédiés à ces pratiques. On n'en veut pour exemple que les terrains de sport, sauf le terrain de football qui fait défaut jusqu'à présent, et la grande salle de conférences qui est utilisée à l'occasion des diverses manifestations culturelles organisées par les étudiants. Ainsi, et dans le souci d'insuffler une nouvelle dynamique à ces activités, nous proposons d'inscrire dans le présent projet les actions suivantes :

- organiser les emplois du temps de telle sorte que les activités sportives et culturelles soient compatibles avec le déroulement normal des études ;
- développer des partenariats avec les autres établissements universitaires sis à Rabat ;
- améliorer l'accessibilité aux équipements sportifs ;
- réaménager l'actuelle grande salle de conférence et rénover ses meubles, notamment les fauteuils qui datent des années 60, ainsi que ses équipements techniques en vue d'en faire une véritable salle multifonctions aisément adaptable à des usages diversifiés.

Il est très clair que les différents aspects de la vie étudiante, effleurés ici très rapidement, revêtent un caractère on ne peut plus sensible dès lors qu'ils touchent au bien être des étudiants. Cette sensibilité, exacerbée quelques fois par les usagers pour une raison purement revendicative, nous amène à envisager l'implication des étudiants, de façon institutionnelle, dans la réflexion et la discussion à l'effet d'améliorer leurs conditions de vie à l'Institut. A cet égard, l'on songe déjà à mettre en place une *Commission vie étudiante* où pourraient s'exprimer les difficultés de vie des étudiants ainsi que leurs besoins. Cette commission pourrait être composée pour l'essentiel de membres de la Commission scientifique (enseignants et étudiants), d'un directeur adjoint et du secrétaire général.

Dans le même ordre d'idées, nous gagnerons à réaliser périodiquement une enquête auprès des étudiants sur leur scolarité et leurs conditions de vie à l'Institut. Celle-ci nous éclairera sur des sujets aussi variés que le profil des étudiants, leur origine sociale, les déterminants du choix de leurs études, le budget temps, leurs dépenses, etc. La préparation de cette enquête, sa mise en œuvre ainsi que l'analyse de ses résultats pourra faire l'objet du travail d'un groupe d'étude dont il serait souhaitable de confier l'encadrement à un cadre de la Direction de la Statistique ayant une grande expérience en matière d'enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages.

7. Gouvernance

Notre objectif en ce qui concerne le pilotage de cet Institut, qui aspire à devenir un véritable pôle d'excellence pour la formation, la recherche et l'innovation, est d'œuvrer pour que les pratiques de gestion de ses affaires puissent être, un tant soit peu, respectueuses des principes de la bonne gouvernance dont notamment la communication, la participation, la transparence, la responsabilité et l'efficacité.

Nul doute que la traduction de ces principes dans les faits doit passer par le respect du cadre juridique et institutionnel qui régit les rapports entre les différentes composantes de l'Institut ; la responsabilisation de tout un chacun dans sa mission ; la promotion de la communication démocratique, organisée et responsable à travers les circuits institutionnels voire virtuels ; et la mise en place d'une boîte à outils facilitant la gestion prévisionnelle des ressources et le jaugeage des performances.

Toutes ces considérations nous conduisent donc à prévoir dans notre projet une série d'actions que nous jugeons à même d'améliorer peu ou prou le système de gouvernance dans cet établissement.

7.1. Mise à niveau institutionnelle

A l'instar des autres établissements de l'enseignement supérieur qui ne relèvent pas des universités, l'Institut est appelé à entreprendre dès 2007 les réformes nécessaires conformément à la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur. Il s'agit en l'occurrence de mettre en place les structures prévues par le chapitre 3 de ladite loi et de réviser le décret portant son organisation.

Conformément aux dispositions du décret n° 2.05.885 du 21 avril 2006 pris pour l'application des articles 33 et 35 de la loi n° 01-00 suscitée, seront mises en place au cours de cette année les structures suivantes²⁰ : le conseil de l'Institut ; et la commission scientifique.

7.1.1. Le conseil de l'Institut

Le conseil de l'Institut est composé comme suit :

²⁰ Le comité chargé d'examiner les candidatures pour occuper le poste de directeur de l'Institut vient d'être créé conformément à la loi n°01-00 et il est opérationnel.

- Membres de droit : le directeur de l'établissement, les directeurs adjoints et les chefs de département.
- Membres désignés : quatre personnalités extérieures désignées par le Haut Commissariat au Plan sur proposition du directeur de l'Institut et après consultation des directeurs adjoints et des chefs de département.
- Membres élus²¹ : quatre représentants élus des professeurs de l'enseignement supérieur, deux représentants élus des professeurs habilités et quatre représentants élus des professeurs assistants, maîtres assistants, assistants et personnel de l'Institut y assurant à temps plein des tâches d'enseignement.
- Les personnels administratif et technique : un représentant élu pour le personnel administratif et technique relevant des échelles de 1 à 5, un représentant élu pour le personnel administratif et technique relevant des échelles de 6 à 9, un représentant élu pour le personnel administratif et technique relevant des échelles de 10 et plus.
- Les étudiants : un représentant élu des étudiants de chaque cycle.

7.1.2. La commission scientifique

La commission scientifique est composée du directeur de l'Institut, de deux directeurs adjoints désignés par le directeur et de trois représentants élus²² du corps des enseignants.

Outre ces structures, seront créées des commissions permanentes dont une commission de suivi du budget et des commissions ad hoc²³. Le nombre, la constitution et les modalités de fonctionnement de ces commissions seront fixés dans le règlement intérieur de l'Institut.

Par ailleurs, et conformément aux dispositions prévues par l'article 33 de la loi n° 01-00, il sera procédé à la nomination de trois autres directeurs adjoints en plus de celui chargé des affaires pédagogiques et du secrétaire général qui sont déjà en place. En effet, sur proposition du directeur de l'Institut, le Haut Commissaire au Plan nommera :

- le directeur adjoint chargé du Centre de recherche et de la formation continue parmi les professeurs de l'enseignement supérieur ou les professeurs habilités ;
- le directeur adjoint chargé du système d'information et de communication parmi les professeurs de l'enseignement supérieur ou les professeurs habilités ;
- le directeur adjoint chargé de la coopération et du partenariat parmi les professeurs de l'enseignement supérieur ou les professeurs habilités.

²¹ Arrêté conjoint du Premier Ministre et du Ministre de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique n°.....du fixant les modalités d'élection des membres élus au conseil de l'INSEA

²² Arrêté conjoint du Premier Ministre et du Ministre de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique n°.....du fixant les modalités d'élection des représentants des professeurs de l'enseignements supérieurs au sein de la commission scientifique de l'INSEA.

²³ Parmi lesquelles il y a la Commission Vie Etudiante proposée ci-dessus.

La mission de chacun de ces directeurs adjoints est précisée ci-dessous dans la partie relative à l'organigramme proposé.

7.2. Pour un pilotage stratégique et opérationnel

L'engagement de l'Institut vis à vis de l'Etat de mettre en œuvre sa composante relative à l'initiative « 10 000 ingénieurs » et la tendance vers l'adoption généralisée, par les services publics, de la nouvelle approche budgétaire, nous amènent à envisager dans ce projet la mise en place d'un système de gestion qui repose sur la logique de gestion de résultats au lieu de la logique de gestion de moyens. C'est une nouvelle culture de pilotage qui accorde au responsable de programme une liberté de gestion accrue, mais l'oblige à rendre compte des résultats de sa gestion. Elle assure également une plus grande transparence à travers des outils de suivi et d'aide à la décision et ce, aussi bien au sommet, ou niveau du pilotage stratégique, qu'à la base, ou niveau du pilotage opérationnel.

La cohérence entre les deux niveaux du pilotage passe évidemment par la définition en premier lieu des niveaux de résultats à atteindre, puis par le déclinement de ceux-ci en activités à mettre en œuvre et enfin par la mobilisation des moyens pour déployer ces activités.

Ainsi, pour piloter la stratégie, les activités et l'utilisation des moyens de l'Institut, nous entendons réaliser ce qui suit :

Mettre en place un organigramme plus lisible facilitant la mutualisation des moyens. Une forte lisibilité de l'enseignement, de la recherche et de l'administration constitue à cet égard un préalable à un fonctionnement plus efficace de l'Institut.

Réaliser trois actions de type managérial : élaboration de guides de procédures, simplification des circuits de communication interne et construction d'un tableau de bord de pilotage global.

Développer l'analyse des activités et des responsabilités de chacun, à l'effet d'une vision globale des ressources et, partant, d'une amélioration de la gestion des emplois.

7.2.1. Organigramme

Compte tenu à la fois des moyens humains dont dispose l'Institut, qui restent limités par rapport aux missions pédagogiques et administratives qui lui sont dévolues, et de notre ambition d'épouser cette culture managériale, non pas parce qu'elle est mise au goût du jour, loin s'en faut, mais plutôt du fait qu'elle a déjà amplement fait ses preuves ailleurs, nous proposons un organigramme relativement ramassé mais qui assure une lisibilité accrue de « *qui fait quoi et pour quel objectif ?* ».

7.2.1.1. Directeurs adjoints

Dans le but de renforcer la coordination et le suivi des activités de l'Institut ainsi que de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires, nous projetons de charger les directeurs adjoints, que le Haut Commissaire au Plan nommera sur proposition du directeur, des missions suivantes :

- le directeur adjoint chargé des affaires pédagogiques et estudiantines :
 - coordination entre les départements ;

- élaboration et mise en œuvre des programmes ;
- gestion de la scolarité des étudiants ;
- l'organisation du concours national et des concours propres à l'INSEA ;
- le directeur adjoint chargé du Centre de recherche et de la formation continue :
 - contribuer au développement et à la promotion de la recherche scientifique ;
 - faire des prestations intellectuelles²⁴ ;
 - contribuer à la promotion de la formation continue que ce soit pour les besoins propres de l'Institut ou pour ceux de ses partenaires.
- le directeur adjoint chargé du système d'information et de communication :
 - développement, gestion, entretien et maintenance de toutes les composantes de l'environnement numérique (parc informatique, réseau local, Internet, intranet, etc.) ;
 - conception, construction et maintenance d'un système d'information intégré (bases de données et interfaces) ;
 - développement, gestion et maintenance de la bibliothèque ;
 - gestion et maintenance du fonds des archives.
- le directeur adjoint chargé de la coopération et du partenariat :
 - renforcement de l'ouverture sur les établissements étrangers et les organismes internationaux ;
 - renforcement de la coopération avec les partenaires nationaux ;
 - organisations et supervision des stages, et suivi de l'insertion professionnelle ;
 - diffusion et communication à travers la revue, le site Internet et les points de presse.

7.2.1.2. Départements

Nous veillerons également à réorganiser l'Institut en départements selon les domaines de formation proposés ci-dessus. Ces départements sont :

département de la statistique et des mathématiques;
 département de l'économie appliquée et de la gestion
 département de l'actuariat et finances;
 département de la recherche opérationnelle et de l'informatique
 département de l'enseignement général.

Chaque département « ... sera dirigé par un chef de département, enseignant-chercheur, élu par ses pairs membres du département à la majorité absolue des voix, pour une durée de deux ans renouvelable successivement une seule »²⁵ .

²⁴ Ce sont les missions de conseil, d'analyse, d'étude, d'audit, etc. qui ne comportent pas de fourniture de produits matériels (mais seulement des rapports, documents ou plans) et qui, surtout, doivent être personnalisées pour chaque client (ceci implique le classement des « progiciels » dans les produits matériels).

²⁵ Article 13 du décret n° 2-99-804 du 13 janvier 2000 portant organisation de l'Institut national de statistique et d'économie appliquée

Dans le même ordre d'idée, le département sera chargé de faire des propositions en ce qui concerne les programmes de formation et leur répartition, les sujets de séminaire à organiser, la participation aux rencontres scientifiques nationales et internationales en relation avec les domaines de sa compétence, le recrutement des enseignants chercheurs et vacataires et les formations au profit des enseignants. En coordination avec les autres structures concernées de l'Institut, le département veillera au suivi de la mise en œuvre de ses propositions après leur validation par le Conseil de l'Institut.

7.2.1.3. Secrétariat général

Le secrétariat général est une composante dont le rôle est d'une importance capitale pour la bonne gouvernance de l'Institut. Sa contribution à celle-ci, n'étant pas cependant exclusive, s'inscrit dans une logique de travail collégial et de facilitation des missions des autres composantes. Elle est conséquemment partagée entre le niveau du pilotage stratégique et celui du pilotage opérationnel. De la sorte, le secrétariat général assure la continuité en maintenant la mémoire de l'établissement, s'attelle à la mise en œuvre de ses politiques et veille à la gestion efficace de ses moyens.

« Le secrétaire général est le mieux placé pour percevoir toute l'épaisseur d'une décision, pour mesurer tous ses enjeux, pour évaluer toutes ses implications et pour prévoir toutes ses retombées. »²⁶

Compte tenu de ces considérations, et dans la perspective d'une organisation optimale des structures de cette composante, compte tenu des moyens humains limités dont elle dispose, nous ferons en sorte que le secrétariat général soit doté des services suivants:

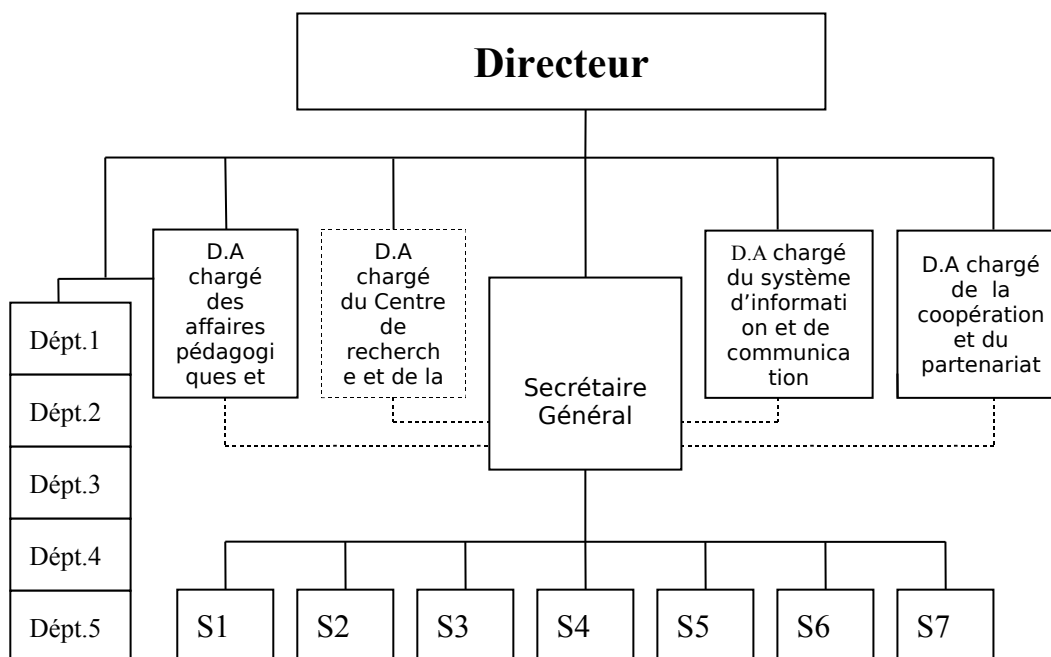
1. Service des ressources humaines (gestion des affaires relatives au corps professoral et au personnel administratif, formation continue au profit du personnel de l'institut).
2. Service financier (préparation du budget, recouvrement des recettes et engagement des dépenses).
3. Services de la logistique et de la maintenance (Achats, inventaires, gestion des stocks, gestion du parc auto, maintenance).
4. Service des affaires estudiantines (accueil, gestion de la scolarité des étudiants, accompagnement de la vie étudiante).
5. Services de l'hébergement et de la restauration.
6. Centre de documentation et d'archivage (bibliothèque et archives).
7. Centre de calcul (gestion et maintenance du parc informatique, réseau local, Internet, intranet)

Le nombre des services relevant du secrétariat général devrait ainsi passer de onze (11) selon l'organisation actuelle à sept (7) selon celle que nous proposons ici. C'est une baisse qui ne devrait avoir d'impact ni sur la mission de cette composante ni sur ses prérogatives. En contrepartie, nous ferons en sorte que ses moyens humains soient renforcés. Pour cela, le Haut Commissariat au Plan

²⁶ Henri AWIT - Université Saint-Joseph de Beyrouth : 15^{ème} colloque du GISGUF ; Marrakech 27-30 avril 2005

sera sollicité de nous apporter son appui en mettant à notre disposition, au moins pour la période couverte par l'initiative « 10 000 ingénieurs », quelques cadres dont notamment un ingénieur statisticien, un informaticien, un informaticien et deux administrateurs.

Le schéma suivant donne les différentes composantes de l'organigramme proposé ainsi que les liens et les articulations prévues entre elles.



C'est un schéma que nous voudrions être à la fois ramassé, lisible et à même de faciliter la communication entre les différentes composantes, et faire remonter l'information du niveau opérationnel vers le niveau stratégique sous forme de rapports réguliers basés sur des indicateurs précis.

7.2.2. Boîte à outils pour un pilotage efficace

On entend par là un certain nombre de moyens et mesures à mettre en place pour permettre aux « pilotes » opérationnels de s'acquitter convenablement de leurs missions et aux « pilotes » stratégiques de bien analyser les activités réalisées, les moyens déployés et les résultats atteints. Trois actions de type managérial sont prévues dans ce cadre: élaboration de guides de procédures, simplification des circuits de communication interne et construction d'un tableau de bord de pilotage global. Ajoutons à cela l'élaboration d'un canevas pour le rapport global d'activités qui sera annuellement soumis au Conseil de l'Institut et, après validation par ce dernier, mis sur le site Internet.

Pour les **guides de procédures**, il est certain qu'une base existe déjà. Il suffira de l'améliorer, la développer, et œuvrer pour l'informatiser. A cet égard, notre attention sera particulièrement portée sur les domaines mentionnés dans le tableau suivant :

Formation, recrutement	Domaine administratif²⁷
-------------------------------	---

²⁷ Un appui de la Direction des Ressources Humaines et des Affaires Générales du HCP sera sollicité.

d'enseignants, partenariat et prestation de services	
Création d'un module* Création d'une filière* Création d'un master spécialisé Recrutement d'un enseignant (permanent ou vacataire) Organisation et suivi des stages Elaboration d'un contrat pour une prestation intellectuelle ²⁸ Préparation d'une convention de coopération	Préparation du budget Gestion prévisionnelle des ressources humaines Gestion financière Tenue et mis à jour de l'inventaire des bâtiments et des équipements Gestion des stocks Entretien du parc auto Hébergement à l'internat

* Conformément au CNPN

S'agissant de **la communication** interne, nous projetons de la faciliter et de la simplifier à travers la mise en place d'un intranet (*voir partie relative au système d'information*) qui jouera également un rôle très important dans la réduction des erreurs dues à la mauvaise circulation de l'information.

Par ailleurs, la mesure et l'évaluation de la performance de l'Institut dans l'accomplissement de ses objectifs ne peuvent être possibles qu'avec l'existence d'un **tableau de bord** qui se décline en indicateurs quantifiables et régulièrement mis à jour selon une périodicité prédéfinie. Ceux-ci devront couvrir des domaines aussi variés que la formation, la recherche, la diffusion des savoirs et la documentation, la coopération, la vie étudiante, les TIC, l'immobilier et la gestion des moyens. Pour l'identification et le choix de ces indicateurs, un travail préliminaire sera réalisé au titre de l'année 2007-2008 par un groupe d'étude encadré par le directeur.

Conclusion

Le projet que nous venons de présenter exprime quatre orientations stratégiques, traduisant nos ambitions d'un développement plus marqué de l'Institut, se focalise sur sept domaines en référence aux espaces de rénovation prévus par la Charte nationale de l'éducation et de la formation, et se fixe vingt-deux objectifs à atteindre en conformité avec ladite charte aussi bien que la loi n°01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur. Pour ce faire, il se propose la réalisation de soixante-cinq actions, soit un peu plus de neuf actions par domaine en moyenne.

Les orientations stratégiques visent la sauvegarde de l'identité de l'Institut, la modernisation de ses structures pédagogiques, sa mise à niveau institutionnelle et l'accroissement de son intégration dans l'environnement national et international. Les objectifs visés et les actions proposées pour les atteindre sont, de leur côté, focalisés sur les domaines suivants: le système de formation ; la recherche scientifique et technique; l'initiative « 10 000 ingénieurs » ; le système d'information et de communication ; l'ouverture sur le monde extérieur, la vie étudiante ; et la gouvernance.

²⁸ Y compris la formation continue sur demande

Nos objectifs en matière de formation consistent à remodeler le système de l'enseignement à l'Institut en appliquant les nouvelles normes pédagogiques nationales, d'une part, et à recomposer l'offre de formation initiale et continue, d'autre part. Ce deuxième volet devrait passer par la promotion de la formation spécialisée et professionnalisante à travers un schéma qui permet, entre autres, une certaine stabilité des programmes, une flexibilité de la spécialisation, une facilité dans la création de filières, une souplesse dans l'orientation des étudiants. Il passerait également par le renforcement de la formation d'accompagnement et pratique ainsi que par la promotion de la formation continue. Il est envisagé, parmi les actions prévues pour celle-ci, de créer des masters professionnels autour de thèmes divers et changeants.

Dans le domaine de la recherche scientifique et technique, nous ambitionnons de : créer des masters spécialisés à finalité recherche ; créer un laboratoire de recherche spécialisé en économie appliqué et un autre en statistique ; et adhérer à des réseaux de recherche thématiques ou des pôles de compétence et ce, au niveau tant national qu'international. Aussi, nous projetons de promouvoir le rôle des étudiants dans ce cadre par l'instauration des prix d'excellence au profit des meilleurs mémoires de fin d'études.

Concernant la mise en œuvre de l'initiative « 10 000 ingénieurs », l'Institut s'engage solennellement à inscrire 894 étudiants avec un objectif de 668 diplômés durant la période 2007-2010. Pour atteindre ces résultats, il devra se déployer efficacement en vue de renforcer ses ressources professorales et technico-administratives ainsi que d'assurer l'extension de ses bâtiments pédagogiques et d'hébergement.

Sur le registre du système d'information et de communication, nos objectifs consistent à promouvoir l'usage des TIC à travers le renforcement de l'environnement numérique local de l'Institut (Centre de Calcul, Internet, intranet, etc.) et à mettre en place des bases de données selon des référentiels de transaction ou d'archivage appropriés. Ces bases devraient couvrir progressivement tous les domaines d'activité de l'Institut dont : la formation ; la recherche scientifique, la gestion des ressources et le suivi des accords de coopération.

En matière d'ouverture sur le monde extérieur, l'Institut aura à renforcer ses relations de coopération avec ses partenaires nationaux tant publics que privés et à adhérer aux réseaux de recherche avec lesquels il partage les mêmes préoccupations scientifiques. Par rapport à son environnement international, il fera en sorte que ses relations bilatérales soient développées et élargies pour englober des universités anglo-saxonnes. Il en sera de même pour ses relations multilatérales qui gagneraient à être diversifiées en se rapprochant de l' *Arab Institute for Training and Research in Statistics*.

Dans l'espace de la vie étudiante, nos objectifs portent sur l'accompagnement des étudiants dans leurs activités associatives ; l'amélioration des conditions de leur accueil ; l'amélioration des prestations qui leur sont fournies en matière d'hébergement, de restauration et de santé ; et la redynamisation de leurs

activités culturelles et sportives. Nous envisageons, à cet égard, de mettre en place une *Commission vie étudiante* où pourraient s'exprimer les difficultés de vie des étudiants ainsi que leur besoins, d'une part, et réaliser périodiquement une enquête auprès des étudiants sur leurs conditions de vie à l'Institut, d'autre part.

Le dernier domaine, mais non des moindres, concerne la gouvernance. Les différentes actions prévues, à cet égard, dans ce projet sont destinées à mettre à niveau le cadre institutionnel conformément à la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, notamment à travers la mise en place du conseil de l'Institut, de la commission scientifique et des commissions ad hoc. Elles visent également la mise en place d'un système de pilotage stratégique et opérationnel qui repose sur la nouvelle approche budgétaire.

Par ailleurs, malgré l'effort fourni ici pour l'analyse de ces différents aspects ainsi que pour dégager une kyrielle d'objectifs et d'actions y afférents, le présent projet ne peut être considéré, dans sa mouture actuelle, que comme une plateforme de débat sur les perspectives de développement de l'Institut pour la période quadriennale 2007-2010. Son enrichissement par les avis de toutes les composantes de l'Institut et en particulier ceux des enseignants est, à nos yeux, une condition *sine qua none* de sa viabilité.

Nous envisageons, donc, lui consacrer une série de rencontres entre enseignants, cadres techniques et administratifs, et étudiants à l'effet de l'examiner sous toutes ses coutures et d'en élaborer la mouture finale qui sera soumise au Conseil de l'Institut pour validation lors de sa première réunion en 2008. C'est dans cet esprit de transparence, de concertation et de communication que nous nous inscrivons pour le pilotage de cette grande école pour laquelle nous gardons une grande estime et à laquelle nous sommes attachés, comme tous ses lauréats, par fondation et vocation