



# Supérieur privé Les filières accréditées bientôt en ligne

*Licence, master, doctorat,  
autorisés, accrédités,  
reconnus, équivalents,...  
promis juré!*

- Dès la mi-novembre, parents et étudiants pourront s'assurer des offres des écoles

- La tutelle décrie la confusion créée par certains établissements autour des diplômes

- Un amendement de la loi pour durcir les sanctions

Page III

## Marque employeur Le pari de l'image

**76%** des candidats basent leur décision de postuler pour un emploi sur la marque employeur, selon la dernière «Enquête» du cabinet Rekrute.com. Avec la rareté des profils «valables», jouer de son image pour séduire de nouveaux talents et fidéliser les meilleures compétences n'a jamais autant compté. Au Maroc, le concept en est à ses premiers pas. Certaines entreprises fournissent des efforts en matière de communication autour de leur label, mais rarement dans le cadre d'une stratégie globale. Il existe, cela dit, de jolis exemples de structures marocaines qui ont relevé le pari de l'image, dont Wafa Assurance qui a fait de ses salariés ses premiers ambassadeurs. □

Pages IV & V

## ■ L'université face à la régionalisation avancée

Page II

## ■ Langues, numérique, savoirs... La recette de Cadi Ayyad

Page VII

## ■ «Equivalence des diplômes: Les imperfections du décret»

Page VI

## Régionalisation avancée

# L'enjeu majeur de l'université

### ■ Accompagner le développement du territoire en partenariat avec les autorités élues

### ■ Identifier les besoins de la région, élaborer des projets, former des compétences...

QUEL rôle pour l'université dans la régionalisation avancée, que ce soit dans son développement économique, social ou culturel? Une thématique qui suscite un intérêt croissant auprès des parties prenantes et qui vient d'être débattue lors d'un colloque organisé par le Groupe de recherches et d'études stratégiques de l'Institut scientifique (GRES) en partenariat avec les universités de Rabat et de Kénitra. Un constat prioritaire, celui de la formation des compétences pour accompagner les mutations de la région. «Dans son rôle originel, l'université contribue à la formation du capital humain qui constitue un pilier majeur pour tout projet de développement», lance Saaid Amzazi, président de l'université Mohammed V

Rabat. Plus basique concernant la place de l'université dans la régionalisation avancée, Hakim Benchemass, président de la Chambre des conseillers, s'est limité à rappeler certains leviers prévus dans la vision stratégique pour la réforme

président du GRES, a essayé d'apporter un éclairage. Pour lui cette relation devrait être fondée sur un partenariat stratégique avec une approche globale de travail entre les diverses entités des deux institutions. «Celle-ci ne devrait plus se

conseils provincial, communal, rural...». Cela va permettre de construire des ponts entre les deux institutions à travers notamment des projets, des plans ou des programmes de développement. La réussite de cette approche nécessite la mise en place d'une méthodologie et cadre de travail entre l'université et la région englobant un certain nombre de missions. La première concerne la réalisation d'un diagnostic portant sur les aspects économique, social et culturel de la région. Ce travail va permettre de mieux identifier les potentialités ainsi que les besoins de développement de la région. L'université peut accompagner cette dernière dans la phase de l'élaboration de son programme de développement et les plans d'urbanisme ainsi que la formation des compétences nécessaires pour leur réalisation et leur mise en œuvre. L'implication de l'université dans les programmes de développement de la région va lui permettre d'adapter son offre de formation par rapport aux nouveaux besoins du territoire. □

N.E.A.

### L'autonomie financière, une grande contrainte

LA mise en place de ce partenariat suscite un certain nombre de contraintes soulevées lors du débat. «Comment l'université sans autonomie financière pourra contribuer au développement de sa région?», s'interroge un intervenant. Ce dernier a rappelé le manque de moyens financiers dont souffrent nos universités. A cela s'ajoute également le faible taux d'encadrement dû notamment au départ massif à la retraite des enseignants à un moment où le nombre des étudiants est en accroissement chaque année. Par exemple, l'effectif a atteint près 120.000 étudiants dans les deux universités de la nouvelle région Rabat-Salé-Kénitra. Une telle situation ne contribue pas à une amélioration de la qualité de l'offre de formation et également le développement de la recherche au niveau des universités marocaines. Côté région, on soulève la défaillance de certains élus et les problèmes de la gouvernance de la chose locale. □

de l'enseignement 2015-2030, portant notamment sur la recherche scientifique et l'innovation ainsi que l'adaptation de l'offre de formation avec les besoins du pays. Comment donc renforcer davantage la relation entre la région et l'université? Une question à laquelle Ali Boulahsen,

limiter à une relation verticale entre les présidences de la région et de l'université, mais également horizontale, ce qui va permettre d'établir des relations directes entre les établissements de l'université (facultés, laboratoires de recherche...) avec les différents paliers de la région:

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Formation: Le fine-tuning de l'université

### ■ Adaptation de l'offre de formation aux besoins de la région

### ■ A Kénitra, on forme des compétences en fonction des métiers installés dans la ZI

- L'Economiste: Quelle place pour l'université dans la régionalisation avancée?

- Hassan Azouaoui: L'université est un partenaire stratégique dans le chantier de la régionalisation avancée. Cependant, l'absence d'institutionnalisation claire de cette relation région/université dans la nouvelle loi organique 111.14 portant sur les régions est regrettable. Il est indispensable qu'une approche participative soit mise en place pour impliquer l'ensemble des acteurs à la conception et la réalisation d'une stratégie de développement territorial durable. Le rôle de l'université est prépondérant, et ce, à plu-



Pour Hassan Azouaoui, enseignant à l'université Ibn Tofail à Kénitra, la compétitivité ne concerne pas uniquement le monde de l'entreprise, mais également le territoire (Ph. NEA)

sieurs niveaux. Une région ne peut être attractive pour les investisseurs que si elle dispose des ressources humaines qualifiées et compétitives capables de répondre aux besoins des entreprises qui choisissent de s'y installer. A cela s'ajoutent de nouvelles missions comme la créativité et

l'innovation. Elles constituent des leviers pour l'ensemble des entreprises au niveau local leur permettant de développer leur compétitivité. En plus de l'aspect économique, la région doit développer d'autres volets pour renforcer sa compétitivité. Il s'agit à titre d'exemple des infrastructures sans oublier le volet culturel.

- Comment l'université pourrait-elle répondre aux besoins du développement de la région?

- Sur ce point, je me contente d'évoquer deux missions. La première porte sur sa contribution dans la formation et l'innovation ainsi que la participation à la conception des stratégies de développement régional adapté à chaque territoire. Un travail qui va nécessiter au préalable la réalisation d'un diagnostic territorial qui permettra de déceler l'ensemble des potentialités de la région sur la base desquelles on prépare une stratégie.

- Et le second axe?

- Il porte sur les études d'impact qui permettent notamment d'évaluer les ef-

fets économique, social et environnemental d'une politique publique au niveau national et régional. Si on prend l'exemple du plan émergence, ses résultats sont prometteurs que ce soit au niveau de la création d'emplois ou de celui de l'attractivité des entreprises et les nouveaux métiers. Néanmoins, ces nouvelles politiques devraient mettre l'accent sur la qualité des résultats: s'intéresser à la nature des emplois, à la nature des entreprises attirées et à la nécessité d'assurer un transfert de savoir-faire et de technologie. L'université pourra donc jouer un rôle important dans la formation des profils pointus permettant de contribuer à ce transfert au profit de l'industrie nationale. Sur ce volet, je cite le cas de notre université Ibn Tofail qui prend en considération les besoins en RH des opérateurs installés dans la nouvelle zone industrielle intégrée de Kénitra. Cela s'est traduit dans un premier temps par la création de nouvelles filières telles que la logistique, les systèmes de production et le marketing. □

Propos recueillis par  
Nouredine EL AISSI

## Publicité mensongère

## La tutelle met en garde les écoles privées

■ Une note ministérielle envoyée à tous les établissements

■ La liste des filières accréditées mise en ligne à partir du 15 novembre

■ Les sanctions seront durcies et leurs procédures facilitées

LE ministère de l'Enseignement supérieur hausse le ton contre les écoles de l'enseignement supérieur privé qui s'adonnent à des publicités mensongères. Ayant relevé plusieurs cas, le département de Lahcen Daoudi a décidé d'envoyer une note à tous les établissements privés les mettant en garde. La tutelle pointe surtout du doigt l'usage abusif des appellations «Licence, master, doctorat», normalement réservées aux diplômes du public, qui met la confu-

sion dans l'esprit des étudiants et des parents. «L'autorisation ou l'accréditation d'une filière du privé ne signifie nullement que le diplôme soit équivalent à ceux du public. Seuls les établissements qui réussiront à obtenir la reconnaissance de l'Etat auront le droit à l'équivalence de leurs diplômes», précise la note. Pour rappel, afin de décrocher la reconnaissance de l'Etat, possible depuis moins de 3 mois, il faut d'abord remplir les conditions d'un cahier de charges très strict. Et pour l'heure, aucun établissement n'a encore été reconnu.

Le ministère assure également qu'il n'hésitera pas à sévir contre les fraudeurs. Mais est-ce vraiment dissuasif?

«Le ministère se limite à l'envoi de courriers et de notes, mais il doit jouer son rôle de régulateur. Les sanctions prévues par la loi doivent être appli-



Lahcen Daoudi, ministre de l'Enseignement supérieur: «Nous allons travailler sur la révision de la loi 01-00, actuellement entre les mains du SGG. Nous veillerons aussi à durcir les sanctions qui ne sont pas assez dissuasives» (Ph. Bziouat)

quées», estime Hassan Sayarh, DG de HEM, élu de l'enseignement supérieur privé. Sauf qu'il est aujourd'hui très difficile d'appliquer la loi, de l'aveu même du ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi. «Les procédures sont lourdes et complexes, et la loi n'est

pas précise sur le sujet. Nous allons travailler sur la révision de la loi 01-00 qui est actuellement entre les mains du SGG. Nous veillerons aussi à durcir les sanctions qui ne sont pas assez dissuasives», confie-t-il. «Le problème c'est que nous ne sommes pas au fait de tous les cas d'infractions. Nous essaierons de mettre en place un dispositif approprié pour être mieux informés», rajoute-t-il.

Le ministère ne s'arrêtera pas là. A partir du 15 novembre prochain, il publiera sur son site internet la liste des filières autorisées et accréditées, afin de permettre au public de s'assurer plus facilement de la nature des diplômes proposés.

Du côté des acteurs du privé, un code de déontologie a été élaboré et partagé entre les membres de la Fédération de l'enseignement supérieur privé, mais difficile de surveiller tous les opérateurs.

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Un label dédié pour l'entreprise sociale

■ Un processus lancé par Olea Institute et ses partenaires

■ Une offre d'accompagnement et de financement à la clé

EN l'absence d'un cadre juridique propre à l'entreprise sociale (ES) au Maroc, des actions sont initiées par Olea Institute, institut spécialisé dans le développement et l'entrepreneuriat solidaires, et ses partenaires pour pallier cette insuffisance en vue de donner plus de visibilité à ce type de structure. Ce travail a abouti, en fin de semaine dernière, à la signature d'un protocole d'accord pour le lancement des travaux concernant la création en 2016 du «Label entreprise sociale» ainsi que du «Package d'accompagnement et de financement de l'ES».

Les partenaires à ce chantier sont Attijariwafa Bank, l'ANPME, la CCG et le Comptoir de l'innovation (filiale du Groupe SOS, leader européen de l'entrepreneuriat social). «L'objectif est de pouvoir créer un cadre reconnaissant l'existence de l'ES lui permettant



Pour Younès El Jouahri, président d'Olea Institute, la signature de cette convention va contribuer à la mise en place d'un cadre d'action favorable pour l'entreprise sociale au Maroc (Ph. Olea Institute)

de fonctionner dans des conditions favorables», indique Younès El Jouahri, président d'Olea Institute. Pour lui, «ce cadre va permettre à toute entité sociale de se transformer en entreprise sociale à condition de remplir un certain nombre de critères». Donc une association de coopératives ou une société privée qui a opté pour ce label pourra bénéficier d'un package d'accompa-

gnement et de financement avec l'appui et le soutien des partenaires d'Olea Institute. Ainsi à titre d'exemple, le volet financement sera mobilisé par Attijariwafa et éventuellement par d'autres banques qui rejoindront par la suite cette initiative, signale El Jouahri. Quant à l'accompagnement, il sera assuré par l'ANPME. «Toute structure agissant dans le champ de l'entrepreneuriat social pourra prétendre à ce label et bénéficier des avantages du package d'accompagnement et de financement», est-il indiqué. Sur ce volet, Olea Institute envisage d'accompagner 20 structures en 2016 en vue de leur transformation en entreprises sociales.

La signature de ce protocole d'accord a eu lieu à l'occasion de l'organisation par Olea Institute de la 2e édition de Social Talk 2015 sous le thème «Financer l'entreprise sociale: les outils et mesures de mise en œuvre». Plus

de 300 acteurs institutionnels, économiques et sociaux étaient présents à cette manifestation. Celle-ci était une occasion pour la présentation des projets jeunes entrepreneurs sociaux, et également lancer le débat sur l'entreprise sociale à travers des tables rondes. Un débat qui a permis de faire l'état des lieux et aborder les aspects juridiques et financiers de l'entreprise sociale à travers les expériences réussies dans d'autres pays. Sur ce volet, Larbi Belarbi, membre du Conseil économique social et environnemental, rappelle les enseignements tirés à partir d'un benchmarking réalisé sur 6 pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe. Parmi ces enseignements, on retient une reconnaissance et un cadre juridique dédié aux entreprises sociales avec une politique publique nationale pour leur promotion. Au menu également, un financement novateur et des programmes de soutien de commercialisation de leurs produits. □

N.E.A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# Marque employeur: La bataille de l'image

■ Toutes les entreprises n'y sont pas encore sensibles

■ Celles qui y investissent le font rarement avec une stratégie dédiée

■ 76% des candidats y basent leur décision de postuler, selon une étude de Rekrute.com

**C'**EST la guerre des compétences! Tous les secteurs d'activité connaissent des déficits en talents. Attirer et garder les meilleurs n'a jamais autant compté. «Le marché marocain est petit et tout le monde se bagarre pour les mêmes candidats», a relevé Alexandra Montant, DGA de Rekrute.com, lors d'une rencontre organisée jeudi dernier par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM), autour de la marque employeur.

«Sur les 700.000 profils que nous comptons dans notre base de données, 40.000 ont été consultés 20 fois par les entreprises. Ce sont ceux qui disposent de la meilleure image qui pourront les attirer», poursuit-elle. Développer son label employeur est aujourd'hui crucial. Mais toutes les entreprises en ont-elles conscience? Pas vraiment. Si certaines déploient des efforts considérables en communication pour vendre leur image, elles le font le plus souvent sans disposer d'une stratégie dédiée, et même sans s'en rendre compte! D'autres sont aux abonnés absents. Même au niveau des filiales de groupes internationaux, certains comptent simplement sur leur image à l'international et ne consentent aucun effort au Maroc. «Elles continuent d'attirer des talents, mais cela ne peut durer longtemps», estime Montant. Au regard de la pénurie de profils «valables», les conséquences

peuvent être fâcheuses. «La marque employeur, c'est à la fois une promesse de l'employeur envers ses ressources internes et les compétences externes, et une image

de l'entreprise, perçue par ses salariés et par le marché», explique Asmaa Akrouma, chef du département RH de Delattre Levivier Maroc. En effet, en communiquant sur son image, l'entreprise promet des conditions particulières en termes de cadre de travail et d'évolution, qu'elle a intérêt à respecter pour préserver sa réputation, et de par ce fait, son attractivité.

Le cabinet Rekrute.com, qui a récemment dévoilé une étude sur le sujet ayant touché 2.039 personnes (voir L'Economiste du 29 septembre 2015), associe la marque employeur à la fois à l'identité de l'entreprise (valeurs, culture, secteur d'activité, politique, RH...), et à sa perception (par les salariés, ex-employés et candidats). Pour soigner leur image, les structures doivent agir sur ces deux volets.

Parmi les éléments procurant une bonne image, selon les sondés, la relation avec les managers arrive en tête. «Les candidats ont besoin d'une relation saine et positive avec leur manager. Jouer au petit chef, c'est fini! Ce n'est plus toléré», soutient Alexandra Montant. Le cadre de travail arrive en deuxième position, suivi des opportunités de carrière et de la communication interne. Ce n'est qu'après tous ces éléments que la rémunération est citée. Près de 76% des candidats se fient à la marque employeur pour postuler pour une entreprise. Encore plus instructif, les deux tiers disent avoir abandonné une candidature en réaction à une information négative reçue sur l'entité ciblée.

Du côté des employés, 82% avancent qu'il s'agit d'un élément déterminant de leur volonté d'évoluer au sein de leur entreprise.

Avec le développement d'événements et de prix récompensant les investissements RH des entreprises, le label employeur commence à s'imposer. Mais il n'en est encore qu'à ses premiers pas. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

Ce qui compte pour les candidats			
		Très important /important	Peu important/ Pas du tout important
1	De bonnes relations employés/managers	96%	4%
2	Un cadre de travail agréable	96%	4%
3	Des opportunités de carrière intéressantes	96%	4%
4	Une bonne communication interne	94%	6%
5	Une rémunération et des avantages attractifs	93%	7%
6	La stabilité financière de l'entreprise	92%	8%
7	Des opportunités de formation et de développement	92%	8%
8	L'éthique/le respect des valeurs de l'entreprise	92%	8%
9	L'application d'une politique d'égalité des chances	90%	10%
10	L'ouverture de plusieurs postes	77%	23%

Source: Rekrute.com

*La relation avec les managers, le bien-être et la communication viennent en tête des ingrédients permettant de construire une bonne image employeur. C'est ce qu'a révélé la dernière «Enquête» du cabinet Rekrute.com, dévoilée en septembre dernier, et qui a touché 2.039 personnes*

## Associer son image à un leader?

**L**ES leaders ont le don de galvaniser les troupes, de les inspirer et de les inciter à œuvrer en vue de réaliser les objectifs fixés. Les entreprises ont-elles intérêt à associer leur image à un leader inspirant? Oui et non. «Cela peut être utile mais c'est en même temps dangereux. Que se passerait-il si le leader part? Les cadres et les salariés doivent aussi rayonner», préconise Assia Bouaïne, directrice adjointe du pôle Capital humain de Wafa Assurance. «A Wafa Assurance, il nous est arrivé de voir défilé 3 présidents en une année. Et c'est durant cette période que nous avons atteint la barre des 6 milliards de DH de chiffre d'affaires», assure-elle. L'exemple le plus célèbre est sans doute celui d'Apple. Depuis la disparition de Steve Jobs, le géant informatique est plus que jamais rentable. Profiter du magnétisme d'un leader charismatique peut être bénéfique mais ce n'est pas indispensable. □

# Une université japonaise prend pied au Maroc

■ APU souhaite ensuite s'ouvrir sur toute l'Afrique

■ Trois accords avec des universités et un institut de technologie en vue

■ Des étudiants marocains envoyés au Japon dès l'année prochaine

**C'**EST la première université japonaise à vouloir se rapprocher d'éta-

blissements de l'enseignement supérieur marocains. Ritsumeikan Asia Pacific University (APU), l'une des meilleures universités privées au Japon, ambitionne de s'ouvrir sur le continent africain à travers le Maroc. La semaine dernière, son vice-président, Hirata Junshi, et son directeur des relations internationales, Kikkawa Takuro, ont signé des accords de partenariat, portant sur la mobilité des étudiants et la recherche scientifique, avec trois universités marocaines: Mohammed V de Rabat, l'Université internationale de Rabat (UIR) et l'Université Euroméditerranéenne de Fès.

APU entend créer à terme une «plateforme académique» au Maroc, ouverte

sur les étudiants subsahariens. A partir de l'année prochaine, une dizaine d'étudiants de l'université Mohammed V et de l'UIR pourront partir suivre des cursus au Japon, notamment dans le domaine des IT et du tourisme.

«Cette université, dont le modèle est unique au Japon, est soutenue par de grandes entreprises nippones qui sont également présentes au Maroc», précise Rachad Farah, conseiller spécial du président de APU pour l'Afrique et le monde arabe, également ex-doyen du corps diplomatique africain au Japon. Les formations développées au Maroc serviront donc aussi à accompagner les besoins de ces groupes en ressources humaines.

L'université, suite à un entretien avec le ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi, participera aussi à la mise en place d'un Institut maroco-japonais de technologie, dédié à la formation et à la recherche, et ouvert sur tout le continent.

APU compte 55.000 étudiants, dont la moitié est formée d'étrangers, issus de l'Asie et du Pacifique. Près de 60% des enseignants sont également d'origine étrangère (Etats-Unis, Canada, Australie, Singapour...). Quelque 70% des cours sont dispensés en anglais. □

A. Na.

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

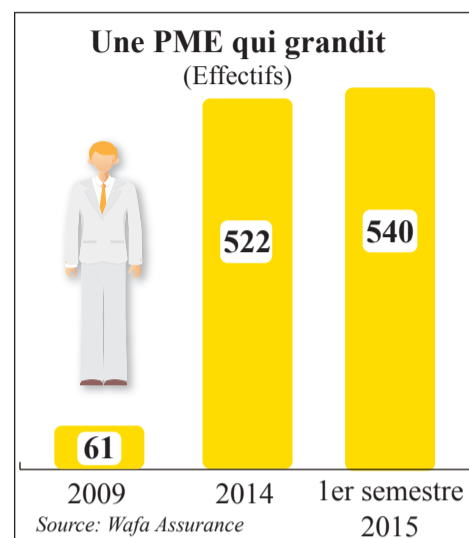
# Comment Wafa Assurance a construit son label

## ■ Focus sur les ressources internes d'abord

## ■ Sécurité, méritocratie, bien-être au travail... tout un plan de fidélisation

## ■ Une productivité 2 fois supérieure au marché, avec l'effectif le plus petit de la place

**S**AVOIR vendre son image employeur, à la fois auprès de ses collaborateurs et du marché, peut rapporter gros. Wafa Assurance en est l'exemple type. La filiale du groupe Attijariwafa bank revient de loin. L'ex-entreprise familiale, SNA (Société nationale d'assurance), intégrée au groupe Wafabank en 1989, puis devenue filiale d'Attijariwafa bank en 2003 (après la fusion entre Wafabank et la BCM), a dû opérer sa mue pour



*Wafa Assurance est une PME qui grandit à toute vitesse. Entre 2009 et juin 2015, l'entreprise a multiplié ses effectifs par 9. Afin d'accompagner son développement au Maroc et en Afrique, elle devra attirer un maximum de talents en misant encore plus sur sa marque employeur*

pouvoir relever les nouveaux défis du marché. Parmi eux, celui des ressources humaines. «L'entreprise est en mutation depuis plusieurs années. Il fallait capitali-

ser sur sa culture familiale et s'orienter plus vers un management de la performance, en faisant évoluer le capital humain», relève Assia Bouaïne, directrice déléguée du pôle capital humain.

Dès la moitié des années 2000, où les meilleures compétences du secteur commençaient à partir à la retraite, l'entreprise s'est rendu compte de la «bataille» qui se préparait autour des talents. Mais au lieu de lancer des campagnes de communication agressives en externe, pour construire son label employeur, Wafa Assurance a d'abord opté pour la valorisation et le développement de ses ressources internes. Cela s'est vite traduit par plusieurs mesures: renforcement du sentiment de sécurité des collaborateurs à travers une couverture sociale et médicale plus complète, une approche basée sur la méritocratie et l'équité, appuyée par un système d'évaluation et des enquêtes de rémunération, des plans de carrière, des conditions de travail plus confortables, un siège entièrement dédié à l'entreprise...

Le spécialiste de l'assurance décide même d'ouvrir ses portes à ceux qui l'ont quitté. «Quand le divorce est réussi, nous

pouvons réintégrer des collaborateurs partis ailleurs. A condition, toutefois, qu'ils reviennent avec le même salaire qu'ils percevaient chez nous, majoré de la moyenne des augmentations de ceux qui sont restés. C'est une marque de respect et de reconnaissance pour ceux qui nous sont restés fidèles», précise Assia Bouaïne. Wafa Assurance a également veillé à développer le sentiment de fierté de ses employés. «Aujourd'hui, avec près de 550 salariés, soit l'effectif le plus petit de la place, nous réussissons à réaliser une productivité de 1,5 à 2 fois celle du marché», souligne la directrice déléguée du pôle capital humain.

La filiale du groupe Attijariwafa bank, dont le chiffre d'affaires est de près de 6 milliards de DH, est aujourd'hui leader au Maroc et dans le monde arabe, 2e en Afrique. Elle est présente en Tunisie, au Sénégal, au Cameroun, et bientôt dans d'autres pays africains. □

A. Na

Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## «Nos collaborateurs, nos meilleurs ambassadeurs»

## ■ Une politique salariale basée sur le respect et l'équité

## ■ Accepter la génération Z et s'adapter à sa nature

- **L'Economiste:** La construction de la marque employeur de Wafa Assurance s'est faite progressivement. Combien de temps cela vous a-t-il pris?

- **Assia Bouaïne:** Ce n'est pas vraiment un sujet formalisé. Il s'agit de la somme d'actions séparées, liées à l'équité, au respect, à la sécurité, à la méritocratie, aux conditions de travail... Notre politique salariale, entre autres, est basée sur le respect des ressources en interne. Recruter un profil moins expérimenté, chèrement payé, et risquer de déstabiliser ceux qui s'investissent avec nous, qui se démènent au quotidien pour réaliser nos résultats, est tout simplement exclu. Seule exception, c'est lorsque la compétence est pointue et rare sur le marché. D'ailleurs, notre travail en interne nous a permis d'attirer les meilleures compétences du marché. Cela n'exclut pas le fait que nous



Assia Bouaïne, directrice déléguée du pôle capital humain de Wafa Assurance: «Notre travail en interne nous a permis d'attirer les meilleures compétences en externe» (Ph. AB)

avons mené aussi des actions vers l'externe, notamment via la refonte de notre site web, la participation à des forums de recrutement...

Enfin, construire une marque employeur n'est pas un exercice figé dans le temps, car elle doit être en permanence alimentée, entretenue et soutenue.

- **Qu'en est-il du turnover au-**

**jour'hui, surtout avec la génération «Zapping»?**

- Nous sommes très satisfaits de cet indicateur et nous le suivons de très près. La moyenne d'âge de nos collaborateurs est de 40 ans, pour une ancienneté moyenne de 10 ans.

Comme toute entreprise, nous recrutons une population très jeune dans certains postes. Elle est très mobile et a des attentes particulières. Il faut savoir adapter au maximum sa politique RH à ces profils-là. Hélas, ce n'est pas toujours aisé.

- **Pour vous, la marque employeur, est-ce d'abord l'affaire du DRH ou du top management?**

- Je dirais que c'est l'affaire de tous. Le DRH construit les outils, les managers les utilisent, les font vivre et leur donnent de la crédibilité. Autrement, la marque employeur ne peut pas vivre et se développer.

Le DRH joue, évidemment, un rôle central car c'est lui qui met tout cela en musique. Toutefois, le vrai DRH d'une équipe reste son manager, parce que c'est lui qui est aux côtés de ses collaborateurs sur le front, au quotidien.

- **La pratique en est encore aux balbutiements au Maroc. Est-ce en raison du manque de sensibilisation des employeurs?**

- Je pense que le mouvement suit la logique. La première fois où l'on en a parlé, c'était dans les années 90 en Angleterre. Ce n'est arrivé en France que huit ans après, et c'est normal que cela prenne du temps pour se développer au Maroc.

Même au niveau de la gestion des RH, certains pays sont beaucoup plus évolués en la matière. Ils développent des concepts que nous expérimentons par la suite. Nous avons d'ailleurs la chance de bénéficier de leur retour sur expérience et d'écarter ce qui n'a pas fonctionné.

C'est donc une question de maturité du marché de l'emploi qui est aussi en train de muer. Internet y a d'ailleurs fortement participé.

Aujourd'hui, nous avons besoin de développer notre marque employeur, surtout avec la concurrence accrue sur les talents. A noter que ce sont toujours les mêmes qui sont disputés par tout le monde! C'est celui qui pourra plaire le plus, et tenir ses promesses, qui réussira à les attirer et à les retenir. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

## Université internationale de Rabat Les nouveautés de la rentrée

■ Ouverture de la faculté dentaire et l'école de l'automobile

■ Signature du premier contrat de transfert technologique

EN attendant l'aboutissement du processus de reconnaissance de ses diplômes en cours par le ministère de tutelle, l'université Internationale de Rabat (UIR) poursuit son projet conformément aux objectifs fixés. «Le nombre d'étudiants inscrits actuellement dans notre établissement avoisine 2.300 personnes», indique Mohamed Abdellaoui, vice-président de l'UIR. Sur un programme d'investissement de 1,2 milliard de DH, près de 800 millions de DH ont déjà été engagés, ajoute-t-il. Dans le cadre du développement de l'université, cette rentrée universitaire a été marquée par l'ouverture de deux établissements. Le premier concerne la faculté dentaire avec près de 130 étudiants inscrits en première année. Il s'agit de la première composante du pôle santé prévu au sein de l'université dans lequel des formations sont programmées pour d'autres domaines: médicale



La ferme solaire figure parmi les projets qui s'inscrivent dans le développement durable de l'UIR. Ce projet permet également de réduire pour le moment près de 30% de la facture énergétique de l'établissement (Ph. UIR)

et paramédicale, gestion hospitalière, ingénierie biomédicale... «Pour les enseignants, en plus des recrutements, on a la possibilité dans le cadre d'un partenariat, d'effectuer un échange de professeurs avec la faculté dentaire de l'université Mohammed V de Rabat», avance Abdellaoui. Et d'ajouter « de même avec nos partenaires français en l'occurrence les facultés de médecine dentaire de Nantes et celle de Nancy ». Côté équipements, la construction d'une clinique dentaire est programmée pour permettre aux étudiants à partir de la 4ème année de réaliser les

travaux pratiques. Profitant de l'occasion, le responsable de l'UIR rappelle que plus de 60 millions de DH ont été investis pour l'équipement des laboratoires de recherche et pratique pour les différentes filières: mécanique, informatique, aéronautique, énergies... Un autre événement a également marqué cette rentrée. Il s'agit de l'ouverture de l'école d'ingénierie en automobile dans le cadre d'un partenariat avec l'université américaine de Mississippi. Cette école avec celle de l'aéronautique font partie du pôle transport dans lequel sont inscrits pour le moment

près de 130 étudiants. Sur le plan de la recherche, Abdellaoui rappelle que plus de 120 brevets sont déjà déposés par son université dont 20 à l'international. « On vient de signer avec un opérateur marocain notre premier contrat de transfert technologique d'un brevet vers le monde industriel », annonce le responsable de l'UIR. Il s'agit d'un brevet portant sur la fabrication d'un pan-

neau de limitation de vitesse intelligent. Le projet de l'UIR affiche également un engagement pour la protection de l'environnement, ce qui lui a permis d'être primé à l'international. Ainsi, l'établissement marocain vient de décrocher deux prix internationaux remis lors de la première édition de la World Efficiency qui s'est déroulée à Paris du 13 au 15 octobre 2015. □

N.E.A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## POINT DE VUE

### Equivalence des diplômes

# Les imperfections du décret



Driss SKALLI est directeur fondateur de l'Institut Supérieur de Gestion (ISG), membre élu de l'Enseignement Supérieur privé, auprès du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres

LE décret relatif à la reconnaissance des établissements de l'enseignement su-

périeur privé appelle plusieurs remarques. D'abord, les 60% d'enseignants permanents dont 50% de docteurs. Cela signifie tout simplement scléroser l'école et l'isoler du monde de l'entreprise. C'est assurer une formation en inadéquation avec les besoins du marché.

De plus, où trouver ces docteurs? Surtout quand on sait qu'il existe une pénurie au niveau de cette catégorie de diplômés. Et quand on en trouve, il faut s'assurer de leurs compétences. Les étudiants du secteur privé étant particulièrement exigeants par rapport à la compétence des enseignants.

Deuxième remarque, l'exigence d'un effectif minimum de 400 étudiants. Les écoles supérieures privées sont, parfois à tort, taxées de mercantilistes et de ne soucier que du chiffre. Cette condition pourrait justement pousser les établissements à augmenter le nombre d'inscrits, et dans certains cas, sans se soucier de leur niveau, ni de la qualité de l'enseigne-

ment assuré. Cette condition favorisera donc les écoles les plus rentables financièrement, sans toujours tenir compte du niveau du diplôme à reconnaître. Un diplôme n'est pas reconnu si l'effectif est inférieur à 400.

Il aurait fallu exiger, par contre, un nombre minimum de diplômés formés (un millier par exemple).

Lorsqu'à l'université publique (il s'agit de l'équivalence avec les diplômes de cette université), un enseignant doit corriger en une semaine 1.300 copies d'économie ou de droit, a-t-il vraiment le temps d'y procéder correctement? L'étudiant a-t-il un droit de regard sur sa copie, une fois corrigée? Y a-t-il une double correction?

Au contraire, on peut assurer un meilleur niveau du diplôme avec un effectif réduit, grâce à une pédagogie de proximité. Le travail pédagogique qui en découle est forcément de meilleure qualité.

Dans ce texte de reconnaissance des diplômes, il n'a été tenu compte que de l'aspect matériel. L'aspect immatériel, lui, a été négligé à savoir l'ancienneté, la réputation et la notoriété de l'école, le nombre de diplômés formés et leur insertion professionnelle, par secteur d'activité, éventuellement.

On s'est contenté de fixer une durée d'existence de 3 ans pour prétendre à la reconnaissance du diplôme. Cette durée n'est même pas suffisante pour former une promotion de bac+5.

Ne serait-il pas recommandé de terminer d'abord le processus de l'accréditation, avec la demande d'équivalence, avant d'entamer celui de la reconnaissance? Il s'agirait tout simplement de bien appliquer la chronologie prévue par la loi 01-00. □

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

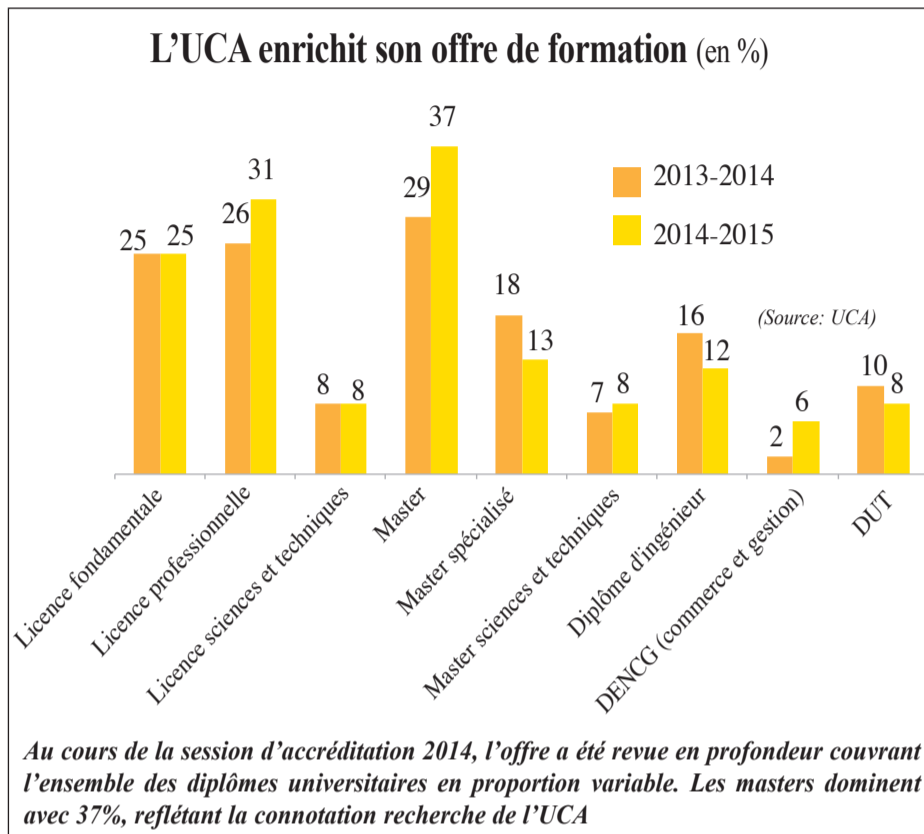
# Enseignement supérieur: Cadi Ayyad, un cas d'école

■ Innover pour s'adapter aux nouveaux marchés

■ La raison: 20% des diplômés de niveau supérieur sont au chômage

■ L'exemple de l'UCA qui mise sur les langues et l'offre de formation

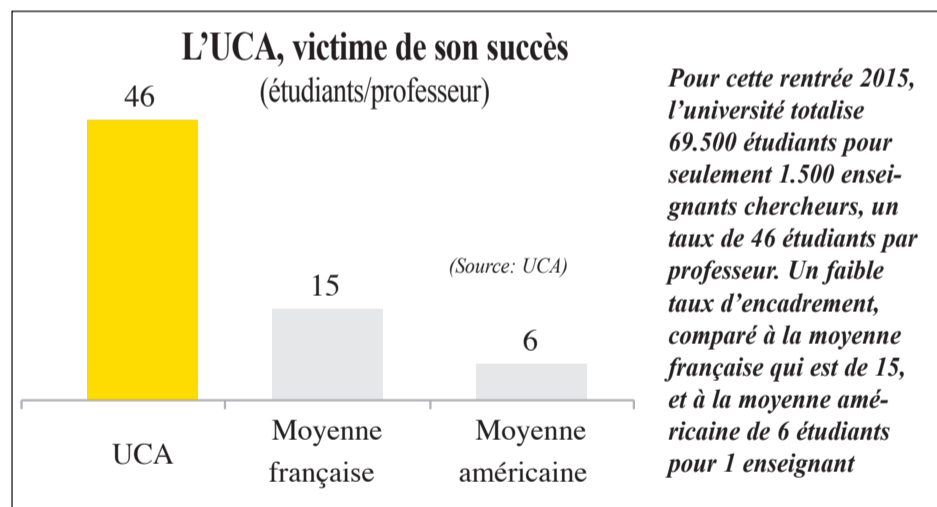
Avec ses 65.000 étudiants inscrits l'année dernière, l'université Cadi Ayyad de Marrakech (UCA) fait partie du peloton de tête des plus grands campus du Maroc. Un bon exemple de l'enseignement supérieur public. Son président, Abdellatif Miraoui, conscient des problématiques enseignement-emploi, a procédé, au cours de la session d'accréditation 2014, à l'élaboration d'une carte de formation efficiente avec des objectifs explicites. Non redondance des



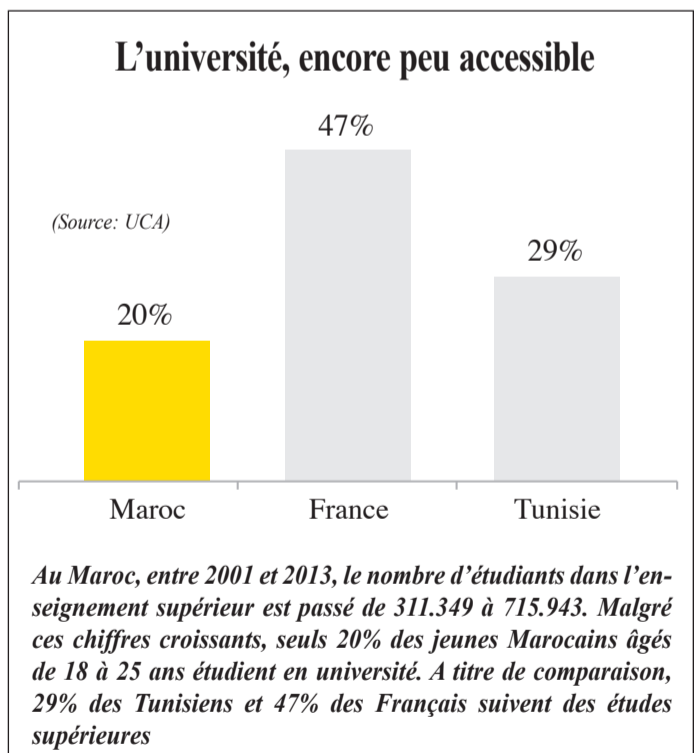
filières, multiplication de passerelles, introduction de l'enseignement à distance ou ancrage dans les axes de développement nationaux et régionaux, le tout pour

booster l'employabilité de ses étudiants. Il s'agit en effet de former des futurs responsables et cadres, à fortes cultures scientifique, technique et sociale. "Nous restons une université du savoir, notre premier rôle, mais aujourd'hui, c'est loin d'être suffisant, comme l'explique

repenché une approche de la professionnalisation dans la construction de l'offre. Les étudiants en psychologie peuvent désormais se spécialiser dans la psychologie en entreprise par exemple, dont le marché de l'emploi a besoin. Notre stratégie numérique, nos salles informatiques



Miraoui. L'université n'est pas qu'un diplôme. Notre stratégie repose sur 3 angles essentiels: les langues, la maîtrise de l'outil numérique et la transmission à nos étudiants des clés du savoir-être et du savoir-vivre ensemble". Pour lui, si certaines filières peinent à aboutir à un emploi, ce n'est qu'une question de formation. "Notre pays a besoin de philosophes, psychologues, anthropologues, géographes ou sociologues, à condition de compléter le cursus par de solides bases en langues étrangères. Comment évoluer dans le métier de la sociologie par exemple en ne parlant qu'arabe?" Pour le président de l'UCA, ces filières dites en berne doivent exister à condition de les enrichir. "Les étudiants qui arrivent en faculté avec un faible niveau de français et d'anglais optent pour ce type de filière en arabe. En rester là ne mène pas aux emplois attendus aujourd'hui. C'est ainsi que la carte de formation a



## Diplômés et chômeurs

LES universités produisent-elles des chômeurs? Si l'on s'en tient aux chiffres du chômage, communiqués par le Haut commissariat au plan, le taux de chômage national des diplômés ayant un niveau supérieur atteint les 20%. A cela plusieurs raisons. Sureffectifs dans certaines filières, absence de débouchés, niveau d'enseignement en berne, sans oublier les dysfonctionnements de la stratégie linguistique adoptée par l'école. En effet, cette dernière raison aboutit à un déphasage préjudiciable entre le secondaire et le supérieur. Résultat: il est plus facile de réussir son insertion professionnelle pour ceux qui maîtrisent le français, et donc à l'inverse plus difficile pour les arabophones. Le volet linguistique fait ainsi partie des handicaps. Autre frein à l'emploi, le manque de visibilité sur les profils dont le pays a vraiment besoin dans des secteurs particuliers. Il existe en effet une mauvaise adéquation entre les filières de formation proposées et les besoins du marché du travail. D'autant que les recruteurs visent aujourd'hui des profils qui cumulent diplômes, aisance en communication, polyvalence et culture générale. Pourtant, il faut faire face à un flux de bacheliers qui augmente de 6% chaque année, indique Miraoui. Ce même rapport indique qu'entre 2001 et 2013, le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur est passé de 311.349 à 715.943. Malgré ces chiffres croissants, seuls 20% des jeunes Marocains âgés de 18 à 25 ans étudient en université. A titre de comparaison, 29% des Tunisiens et 47% des Français suivent des études supérieures. □

en libre-service et la mise à niveau en langues de nos enseignants sont autant de chances pour l'étudiant de s'ouvrir sur le monde." A lui ensuite de fournir ses propres efforts. Le bilinguisme étant devenu un critère de sélection incontournable dans le monde de l'entreprise. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

# Votre calendrier de formation

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**

Date : novembre-décembre  
Tél : 05.22.24.64.65  
E-mail : m.chorfi@menara.ma

■ **Cycle certifiant à l'Ennéagramme**

Date : novembre  
Tél : 05.22.26.40.81  
E-mail: aidouch@abacus.ma

■ **Islamic Finance Leaders**

Date : à partir du 13 novembre  
Tél: 0522484824

E-mail: zina@fineopolis.com

■ **ISO 27001 LA**

Date: 09 au 13 novembre

Tél. : 0522 52 63 69

E-mail: formation@lmps-consulting.com

■ **ISO 31000 risk manager**

Date : 10 au 13 novembre

Tél.: 0522 52 63 69

E-mail: formation@lmps-consulting.com

■ **L'élaboration du plan de communication Interne**

Date : 13-14 novembre

Tél : 05 22 25 68 08

E-mail : tmis.training@gmail.com

■ **CISA**

Date : 16 au 20 novembre

Tél.: 0522 52 63 69

E-mail: formation@lmps-consulting.com

■ **Approche managériale du nouveau décret et bonne gouvernance des marchés publics**

Date : 12 et 13 novembre

Tel : 0522 20 33 05

E-mail : serec@serec.ma

■ **Qualified Islamic Banker**

Date: à partir du 21 novembre

Tél: 0522484824

E-mail: zina@fineopolis.com

■ **Management de projet & MS Project 2013**

Dates : 20, 21 et 27 novembre

Tél : 0522 87 4000

Email : inscription@promact.ma

■ **Formation Management de Risque ISO 31000**

Date : du 23 au 25 novembre

Tél : 05 22 30 74 91

E-mail : Hajar.Messoudi@sgs.com

■ **Responsable d'Audit IRCA ISO 9001**

Date : du 23 au 27 novembre

Tél : 05 22 30 74 91

E-mail : Hajar.Messoudi@sgs.com

■ **Sécurité : Évaluation des risques professionnels**

Date : 24 novembre

Tél. : 0522609560

E-mail : site@inteconsulting.info

■ **Formation pour les exigences de la Norme ISO 9001: 2015**

Date : 26 et 27 novembre

Tél : 05 22 30 74 91

E-mail : Hajar.Messoudi@sgs.com

■ **Entreprise sous tension: traitement des difficultés financières, juridiques et sociales**

Date : 25 novembre

Tél: 05 22 23 74 85

ou 06 66 38 74 50

e-mail : info@amic.org.ma

■ **La gestion de projets**

Date : 03-04 décembre

Tél : 05 22 25 68 08

E-mail : l.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **Dynamiser la communication interne**

Date : 8 au 9 décembre

Tél. : 0522609560

E-mail : site@inteconsulting.info

■ **Optimiser la gestion de la trésorerie**

Date : 2 au 3 décembre

Tél. : 0522609560

E-mail : site@inteconsulting.info

■ **ISO 9001 Lead Auditor**

Date : 14 au 18 décembre

Tél.: 0522 52 63 69

E-mail:formation@lmps-consulting.com

■ **Financement du développement et des acquisitions**

Date : 10 décembre

Tél: 05 22 23 74 85

ou 06 66 38 74 50

E-mail : info@amic.org.ma

■ **La norme ISO 17025**

Date : 11-12 décembre

Tél : 05 22 25 68 08

E-mail : l.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **Évaluer et comptabiliser les opérations de clôture**

Date : 15 au 17 décembre

Tél. : 05.22.60.95.60

E-mail : site@inteconsulting.info

Contact:

Mohamed EL OUADI IDRISSE  
melouadi@leconomiste.com

## Offres ou Demandes d'emploi Bon de commande

à retourner à L'Economiste au  
70, Bd. Massira Khadra - Casablanca  
Tél.: 05.22.95.36.00 -Fax: 05.22.36.59.26

Nom:.....

Adresse:.....

Téléphone:.....

• Parution: **Mardi**

(prière d'écrire en majuscule)

.....  
.....  
.....  
.....

• Demandes d'emploi

Règlement en espèces: 240 DH TTC pour 1 module / parution

1 module = 4 cm (H) x 6 cm (L)

• Offres d'emploi

Je joins mon chèque de 1.800 DH TTC pour deux modules / parution

2 modules = 8 cm (H) x 6 cm (L)

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

Formation ex expertise comptable

25 ans d'expérience en entreprises, cabinets de conseil et banques  
Cherche poste à temps partiel ou mission de restructuration comptable, financière et organisation  
Suivi de financement

D296

Tel : 0661 91 01 28

JH 30 ANS

Diplômé en France, exp. 18 mois  
"ingénieur production - maintenance" en France  
cherche poste ingénieur industriel

Email: essmaiti@yahoo.fr

D317

Tél: 0679 39 08 92 / 0033 63 81 23 731

Ingénieur

Ingénieur en Automatismes et informatique industrielle  
2 ans d'expérience

D300

Tel : 0618 28 85 45

JH 38 ANS

Responsable Financier et administratif  
Licence ECO + MASTER Finance  
13 ans d'expérience  
(comptabilité, finance, fiscalité et paie)

D315

Tél : 0663 02 59 74

JH 44 ANS  
M. ING, DESS EN GESTION

15 ans d'exp. en G.C  
cherche poste de responsabilité

D321

Tél : 0661 16 66 35

CADRE FINANCIER

23 ans d'expérience  
(comptabilité, finance, paie...)  
Etudie ttes propositions

D319

Tél : 0661 29 58 20

CADRE AUDIT FINANCIER

T.F. plus de 10 ans d'exp. dans des cabinets d'audit et d'expertise comptable  
cherche poste de responsabilité dans une grande structure

D325

GSM : 0664 56 98 19

(J.F) 25 ANS

diplôme en Master Marketing & Communication, ayant passé plusieurs stages.  
Chche poste stable dans une société à Casa.

DKDG

Tél : 06 91 92 02 40