

Royaume du Maroc




Conseil Supérieur de l'Enseignement

# Études

du Conseil Supérieur de l'Enseignement

*Mars 2009*

## Diagnostic stratégique du partenariat institutionnel pour l'Ecole marocaine



# **Diagnostic stratégique du partenariat institutionnel pour l'Ecole marocaine**

*Cette étude a été réalisée par le Cabinet d'études Capital Consulting, sous la supervision du Conseil Supérieur de l'Enseignement, dans le cadre des travaux de préparation du projet d'avis du Conseil sur « Le partenariat institutionnel pour l'Ecole Marocaine ».*

---

## TERMINOLOGIE

---

### **Partenariat**

---

Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

---

### **Réseau éducatif**

---

Le réseau éducatif est représenté par les principales institutions qui partagent des responsabilités en éducation, à savoir:

- Le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ;
  - Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
  - Les Académies Régionales d'Education-Formation ;
  - Les Délégations Régionales ;
  - Les établissements d'enseignement scolaire ;
  - Les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes ;
  - L'OFPPPT
  - Les Universités.
- 

### **Partenaires**

---

La mission éducative confiée aux institutions peut être réalisée avec la contribution de divers partenaires (entités publiques et privées) :

- Services et autorités locales ;
  - Société civile: associations, fondations philanthropiques ;
  - Parents d'élèves ;
  - Acteurs économiques: associations professionnelles, organisations syndicales, entreprises privées...;
  - Services Centreaux ;
  - Bailleurs de fonds et organismes internationaux.
- 

### **Partenariat Institutionnel**

---

Le partenariat institutionnel peut être défini comme une entente négociée entre les institutions du réseau éducatif et leurs partenaires sur un objet précis, en vue de la réalisation d'une action en éducation dans le respect des prérogatives de chacune des parties et de la mission de l'éducation, au bénéfice d'individus, de groupes, de communautés ou d'organisations.

L'action en éducation touche les aspects à la fois qualitatif, quantitatif et d'excellence qui devraient prévaloir au sein de l'Ecole marocaine ainsi que la finalité intrinsèque de cette dernière: développement du savoir-être, savoir-agir visant l'épanouissement de l'individu, le développement de la personnalité, mais aussi la créativité via l'apprentissage de disciplines telles que l'art, la philosophie, les sciences humaines.

*Cette entente est concrétisée par un contrat de collaboration indiquant les obligations et responsabilités de chacune des parties ainsi que leur engagement formel à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de l'objectif visé, et devrait nécessairement être assortie par des outils permettant de suivre et de mesurer l'avancée puis le degré d'atteinte de l'objectif initial.*

---

### **Domaines de partenariat**

---

- Partage d'expertise entre organismes, établissements, entreprises privées ;
  - Mise en commun des ressources financières, matérielles et/ou humaines ;
  - Mise sur pied de projets novateurs pour soutenir la scolarisation et la réussite éducative ;
  - Projets de recherche et de transfert de connaissances ;
  - Contributions bénévoles ou philanthropiques (dons, legs) compatibles avec la mission de l'école...
- 

### **Partenariat public – privé**

---

*Les contrats de partenariat public-privé (contrats PPP) sont des contrats administratifs par lesquels l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion, et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée.*

---

### **Mobilisation**

---

*Désigne une coordination des activités des membres d'un groupe souhaitant défendre ses intérêts. Une mobilisation collective a pour but de changer une situation sociale, en un sens favorable au groupe, selon ses valeurs et ses motivations.*

---

### **Ecole**

---

*Il s'agit des établissements publics et privés de tous les niveaux scolaires et de toutes les composantes du système d'Education et de Formation Marocain : préscolaire, primaire, secondaire, supérieur, formation professionnelle, éducation non-formelle et alphabétisation des adultes.*

---

## SOMMAIRE

<b>I. La notion de partenariat institutionnel</b>	<b>7</b>
I.1. La notion de partenariat et son origine	7
I.2. Nature de la relation partenariale et contrat de collaboration	7
<b>II. Contexte et Objectifs de l'étude</b>	<b>9</b>
II.1. Contexte de l'étude	9
II.2. Objectifs fondamentaux recherchés à travers l'étude	9
<b>III. La démarche adoptée par le consultant</b>	<b>11</b>
III.1. La méthode de scanning stratégique	11
III.2. Les différentes étapes de la méthodologie	11
<b>IV. Un bilan du système éducatif marocain très contrasté à l'issue de la decennie</b>	<b>14</b>
IV.1. Le processus de modernisation du système éducatif marocain	14
IV.2. Les principaux constats sur le système éducatif en vigueur	17
<b>V. Les enjeux et objectifs d'un Partenariat Institutionnel pour l'Ecole marocaine</b>	<b>21</b>
V.1. Les enjeux d'un Partenariat Institutionnel	21
V.2. Les objectifs d'un Partenariat Institutionnel	21
<b>VI. Le diagnostic stratégique du Partenariat Institutionnel</b>	<b>28</b>
VI.1. Des avancées notables en tant qu'instrument de la stratégie éducative	28
VI.2. Un cadrage stratégique du Partenariat Institutionnel insuffisant	33
VI.3. Une stratégie de partenariat non relayée vers les acteurs majeurs	38
VI.4. Une logique « gagnant – gagnant » dans les partenariats non généralisée	39
VI.5. Des interactions Collectivités Locales-Etat peu optimisées	40
<b>VII. Le diagnostic opérationnel du système de partenariat</b>	<b>44</b>
VII.1. Les partenaires du réseau de l'éducation	44
<b>VIII. Les conditions pour l'émergence d'une stratégie de partenariat renouvelée</b>	<b>51</b>
VIII.1. Analyse SWOT	51
VIII.2. L'élaboration d'une vision stratégique à moyen et long termes	55
VIII.3. Plus de motivation et d'implication des partenaires	56
VIII.4. La création du Comité Stratégique du Partenariat	59
<b>IX. Annexe 1 – Les actions partenariales d'envergure</b>	<b>60</b>
IX.1. L'encouragement de la scolarisation	60
IX.2. Support psychologique et social	61
IX.3. Enseignement en milieu rural	64

IX.4. Scolarisation des personnes aux besoins spécifiques	64
IX.5. Le préscolaire	65
IX.6. L'éducation non formelle	67
IX.7. NTIC	69
IX.8. Formation continue des enseignants	72
IX.9. Formation Professionnelle	72
IX.10. Professionnalisation des cursus	75
IX.11. Implication des entreprises dans la formation et l'insertion	76
IX.12. Activités intégrées	77
IX.13. Infrastructures et équipements	78
IX.14. Encouragement de la recherche et valorisation de sa production	79
IX.15. Innovation et son écosystème	82
<b>X. Annexe 2 – Les principales recommandations issues du colloque</b>	<b>84</b>
<b>XI. Annexe 3 - Les Académies Régionales d'Education et de Formation</b>	<b>89</b>
<b>XII. Annexe 4 - Les Collectivités Locales</b>	<b>91</b>
XII.1. Structure de l'administration publique	91
XII.2. Organisation des Collectivités Locales	91
XII.3. Fiscalité des Collectivités Locales	92
XII.4. Les Fonds d'Equipements Communaux (FEC)	93
<b>XIII. Annexe 5: Extraits du rapport du cinquantenaire</b>	<b>95</b>
XIII.1. 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives 2025	95
<b>XIV. Annexe 5 – Benchmark des systèmes de partenariats</b>	<b>98</b>
XIV.1. Le schéma général de la démarche	98
XIV.2. La Tunisie	98
XIV.3. La France	105
XIV.4. Les Etats-unis	110
XIV.5. Le Canada	115
XIV.6. La Malaisie	119
XIV.7. La Jordanie	123
XIV.8. La Colombie	126
<b>XV. Annexe 6 – L'évaluation des systèmes de partenariats</b>	<b>131</b>
<b>XVI. Annexe 7 - Bibliographie</b>	<b>134</b>

## I. LA NOTION DE PARTENARIAT INSTITUTIONNEL

### I.1. La notion de partenariat et son origine

Les nouvelles exigences éducatives comme l'émergence de nouveaux problèmes (accès à l'école pour le plus grand nombre, lutte contre l'analphabétisme, réussite des élèves en difficulté...), impose au réseau éducatif à la fois un travail différencié et une diversification des activités. Egalement des facteurs externes à l'école comme la demande sociale d'une école ouverte sur son environnement, ou les injonctions officielles qui introduisent de nouveaux objets scolaires comme l'éducation à la santé, à la citoyenneté, à l'environnement, l'orientation et l'insertion professionnelles sont à l'origine de la mise en place de nombreux partenariats.

D'autres facteurs semblent aussi favoriser l'ouverture comme la mise en place de nouvelles pratiques pédagogiques ou l'apprentissage des langues ou l'éducation physique qui nécessitent une expertise et un contexte matériel particulier.

En d'autres termes, certains domaines ne peuvent plus être abordés sans qu'il y ait prise en compte de ce qui est autour de l'école et un recours à d'autres acteurs.

Le mot lui-même «partenariat» est très contemporain, issu de l'économie de marché. Il apparaît en même temps que « actionnariat », « entreprenariat » etc. avec qui il a en commun le suffixe « iat » qui marque l'appartenance au champ de l'action. La notion est, elle, plus ancienne mais s'exprimait auparavant plutôt par les mots de collaboration ou de partenaire. L'approche étymologique de ce dernier donne beaucoup de sens à la notion de partenariat. Il est défini comme une association d'acteurs évoluant dans différentes situations présentées dans le dictionnaire sous forme d'une liste qui marque la forte contextualisation de ces associations et traduit bien l'impossibilité qu'il y a à généraliser ou universaliser un partenariat.

Partenaire prend deux significations radicalement différentes entre son origine latine (part, partitio, partitionnis) qui signifiait partager diviser un butin, et sa forme actuelle qui apparaît au 18<sup>e</sup> siècle qui veut dire « propriétaire indivis d'un bien ». On retrouve d'ailleurs cette ambiguïté avec le verbe partager qui est utilisé tantôt pour marquer la division et la répartition comme dans le partage d'une tâche, ou au contraire l'association quand il s'agit de partager une responsabilité.

### I.2. Nature de la relation partenariale et contrat de collaboration

Le partenariat reste, dans le cas de l'éducation, une action co-élaborée inscrite dans l'intervalle de deux ou plusieurs organisations, et qui vise à résoudre un problème reconnu comme commun, ceci à partir des différences de chacun dans une recherche de complémentarité.

Les partenaires n'ont pas, a priori, vocation à agir ensemble et à produire des effets communs : au début d'une collaboration, seul le problème à résoudre et la volonté



d'agir conjointement sont communs, on ne peut pas à proprement parler d'objectifs ou encore moins d'intérêts communs. Les objectifs sont négociés sur la base de ce problème de départ puis opérationnalisés.

De fait, la relation partenariale est hétérogène et peu simple à mettre en œuvre, elle mêle des dimensions de monopole, de concurrence, et de complémentarité :

- Les institutions représentatives du monde éducatif ont en quelque sorte un monopole sur les apprentissages et le développement des élèves,
- Les partenaires agissant sur, ou pour les élèves, il s'instaure des situations de concurrence, chacun pensant pouvoir faire mieux de son propre point de vue.

Le contrat de collaboration est l'outil par lequel les tensions entre monopole, concurrence et complémentarité se règlent. Le contrat de collaboration est un ensemble de règles qui organisent la nature des échanges entre les partenaires. Il ne s'agit pas d'un ensemble de règles rédigées de manière juridique cadrant les aspects réglementaires et/ou financiers de la collaboration, mais d'un contrat moral, explicité avec une large part dédiée au management des opérations. La répartition des rôles et des apports de chacun se définissent dans le développement du contrat de collaboration. Ce contrat s'organise autour d'un registre instrumental, en général le seul rédigé, qui définit la répartition des tâches, des moyens, le calendrier de l'action, les objectifs et les résultats attendus (c'est la partie qui est déposée dans les institutions pour une demande d'autorisation ou de financement par exemple) et d'un registre affectif de la convivialité qui va faire que chacun va plus ou moins s'engager dans l'action. L'importance des engagements témoigne en effet de l'intérêt accordé à cette communauté de travail.

## II. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

### II.1. Contexte de l'étude

La Charte Nationale d'Education et de Formation consacre une large place au rôle du partenariat dans la promotion et le développement de l'école marocaine. Pas moins de 4 espaces, de 9 leviers et de 20 articles de cette charte évoquent ce partenariat et les multiples retombées académiques, économiques et sociales attendues du renforcement de ses multiples aspects.

Par ailleurs, les plans de développement économique et social engagés depuis quelques années par le Royaume du Maroc, pour les décennies à venir (INDH, Emergence, Azur, Vision 2010...), soulignent l'importance des Ressources Humaines dans leur mise en œuvre et du rôle inéluctable d'un partenariat effectif et efficace pour l'atteinte des objectifs de qualité, de quantité et d'excellence attendus de l'Ecole marocaine dans leur formation.

En conséquence, la réponse à l'ampleur des besoins et à leur adéquation aux attentes doit être appuyée par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique de développement du partenariat Ecole<sup>1</sup>/ partenaires.

### II.2. Objectifs fondamentaux recherchés à travers l'étude

Le Conseil Supérieur de l'Enseignement a souhaité être accompagné par un cabinet afin de réaliser un diagnostic de l'état des lieux actuel du partenariat pour l'Ecole marocaine, et de mener une analyse critique et comparée.

Les objectifs fondamentaux recherchés à travers l'étude sont:

**Le diagnostic de l'état des lieux du partenariat avec l'Ecole** établi à partir de:

- la documentation fournie par les différentes instances compétentes chargées de l'Education et de la Formation;
- la documentation fournie par les instances reconnues comme partenaires de l'Ecole;
- la documentation fournie par l'Ecole elle-même;
- les informations recueillies lors du colloque<sup>2</sup> organisé par le CSE sur le thème du partenariat;

<sup>1</sup> Il s'agit de l'Ecole au sens large signifiant tous les niveaux de l'enseignement : préscolaire, primaire, secondaire, supérieur et les établissements de formation professionnelle publics et privés.

<sup>2</sup> Le CSE, en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la Direction Générale des Collectivités Locales et la CGEM, a organisé, les 21 et 22 octobre 2008, un colloque national sur le thème du «partenariat institutionnel pour l'Ecole marocaine».

Les objectifs de ce colloque étaient de partager et favoriser l'appropriation de la situation actuelle et les ambitions de mise à niveau de l'École Marocaine ; de faire émerger des expériences probantes au niveau national mais aussi à l'échelle internationale sur ce sujet ; de travailler collectivement sur des modalités pratiques d'évolution de l'École Marocaine ; de recueillir les éléments nécessaires à l'élaboration de la stratégie de partenariat pour l'École Marocaine.

Ce colloque a réuni différents intervenants du monde de l'éducation, du secteur privé, du secteur public, mais aussi du monde associatif et a permis de rassembler des cas concrets de partenariats réussis (au niveau national et international) et de mettre en évidence les freins au développement des partenariats.

- les témoignages d'acteurs notamment sur des cas réussis de partenariats (Success Stories) ou, au contraire, sur des cas d'échec flagrants.

**Une analyse SWOT** devant clairement établir pour ce partenariat ses points forts, ses faiblesses, ses opportunités et ses contraintes.

**Une analyse comparative du cas marocain de partenariat avec des exemples de partenariats dans les systèmes éducatifs d'autres pays.**

Capital Consulting a été retenu comme consultant pour réaliser cette étude<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Capital Consulting s'est adjoint le concours du cabinet Roland Berger Strategy Consultants, qui dispose en France d'une expertise reconnue en matière éducative.

## III. LA DÉMARCHE ADOPTÉE PAR LE CONSULTANT

### III.1. La méthode de scanning stratégique

Cette méthode permet de constituer l'indispensable dossier de positionnement de l'entité dans son environnement, de mettre en exergue ses facteurs d'opportunités ou de menaces, permettant de bâtir ensuite des scénarios adaptés et crédibles de perspectives d'expansion.

Dans une perspective de recherche de partenariat, cette "radiographie" préalable permet au Conseil Supérieur de l'Enseignement, de disposer, tant à destination de ses membres que de potentiels partenaires, d'un «regard externe» sur la situation actuelle des partenariats avec et pour l'école marocaine ainsi que de ses perspectives de développement.

Le scanning permet également de :

- Vérifier, par leur analyse critique méthodique, la réalité de ses hypothèses de développement au regard de ses moyens (financiers et managériaux),
- «Tester» en toute confidentialité auprès des experts de Capital Consulting, ses hypothèses ou questionnements d'évolution stratégique.

### III.2. Les différentes étapes de la méthodologie

#### III.2.1 Diagnostic de l'existant

Cette première étape «recueil et analyses desk» est essentielle car elle prépare les analyses ultérieures et la phase d'organisation du colloque.

Elle consiste à recueillir et analyser toute l'information disponible que ce soit à partir de documents existants ou d'interviews de personnes clés, en interne au CSE, mais également en externe:

- Études stratégiques précédentes;
- Données macro-économiques impactant les activités du Conseil, variables motrices gouvernant les secteurs d'activité;
- Référentiels d'organisation, organigrammes, définitions de fonctions, projets de restructuration, modes opératoires;
- Données techniques, infrastructures, programmes de développement, études, recherche;
- Études sectorielles, contrat programme ...
- Données par domaine d'activité : recettes, investissements, tarifs, financement de l'exploitation et des investissements, consommation;
- Documentation juridique et institutionnelle : Dahir de création, loi, réglementation des activités, statut, modes de gouvernance, relations de tutelle...

- Éléments de Benchmarking à l'international sur les secteurs de l'Enseignement...
- Le Colloque, organisé par le CSE et réunissant les acteurs majeurs sur les problématiques du partenariat: Collectivités Locales, Entreprises, Ministère, Associations, intervenants internationaux..., a permis de consolider l'analyse de l'existant.

### III.2.2 Organisation d'un colloque

Le Colloque a été organisé sur deux journées: la première consacrée à des séances plénières et la deuxième consacrée à des ateliers de travail.

Ces ateliers ont été l'occasion pour le Consultant de collecter un maximum d'information pour alimenter le diagnostic, mais également d'avoir un contact direct avec des acteurs clés, notamment les intervenants de pays étrangers.

Le Consultant était missionné pour :

- Participer avec le comité organisateur à la sélection des participants pour s'assurer que ces derniers correspondaient au profil requis et étaient représentatifs du contexte de l'École.
- Participer à la définition des thématiques des 4 ateliers:
  - Formaliser les objectifs recherchés,
  - Élaborer le schéma d'animation et les questions clés avec les animateurs et les rapporteurs des ateliers.
- Assister à la première journée : réunion plénière et table ronde pour s'imprégner du contexte et des enjeux globaux de la question des partenariats.
- Assister à chaque atelier de la deuxième journée pour s'imprégner du contexte de l'École, extraire les informations destinées à la phase de diagnostic et les éléments marquants.
- Présenter une synthèse de la deuxième journée à l'ensemble des participants sous la forme d'une restitution des principaux faits marquants de chaque atelier.
- Accompagner le comité organisateur dans l'élaboration de la synthèse du colloque et plus particulièrement sur celle de la deuxième journée.
- Partager avec un panel d'acteurs clés de l'École (environ 10/15 acteurs) les enseignements du colloque et approfondir et/ou tester avec chacun des pistes de réflexion sur la notion de partenariat.

### III.2.3 Analyse SWOT

L'ensemble des informations récoltées au niveau de la recherche documentaire, du colloque, du benchmark et des entretiens a permis de mettre en évidence les atouts mais aussi les handicaps d'un partenariat institutionnel avec l'Ecole. L'analyse a ensuite porté sur les opportunités et les menaces pour la mise en place de ce partenariat: au niveau des partenaires eux-mêmes, au niveau institutionnel (décentralisation, réformes...) et au niveau de l'environnement scolaire en général.

Cette analyse a permis de mettre en évidence des axes de développement possible pour une stratégie de partenariat optimisée.

### III.2.4 Benchmarking des systèmes partenariaux

Le choix des pays à analyser s'est fait de manière concertée entre l'équipe projet du CSE et le consultant et a porté au final sur 7 pays particulièrement actifs en matière de partenariats pour l'Ecole, à savoir la Jordanie, la Malaisie, le Canada, les Etats-Unis, la France, la Colombie et la Tunisie.

Le benchmark a été réalisé à partir de recherches Internet, d'une analyse documentaire<sup>4</sup>, et des données issues d'entrevues avec les représentants des pays ciblés lors du Colloque.

Pour chacun des pays étudiés, l'analyse a porté sur les axes suivants:

- Cartographie du système éducatif du pays;
- Tendances clés au niveau des partenariats :
  - Données chiffrées / performances et indicateurs;
  - Apport des partenariats pour le système éducatif;
- Typologie des partenaires;
- Bonnes pratiques;
- Enseignements et leviers de développement.

### III.2.5 Synthèse et validation

Le présent rapport apporte un éclairage sur le niveau actuel du système partenarial avec l'Ecole en termes d'apports, de typologie de partenaires, de pilotage stratégique et opérationnel, de difficultés. Une fois les constats posés et commentés, une analyse SWOT a permis de compléter la réflexion et de faire apparaître un certain nombre de leviers à même d'améliorer le système existant et se rapprocher d'un modèle cible.

Ces leviers, axes de développement du modèle de partenariat actuel, devront faire l'objet de discussions avec l'équipe projet CSE pour étudier leur pertinence, leur faisabilité et leur exhaustivité.

---

<sup>4</sup> Cf. Bibliographie en Annexe

## IV. UN BILAN DU SYSTÈME ÉDUCATIF MAROCAIN TRÈS CONTRASTÉ À L'ISSUE DE LA DECENNIE

### IV.1. Le processus de modernisation du système éducatif marocain

#### IV.1.1 Les grands jalons

Durant les cinq dernières décennies, des réformes ont été instaurées pour mettre en place un système éducatif capable de relever les défis du futur et plusieurs organes institutionnels ont vu le jour pour accompagner, réglementer et contrôler l'évolution du système éducatif. Le processus de modernisation a notamment été marqué par cinq périodes structurantes<sup>5</sup>:

- **1955-1963**: Généralisation de la scolarisation, formation des cadres, création d'institutions pour développer le secteur.
- **1964-1972**: Préconisation des quatre principes stratégiques de l'éducation: unification, arabisation, généralisation, marocanisation ; ainsi que d'orientations en matière d'augmentation budgétaire et de retour au bilinguisme.
- **1973-1985**: Efforts d'investissements, Programmes d'Ajustements Structurels (1983-1992), réforme du statut de l'enseignant et promotion de la motivation interne.
- **1986-1994**: Entrée en vigueur du nouveau statut des enseignants de 1985 et réforme des examens du Baccalauréat en 1987.
- **1995-1998**: Modification des plans pédagogiques, instauration d'un système d'évaluation, mise en place d'un management ciblé en matière de budget, projets et ressources humaines.
- **1999-2005**: Consensus national autour de la question de l'enseignement et adoption de la Charte Nationale d'Education et de Formation élaborée par la COSEF<sup>6</sup>, revalorisation des ressources humaines, gestion des ressources financières, création de conditions favorables à la scolarisation en milieu rural, restructuration du secteur en préparation à une réforme globale.
- **2006-2009**: Réorganisation du CSE, publication de son premier rapport sur l'état et les perspectives du Système d'Education et de Formation (SEF), préparation puis mise en œuvre des plans d'urgence du Ministère de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et du Département de la formation professionnelle.

#### IV.1.2 La Charte Nationale d'Education et de Formation

Dès 1999, faisant suite à une profonde réflexion pour la réforme du SEF, la COSEF est constituée avec pour mission l'élaboration d'un projet de réforme de l'Ecole

<sup>5</sup> Cf. : « 50 ans de Développement Humain & Perspectives 2025 », Rapporteur M. Ahmed LAMRINI.

<sup>6</sup> COSEF : Commission Spéciale Education Formation.

marocaine. Les travaux de la commission permettront de reformuler de façon claire les directives et les orientations de l'enseignement au Maroc et aboutiront à l'adoption d'un document de référence bénéficiant d'un consensus général : la Charte Nationale d'Education et de Formation.

La Charte établit également des préconisations concernant les partenariats avec l'Ecole:

- Partenariat avec les collectivités locales comme source de financement:
  - Mise à disposition par les collectivités locales de locaux d'enseignement et de leur maintenance. Les collectivités locales doivent recourir, si besoin est, à la location ou l'acquisition de locaux disponibles et pouvant être aménagés et adaptés aux besoins de l'éducation, au cœur des douars et des quartiers, sans attendre la réalisation de nouveaux bâtiments dont les délais et les coûts retarderaient la scolarisation.
- Partenariat avec les promoteurs immobiliers pour l'intégration des projets de sites scolaires dans les opérations d'urbanisme:
  - Politique d'aménagement du territoire incluant les établissements scolaires et d'enseignement. Mesures d'incitations des promoteurs pour accompagner cette mesure.
- Partenariat avec les chambres et associations professionnelles pour la lutte contre l'analphabétisme en milieu professionnel:
  - Le Maroc se fixe comme objectif de réduire le taux global d'analphabétisme à moins de 20%, à l'horizon 2010, pour parvenir à une éradication quasi totale de ce fléau à l'horizon 2015.
- Partenariat entre tous les intervenants locaux :
  - Adoption d'un processus de décentralisation en matière d'exécution de projets;
  - Mobilisation d'établissements d'éducation et de formation, d'organisations non gouvernementales compétentes et d'opérateurs locaux;
  - Mise en place de crédits, structures et mécanismes nécessaires à la réalisation de cette opération.
- Partenariat avec les entreprises pour l'amélioration de la qualité de la formation:
  - Développement des modèles de formation alternée, par apprentissage, continue;
  - Mise en place d'un partenariat entre Associations et Entreprises dans le cadre de la formation continue et de lutte contre l'analphabétisme;
  - Valorisation des partenariats Public-Privé dans les cycles primaires et secondaires;
  - Incitation du secteur privé à investir davantage dans la R&D;
  - Importance de la diversification financière, partage de compétences, partage d'expertise et de savoir faire en communication, qualité des services...
  - Valorisation du rôle des entreprises dans la création d'une économie de savoir.



- Partenariats entre les établissements d'enseignement originel et les établissements d'enseignement général.
- Partenariat avec les opérateurs pour intégrer les outils NTIC dans les méthodes pédagogiques et d'apprentissage:
  - Equipement en salles multimédia;
  - Formation des enseignants et des cadres administratifs;
  - Développement de contenus pédagogiques numériques.
- Partenariat entre les établissements et les institutions spécialisées pour la promotion de l'école pour les personnes à besoins spécifiques :
  - Implication du système de santé dans les programmes d'amélioration d'infrastructure et de formation de personnel.

#### IV.1.3 Le Plan d'urgence « NAJAH 2009-2012 »

En 2007, malgré les efforts déployés et en dépit des avancées constatées dans beaucoup de domaines, le bilan des réalisations issues des préconisations de la Charte reste mitigé.

Face à ce constat, SM le Roi Mohammed VI, dans son discours prononcé à l'occasion de l'ouverture de la session parlementaire à l'automne 2007, a donné ses Hautes Instructions pour que soit élaboré un Plan d'Urgence, visant l'accélération de la mise en œuvre de la réforme sur les quatre prochaines années. Aussi, engagement a été pris de présenter une feuille de route qui définit de façon précise et concrète le programme d'accélération de l'achèvement de la réforme du SEF tel que préconisé par la Charte. C'est dans ce cadre que le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation de Cadres et de la Recherche Scientifique (MENESFCRS) a élaboré un Plan d'Urgence « NAJAH 2009- 2012 » ambitieux et innovant.

Le Plan d'Urgence présente 23 projets de développement mobilisant les principaux acteurs du système éducatif mais aussi d'autres départements ministériels, des partenaires économiques et sociaux, des bailleurs de fonds, d'autres types de partenaires, selon 4 axes:

---

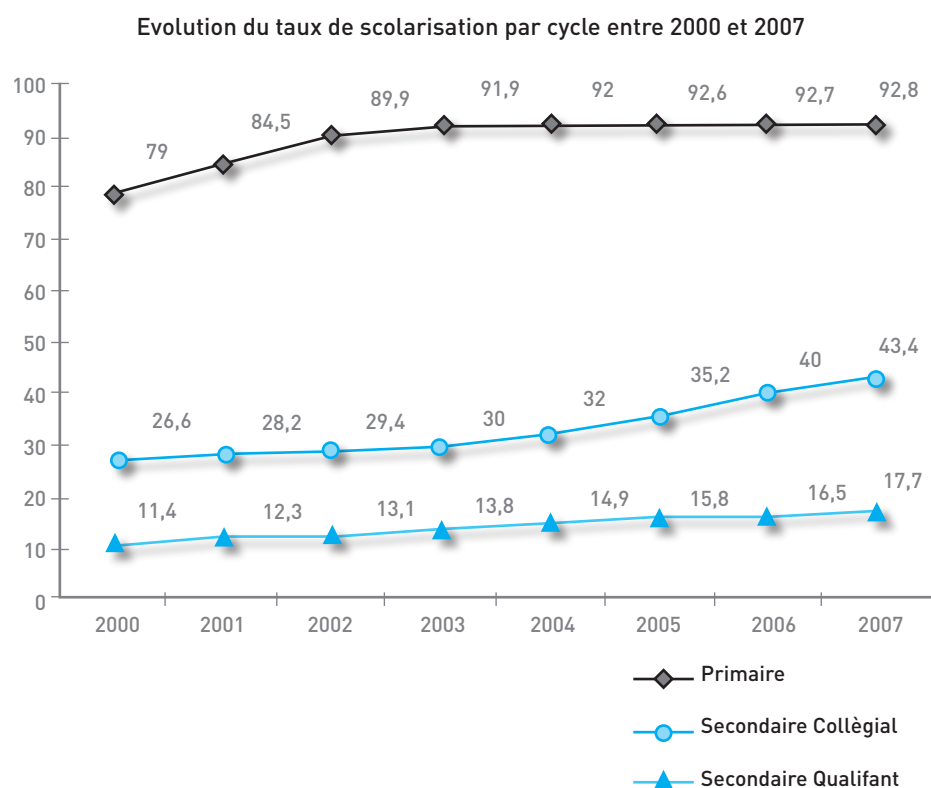
<sup>7</sup> Accessible sur le site <http://www.cse.ma/fr/>



## IV.2. Les principaux constats sur le système éducatif en vigueur

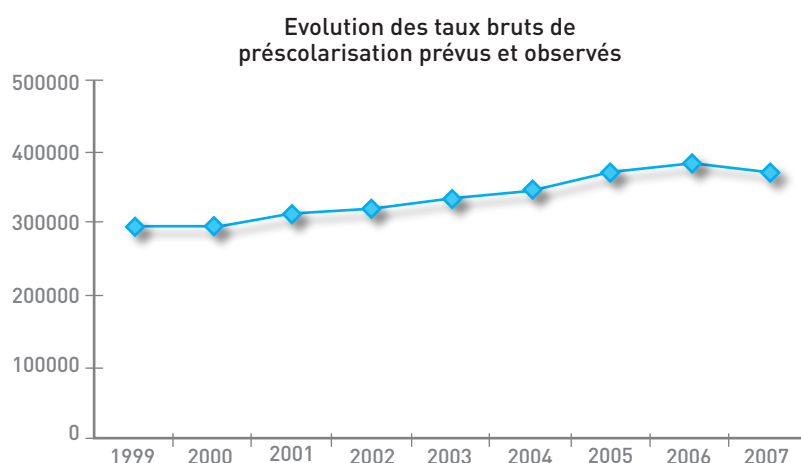
Le rapport du CSE (Etat et perspectives du Système d'Education et de Formation) a mis en exergue un bilan contrasté du secteur de l'enseignement au Maroc. Si des avancées ont été réalisées dans plusieurs domaines, à tous les niveaux de formation et dans les modes de gouvernance, elles ne se traduisent pas encore par des résultats tangibles.

### IV.2.1 Un taux de scolarisation en progression constante



Sur les 8 dernières années, les taux de scolarisation sont en nette progression :

- +17% pour le Primaire;
- +39% pour le Secondaire collégial;
- +36% pour le Secondaire qualifiant.



Au niveau de l'enseignement supérieur public et privé, le taux d'accroissement annuel moyen est de 3,2% (de 296 000 en 1999-2000, les effectifs ont atteint 370 000 en 2006-2007). Le taux net de scolarisation pour la tranche d'âge 19 à 23 ans ne dépasse guère 12%. A titre de comparaison, ce taux est de 45% et 80% respectivement en Jordanie et en Corée du sud.

Les enseignements à accès ouvert (facultés des sciences juridiques, économiques et sociales, des lettres et sciences humaines) abritent 70% des étudiants. L'effectif féminin a augmenté de façon considérable pour atteindre 47% en 2007.

#### **IV.2.2 Un rendement interne et externe de l'école encore trop faible et une persistance des inégalités sociales de réussite**

Les taux de redoublement et d'abandon en cours de scolarité pour échec scolaire ou des raisons autres demeurent élevés. A titre d'exemples :

- 46% des inscrits en première année du primaire parviennent à la dernière année de la scolarité obligatoire, alors que la charte prévoit un taux de 80%.
- Environ trois quarts seulement des enfants âgés entre 12 et 14 ans sont scolarisés; en d'autres termes, 25% des enfants de cette tranche d'âge n'ont jamais été scolarisés, ou ont quitté l'école avant d'achever la scolarité obligatoire.

Le fait que l'offre de formation soit inégalement répartie en quantité et en qualité sur l'ensemble du territoire a des impacts tant sur l'accès aux structures d'accueil, et partant sur l'égalité des chances, que sur l'amélioration du rendement interne de l'enseignement. D'autre part l'élévation du niveau général d'éducation et de formation n'a fait qu'accentuer les inégalités sociales. En effet, devant l'inflation des diplômés du système éducatif public, et pour décrocher un poste, il faut au préalable investir, après le baccalauréat, dans une formation de qualité coûteuse.

Enfin, l'analyse de la population active selon le niveau d'instruction montre que malgré les efforts déployés en matière d'éducation et de formation, le niveau de qualification pour l'offre de travail demeure insatisfaisant. En effet, en 2005, la population active est répartie de la manière suivante :

- 67,4% sans diplôme,
- 22,7% ayant un diplôme moyen,
- et 9,9% titulaires d'un diplôme du supérieur.

Le faible rendement interne de l'école est un problème majeur qui freine les efforts de généralisation de la scolarité obligatoire. L'ampleur des déperditions scolaires ne fait qu'aggraver les inégalités sociales de réussite sur le plan de l'éducation. En effet, à tous les niveaux le risque de redoubler ou de quitter l'école est d'autant plus élevé que l'élève est issu d'une famille pauvre.

### **IV.2.3 Des pratiques d'amélioration de la qualité des apprentissages à instaurer**

La généralisation de la scolarisation préconisée par la Charte ne signifie pas seulement que tous les enfants aient accès à l'école et achèvent leur scolarité obligatoire, mais aussi qu'ils reçoivent une éducation de qualité. Les progrès quantitatifs enregistrés en matière de généralisation de l'accès à l'école et d'extension de l'enseignement ne se sont pas accompagnés d'amélioration notable de la qualité des apprentissages. De nouveaux programmes ont été conçus mais les pratiques pédagogiques en classe et les méthodes d'enseignement restent inchangées. Or, ce sont ces pratiques et ces méthodes qui déterminent en dernier ressort la qualité des apprentissages.

Il conviendrait également d'opter pour un enseignement rénové qui concilierait davantage la théorie et la pratique et ce afin de résoudre le dilemme de l'inadéquation formation/emploi. Il s'agit donc, comme le précise la Charte, d'assurer l'interactivité entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel et technique d'une part et entre ce dernier et l'environnement socio-économique d'autre part.

### **IV.2.4 Des mesures de décentralisation à accompagner et à élargir**

La décentralisation du système scolaire s'est traduite par le transfert du Département de l'Enseignement Scolaire vers les Académies Régionales d'Education et de Formation, des compétences en matière de planification et de gestion courante des ressources humaines, du financement, du contrôle de gestion des établissements scolaires, du partenariat, de la programmation et exécution des constructions scolaires ainsi que de l'équipement et de la gestion de la maintenance des bâtiments. En outre, chaque établissement scolaire est doté d'un conseil de gestion qui se charge, entre autres, de l'élaboration et du suivi de l'exécution des projets de l'établissement.

La décentralisation s'est, cependant, concentrée exclusivement sur la modification des structures et n'a pas abordé les pratiques pédagogiques et les méthodes d'enseignement qui affectent réellement les apprentissages. En effet, les

curricula régionaux et provinciaux ainsi que l'adaptation des rythmes scolaires à l'environnement socio-économique de l'école préconisés par la Charte ne sont pas encore entrés en vigueur. De plus, conformément à la Charte, le processus de décentralisation doit être poursuivi jusqu'aux établissements scolaires. Par ailleurs, le processus de décentralisation et de déconcentration du système d'éducation et de formation gagnerait à renforcer les marges de manœuvre des directeurs d'établissements scolaires et à promouvoir un leadership moderne résultant de formations continues en management et en administration de l'éducation.

Concernant l'enseignement supérieur, chaque université est aujourd'hui dirigée par un président et un Conseil d'université aux larges attributions: préparation et exécution d'un budget autonome, gestion des ressources humaines, autonomie administrative et pédagogique. Pour une meilleure régulation de l'autonomie de l'université, il est impératif qu'elle soit exercée dans un cadre de contractualisation pluriannuelle avec des résultats à atteindre selon des échéanciers bien définis.

#### IV.2.5 Des dépenses publiques pour le secteur de l'éducation élevées au regard des résultats obtenus

L'allocation budgétaire à l'éducation et à la formation représente une ponction sur le PIB de 5,8% ; l'effort public paraît élevé eu égard aux résultats obtenus comparativement aux pays similaires.

Budget octroyé par l'Etat à l'Enseignement Supérieur

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Budget de l'Enseignement Supérieur en Millions	3 306	3 351	3 596	4 186	4 271	4 203	4 287	5 190	5 360	5 522
Part du Budget en % dans le PIB	0,86	0,86	0,91	0,98	0,96	0,88	0,86	0,99	0,93	0,92

A titre d'exemple, les dépenses étatiques octroyées à l'enseignement supérieur connaissent une évolution globalement positive: environ 5,5 Milliards de Dirhams en 2007, soit une légère hausse par rapport à l'année 2006 mais une hausse de 60% par rapport à 1998.

L'expansion rapide de la scolarisation, ces dernières années, explique en partie la croissance des charges liées à l'éducation, le deuxième facteur étant dû dans une grande mesure aux déperditions scolaires.

## V. LES ENJEUX ET OBJECTIFS D'UN PARTENARIAT INSTITUTIONNEL POUR L'ECOLE MAROCAINE

### V.1. Les enjeux d'un Partenariat Institutionnel

Toutes les interventions lors du Colloque ont souligné l'importance pour le système éducatif de consacrer un partenariat institutionnel afin de:

- Renforcer le taux de réussite dans les écoles;
- Améliorer l'adéquation de l'enseignement avec les besoins du monde économique;
- Assurer l'égalité des chances;
- Construire une société civile active;
- Lutter contre la désaffection, le manque de moyens, l'inégalité entre zones géographiques.

### V.2. Les objectifs d'un Partenariat Institutionnel

Pour répondre pleinement aux enjeux précités, les intervenants ont relevé la nécessité de dynamiser le système de partenariat actuel autour de quatre objectifs: mobilisation nationale autour de l'éducation, amélioration de la qualité des enseignements, renforcement et diversification des sources de financement, amélioration de l'innovation, de la recherche et du développement.

#### V.2.1 Un vecteur de mobilisation nationale

Les projets de partenariat doivent permettre l'émergence d'une véritable communauté éducative, condition de l'enracinement d'un nouveau concept éducatif dans la société marocaine.

##### V.2.1.1. Constats

Le constat, issu du Colloque, est que les collectivités locales, parents d'élèves, entreprises sont encore insuffisamment engagés dans le processus d'amélioration du système éducatif. Les causes sont multiples:

- Faible conscience des enjeux liés à une éducation de qualité:
  - Développement humain, économique et social fortement lié à la réussite scolaire.
- Manque de communication et de sensibilisation autour de ces enjeux:
  - Un système scolaire qui travaille trop souvent en vase clos dans les normes du MEN et sans ouverture réelle vers les parents d'élèves, les partenaires, les collaborateurs, les collectivités locales;
  - Un défaut d'événements ou d'actions mobilisatrices organisés par l'Ecole.

- Difficulté de déclinaisons locales des partenariats passés au niveau national:
  - Cadrage réglementaire parfois trop contraignant.
- Insuffisance au niveau de l'accompagnement des partenaires sur les projets (par exemple: choix d'une population cible sur un projet, ouverture des classes en dehors des horaires légaux pour des cours de soutien scolaire, gestion du matériel financé par les partenaires...).

### V.2.1.2. Lignes directives issues du Colloque et exposées par le MEN

Pour promouvoir le Partenariat Institutionnel auprès de l'ensemble des acteurs potentiels, il faut lancer une réflexion sur les points suivants:

- Permettre au système éducatif d'engager de nouvelles mesures dans des délais acceptables économiquement parlant;
- Engager des partenariats à niveaux symétriques: (ministère-ministère, dirigeant-dirigeant...) de manière à gagner en efficacité;
- Intégrer dans les établissements une culture partenariale:
  - Le projet d'établissement doit intégrer un plan stratégique en matière de partenariat et décrire les objectifs et les besoins;
  - L'environnement scolaire doit établir des relations avec les éventuels partenaires de manière proactive;
  - Les conseils d'établissement doivent intégrer plus de représentants d'opérateurs privés;
- Intégrer dans les établissements une «révolution managériale»:
  - Savoir définir des objectifs;
  - Piloter une équipe;
  - Communiquer;
  - Mesurer les résultats et prendre les décisions en conséquence;
  - Leur octroyer une capacité de négociation.

## V.2.2 Un vecteur de diversification des sources de financement

### V.2.2.1. Constats issus du rapport du CSE et du colloque

L'essentiel de l'effort de financement direct du SEF est supporté par l'État. Les dépenses de fonctionnement accaparent environ 90% du budget global. La masse salariale, à elle seule, consomme environ 90% des dépenses de fonctionnement, ce qui laisse peu de marge de manœuvre pour les autres dépenses tel que l'investissement.

A contrario, la contribution des partenaires tels que les collectivités locales ou le secteur privé, reste limitée: les collectivités locales contribuent pour 0,5% des ressources du secteur et la participation du secteur privé suit principalement une logique de rentabilité.

### V.2.2.2. Lignes directrices

Les partenariats peuvent jouer un rôle non négligeable pour financer des projets liés à l'amélioration du système éducatif:

- Au niveau des infrastructures:
  - Partenariats Public – Privé (PPP) pour la construction de résidences;
  - Ecoles privées conventionnées assurant l'investissement puis la gestion matérielle des locaux;
  - Collectivités locales concourant ou se voyant transférer l'intégralité de la charge d'investissement dans les locaux scolaires.
- Au niveau des équipements TIC:
  - Financement de matériel par de grandes entreprises.
- Au niveau du nombre d'enseignants et des programmes pédagogiques:
  - Les associations bénévoles peuvent contribuer à fournir des ressources enseignantes;
  - La coopération internationale peut contribuer aussi fortement à la mise en place de programmes et d'outils visant à améliorer la formation (à titre d'exemple, on peut citer l'appui au développement de la formation professionnelle dans les secteurs du Tourisme, Textile, NTIC, financé à hauteur de 50 millions d'euros par l'Union Européenne).

## V.2.3 Un vecteur de qualité des enseignements

### V.2.3.1. Constats issus du colloque

Les opérateurs économiques sont les premiers consommateurs du produit du système éducatif. Or ces opérateurs ne sont pas satisfaits actuellement du rendement de ce système. Il existe clairement une inadéquation entre les besoins réels des entreprises et les compétences issues du système éducatif. Cette inadéquation revêt plusieurs dimensions:

- Quantitative:
  - Le système de formation professionnelle doit répondre quantitativement aux besoins des secteurs émergents: NTIC, aéronautique et tourisme notamment;
  - L'offre de formation supérieure doit également répondre à la demande croissante en ingénieurs et cadres.
- Qualitative:
  - Les compétences des jeunes diplômés doivent être adaptées aux réalités terrain des entreprises.
- Comportementale:
  - La préparation à la vie en groupe, aux transactions sociales, le déploiement des qualités de « soft skills » nécessaires à une bonne insertion professionnelle doivent faire partie de la formation.



- Le savoir-être visant l'épanouissement de l'individu, le développement de la personnalité, mais aussi la créativité via l'apprentissage de disciplines tel que l'art, la philosophie, les sciences humaines est lui aussi fondamental pour former les futurs entrepreneurs.

### V.2.3.1. Lignes directrices

L'Ecole doit s'ouvrir davantage en termes de culture économique et de connaissance du monde professionnel. Différents moyens peuvent être étudiés:

- Permettre aux enseignants d'effectuer des stages en entreprise lors de la formation initiale mais aussi en formation continue tout au long de leur carrière;
- Renforcer les formations par apprentissage ou par alternance et encadrer davantage les stages effectués par les élèves;
- Promouvoir auprès de jeunes les formations professionnelles;
- Inviter les professionnels à intervenir régulièrement auprès des élèves;
- Développer les parcours de découverte métiers dès le collège (semaine école-entreprise, séquence d'observation en milieu professionnel, enseignement et module de découverte professionnelle...).

En parallèle, conscients de la responsabilité qui leur incombe, les opérateurs économiques se donnent les objectifs suivants:

- Définir, en concertation avec le secteur privé et l'ensemble des intervenants, une stratégie de développement de l'offre d'éducation et de formation;
- Travailler sur la formulation des besoins en compétences de l'entreprise sur les différents secteurs;
- Accompagner le dispositif éducatif dans ces autres problématiques par le biais d'initiatives directes ou via des associations: parrainage d'établissements scolaires, aide matérielle et financière, création de banque de stages, formation de formateurs...

## V.2.4 Un vecteur de lutte contre les inégalités sociales de réussite

### V.2.4.1. Constats

Les causes des inégalités sociales de réussite scolaire pour les enfants les plus défavorisés sont nombreuses. Quelques exemples:

- Un enseignement préscolaire traditionnel dépourvu de moyens et de ressources en opposition avec un enseignement préscolaire moderne s'adressant à une couche aisée de la société ;
- Une offre d'enseignement préscolaire limitée en milieu rural;
- Un manque d'accompagnement matériel et moral des familles les plus pauvres au niveau de l'enseignement primaire et collégial;
- Un manque quantitatif et qualitatif de structure d'accueil: foyers de jeunes filles, cantines, campus universitaires;
- Des transports scolaires insuffisants.

### V.2.4.2. Lignes directrices

L'Ecole devra continuer à s'attacher à lever les barrières socio-économiques et géographiques qui entravent l'accès à l'enseignement obligatoire et favoriser la rétention des élèves en luttant contre les causes de l'abandon. La généralisation de l'enseignement obligatoire et la rétention des élèves ne pourra se faire sans un dispositif d'appui social renforcé et ciblé, permettant de lutter efficacement contre les causes générales de non scolarisation et d'abandon que sont:

- L'éloignement de l'école,
- Les coûts de scolarisation,
- Et le travail de l'enfant.

L'apport des partenaires dans ce domaine sera fondamental. Plusieurs organisations appuient les efforts du Département de l'Enseignement Scolaire en matière d'appui social surtout en milieu rural et particulièrement en faveur des filles rurales. Il s'agit notamment de la distribution des manuels et des fournitures scolaires en faveur des enfants des familles vulnérables, dont les frais générés par la scolarisation pèsent lourd sur leurs budgets. Les collectivités doivent également s'impliquer davantage dans les conditions de transport et d'hébergement des élèves.

## V.2.5 Un vecteur d'amélioration de l'innovation et de la recherche et développement

### V.2.5.1. Constats

Le manque de culture scientifique entraîne un intérêt moindre des jeunes vers les filières scientifiques. D'autres facteurs, tels que les défauts du système actuel de bourses de recherche, le manque de synergie entre le public et le privé, la prévalence de la recherche fondamentale sur la recherche appliquée ou les difficultés liées à l'apprentissage des langues étrangères (notamment l'anglais), freinent le développement des projets de Recherche et de Développement et par voie de conséquence le passage à une véritable économie du savoir.

Aux Etats-Unis, 40% des emplois créés émanent du secteur de l'innovation et de la création qui participe à la moitié de la croissance américaine. Au Maroc, bien que le nombre de dépôt de brevets ait doublé dans les dix dernières années, la part des entreprises locales reste très faible: sur les 932 brevets déposés en 2007, 87% émanent d'entreprises étrangères, 3% d'entreprises locales et 10% d'individuels. Le renforcement du système national d'innovation est donc fondamental.

### V.2.5.2. Lignes directrices

Des actions, en mode partenarial, visant la promotion de la culture scientifique, l'encouragement de la recherche et la valorisation de sa production ont déjà été initiées par les universités et Académies de Sciences et mériteraient d'être approfondies et largement étendues:

- Elaboration d'un projet d'établissement pluriannuel en matière de recherche pour chaque université, ayant eu comme conséquence, une augmentation et une diversification des projets de recherche montés en partenariat;

- Financement, par l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, de projets de recherche très diversifiés, de grandes envergures et portant sur des secteurs prioritaires nationaux, avec un double objectif: faire avancer la science et contribuer au développement du pays;
- Coopération internationale pour le développement de la recherche scientifique nationale:
  - L'université Hassan II Casablanca, par exemple, dispose d'un réseau de partenaires universitaires en Europe, en Afrique et en Amérique du Nord. Un nombre important de conventions avec ces partenaires offre un cadre pour la conduite de projets communs en recherche et en formations. L'université participe à plusieurs projets européens d'envergure, dont notamment :
    - Le projet Tempus STIMU financé pour plus de 5MDH pour le développement des structures d'interface;
    - Le projet Tempus dans le cadre duquel sont formés des personnels de l'université pour les bureaux des relations internationales;
    - Le réseau CEMUR (Coopération Europe – Maghreb des Universités en Réseau).
  - Ces espaces de coopération internationale, auparavant à caractère bilatéral entre deux universités ou deux pays, sont en mutation et deviennent de plus en plus multilatéraux et concernent des consortiums d'universités. Pour accompagner ces évolutions et être en mesure d'intervenir à une telle échelle, les actions proposées portent sur :
- Le renforcement des capacités de gestion administrative de projets internationaux et ce en finalisant le projet de bureau des relations internationales et en le dotant des moyens humains et matériels nécessaires:
  - La mise en place d'un programme de soutien pour l'organisation de manifestations scientifiques internationales d'envergure;
  - Le soutien à la mobilité des enseignants chercheurs et des étudiants de l'université;
  - L'encouragement du développement des formations, notamment au niveau master, dans le cadre de partenariats internationaux: le master d'études euro-méditerranéennes récemment mis en place par l'Université Hassan II Casablanca en est un exemple;
  - La facilitation de l'accueil et de l'hébergement de visiteurs étrangers pour des périodes courtes. Dans ce sens, le projet de construction d'une résidence universitaire a prévu un centre d'accueil des chercheurs étrangers;
  - Le renforcement des relations de partenariat avec les associations internationales agissant dans le secteur de l'enseignement supérieur telle l'agence universitaire de la francophonie;
  - Par ailleurs, et en supplément aux propositions ci-dessus, un intérêt particulier sera porté à l'ouverture et à la recherche de partenariats tournées vers les universités africaines et arabes. Dans ce but, des démarches adaptées et des cadres organisationnels appropriés seront mis en place pour favoriser le développement d'une coopération interuniversitaire de qualité avec les universités africaines et arabes.

D'autres actions sont à initier pour permettre la mise en place d'un dispositif de soutien et d'accompagnement:

- Permettre aux institutions d'offrir des bourses sur les fonds de recherche, pour les stagiaires, les étudiants et les post-doctorants;
- Simplifier et accélérer les démarches administratives pour la réalisation des projets de recherche;
- Accroître et diversifier les moyens de soutien à la recherche scientifique et technique;
- Coordonner et créer des partenariats entre les organismes marocains de soutien à la recherche scientifique et technique;
- Développer des partenariats avec le secteur public et privé et d'autres organismes subventionnaires régionaux et internationaux;
- Sensibiliser et impliquer la société civile dans la promotion de la recherche scientifique;
- Coordonner avec les autres instances finançant la recherche pour plus de rationalité et une meilleure répartition des moyens, visant à la fois la mise en place de réseaux d'excellence mais aussi à assurer un appui basique à l'ensemble de la communauté scientifique.

Des conférences, des débats organisés en partenariat avec des acteurs du monde scientifique et à destination des jeunes lycéens et des étudiants permettront de susciter et stimuler leur curiosité pour la recherche scientifique et technique et les sensibiliser au choix d'une carrière scientifique, avec des exemples de réussite professionnelle.

Concernant la promotion d'un écosystème favorable à l'innovation, l'objectif pourra être atteint avec:

- La mobilisation de tous les acteurs concernés par ce secteur via la mise en place d'un partenariat stratégique;
- La stimulation de la demande dans ce secteur à travers la création des espaces de rencontre et l'appui aux chercheurs et aux entreprises:
  - La création d'un environnement technologique: création de base de données des compétences, des thèses et mémoires, d'un réseau dédié aux professionnels et chercheurs.
- La mise en place d'un cadre institutionnel et juridique (défiscalisation des dépenses de recherche);
- Des financements alternatifs;
- Des partenariats entreprises – universités et « PPP ».

## VI. LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU PARTENARIAT INSTITUTIONNEL

### VI.1. Des avancées notables en tant qu'instrument de la stratégie éducative

Le chapitre précédent synthétise les discussions et recommandations issues du Colloque en termes d'enjeux et d'objectifs du partenariat pour la modernisation du dispositif éducatif dans toutes ses dimensions: généralisation de l'enseignement, égalité des chances, encouragement de l'excellence, infrastructure, qualité, promotion, compétitivité, promotion de l'économie du savoir.

Le présent chapitre s'attache, quant à lui, à comprendre quels sont les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs et les difficultés rencontrées.

#### VI.1.1 L'apport pour le préscolaire

##### VI.1.1.1. Une démarche partenariale bien structurée pour la promotion du préscolaire

Les projets pour la promotion du préscolaire ont fait l'objet d'un effort considérable ces dernières années. La création de l'Association Marocaine de Promotion de l'Enseignement Préscolaire (AMPS) regroupant un large réseau de partenaires: Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Education Nationale, ADS, Agences de Développement Régionales, Entraide Nationale, Fondations ... doit permettre de créer quelques 1 000 unités d'écoles préscolaires pouvant accueillir plus de 50 000 enfants à l'horizon 2012. L'Association a mis en place une démarche structurée en élaborant au préalable:

- Une analyse du contexte national dans le domaine du préscolaire;
- En listant les besoins à tous les niveaux: d'une unité élémentaire du préscolaire, du réseau d'unités, du système global;
- En cartographiant les partenariats existants;
- En déterminant les champs à cibler au niveau local, régional et global.

L'Association travaille sur plusieurs mesures d'accompagnement:

- Engager, soutenir, et subventionner toute action visant le développement et la promotion de l'enseignement préscolaire;
- Participer à l'élaboration des cahiers des charges du modèle préscolaire ciblé en vue d'entamer le processus de régulation du secteur;
- Contribuer à la mise en place des plans d'actions visant la mise à niveau des unités de préscolaire existantes publiques et privées en vue d'une normalisation du secteur;

Les moyens alloués par l'Association à cette cause sont les suivants :

- Acheter, louer, construire, aménager, entretenir des bâtiments nécessaires à l'accueil et l'enseignement des enfants;

- Recruter, former et assurer la gestion du personnel éducatif, selon un référentiel préétabli, ainsi que le personnel administratif et technique nécessaire à la réalisation des objectifs;
- Proposer à l'agrément des autorités compétentes les outils pédagogiques dont elle assure l'édition, l'achat et la mise à disposition;
- Effectuer des missions de contrôle et d'évaluation de l'enseignement dispensé.

## VI.1.2 L'apport pour l'enseignement primaire et secondaire

### VI.1.2.1. Un effort de mobilisation important des Associations et des ONG pour la lutte contre l'abandon scolaire et l'analphabétisme

En 1997 on comptait 17 000 associations, aujourd'hui on les estime à 40 000. Une grande partie de ces associations sont actives dans un cadre local au niveau d'une localité ou un quartier.

#### **Lutte contre l'abandon scolaire: éducation non formelle (ENF), support psychologique et social, soutien scolaire**

Un réseau partenarial local (Associations, ONG) remplace la présence unique de l'école dans la mise en place d'un système éducatif alternatif et le support psychologique et social.

Une étude d'investigation a été menée pour s'approprier la problématique de non scolarisation, les spécificités, les contraintes et les besoins du public cible. Cette étude, intitulée « D'une catégorisation à une typologie des enfants en situation de non scolarisation et de déscolarisation », est basée sur 4 principes qui sont les suivants :

- Principe 1: de l'obligation scolaire à l'obligation éducative;
- Principe 2: de l'école unique à un espace pluriel d'éducation et de formation;
- Principe 3: de la carte scolaire à la gestion locale de l'éducation;
- Principe 4: de l'exclusivité de l'intervention éducative à un réseau partenarial local.

Des associations partenaires participent au programme par la sensibilisation et l'intermédiation avec les familles, l'ouverture et la gestion des classes d'éducation non-formelle, et l'apport de solutions d'insertion socio-éducatives aux divers bénéficiaires.

Ces partenariats ont donné des résultats tangibles (depuis le lancement de l'ENF en mai 1997, jusqu'en 2007- 2008 plus de 330 000 jeunes dont 58,8% sont des filles ont pu bénéficier des classes d'ENF) et ont connu un développement rapide au cours des dernières années.

Cependant, des dysfonctionnements persistent:

- Absence d'incitations en faveur des ONG opérant dans les régions enclavées;
- Manque de professionnalisme du management de certaines associations induisant une utilisation peu optimale des ressources et une lenteur dans les procédures d'octroi de subventions;

- Manque de synergie, d'organisation entre les interventions et absence d'une démarche intégrée avec une approche «préventive»;
- Manque de collaboration des responsables d'établissements scolaires (ouverture des établissements aux heures de soutien scolaire, information à destination des élèves, etc.)

### Lutte contre l'analphabétisme

L'alphabétisation doit aller au-delà de la maîtrise des connaissances de base. Elle doit répondre à l'insertion socio-économique et à l'insertion citoyenne et est tributaire de l'implication de tous les acteurs socio-économiques, publics et privés, et société civile, et des citoyens eux-mêmes.

Il convient de rappeler qu'un programme<sup>8</sup> stratégique quinquennal 2005-2010 d'action de lutte contre l'analphabétisme, élaboré par le secrétariat d'Etat chargé de l'Alphabétisation et de l'Education non formelle, a été mis en place dans le but de réduire l'analphabétisme à 9 % pour la population âgée entre 15 à 45 ans qui constitue la cible prioritaire et à 17 % chez la population âgée de 15 ans et plus.

La lutte contre l'analphabétisme est le premier défi que doit relever une ONG en coopération avec le gouvernement, mais malgré leur travail remarquable, ces organisations se trouvent confrontées à nombre de difficultés:

- Absence d'un cadre légal sur l'interdiction de travail pour les enfants et le droit à la scolarisation pour tous;
- Système de partenariat peu novateur, évolutif et durable, avec des procédures complexes, rigides et opaques ;
- Manque d'autonomie de la structure responsable des questions de l'alphabétisation:
  - Pas de granularité dans la planification: actions à court terme, pour des personnes voulant juste assurer la gestion de leur vie quotidienne, à moyen terme, pour une tranche d'âge active visant une formation fonctionnelle et une activité pour leur survie, à long terme pour un métier donné,
  - Planification au niveau central: manque de compréhension de la diversité des contextes, de flexibilité des programmes (adaptation aux besoins spécifiques des apprenants)

<sup>8</sup> Le programme E-@lpha permet à un groupe d'apprenants de travailler ensemble via le net avec un tuteur indépendamment de l'espace, et offre une approche flexible de l'alphabétisation. Ce programme utilise Internet et le multimédia comme support d'apprentissage et permet de suivre la progression de l'apprenant (heures de travail, résultats, etc.), ce qui permet de mesurer l'efficacité pédagogique du système et d'obtenir un certain nombre de données statistiques sur l'alphabétisation.

On peut également citer un autre programme avec la coopération internationale qui vise à mettre au point un programme pilote d'alphabétisation des femmes marocaines, en étroite collaboration avec le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle. Ce programme pilote cherche à mettre en œuvre une pédagogie innovante et des conditions d'apprentissage plus attractives dans le but de combattre les déperditions dont souffrent plusieurs programmes d'alphabétisation.

Il puise ses fondements dans le programme officiel du gouvernement marocain en apportant dans son contenu un complément centré sur les articles du Code de la famille (Moudawana), sur le genre et les droits de la femme en général. Son but est d'aider les femmes à connaître leurs droits tels qu'énoncés dans le Code et de les encourager à intégrer ces droits dans leurs comportements, décisions, activités et leurs relations au quotidien.

- Carence dans la professionnalisation et l'accréditation des prestataires et des formateurs;
- Insuffisance de programmes cadres durables de partenariat avec la société civile, de mesures incitatives et de structures consultatives;
- Manque d'implication du secteur privé et des collectivités locales (projets locaux intégrés);
- Manque de mesures incitatives pour les apprenants: opportunité de travail, crédit solidaire, prestations de service, logements sociaux, affectation de terrains non exploités, etc.

### VI.1.3 L'apport au niveau de la formation professionnelle

#### VI.1.3.1. La mobilisation de la coopération internationale pour accompagner le saut qualitatif

La formation professionnelle a connu une croissance très importante: elle est passée de 133 000 stagiaires en 1999-2000 à 233 000 en 2006-2007, soit une progression annuelle moyenne de 8,3%. En 2006, le taux d'insertion avoisinait les 65%. Ce saut quantitatif montre l'intérêt croissant pour ce type de formation où les jeunes sont censés être opérationnels dès leur entrée sur le marché du travail.

Cependant, les acteurs du dispositif de formation professionnelle ont dû mener une réflexion globale pour mieux comprendre les besoins des différents secteurs d'emploi, améliorer les ingénieries de formation, revoir les approches pédagogiques et la formation des formateurs de manière à accompagner le saut quantitatif d'un véritable saut qualitatif.

Des partenariats ont été noués avec des organismes internationaux<sup>9</sup> pour mener à bien ces projets complexes. On peut citer, par exemple, l'apport du Canada pour ce qui est de la mise en place de l'Approche par Compétences, des Allemands pour l'encadrement de l'Apprentissage ou de l'Union Européenne pour la refonte des ingénieries de formation sur le secteur du textile, des NTIC et du tourisme.

Cependant, malgré ces avancées pourtant significatives, la Formation Professionnelle souffre encore du manque de synergie avec les fédérations professionnelles et les entreprises elles-mêmes: Centre de Formation par Apprentissage intra et interentreprises à développer, encadrement des apprentis et des stagiaires à améliorer, formation initiale et continue des formateurs à structurer, cogestion des établissements à instaurer...

<sup>9</sup> Cf. Annexe IX Les actions partenariales d'envergures, chapitre IX.9



## VI.1.4 L'apport au niveau de l'enseignement supérieur

### VI.1.4.1. La mobilisation des Universités pour s'ouvrir sur l'environnement économique national et international et pour promouvoir leur image

L'exigence pour l'Université de s'ouvrir, de créer des liens avec l'environnement économique régional, national et international s'inscrit dans un cadrage stratégique global portant sur les finalités suivantes:

- Développement interne de l'Université;
  - Recherche de financements alternatifs;
  - Réflexion sur des formations plus adaptées aux exigences du marché (techniques et comportementales);
  - Promotion de son image auprès des jeunes et des entreprises d'acteur crédible, engagé et efficace auprès de ses partenaires;
  - Création d'un environnement favorable à la synergie entre les programmes de R&D des entreprises et ceux des universités.
- Contribution au développement régional et national.

Certaines universités sont déjà très engagées en ce sens:

- Développement des liens avec des partenaires prioritaires:
  - Grandes entreprises de la région du Grand Casablanca (OCP, ONA, RAM, ...);
  - Associations et fédérations représentant des branches d'activités (FIMME, FENELEC, CGEM, CJD...);
  - Collectivités et autorités locales (communes, conseil de la ville, conseil de la région, Wilaya, préfectures, agence urbaine...);
  - Opérateurs de l'éducation et de la formation (Académie Régionale de l'Education et de la Formation, Etablissements d'enseignement supérieur non universitaire...);
  - Opérateurs du champ culturel, scientifique et social;
  - Coopération internationale: universités étrangères mais aussi organismes d'études et de recherche.
- Institutionnalisation de ces relations selon des cadres idoines pour chaque type de partenaire: conventions avec les opérateurs, tels que les collectivités locales, associations, fondations, établissements d'éducation et de formation ou création d'associations avec des entreprises ou de contrats avec des organismes.
- Traduction des partenariats en projets opérationnels, tels que:
  - Structuration des offres de services (recherche, formation continue, banque de stages, ...) de manière à gagner en efficacité et en visibilité;
  - Dotation en locaux et personnels dédiés;
  - Création d'une cellule chargée du développement des partenariats avec les opérateurs du champ social (associations à caractère social et culturel, organismes publics et privé intervenant dans les secteurs sociaux, etc.);
  - Renforcement des relations universitaires intra-régionales;

- Mutualisation des ressources sur le plan national comme par exemple la mise en place du système de gestion informatisé de la scolarité APOGEE.

Parmi les actions réalisées dans le cadre de partenariats régionaux ou nationaux on peut citer :

- Sensibilisation des étudiants à la culture entrepreneuriale avec le comité régional pour la création d'entreprise du grand Casablanca et le Centre des jeunes dirigeants;
- Partenariat Université Hassan II - Casablanca, CGEM, coopération internationale pour l'aide à l'insertion des lauréats de l'université et à la qualification des employés des entreprises.

Cependant, force est de constater que les universités ne sont pas toutes au même niveau de maturité pour gérer des initiatives similaires. En effet, la réussite de stratégies d'ouverture pour une université est liée à sa capacité à distinguer dans son environnement les secteurs pertinents pour son propre développement (gain en énergie, efficacité et dépenses) et à adapter son action en fonction de ses partenaires (association culturelle, entreprises).

## **VI.2. Un cadrage stratégique du Partenariat Institutionnel insuffisant**

### **VI.2.1 Bonnes Pratiques issues du Benchmark**

#### **VI.2.1.1. L'exemple Canadien**

Le système éducatif canadien est parmi les plus performants. Il existe en effet une mobilisation totale de la société civile autour de ce sujet qui s'avère être le moteur de toute sorte de développement. Le secteur privé a intégré ce processus pour en faire une priorité de base.

Le gouvernement a la responsabilité de structurer les différents réseaux de partenariat. Le choix des orientations est aussi d'une grande importance : privé – public, centralisation – décentralisation, la nature et les réalités culturelles et socioéconomiques du pays définissent le mode d'action à suivre.

#### **VI.2.1.2. L'exemple Colombien**

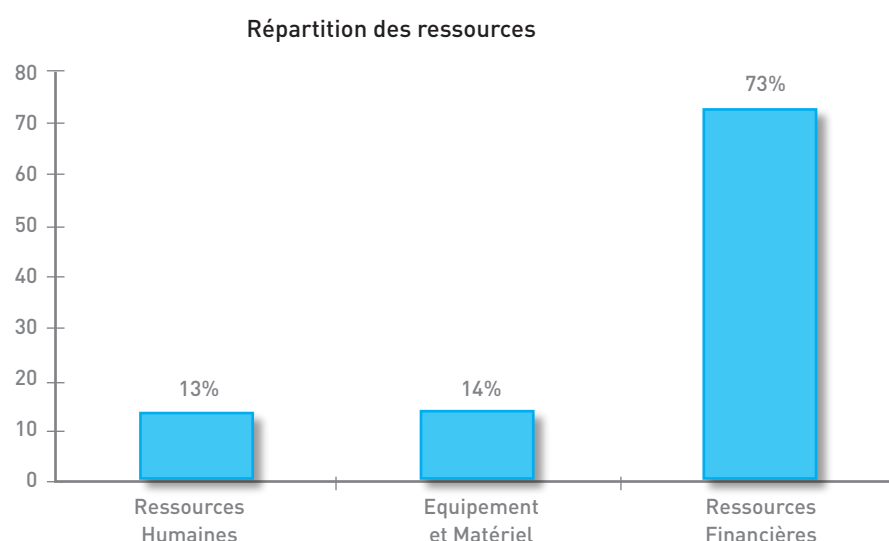
En qualité de chef d'orchestre, l'état gère la réforme du système éducatif de manière à mobiliser toutes les forces de la nation: réformes de lois, octroi de crédit et fonds auprès des organismes internationaux, mesure des réalisations et analyse des écarts. L'éducation étant la seule voie pour un développement durable, le projet est défini comme priorité nationale. Interventions de l'état, du privé et des ONG convergent vers cet objectif.

Une politique de décentralisation a permis à l'état colombien de motiver les localités en augmentant leur périmètre et champ d'action. Simultanément, cette action a permis de se concentrer sur le secteur privé afin de le rendre plus actif et plus mobilisable.

### VI.2.1.3. L'exemple Jordanien

La stratégie de partenariat en faveur du système éducatif en Jordanie relève d'une initiative nationale, pilotée par le ministère de l'éducation nationale. Les partenaires de ce projet sont de l'ordre de 17 multinationales, 17 entreprises locales et plus de 11 institutions gouvernementales et non gouvernementales. Environ 100 écoles étaient choisies pour constituer un groupe de prospection sur des critères préétablis par le ministère de tutelle. L'ensemble des investissements concernés par cette initiative a dépassé les 26 Million USD. Les objectifs étaient les suivants:

- Accompagner la vision 2020 de l'éducation en Jordanie;
- Renforcer le partenariat Public - Privé;
- Développer le tissu économique local lié à ce secteur (apport de l'expertise internationale);
- Développer cette initiative dans l'ensemble des écoles du Royaume avec le soutien du gouvernement.



### VI.2.1.4. L'exemple Malaisien

Très similaire au système américain, le système éducatif malais regroupe des acteurs du gouvernement fédéral, des états fédérés, des districts et des établissements scolaires.

Au niveau fédéral, le ministère de l'éducation et le ministère de l'enseignement supérieur traduisent la politique nationale de l'éducation en plans stratégiques et programmes d'application. Ceci se fait en fonction des objectifs et aspirations nationales. Le gouvernement fédéral se base sur son Comité de planification de l'éducation.

Au niveau des états et des districts, les départements et les instances de l'éducation prennent le relais pour accomplir les objectifs assignés par le gouvernement fédéral. Ces entités jouissent d'une certaine autonomie quand au financement et au choix des programmes.

Le secteur public représente la source principale du financement de l'éducation en Malaisie. Sa contribution s'est graduellement élevée pour avoisiner en 2002 un pourcentage de 8,11 % du PIB. Ce qui explique la conviction du gouvernement malais du rôle que joue l'éducation dans le développement économique et social de la nation.

La contribution du secteur privé reste très minime dans les cycles primaire et secondaire et se concentre sur l'enseignement supérieur.

#### VI.2.1.5. L'exemple des Etats-Unis

Le système éducatif des États-Unis est décentralisé, la plupart des décisions sur les programmes et sur le financement étant prises par des instances locales : les School Boards. Les programmes éducatifs («Curricula») sont en général établis par chaque état. Le gouvernement fédéral, via le United States Department of Education (équivalent du Ministère de l'Éducation Nationale), intervient surtout dans le financement de l'éducation: 90 % des élèves américains sont scolarisés dans le public.

Contrairement à l'enseignement supérieur, les résultats affichés par l'éducation américaine aux niveaux primaire et secondaire sont loin d'être compatibles avec le niveau des ressources octroyées dans ce domaine. Ce constat a poussé les autorités à planifier une restructuration du système éducatif de manière à optimiser les ressources et obtenir les meilleurs résultats possibles:

- Décentralisation du pouvoir de décision;
- Valorisation du rôle des parents;
- Nouvelles méthodes d'enseignement;
- Evaluation des résultats avec un contrôle rigoureux des performances des écoles, districts et états: des rapports annuels sont établis dans le but d'informer les parents et communautés de la progression de leur régions respectives.

#### VI.2.1.6. L'exemple de la France

Côté Education nationale, la compétence est très largement déconcentrée au niveau des académies. Les recteurs d'académie ont désigné des délégués académiques chargés des relations avec les entreprises. De profils variés, ces derniers sont souvent aussi les délégués académiques à l'enseignement technique (DAET). Certains sont d'ailleurs issus du secteur privé. Tous ont une bonne connaissance du milieu de l'apprentissage. Certaines académies ont mis en place de véritables pôles écoles-entreprises.

Côté entreprises, très bonne structuration des organisations patronales (principalement MEDEF au niveau national et régional), des organisations des branches professionnelles, pour traiter des questions école-entreprise. Dialogue institutionnel régulier tant dans le cadre régulier des commissions paritaires consultatives validant l'offre de diplômes et de certifications professionnelles (CPC, réunies de manière extrêmement régulière par branche), que, au niveau régional, des commissions régionales. Poids de la commission emploi formation du MEDEF: volontarisme particulier de certaines organisations professionnelles au cours des années récentes, parfois en raison de problématiques de pénurie de main d'œuvre (BTP, hôtellerie restauration, UIMM), ou de pyramide des âges interne au secteur (banque / assurance).

## VI.2.2 Positionnement du système partenarial marocain avec les systèmes mis en place par d'autres pays<sup>10</sup>

### VI.2.2.1. Choix de critères d'analyse

Le choix des critères permettant une analyse comparative a été défini et choisi en concertation avec le Conseil Supérieur de l'Enseignement. Ces critères doivent permettre de pondérer la capacité des politiques de partenariat des différents pays étudiés à participer à l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'éducation, à être pilotées et mises en œuvre.

Les systèmes de notation des critères ont fait l'objet d'analyses ainsi que d'une séance de travail avec l'équipe projet.

Une pondération qualitative de chaque critère a été réalisée par le consultant. Une fois les notes attribuées, le consultant a représenté sur deux graphiques le positionnement du système de partenariat du Maroc au regard des autres pays étudiés.

#### Critères de l'analyse comparative

##### Partage d'objectifs stratégiques

- 1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif
- 2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques
- 3 Capacité à favoriser les synergies dans les actions des différents partenaires
- 4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement
- 5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et le développement
- 6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement
- 7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formation

##### Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat

- 8 Cohérence de la vision du Ministère de l'Education Nationale avec la stratégie sélectionnée
- 9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre les partenaires et la tutelle
- 10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques
- 11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats (indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures).
- 12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie

##### Degré de faisabilité

- 13 Coût de la mise en œuvre (besoins en effectifs, formation...)
- 14 Délai de mise en œuvre
- 15 Acceptation par la communauté éducative

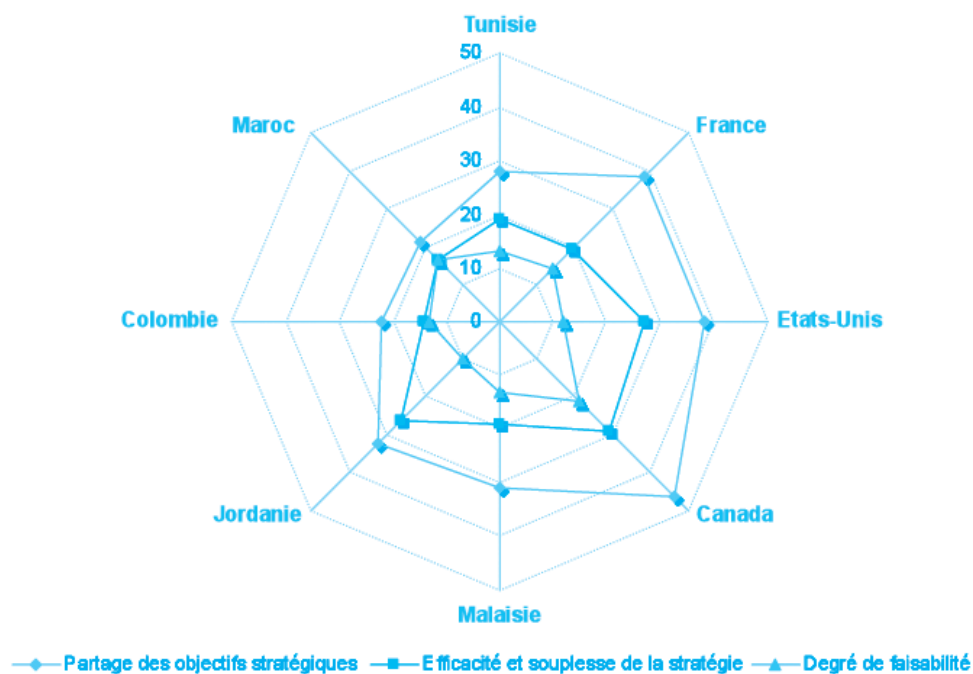
<sup>10</sup> Les pays étudiés sont au nombre de 7: Jordanie, Tunisie, France, Colombie, Malaisie, Etats Unis, Canada. Les résultats détaillés de l'analyse comparative se trouvent en annexe VI.

### VI.2.2.2. Analyse comparative

Le système de partenariat actuel au Maroc est plutôt en deçà des autres pays sur les critères d'analyse retenus.

On peut noter que le plus gros écart se situe au niveau du partage des objectifs stratégiques: les initiatives sont nombreuses mais il manque une vision et un pilotage stratégique permettant de prioriser et de coordonner les efforts et, ainsi, de gagner en efficacité.

Par contre, le degré de faisabilité pour la mise en œuvre d'un cadre partenarial institutionnel est similaire, voire supérieur à d'autres pays. Ce qui s'explique par l'ensemble du travail déjà réalisé tant du côté des institutions (réformes, plan d'urgence, rapport du CSE) que du côté des partenaires et notamment les associations et les fondations.



## **VI.3. Une stratégie de partenariat non relayée vers les acteurs majeurs**

### **VI.3.1. Une implication insuffisante des Collectivités Locales**

Le rôle des Collectivités Locales est essentiel dans les partenariats pour la mise à niveau de l'Ecole (infrastructures,...).

Pourtant, la gestion des partenariats souffre du caractère encore récent et non achevé des mesures de décentralisation entre le ministère et les collectivités locales. L'action des collectivités locales est encore trop dépendante du ministère de tutelle et de cadres réglementaires contraignants. D'autre part, le rôle de Collectivités Locales en termes de responsabilités et de missions vis-à-vis du pilotage des partenariats n'est pas clairement défini.

### **VI.3.2. Une implication insuffisante des parents d'élèves**

Les parents d'élèves sont insuffisamment informés et incités à participer à la vie de l'école: peu d'information ou de sollicitations émanant des établissements scolaires, pas de bulletin municipal ou de réunions émanant des élus.

Les Collectivités Locales n'impliquent pas systématiquement les parents d'élèves dans les projets de développement de l'Ecole (Foyers, Cantines, Transports, etc) alors que ceux-ci pourraient, par leur adhésion, contribuer directement ou indirectement (associations) à la réussite des projets, voire exercer une fonction de contrôle et de mesure des résultats.

### **VI.3.3. Une implication insuffisante des établissements scolaires**

Dans l'environnement scolaire, les directeurs font leur travail en milieu fermé, sans ouverture réelle vers les parents d'élèves, les partenaires, les collaborateurs, et les Collectivités Locales. Pourtant, le système éducatif avait prévu, il y a déjà une vingtaine d'années, un dispositif dans ce sens: le Projet d'Etablissement. Dans sa conception, il s'agit d'un plan pluriannuel (sur 3 à 5 ans) multidimensionnel et multisectoriel fondé sur une vision de la mission de l'institution éducative et sur un diagnostic collectif local des besoins et des potentialités de cette institution et de son environnement. Son élaboration et sa mise en œuvre impliquent non seulement le personnel éducatif mais aussi la grande « communauté scolaire », dans toutes ses composantes. Le but du Projet d'Etablissement est de développer l'établissement scolaire, de lui permettre de répondre aux besoins et attentes des élèves et de la communauté et constitue un espace cadre sur lequel les partenaires peuvent se référer et s'appuyer.

Ces projets d'établissement peinent à s'établir et à se concrétiser notamment du fait du manque de culture managériale et projet au niveau de la direction des établissements.

Dans le cadre de son programme avec les Académies Régionales de l'Education et de la Formation (AREF), un projet initié avec la coopération internationale assiste des collèges et écoles primaires pilotes pour la définition, la mise en œuvre et le suivi de Projets d'Etablissement. A la fin du programme, un ensemble de processus, d'approches, de pratiques, d'outils permettant de formuler des Projets d'Etablissement de qualité sera mis à disposition du MEN, des AREF et des Délégations Régionales.

Toutefois, quelque soit la performance des outils, la formation des ressources humaines au niveau des établissements sera indispensable.

#### **VI.4. Une logique « gagnant – gagnant » dans les partenariats non généralisée**

Si l'on prend l'exemple des grandes entreprises ou organisations philanthropes, au-delà de l'aspect «communication-publicité», la logique gagnant-gagnant est aussi dans :

- L'expertise acquise qui est parfois plus importante que les finances;
- Le renforcement de la coopération public-privé;
- Le développement de la citoyenneté.

Le développement des actions de partenariat dépendra aussi de la capacité de l'Ecole à instaurer une relation de confiance, notamment avec son environnement économique.

L'Ecole doit, d'une part, convaincre ces acteurs qu'ils ont en face d'eux des interlocuteurs crédibles et un dispositif prêt à les aider dans leur démarche partenariale:

- Intégration du partenaire dès la formalisation de la stratégie;
- Spécification des objectifs à atteindre;
- Mesures d'accompagnement du partenaire;
- Suivi et généralisation des projets;
- Information du partenaire sur les résultats obtenus, etc.

Et, d'autre part, leur apporter une assurance qu'ils ne s'impliquent pas à fonds perdus mais qu'au contraire:

- Les moyens fournis (financiers, humains, matériels) seront employés à bon escient et dans le but envisagé au départ.
- Il s'agira pour eux d'un véritable investissement:
  - Renforcer la compétitivité de l'entreprise et de l'économie marocaine : des jeunes bien formés, ce sont des ressources humaines dynamiques et performantes ;
  - Préparer les consommateurs de demain : des jeunes bien formés, ce sont des consommateurs potentiels ; mieux éduquée, la population a un pouvoir d'achat plus élevé et une consommation plus diversifiée ;



- Permettre l'évolution des entreprises grâce à une main d'œuvre capable de s'adapter à un environnement changeant;
- Promouvoir une société stable, clé de la croissance économique;
- Renforcer l'image de l'entreprise citoyenne auprès de ses clients, de ses employés et de sa communauté;
- L'exemple de la formation professionnelle est très parlant sur ce point; la logique gagnant-gagnant y est clairement établie: les entreprises s'impliquent dans la formation selon différentes formes et en retour, bénéficient d'un capital humain bien formé et opérationnel.

Cette logique gagnant-gagnant n'est pas toujours intégrée, notamment au sein des établissements. Les associations qui œuvrent par exemple pour le soutien scolaire ne trouvent pas toujours un relais satisfaisant au niveau de l'accueil ou de la logistique: (salles fermées, élèves non prévenus...) et peuvent se décourager.

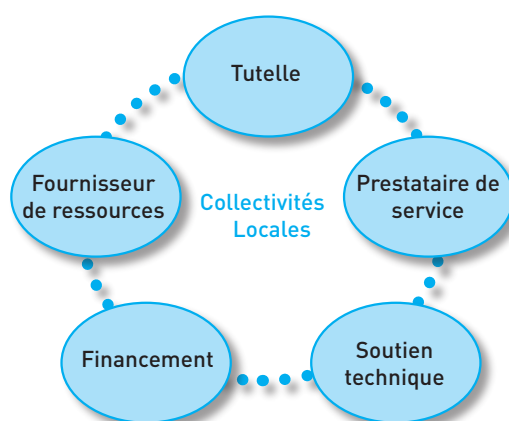
Une communication large sur les exemples de projets réussis pourrait également accentuer l'image de dynamisme et de sérieux de l'Ecole, valoriser ses partenaires et par la même, inciter d'autres acteurs à s'impliquer.

## VI.5. Des interactions Collectivités Locales-Etat peu optimisées

Les Collectivités Locales sont les premiers partenaires de l'Ecole pour les problématiques touchant aux infrastructures et à l'environnement scolaire: terrains, bâtiments, transport des élèves, cantines, foyers, etc.

Les Collectivités Locales se doivent de respecter les procédures en vigueur avec l'Administration centrale qui agit en tant que:

- Tutelle et exécutif à travers les préfetures, provinces et régions;
- Premier fournisseur de ressources matérielles, équipement, ressources humaines et infrastructures financières;
- Financeur des collectivités directement et indirectement (transfère les impôts et recettes, octroie des prêts par le Fonds d'Equipeement Communal);
- Opérateur des grands programmes nationaux et prestation de services (expertise et accompagnement des collectivités dans leurs projets).



Une grande partie des carences et des retards des collectivités dans les projets d'amélioration de l'école s'explique par une décentralisation et une déconcentration administrative non opérationnelle.

### **VI.5.1. Un manque de communication MEN-Collectivités Locales**

Souvent, les partenariats passés au niveau central ont du mal à se concrétiser au niveau local: manque de communication, prise en compte partielle des besoins réels, etc. Il conviendrait d'une part d'augmenter l'autonomie des Collectivités Locales dans la mise en place de partenariats avec les grands opérateurs du BTP, de l'eau, etc, et de créer des cadres partenariaux à plusieurs niveaux: ministère-ministère, Collectivités locales-Opérateurs locaux...

D'autre part, si les communes ont une bonne connaissance des programmes d'échelle nationale pour lesquels l'impact médiatique est important (Plan d'Urgence, Charte Nationale d'Education et de Formation), elles restent à l'écart des actions et de la stratégie des ministères. La collaboration entre les Collectivités et le MEN, excepté sur les grands projets nationaux, reste encore faible.

### **VI.5.2. Un manque de culture de la décentralisation au niveau des Collectivités Locales**

La gestion des services de l'état est toujours associée à un centralisme fort. Les représentants locaux des finances possèdent les prérogatives nécessaires pour valider les budgets et approuver certaines décisions. Or, sur des marchés ou opérations importantes, il arrive parfois qu'ils renvoient le budget pour validation à l'Administration centrale.

### **VI.5.3. Un manque de visibilité pour les partenaires**

L'opacité de la structure et du circuit de décision pour un intervenant externe ne favorise pas l'initiative: difficulté à clarifier les besoins, à identifier une entité ou une personne en tant que référent, à évaluer les délais...

### **VI.5.4. Un manque de moyens**

Malgré un soutien renforcé de l'État au cours des 3 dernières années:

- les dotations de soutien aux communes ont presque doublé en 3 ans;
- les montants de transfert des recettes (impôts) ont progressé en moyenne de 18%.

Les moyens sont inégalement répartis d'une collectivité à l'autre: l'attribution des ressources ne se fait pas forcément sur une cartographie des besoins réels, d'où une hétérogénéité des moyens d'une région à une autre. Un autre paramètre est l'influence que peuvent avoir les élus locaux au niveau de l'Administration Centrale.

D'autre part, les délais pour obtenir un financement FEC sont extrêmement longs. L'instruction du dossier prend au minimum une année. Quant à la validation d'octroi

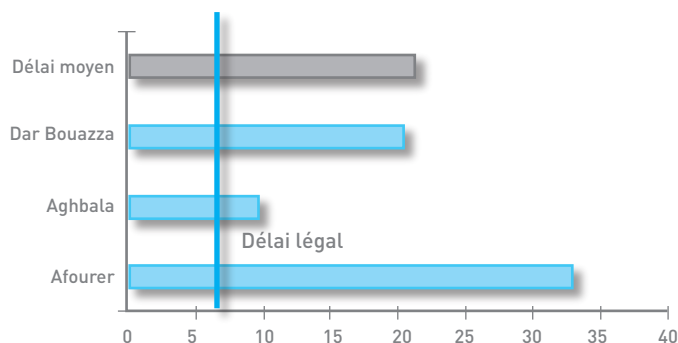
du prêt puis le versement de la première tranche, c'est sur une année, voire plusieurs, qu'ils se feront et ce malgré l'accord du FEC. Cette situation entraîne un véritable paradoxe: d'un côté l'État en tant que partenaire, qui pour s'assurer de ses capacités financières, réclame un versement comme pré-requis, et de l'autre l'État en tant que financeur qui demande parfois l'engagement des travaux avant de débloquent le financement.

Au final, entre le moment où la collectivité a décidé de lancer un projet en faveur de l'Ecole, et celui où elle obtient le financement, il peut se passer entre deux ans et une décennie.

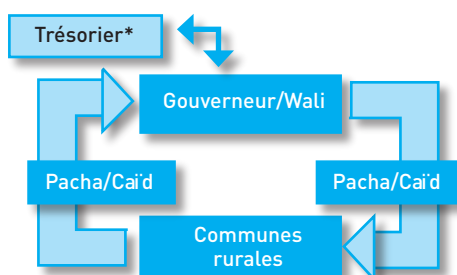
### VI.5.5. Une lenteur des délais d'approbation des budgets concernant les projets en partenariat

Dans les communes rurales les délais d'approbation sont excessivement longs pour la mise en œuvre de projets de partenariats avec un délai moyen de 21 semaines pour les projets : plus de 3 fois le délai légal.

Délai moyen d'approbation des budgets en semaines



Le circuit d'approbation



\*Le trésorier n'intervient que sur les décisions financières et fiscales

On constate l'absence d'un mécanisme d'approbation tacite (l'avis des autorités de tutelle est systématiquement requis). D'autre part, une fois le budget approuvé, sa mise en œuvre requiert une approbation pour chaque engagement de dépense.

Entre la programmation d'un projet lors du budget, et son activation, le délai encouru peut varier d'un à deux ans.

La budgétisation d'un projet se fait généralement en octobre, et l'obtention des fonds nécessaires à son financement en février au moment du transfert des recettes. Une fois les fonds obtenus, la collectivité doit passer par d'autres approbations pour pouvoir lancer le marché, et ce, quelque soit la nature et la taille du projet.

#### **VI.5.6. Des dossiers-projet trop pauvres en études et analyses**

Le montage des dossiers de partenariat se fait encore trop souvent exclusivement sur le respect des règles administratives: complétude des différentes pièces justificatives, formulation, etc. Les aspects stratégie à court et moyen terme, études de faisabilité, business plan, montage financier, concertation avec les populations locales font rarement l'objet d'études et d'analyses dans le pilotage des projets.

Ces lacunes ont une incidence certaine sur la réussite des projets: écarts parfois importants en termes de résultats par rapport aux exigences du cahier des charges initial.

Le contrôle des dossiers au niveau central se fait également plus sur des critères de forme que de fond.

## VII. LE DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL DU SYSTÈME DE PARTENARIAT

### VII.1. Les partenaires du réseau de l'éducation

Le réseau éducatif est représenté par les principales institutions qui partagent des responsabilités en éducation, à savoir:

- Le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique;
- Les Académies Régionales d'Education-Formation;
- Les Délégations Régionales;
- Les établissements d'enseignement scolaire;
- Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle;
- Les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes;
- Les Universités.

La mission éducative confiée aux institutions peut être réalisée avec la contribution des partenaires (entités publiques et privées) de ce réseau:

- Services et autorités locales;
- Société civile: associations, fondations philanthropiques, etc.
- Parents d'élèves;
- Acteurs économiques: associations professionnelles, organisations syndicales, entreprises privées;
- Autres ministères et autorités centrales;
- Bailleurs de fonds et organismes internationaux.

Les projets de partenariats couvrent de larges domaines:

- Partage d'expertise entre organismes, établissements, entreprises privées;
- Mise en commun des ressources financières, matérielles et/ou humaines;
- Mise sur pied de projets novateurs pour soutenir la scolarisation et la réussite éducative;
- Projets de recherche et de transfert de connaissances;
- Contributions bénévoles ou philanthropiques (dons, legs) compatibles avec la mission de l'école.

Les formules de partenariat envisagées ou déployées à ce jour prennent donc des formes multiples mais peuvent cependant être regroupées en trois grandes familles, par analogie avec le type d'interaction qu'ils entretiennent avec le réseau éducatif :

- Les partenariats «Satellitaires»;
- Les partenariats «Comètes»;
- Les partenariats «Astéroïdes».

### VII.1.1 Les partenaires « Satellites »

Les partenaires «Satellites» gravitent de manière régulière et cyclique autour du réseau éducatif. Les acteurs économiques sont classés dans cette catégorie.

Les chapitres précédents ont mis en évidence leur rôle incontournable, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des enseignements:

- Implication dans la gestion des établissements;
- Implication dans la formulation des curricula;
- Implication dans la définition des programmes de recherche et l'accompagnement des thésards;
- Implication dans la gestion des stages: banques de données, accueil et suivi des stagiaires;
- Intervention régulière auprès des jeunes et des étudiants: directement pendant les heures de cours ou indirectement lors de séminaires, de salons, de journées portes ouvertes, etc.

Des projets sont régulièrement initiés dans un cadre structuré. Les acteurs économiques interviennent en réponse à:

#### Une sollicitation directe

- Dans le cadre de la Charte Nationale d'Education et de Formation qui définit le rôle des opérateurs socioéconomiques en tant que partenaires dans le développement de l'enseignement (participation à l'identification et à la définition des profils nécessaires à l'entreprise marocaine, encouragement du parrainage et de l'octroi des stages, optimisation de la Recherche & Développement).

Force est de constater que, dans ce cadre, peu de réalisations ont vu le jour. Par exemple, dans le domaine de la R&D, les projets restent à l'initiative d'organismes tiers (Académie Hassan II des Sciences et Techniques, Association R&D Maroc, IMIST, OMPIC...).

- Dans le cadre d'un marché public : les exemples de réalisation sont nombreux. On peut citer un des plus récents: l'un des objectifs du programme d'urgence est notamment d'étendre la capacité d'accueil du système éducatif et le parachèvement de la couverture territoriale en infrastructures scolaires, par le biais de la construction d'établissements de qualité offrant à l'élève un environnement de travail propice à l'apprentissage. Pour atteindre cet objectif, le Ministère lance un Appel à Manifestation d'Intérêt pour la réalisation d'un ambitieux programme de constructions scolaires sur la période 2009-2012. Ce programme se répartit comme suit :

- Enseignement préscolaire : construction de 2886 salles de classe;
- Enseignement primaire : construction de 94 écoles et extension de 187 écoles;
- Enseignement secondaire collégial: construction de 720 collèges;
- Enseignement secondaire qualifiant : construction de 319 lycées;
- Internats : construction de 755 internats, dont 43 pour le primaire, 608 pour le collégial et 104 pour le qualifiant.

Dans ce contexte, c'est une logique financière qui prévaut.

### Une sollicitation indirecte

Dans le cadre d'actions des organisations professionnelles (CGEM, GBPM, Fédérations), en vue de combler le fossé entre l'entreprise et l'enseignement, d'une fédération métier, particulièrement active dans les problématiques de formation professionnelle, ou bien d'une Association.

Le parrainage des écoles par des entreprises a une portée locale, le plus souvent sur la zone géographique d'implantation de l'entreprise. La réussite du projet est alors soumise à l'existence d'ONG de quartier pour accompagner le projet, d'une communauté de l'école motivée pour s'impliquer et pour agir en partenariat avec l'entreprise, d'une forte présence d'enfants d'employés de l'entreprise et des besoins de l'école en rapport avec les moyens que l'entreprise peut mobiliser pour les satisfaire.

D'un point de vue opérationnel, un comité de soutien est créé, réunissant les potentialités humaines seules capables de mener à bien le projet de partenariat entre l'entreprise et l'école. Le comité est généralement constitué du représentant de l'Entreprise, du Directeur de l'école, d'un représentant des enseignants et des parents d'élèves, de Présidents d'associations de quartier et de personnes d'horizons différents (professions libérales, enseignants du supérieur, intellectuels...). Une fois constitué, le comité élit un président, un secrétaire et un trésorier. Sous l'impulsion du représentant de l'entreprise, le comité de soutien se réunit de manière récurrente pour permettre aux uns et aux autres de se connaître, de s'estimer et de cerner le contour du travail à faire en commun. Au besoin, pour préciser certains points, une enquête pourrait être menée ; de même qu'une évaluation du niveau scolaire de l'école.

Armés de tous ces éléments, les membres du comité de soutien dressent le bilan de la situation de l'école et élaborent une charte d'établissement ainsi qu'un plan d'action. La charte de l'école est destinée à préciser :

- Les objectifs à long terme (5 ans) de l'établissement;
- Les objectifs spécifiques visés par l'établissement;
- La stratégie et les axes d'intervention prioritaires pour réaliser ces objectifs;
- Les rôles et missions des différents intervenants dans la préparation, la réalisation, le suivi et l'évaluation du projet.

La charte de l'école est élaborée à travers une concertation souple et rapide avec toute la communauté de l'école : parents, enseignants, administration et partenaires. Elle sera ensuite largement diffusée et connue de l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus d'éducation et de formation.

Deux logiques prévalent dans ce modèle:

- Une logique de Coopération Public-Privé dans le cadre de mise en œuvre de projets importants en termes de moyens et de périmètre;
- Une logique de Citoyenneté dans le cadre de projets plus modestes.

En conclusion, si les entreprises interviennent régulièrement comme partenaires au niveau du réseau éducatif, il n'en demeure pas moins (à l'exception des marchés publics) que l'initiative incombe quasi-systématiquement à une association

majeure, ou un organisme tiers ayant défini un cadre stratégique et opérationnel bien structuré.

D'autre part, il n'existe pas au niveau de l'Ecole d'interlocuteurs ciblés ni de procédures définies pour mener une réflexion puis établir une convention de partenariat. La gestion se fait au cas par cas.

### VII.1.2 Les partenaires Astéroïdes

Les partenaires «Astéroïdes» sont des entités autonomes, évoluant librement autour du réseau éducatif. Les associations qui œuvrent pour l'amélioration du système éducatif de manière aléatoire sans véritable cadrage stratégique en lien avec l'Ecole appartiennent à cette famille.

Leur domaine d'intervention est très large:

- Encouragement de la scolarisation;
- Scolarisation des personnes aux besoins spécifiques;
- Education non formelle;
- Soutien scolaire;
- Enseignement en milieu rural;
- Activités intégrées;
- Equipements...

Les sources de financement varient d'une association à une autre. Globalement, elles reçoivent des aides des instances publiques nationales, de l'association marocaine de solidarité et de développement (AMSED), du secteur privé et de différents organismes internationaux:

- La Banque Mondiale;
- L'UNICEF;
- L'Entraide Internationale Médicale / Union Européenne;
- Le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PNUD);
- Le projet ADROS;
- Le Programme IPEC Maroc.

Bien que ces dernières fassent un travail remarquable, notamment au niveau des zones les plus difficiles: (régions rurales enclavées, familles analphabètes...) leurs actions n'apportent pas toujours les résultats escomptés pour différentes raisons:

- Ressources humaines (bénévoles) mal préparées (défaut de compétences en gestion de projets, communication, finances) et organisation mal définie (qui fait quoi, comment, selon quels processus, quelles échéances) qui entraînent des lenteurs dans l'aboutissement des projets;
- Faible implication des collectivités et autorités locales et du secteur privé en soutien aux initiatives;



- Défaut de pilotage des associations par l'Ecole; ce qui entraîne un «éparpillement» des efforts bien souvent au détriment des résultats attendus.

En conclusion, il semble que le monde associatif pourrait considérablement gagner en efficacité avec un réel pilotage des projets au niveau de l'Ecole: cadrage stratégique des projets prioritaires au niveau du MEN, gestion du partenariat et rationalisation des initiatives au niveau régional (AREF). Toutefois, peu d'AREF ont mis en place une cellule «Partenariat» dans leur organisation.

### VII.1.3 Les partenaires Comètes

Les partenaires Comètes sont opérationnellement autonomes mais gardent un lien fort avec l'Ecole: les Collectivités Locales et les bailleurs de fonds sont classés dans cette catégorie.

Les collectivités sont des entités fédératrices de partenariats au niveau régional: bien qu'indépendantes dans leurs choix et décisions, elles doivent rendre compte de leurs actions au niveau central.

Bien qu'acteurs de premier plan, les Collectivités Locales ne se sont pas encore attachées à la mise en place d'une organisation et de moyens leur permettant d'assurer une gestion efficace des projets de partenariats:

- **Absence de plan de développement stratégique et de plan d'investissement:**

Les Collectivités ne se sont pas vraiment concertées pour élaborer un plan de développement stratégique, voire un simple plan d'investissement qui permettrait de mieux coordonner et déployer leur action à court et moyen terme. Ceci entraîne inévitablement une faible mise sous tension du personnel qui, en l'absence d'objectifs bien définis se sentent peu mobilisés sur le sujet du partenariat.

- **L'information sur la gestion des partenariats est rare et peu normée:**

Pas de modèle de planification des projets ni de de convention. Aucune base de données, aucun historique de projets ne sont disponibles. La majeure partie des Collectivités utilise des imprimés fournis par le ministère, mais produit très peu de documents spécifiques pour son propre usage.

- **Une quasi absence de tableaux de bord de pilotage des projets de partenariats:**

Seules les informations sur l'hygiène, l'état civil et l'urbanisme sont remontées à l'autorité locale. Ces outils constitueraient pourtant des leviers importants pour le renforcement et le pilotage des projets.

- **Des ressources humaines mal préparées et formées:**

Le passage d'une gestion centralisée à une autre décentralisée et déconcentrée se fait lentement, par manque de culture du management, de compétences en gestion financière, par l'insuffisance de formation aux nouvelles méthodes et aux technologies de l'information et de la communication.

- **Des procédures non optimisées pour les projets de partenariat:**

Généralement, les services organisent leur travail en suivant le formalisme administratif. Cependant les textes de lois ou règlements ne couvrent pas tous les cas, notamment en matière de partenariat. L'instruction d'un dossier peut donc parfois

se faire selon des modalités transmises oralement d'un fonctionnaire à l'autre, d'où d'inévitables erreurs assorties d'un manque de responsabilisation sur le dossier.

Egalement, le système d'information actuel ne permet pas suffisamment de fluidité et de performance dans les processus.

- **Un manque de contrôle sur l'utilisation des ressources financières:**

Les dirigeants des collectivités sont très présents lors de l'exécution des projets, mais ne font quasiment pas de contrôles a posteriori. La Cour des Comptes et d'autres institutions (le Ministère de l'Intérieur, les inspecteurs régionaux des différents Ministères, les services préfectoraux et provinciaux) exécutent parfois ce type de contrôle mais les collectivités sont peu réceptives : une fois l'autorisation de « faire » obtenue, elles éprouvent tellement des difficultés pour réaliser des projets (cf. taux de réalisation des dépenses d'équipement) que l'aboutissement d'un projet est un bon résultat en soi.

En l'absence d'indicateurs et de procédures de contrôle, il est aujourd'hui difficile de trouver des chiffres sur les budgets réellement alloués aux projets de partenariat avec l'Ecole.

- **Des ressources financières limitées pour les projets de partenariat :**

L'analyse de l'affectation des ressources dégage les constats suivants :

- Forte part des budgets d'exploitation affectée aux salaires, ce qui limite inévitablement la marge de manœuvre des collectivités et les ressources disponibles pour le développement des actions de partenariat pour l'éducation:
  - Les salaires constituent au minimum 40% des dépenses d'exploitation,
  - Dans les communes rurales la part affectée à ce poste peut aller jusqu'à constituer  $\frac{3}{4}$  des ressources des communes.
- Forte hétérogénéité des affectations entre communes rurales et urbaines, mais aussi entre communes «comparables».
- Faiblesse des annuités d'emprunt qui s'explique par la préférence des Communes à accumuler des excédents d'équipements importants (le recours à l'emprunt est considéré comme un signe de mauvaise gestion, alors que cela peut au contraire constituer un levier de développement).
- Affaires techniques : 5% à 10% des dépenses d'exploitation concernent l'entretien: Les communes investissent une faible part de leurs dépenses dans l'entretien des routes, des bâtiments, des espaces verts et autres équipements collectifs.
- Education, jeunesse, sport, et culture : les parents pauvres de la politique de la ville: Les communes semblent n'accorder que peu d'importance aux actions sociales (formation, culture, soutien à des associations, hygiène...). Seule la commune de Témara parvient à y consacrer près de 20%, alors que cette part est inférieure à 5% dans toutes les autres communes.

- **Grande prudence dans l'engagement des dépenses :**

Le système de calcul favorise la sous-estimation des recettes et la surestimation des dépenses comme décrit dans le chapitre sur le cadre budgétaire. Cette prudence dans l'élaboration des budgets engendre automatiquement des situations financières saines, où généralement les collectivités disposent d'une marge au

moins de 10% entre le budget prévisionnel et son exécution.

Les collectivités concentrent leurs efforts financiers dans les dépenses de fonctionnement, et s'engagent peu dans d'autres projets (tels les partenariats pour l'école, les actions sociales ou pour la jeunesse) notamment par manque de compétences de gestion (montage de projets, recours à l'emprunt, maximisation des excédents, lancement et suivi de marchés...); ce qui induit une situation financière excédentaire. La gestion des finances des collectivités est le plus souvent réduite à une gestion des encaissements et des décaissements.

- **Une marge de manœuvre limitée dans l'élaboration du budget :**

Les budgets sont élaborés en fonction des orientations de la tutelle. Les collectivités peuvent être enclines à reconduire globalement dépenses et recettes d'année en année, simplement en réajustant les prévisions sur la base de la règle des 12/33. Cette attitude s'explique par la complexité des modifications de budget en cours d'exercice. Tout changement dans le budget (réaffectation d'article à article) doit être approuvé par la tutelle. Cette procédure impacte la réactivité des collectivités et la mobilisation des ressources. Dans certains cas, même si ces collectivités disposent de lignes bénéficiaires, elles ne les utiliseront pas sachant qu'il faudrait des mois pour obtenir une approbation.

## VIII. LES CONDITIONS POUR L'ÉMERGENCE D'UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT RENOUVELÉE

### VIII.1. Analyse SWOT

#### VIII.1.1 Les atouts pour le partenariat institutionnel avec l'Ecole

Les travaux réalisés sur la problématique du développement de l'Ecole sont nombreux : rapport du cinquantenaire, rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement, Plan d'Urgence, colloque organisé par le Conseil Supérieur de l'Enseignement. Ces différents travaux ont presque tous, à différents degrés de profondeur, évoqué les apports du partenariat pour l'Ecole et ont participé à une prise de conscience des enjeux.

On peut noter également un consensus manifeste sur les constats et sur les axes d'actions prioritaires à engager (Cf. synthèse des principaux constats issus du colloque).

L'amorce de la déconcentration de l'école (création des AREF, autonomie des universités...), le renouvellement de l'approche projet d'établissements et la dotation de chaque établissement d'un conseil de gestion permettra de mieux responsabiliser les acteurs et d'opérer un suivi « terrain » des opérations partenariales.

Une analyse des modèles de partenariat existants au Maroc et à l'étranger permettra de faire émerger les bonnes pratiques mais aussi les écueils à éviter (rapport de diagnostic stratégique du partenariat institutionnel pour l'Ecole).

Enfin, la généralisation des outils de technologie d'information et de communication (programme Génie) devrait permettre un pilotage facilité des actions partenariales.

#### VIII.1.2 Les handicaps qui freinent le partenariat institutionnel avec l'Ecole

Actuellement, l'absence d'une vision partenariale stratégique à court, moyen et long terme, l'inexistence de structures de pilotage, de processus, de supports (humains et logistiques) dédiés aux projets de partenariat (à tous les niveaux du système éducatif) et la non adaptation du cadre réglementaire régissant les partenariats freinent la mise en place d'un système partenarial efficace :

- Insuffisance de la réflexion sur les modes de financement alternatifs pour l'Ecole;
- Manque de plans d'actions partenariales opérationnels;
- Pas de système ou d'outils de mesure de la performance des actions partenariales.

D'autre part, au niveau des établissements scolaires les handicaps sont nombreux :

- Décentralisation et déconcentration ne touchent pas encore les établissements scolaires;
- Manque de contrat d'objectifs/résultats pluriannuels entre le ministère et les établissements scolaires et entre le ministère et les Universités;

- Manque de culture partenariale et de formation managériale des RH au niveau des établissements.

De manière plus large, l'Ecole manque de synergie avec les acteurs économiques et offre peu de visibilité pour les partenaires (opacité du système, notamment pour les prises de décisions).

### **VIII.1.3 Tendances et opportunités favorables pour le partenariat institutionnel avec l'Ecole**

On note l'importance du tissu associatif sur l'ensemble du territoire et le vivier important de ressources bénévoles. Les associations et les ONG concentrent un effort de mobilisation important notamment pour la lutte contre l'abandon scolaire et l'analphabétisme. La coopération internationale est également très active sur le sujet «éducation» et sur le développement de la recherche scientifique.

Les acteurs économiques, quant à eux, ont une sensibilisation accrue aux enjeux liés au Capital Humain et donc à leur formation initiale. Les besoins en ressources qualifiées ont considérablement augmentés ces dernières années (croissance notable du nombre de stagiaires pour la formation professionnelle notamment) et l'assistance internationale a permis la réingénierie de nombreux programmes de formation selon l'approche par compétences dans la formation professionnelle. On observe un volontarisme certain des fédérations professionnelles en raison de problématiques de pénurie de main d'œuvre. La notion d'entreprises citoyennes prend également de l'ampleur et de nombreuses entreprises en font un vecteur de communication.

La décentralisation et déconcentration de l'Administration Centrale (Etat) est une tendance favorable à la responsabilisation des acteurs aux problématiques du partenariat.

Le renforcement du système national d'innovation participe également aux échanges partenariaux entre les universités et le monde économique.

### **VIII.1.2 Menaces pour le partenariat institutionnel avec l'Ecole**

Il n'existe pas de vision stratégique globale, posant un cadre d'objectifs et d'actions pour l'ensemble des acteurs, institutions et partenaires, en plus du manque d'implication des acteurs économiques:

- Pas de dialogue institutionnel régulier avec les acteurs économiques dans le cadre de commissions paritaires consultatives;
- Manque de structuration des organisations patronales et des fédérations professionnelles sur la problématique de la formation;
- Une logique gagnant- gagnant non encore intégrée;
- Insuffisance des budgets consacrés à la R&D dans les entreprises.

Les collectivités locales (CL) sont peu impliquées:

- La décentralisation et la déconcentration administratives ne sont pas opérationnelles au niveau des Collectivités Locales (tutelle encore trop présente au niveau des CL pour la gestion des partenariats);

- Moyens inégalement répartis d'une collectivité locale à une autre;
- Ressources financières limitées pour les projets de partenariat au niveau des CL;
- Ressources humaines des CL non formées et encadrées pour gérer les projets de partenariats;
- Manque de procédures d'exécution budgétaire non contraignantes au niveau des CL.

Les parents d'élèves sont peu impliqués dans le fonctionnement de l'Ecole car insuffisamment sollicités mais aussi peu conscient du rôle qui leur est imparti.

Les inégalités sociales de réussite sur le plan de l'éducation militent pour renforcer les actions dans les régions les plus pauvres. Or, on observe une absence d'incitations en faveur des ONG opérant dans les régions enclavées et une faible visibilité sur les multiples initiatives de partenariat en faveur de l'Ecole au niveau local. L'absence d'un cadre légal sur l'interdiction de travail pour les enfants et le droit à la scolarisation pour tous est également une menace (inefficacité des actions partenariales).

Le manque de cadrage et d'accompagnement des projets de partenariat induit une déperdition des énergies et des moyens.

## Matrice Atouts/Handicaps/Opportunités/Menaces pour le Partenariat Institutionnel avec l'Ecole

	TENDANCES ET OPPORTUNITES FAVORABLES												MENACES											
	optimiser												consolider											
Importance du tissu associatif																								
Vivier important de ressources "bénévoles"																								
Effort de mobilisation important des Associations et des ONG pour la lutte contre l'abandon scolaire et l'analphabétisme																								
Coopération internationale très active sur le sujet "Éducation"																								
Dynamisme de la recherche scientifique																								
Sensibilisation accrue des acteurs économiques aux enjeux liés au Capital Humain et donc à leur formation initiale																								
Renforcement de la notion d'entreprises citoyennes																								
Accroissement des besoins en ressources qualifiées																								
Montant/mode certaines fédérations professionnelles en raison de																								
problématiques de pénurie de main d'œuvre (Tourisme, Textile, NTIC)																								
Créissance notable du nombre de stagiaires pour la formation professionnelle																								
Reingénierie des programmes de formation selon l'approche par compétences dans la formation professionnelle																								
Reconnaissance et déconcentration de l'Administration Centrale																								
Renforcement du système national d'innovation																								
Manque d'implication des acteurs économiques, des parents d'élèves, des collectivités locales																								
Manque de structuration des organisations patronales et des fédérations professionnelles sur la problématique de la formation																								
Pas de dialogues institutionnel régulier avec les acteurs économiques dans une cadre de commissions paritaires consultatives																								
Faible visibilité sur les multiples initiatives de partenariat en faveur de l'école au niveau local																								
Absence d'actions en faveur des ONG opérant dans les régions éloignées																								
Inégalités sociales de réussite sur le plan de l'éducation																								
Absence d'un cadre légal sur l'interdiction de travail pour les enfants et le droit à la scolarisation pour tous																								
Dépendance des énergies et des moyens par manque de cadrage et d'accompagnement des projets de partenariat																								
Une logique gagnant gagnant non encore intégrée																								
Une décentralisation et une déconcentration administrative non opérationnelle au niveau des Collectivités Locales																								
Moyens inégalement répartis d'une collectivité locale à l'autre																								
Ressources financières limitées pour les projets de partenariats au niveau des CL																								
Ressources humaines des CL non formées et encadrées pour gérer des projets de partenariat																								
Procédures d'exécution budgétaire trop contraignantes au niveau des CL																								
Une tutelle encore trop présente au niveau des CL pour la gestion des partenariats																								
Insuffisance des budgets consacrés à la R&D dans les entreprises																								

### Matrice Atouts/Handicaps/Opportunités/Menaces pour le Partenariat Institutionnel avec l'Ecole

ATOUTS																								
Prise de conscience des enjeux liés au développement de l'école (Plan d'urgence)																								
Implication forte du CSE sur cette problématique																								
Mobilisation des partenaires extérieurs (Colloque)																								
Premières analyses des apports du partenariat pour l'école (Plan d'urgence, Rapport CSE, Colloque)																								
Concensus sur les constats et sur les axes d'actions prioritaires à engager (Colloque)																								
Amorce de la déconcentration de l'école (création des AREF, Autonomie des universités, ...)																								
Capitalisation possible sur les modèles de partenariat existants																								
Capitalisation sur les exemples de structures partenariales réussies à l'international (benchmark)																								
Renouvellement de l'approche Projet d'établissement (projet ALEF, USAID)																								
Généralisation des outils de technologies d'information et de communication (programme GENIE)																								
Dotation de chaque établissement d'un conseil de gestion (suivi d'un projet d'établissement)																								
HANDICAPS																								
Insécurité des structures de pilotage, de processus, de supports (humains et logistiques) dédiés aux projets de partenariat (à tous les niveaux du système éducatif)																								
Absence d'une vision partenariale stratégique à court, moyen et long terme																								
Insuffisance de la réflexion sur les modes de financements alternatifs pour l'école																								
Manque de plans d'actions partenariales opérationnels																								
Pas de système ou d'outils de mesure de la performance des actions déjà engagées																								
La décentralisation et déconcentration ne touchent pas encore les établissements scolaires																								
Manque de contrat d'objectifs/résultats pluriannuels entre le ministère et les établissements scolaires et entre le ministère et les Universités																								
Manque de synergie de l'école avec les acteurs économiques																								
Manque de culture partenariale et de formation managériale des RH au niveau des établissements																								
Manque de visibilité pour les partenaires (opacité du système, notamment pour les prises de décisions)																								
Non adaptation du cadre réglementaire régissant les partenariats																								
Conditions pour l'émergence d'une stratégie de partenariat renouvelée																								

Les conditions identifiées par le SWOT pour l'émergence d'une stratégie de partenariat renouvelée sont l'élaboration d'une vision stratégique à moyen et long termes (voir infra VII.2), une motivation et une implication accrues des partenaires (voir infra VII.3) et la création du Comité Stratégique du Partenariat chargé du pilotage (voir infra VII.4).

## **VIII.2. L'élaboration d'une vision stratégique à moyen et long termes**

### **VIII.2.1 Un vecteur important de l'image de l'Ecole vis-à-vis de ses partenaires**

L'image de l'Ecole vis-à-vis de ses partenaires peut parfois freiner l'initiative des partenaires: questionnement sur la capacité de l'Ecole à se moderniser, sur l'utilisation des moyens alloués, sur la crédibilité des interlocuteurs...

L'élaboration d'une vision stratégique à long terme renforcera l'image de l'Ecole: un acteur sérieux, engagé vis-à-vis de ses clients (les élèves) comme de ses partenaires et capable d'apporter des garanties sur l'implication de l'Ecole dans les projets de partenariats en termes de cadrage, de moyens, de suivi et de mesures des résultats.

### **VIII.2.2 Un contrat d'engagements réciproques Ecoles-Partenaires**

Le Benchmark, la matrice SWOT et le diagnostic mettent à plusieurs reprises en évidence le manque de partage d'objectifs stratégiques entre tous les acteurs impliqués. La formulation d'une stratégie Partenariale avec l'Ecole à court, moyen et long terme sera donc une étape primordiale.

Elle permettra d'affiner et de valider les objectifs qualitatifs et quantitatifs attendus du Partenariat Institutionnel selon les 5 axes évoqués en partie IV du présent document, à savoir:

- Un partenariat institutionnel, vecteur de mobilisation Nationale;
- Un partenariat institutionnel, vecteur de lutte contre l'abandon scolaire et les inégalités sociales de réussite;
- Un partenariat institutionnel, vecteur de qualité des enseignements;
- Un partenariat institutionnel, vecteur de diversification des sources de financement;
- Un partenariat institutionnel, vecteur pour l'innovation et la Recherche et Développement.

Le Benchmark réalisé sur les 7 pays choisis en raison de la qualité de leur expérience en matière de Partenariat avec l'Ecole ainsi que le présent rapport de diagnostic permettra d'accompagner la réflexion sur les axes stratégiques à retenir.

Le plan stratégique identifiera et quantifiera les moyens nécessaires à l'atteinte de chacun de ces objectifs:



- Une structure organisationnelle cible pour l'ensemble du système éducatif mais aussi, peut être, pour certains partenaires;
- Un cadre réglementaire (si nécessaire);
- Les ressources humaines;
- Le budget.

L'exercice de quantification sera délicat du fait de l'absence d'une consolidation au niveau du MEN de données chiffrées sur le Partenariat.

Les rôles et les missions de chacun des acteurs seront précisés tandis qu'une feuille de route permettra de lister les actions majeures à engager pour chacun d'entre eux. Des indicateurs de résultats ainsi qu'une macro planification seront également définis.

L'instance de pilotage stratégique sera décrite. Elle permettra de suivre dans le temps les avancées obtenues et les difficultés rencontrées.

On propose 11 leviers, pour la mise en place de la stratégie partenariale.

**Levier 1- Lors de la phase de l'élaboration de la stratégie et pour favoriser l'appropriation des enjeux par tous, il conviendra de monter un comité projet regroupant les représentants de l'Ecole mais aussi des différents types d'acteurs-partenaires.**

**Levier 2- La vision stratégique ainsi définie et partagée pourrait servir de support à un Contrat d'objectifs entre l'Ecole et ses partenaires: engagement formel de chaque acteur à mettre en place les moyens nécessaires à la tenue de ses objectifs.**

**Levier 3- Les parents d'élèves devront être sollicités davantage, par les établissements mais également par les collectivités locales: bulletin d'information, avis consultatif sur les nouveaux projets. Le travail réalisé pour enrayer l'analphabétisme entraînera également une meilleure implication des parents d'élèves.**

### VIII.3. Plus de motivation et d'implication des partenaires

#### VIII.3.1 La nécessité de revoir l'organisation en termes de missions et de Capital Humain

L'Ecole a besoin de toutes les ressources compétentes pour sa mise à niveau et doit donc s'attacher à fédérer les partenaires autour de cet enjeu stratégique.

Le chapitre sur «les limites de la stratégie de partenariat actuelle» a mis en évidence le manque de mobilisation des acteurs directs: l'établissement scolaire, la collectivité locale, les parents d'élèves, dans les projets de partenariats.

Au niveau de l'établissement scolaire, un premier travail a déjà été réalisé pour que la direction s'implique dans le projet d'établissement (qui devra inclure l'axe partenarial) et pour que le conseil de gestion poursuive et décline à plus grande échelle. Le leadership des chefs d'établissement reste à étoffer. Il est important également de développer les mises en réseau ou les méga - EPLE multi sites<sup>11</sup> pour

<sup>11</sup> Établissement public local d'enseignement

s'assurer des profils managériaux adéquats, tant pour la gestion des relations avec les enseignants, qu'avec les parents d'élèves et les entreprises.

**Levier 4. Pour des établissements scolaires mieux impliqués, il conviendra de poursuivre les mesures d'accompagnement des ressources humaines vers plus de culture managériale.**

L'implication des Collectivités Locales sera dépendante de nombreux facteurs: moins de dépendance de leur actions vis-à-vis de l'Administration Centrale, un cadre réglementaire moins contraignant (notamment quand à l'élaboration des budgets), des responsabilités claires dans l'action partenariale, des procédures formalisées, un accompagnement des RH, un suivi des résultats, y compris sur le plan qualitatif.

**Levier 5. Le facteur le plus important sera le redéploiement des ressources financières des Collectivités Locales pour le financement des projets de partenariat avec l'Ecole.**

- Un niveau d'engagement minimum doit être fixé (au niveau du plan d'actions stratégiques notamment).
- Des définitions et des contrôles des dépenses à tous les niveaux devront être adoptés.
- Des mesures pour accompagner les ressources humaines vers plus de compétences en gestion financière et également en management seront nécessaires.

### VIII.3.2 Une logique qualitative partagée

Les dérives observées sur le passé induisent la mise en place de cadres juridiques de manière à éviter une utilisation du Partenariat pour des fins autres que celles posées initialement.

On peut citer comme exemple, l'utilisation des stagiaires comme main d'œuvre non rémunérée sans véritable encadrement pédagogique que ce soit du côté de l'entreprise ou du côté de l'établissement d'accueil.

Il est important d'instaurer des normes qualitatives du côté des partenaires, sans toutefois tomber dans un système de contrôle trop rigide; (cf. l'exemple français où l'existence d'un cadre réglementaire strict n'empêche pas complètement les dérives).

**Levier 6. Nécessité de poser des cadres juridiques pour des engagements de qualité réciproques :**

- Des conventions de stages
- Des contrats d'apprentissages
- Des agréments pour les associations et ONG
- Des conventionnements avec les écoles privées
- Autres: chartes de qualité, labellisation...

### VIII.3.3 Une exigence de contreparties tangibles ou immatérielles

Les associations, sous toutes leurs formes, sont déjà très mobilisées autour de l'Ecole. Cependant, les distinctions honorifiques ainsi qu'une large communication officielle autour du travail important qu'elles effectuent et des résultats obtenus favoriseront la continuité des actions déjà en cours (phénomène de «reconnaissance») et l'adhésion d'autres associations (communication).

Pour les acteurs économiques, les contreparties en matière d'image ou de notoriété seront également d'importants facteurs de mobilisation: renforcement de leur image d'entreprise citoyenne ou simple publicité.

**Levier 7. Il conviendrait d'élaborer des conventions de partenariats institutionnalisées stipulant les contreparties pour les partenaires.**

**Levier 8. Toutefois, le véritable levier pour les acteurs économiques, sera dans la capacité de l'Etat à proposer des mesures purement financières telles que la revue du régime fiscal du mécénat et les exonérations fiscales.**

### VIII.3.4 Une mise sous tension des partenaires

Les engagements stratégiques des différents partenaires doivent être déclinés en plans d'actions opérationnels et des outils de pilotage mis en place:

- Mettre en place un véritable Cycle de management, Plan, Budget, Objectif et utiliser le contrôle de gestion comme un outil de mesure des performances et de pilotage.
- Renforcer le pilotage des processus clés du système de partenariat en déterminant leurs flux d'informations associés, les outputs attendus et les indicateurs de performance à mesurer.
- Revoir le système d'évaluation des performances : instaurer des critères de notation et des indicateurs de performance de l'activité partenariale.
- Motiver par la délégation formalisée de responsabilités.

**Levier 9. Instaurer un véritable management par objectifs formalisés, autour de plans d'actions qui déclineront opérationnellement les options stratégiques des différents partenaires.**

**Levier 10. Revoir l'organisation et créer des cellules spécifiques au pilotage des projets de partenariats (au niveau des AREF par exemple).**

## VIII.4. La création du Comité Stratégique du Partenariat

### Levier 11. Création d'un comité stratégique du partenariat.

Ce comité, haute autorité pour le suivi de la réalisation de la vision stratégique, sera constitué des représentants des différents partenaires (Ecole, collectivités locales, Associations, acteurs économiques). Les représentants devront obligatoirement être des personnes décisionnaires de manière à pouvoir acter en séance les choix retenus.

On pourra imaginer une co-présidence Ecole-CGEM par exemple.

Ce comité s'appuiera sur des instances dédiées à plusieurs niveaux hiérarchiques: du niveau régional au niveau central. Ces instances se réuniront périodiquement de manière à analyser l'avancement du plan d'actions stratégiques de chacun des partenaires et des difficultés rencontrées, de manière à remonter une consolidation d'ensemble au niveau du Comité stratégique.

Ce mode de reporting permettra également la mise en place de tableaux de suivi des dépenses réellement engagées au niveau collectivités locales pour l'Ecole.

## IX. ANNEXE 1 – LES ACTIONS PARTENARIALES D'ENVERGURE

### IX.1. L'encouragement de la scolarisation

#### Chiffres clés :

Le taux net de scolarisation en 2007 était de 94% au primaire, 44% au secondaire collégial et 18% au secondaire qualifiant. L'augmentation des taux de scolarisation a été de 15 points pour toutes les tranches d'âge.

Concernant l'enseignement primaire, les taux d'abandon sont restés relativement élevés, à 5,7 % en moyenne et semblent augmenter à mesure que les enfants avancent dans les niveaux du cycle (10,4 % pour la 6e année en 2006). Dans l'enseignement secondaire, les taux d'abandon ont été encore plus prononcés ; en moyenne, les taux d'abandon sont élevés au niveau de la 3e année du collégial et de la 2e année du baccalauréat (respectivement 20,5% et 24,9% en 2006).

Quant au taux de redoublement, il est plus élevé en première année de secondaire que lors des années suivantes. De manière générale, les taux d'abandon et de redoublement affectent les garçons en proportion plus grande que les filles

#### Tendances :

La scolarisation effective jusqu'à l'âge de 15 ans est un espace prioritaire d'interventions identifié par le programme NAJAH.

Afin d'encourager la demande en éducation et d'améliorer la rétention des enfants issus des familles défavorisées, l'Etat a accordé une grande importance au support psychologique et social (voir infra IX.2).

Les enfants issus des milieux ruraux retiennent particulièrement l'attention des autorités puisqu'il s'agit d'un public de masse largement visé par l'objectif de généralisation de la scolarisation (voir infra IX.3).

Les publics ayant des besoins spécifiques font l'objet d'une attention particulière du système d'éducation (voir infra VIII.4).

Les pouvoirs publics ont retenu la préscolarisation comme un enjeu stratégique de lutte contre la déperdition scolaire et de rétention des enfants dans le système éducatif (voir infra IX.5).

Enfin, des actions en faveur de l'éducation non formelle, particulièrement ciblées sur les publics jeunes, permettent de ramener des enfants dans le système éducatif classique et de doter les autres de connaissances de base (voir infra IX.6).

#### Actions d'envergures menées :

Le programme INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain) est un projet sociétal de développement de grande ampleur.

Dans le cadre de l'INDH, 400 000 jeunes ont été formés à l'échéance 2007 avec un taux d'insertion dans le marché du travail de 60-70%.

Cette initiative commence à donner ses fruits au niveau de la région du Grand Casablanca à la faveur d'un ambitieux programme qui fait d'elle un véritable outil de mise à niveau sociale et de développement socio-économique de la ville. Le programme prioritaire pour la région du Grand Casablanca, auquel a été allouée une enveloppe budgétaire de l'ordre de 37,5 millions de dirhams, a arrêté 117 projets qui bénéficieront à 1.200.000 personnes. Cinq objectifs ont ainsi été atteints dans les domaines du soutien de la scolarisation, de l'encadrement médical et sanitaire, du renforcement des centres de formation et de qualification sociale, du renforcement des activités génératrices de revenus et d'aide aux personnes en situation précaire.

C'est aussi dans l'esprit de cette initiative qu'il convient de situer les projets lancés en septembre 2006 par le Souverain dans la commune rurale Ouled Saleh (province de Nouaceur) et qui concernent entre autres la construction d'un centre de formation et de qualification féminine (772 274,00 DH). S.M. le Roi avait également procédé en octobre de la même année au lancement des travaux de réalisation de sept centres socioculturels, pour un coût de 24,5 millions de DH, destinés aux jeunes de Anfa (Sidi Belyout), Hay El Fida Derb Soltane (Hay El Fida), Aïn Chok (avenue Taza), Hay Hassani (Al Oulfa), Ben M'Sick (Sebbata) et Moulay Rachid (Sidi Othman). A Sidi Bernoussi (Sidi Moumen), le Souverain a posé la première pierre pour la construction d'un centre socioculturel d'un coût de 5 millions de DH.

Pour l'année 2007, plusieurs projets ont vu le jour à Casablanca dont l'espace sportif «Ouled Ziane», le centre d'animation sociale «Nadi Al Oussra Al Amal» réalisés dans la préfecture des arrondissements El Fida Mers-Sultan, par la Fondation Mohammed V pour la Solidarité. Un projet de construction de la bibliothèque universitaire Mohamed Sekkat, relevant de l'université Hassan II à Casablanca, a également été lancé par S.M. le Roi sur une superficie de 6.250 m<sup>2</sup>.

## IX.2. Support psychologique et social

### Chiffres clés :

Le nombre de cellules de veilles pédagogiques a atteint 5 701 en 2007, dont 63% situées en milieu rural.

En 2007-2008, dans le secondaire qualifiant 35 188 enfants dans l'urbain bénéficiaient de bourses contre 8 664 dans le rural. En cycle de licence, l'effectif des bénéficiaires des bourses a atteint 92 548 individus, ce qui représente près de 37% de l'ensemble des étudiants inscrits dans ce cycle.

En 2007-2008, 850 173 enfants du primaire étaient bénéficiaires de cantines scolaires dans le rurale pour un total de 100 448 enfants dans le rural. De plus, 213 000 élèves ont bénéficié de la distribution de manuels scolaires, 350 000 ont reçu des cartables et 164 000 ont reçu des fournitures scolaires.

### Tendances :

Les dispositifs de support psychologique et social sont motivés par la lutte contre les causes de non scolarisation et d'abandon : éloignement de l'école, fragilité financière de nombreux ménages et travail des enfants. Ils s'étendent de l'enseignement scolaire jusqu'à l'enseignement supérieur.

L'effort de l'Etat porte surtout sur l'offre de restauration, d'hébergement et de bourses, ainsi que sur l'offre de conseil d'orientation. Ses partenaires contribuent à cet effort en distribuant des manuels et des fournitures scolaires à un public plutôt rural et féminin ; ils interviennent plus marginalement sur les volets pris en charge par l'Etat lui-même : extension des Dour Attalib et Attaliba.

Malgré l'accroissement des actions d'appui social, les effectifs des bénéficiaires des dispositifs d'appui social se maintiennent à un niveau stable. Le niveau des aides est insuffisant pour palier aux carences financières des ménages les plus défavorisés. Cela apparaît surtout pour les publics du secondaire et du supérieur et les bourses et logements qui leur sont accordées.

Les améliorations sensibles concernent l'extension des réseaux de cantines des secteurs primaire, secondaire et universitaire, et une réaffectation des ressources vers des ménages ruraux souvent plus nécessiteux que les ménages urbains.

De manière générale, une amélioration déterminante des dispositifs de support psychologique et social nécessite un ensemble de politiques qui dépasse les compétences et les moyens du seul Ministère de l'Education Nationale.

### Actions d'envergures menées :

On peut distinguer plusieurs types d'actions selon le type de public qu'elles considèrent : les publics du système éducatif en général ; les enfants à risque et en difficulté d'apprentissage ; les publics issus de milieux défavorisés ; les publics éloignés de leur lieu de résidence familiale ; les étudiants.

**Les publics du système éducatif en général :** sur la période 2004-2007, le nombre de bénéficiaires des cantines scolaires n'a pas cessé d'augmenter à tous les niveaux malgré la baisse enregistrée dans l'effectif des bénéficiaires dans le collégial en milieu rural au titre de l'année scolaire 2004-2005.

La répartition des inscrits dans les programmes de soutien scolaire selon le genre et le milieu montre que 59% sont des filles et que 32% proviennent du milieu rural.

Un programme, en collaboration avec le MEN, a pour objet le soutien scolaire et l'enrichissement psychosocial, le déploiement d'une pédagogie adaptée aux réalités des apprenants et des enseignants, la distribution de fourniture scolaire...

**Les enfants à risque et en difficulté d'apprentissage :** les conventions de partenariat entre l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation du Grand Casablanca et une association signées le 8 mai 2006, prévoient la création de centres d'écoute au profit des élèves en difficulté au sein des établissements scolaires dépendant de cette Académie.

Un programme de lutte contre l'abandon scolaire s'inscrivant dans l'approche préventive a été mis en place depuis 2005-2006 à travers l'instauration de cellules de veille au sein des établissements scolaires pour le diagnostic des causes d'abandon et l'organisation de soutien éducatif au profit des élèves à risque (pédagogique, social et psycho-relationnel). Ce programme d'appui est assuré par trois groupes d'intervenants et de partenaires de l'école : les enseignants, les associations et le système de parrainage. 92% des écoles sont dotées de ces cellules qui apportent un soutien pédagogique, social et psycho-relationnel aux élèves à risque. On a comptabilisé 154 000 bénéficiaires en 2007.

**Les publics issus de milieux défavorisés :** l'évolution du nombre de bourses octroyées dans l'enseignement secondaire collégial et qualifiant, durant la période allant de 2004 à 2007, témoigne d'une baisse des effectifs des bénéficiaires en milieu urbain, qui s'explique par le rapprochement des établissements scolaires des lieux de résidence des élèves et surtout par la création de collèges de petite taille en milieu rural.

Le Conseil Supérieur de l'Enseignement a conçu un programme de soutien social visant la lutte contre les déperditions scolaires des enfants vulnérables. Ce programme pilote consiste en l'octroi de dons (bourse allant jusqu'à 100 DH par mois aux familles vulnérables), conditionnés par le maintien de leurs enfants à l'école. Ce dispositif entrera en vigueur dès l'année scolaire 2008-2009.

**Les publics éloignés de leur lieu de résidence familiale :** la politique de développement des initiatives de transport scolaire, au profit des élèves demeurant loin des établissements scolaires, s'est poursuivie avec le renforcement du parc de minibus et l'augmentation des effectifs de bénéficiaires.

L'instauration des « Dour Attaliba » vise à encourager la scolarisation des filles issues de milieu rural et vivant éloignées de leur lieu de résidence pour poursuivre leurs études.

**Les étudiants :** le partenariat public-privé au niveau de l'enseignement supérieur a permis d'élargir la capacité litière des cités universitaires. Cette initiative devrait se poursuivre tout en tenant compte du niveau social des étudiants issus de milieux défavorisés.

L'intervention d'ONG dans le domaine de l'hébergement et de la restauration étudiante s'est avérée fructueuse et mérite d'être développée.

L'opération de parrainage des étudiants issus de milieux défavorisés par une fondation est une initiative qui mérite d'être élargie : elle a permis à des étudiants issus des orphelinats et des maisons de bienfaisance de poursuivre des études d'enseignement supérieur privé de leur choix ; la fondation fait parrainer chaque bénéficiaire par un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant pour le conseiller durant son cursus universitaire et l'assister pour son insertion dans la vie active.

### Actions à venir :

Le rôle de l'enseignant doit être davantage valorisé, celui-ci étant un facteur clé de l'amélioration de l'éducation.

Il faut renforcer une caractéristique essentielle du programme actuel, son multipartisme, et donc faire appel à la grande communauté qui entoure l'école, concernée autant moralement que pratiquement par le succès de l'école.

Les dispositifs de transports scolaires restent insuffisamment développés.

La généralisation de la couverture médicale pour les étudiants est une nécessité au regard de la situation actuelle (13% seulement des étudiants sont couverts).

Les lauréats doivent être mieux insérés socialement et professionnellement.



### IX.3. Enseignement en milieu rural

#### Chiffres clés :

L'effectif des élèves scolarisés en milieu rural a nettement crû depuis 2000. Au primaire, il est passé de 1 702 214 à 1 914 889 élèves en 2007. Au secondaire collégial son évolution l'a conduit de 147 243 à 308 922 élèves.

Le taux de couverture des communes rurales par les établissements d'enseignement collégial s'est amélioré en passant de 28,7% à 46,3% au cours de la même période 1999-2000 / 2006-2007. Le nombre de satellites scolaires est passé de 11 526 en 1999-2000 à 13 381 en 2006-2007. Par ailleurs, 59% des enseignants du primaire exerçaient en milieu rural en 2006-2007.

#### Tendances :

Malgré la baisse générale des effectifs des élèves scolarisés au primaire en 2003, les effectifs des élèves issus du milieu rural décroissent de façon moindre que ceux des élèves issus du milieu urbain.

La progression de la scolarisation en secondaire collégial est plus rapide en milieu rural (11%) qu'en milieu urbain. Ceci est dû au fait que les enfants ruraux ayant obtenu leur certificat d'études primaires peuvent de plus en plus suivre leurs études collégiales en milieu rural. L'égalité des chances d'accès au collège n'est pas encore acquise, l'indice de parité étant de 55%.

#### Actions d'envergures menées :

L'enseignement en milieu rural fait l'objet d'efforts soutenus de la part des pouvoirs publics ou d'agences de coopération (cf. IX.2 Support psychologique et social).

Plusieurs associations ont procédé à des campagnes de sensibilisation auprès des parents, réhabilité certaines écoles, introduit l'accès à l'eau et à l'électricité, construit des sanitaires, intégré des activités parascolaires, etc.

#### Actions à venir :

Il semble important d'améliorer l'environnement des unités scolaires rurales, de former le corps enseignant aux réalités rurales, de définir un plan stratégique annuel et quinquennal avec les directeurs et les enseignants, de mettre en œuvre un programme d'alphabétisation des parents en milieu rural pour qu'ils deviennent des alliés de l'école.

### IX.4. Scolarisation des personnes aux besoins spécifiques

#### Chiffres clés :

Le taux de prévalence des situations de handicap atteint 5,12% soit 1 530 000 personnes handicapées. Il est de 2,5% au sein de la tranche d'âge des moins de 15 ans, soit 230 000 enfants.

430 classes spécifiques ont été intégrées dans les écoles primaires. L'enseignement scolaire, en collaboration avec la Fondation Mohammed V pour la solidarité, a procédé à la création de 243 classes intégrées au profit des enfants aux besoins spécifiques.

**Tendances :**

Selon la résolution 142 de la Charte sur l'Education-Formation relative aux personnes aux besoins spécifiques, il est prévu de doter les établissements scolaires des commodités de circulation des locaux ainsi que des programmes et de l'encadrement adaptés à la situation de ces personnes. Des instituts et des écoles spécialisés dans ce domaine seront ouverts en partenariat avec les autorités d'éducation formation et les organismes spécialisés.

La stratégie nationale en matière de scolarisation des personnes à besoins spécifiques comporte plusieurs objectifs, comme l'aménagement des espaces éducatifs et leur dotation en ressources humaines, en matériel didactique, médical et paramédical, en équipements, en aides techniques et prothèses. La stratégie nationale prévoit aussi l'amélioration des prestations sociales et de santé, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation ...

Ces initiatives doivent être renforcées et accompagnées par l'aménagement de l'accès à l'école et la mise en place d'un transport scolaire adapté à cette catégorie.

**Actions d'envergures menées :**

La convention de partenariat entre le Ministère de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et le Secrétariat d'État à la Famille, l'Enfance et les Personnes Handicapées a été révisée afin de redéfinir le champ d'action de chaque partenaire, de mettre en œuvre la circulaire N°130 en 2005 axée sur les campagnes de sensibilisation et de mettre en place des critères de classes intégrées... Des séances de formation des cadres chargés de l'intégration scolaire sont organisées. Des équipements et du matériel éducatif pour les classes ont été fournis. Un effort d'équipement portant sur de la documentation spécialisée a pareillement été mené pour les CFI<sup>13</sup>.

**Actions à venir :**

La convention quadripartite signée en avril 2006 entre le Ministère de l'Education Nationale, la Fondation Mohammed VI de Promotion des Oeuvres Sociales de l'Education-Formation, le Ministère de la Santé et le Secrétariat d'état Chargé de la Famille de l'Enfance et des Personnes Handicapés, doit être déclinée en plans d'actions.

**IX.5. Le préscolaire****Chiffres clés (2006-2007) :**

Sur les 20 prochaines années, la tranche d'âge des enfants préscolarisables (âgés de 4 à 5 ans) devrait osciller entre 1 et 1,2 millions d'individus. Or seulement 705 753 enfants étaient préscolarisés en 2007, c'est-à-dire près de 60% de la tranche d'âge préscolarisable.

<sup>13</sup> CFI : Centres de Formation des Instituteurs.

En milieu rural, le taux de préscolarisation n'atteint que 45,6% ; 28,5% pour les filles.

### Tendances :

La généralisation de la préscolarisation est un objectif fondamental de la Charte. La Loi N° 05-00 traduit la prise en compte de cet objectif par l'Etat marocain. Le taux de redoublement élevé enregistré au cours de l'école primaire démontre l'importance pour la réussite des enfants d'avoir acquis des connaissances de base au cours d'un enseignement préscolaire.

Actuellement, la demande en préscolarisation n'est pas satisfaite par l'offre disponible (cf. taux de préscolarisation).

L'offre émane presque exclusivement du secteur privé (le secteur privé comprend les enseignements dont le financement émane directement des ménages et non pas de personnes publiques ; il regroupe l'enseignement moderne et les Kouttabs). Cette offre est traversée par une ligne de fracture entre un enseignement moderne destiné aux ménages solvables situés essentiellement en milieu urbain, et un enseignement traditionnel (Kouttabs) adressant les ménages plus modestes majoritairement ruraux ou périurbains. La qualité de ce dernier est moindre que celle de l'enseignement moderne.

Les effectifs de l'enseignement traditionnel représentent les deux tiers de l'effectif total des enfants préscolarisés. La baisse de l'enseignement traditionnel (3% en rythme annuel) a entraîné une diminution de 1,3% par an de l'effectif préscolaire total sur la période 2001-2007, malgré la hausse de l'enseignement moderne au rythme de 10% par an sur la même période. La décroissance des effectifs de l'enseignement traditionnel est due à l'abaissement à 5 ans de l'âge d'entrée à l'école publique des enfants issus des ménages ruraux.

40% des enfants non préscolarisés appartiennent au groupe des ménages qui ne peuvent accéder à l'offre d'enseignement préscolaire, qu'il soit moderne ou traditionnel. Et la logique de rentabilité de l'offre privée n'est pas en mesure d'assurer la généralisation du préscolaire ; le rapport analytique du CSE estime qu'il devrait pouvoir prendre en charge la moitié de la demande totale en préscolarisation dans les prochaines années.

La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule que les enseignements préscolaire et primaire seront intégrés afin de constituer un socle éducatif cohérent. L'enseignement public devra aménager environ 30 000 salles pour assurer sa généralisation.

### Actions d'envergure menées :

Concernant les classes intégrées dans les écoles primaires, comme prévu par la Charte, le département de l'enseignement préscolaire a lancé des expériences de classes préparatoires intégrées au cycle primaire. Par ailleurs, il projette de créer 1 500 classes préscolaires par an au sein des écoles primaires.

Mais l'action essentielle tient à l'initiative de la Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales de l'Education-Formation soutenue par le Ministère de l'Education Nationale et d'autres partenaires ministériels. Il s'agit d'instituer un

nouveau système préscolaire national dans lequel tous les foyers sans considération de revenus auront accès à une éducation préscolaire normée et de qualité. En 2015 près de 50% des enfants de 4 et 5 ans, soit plus de 600 000 enfants, pourraient en bénéficier.

La phase pilote repose sur deux projets. Il revient à la Fondation Mohammed VI de Promotion des Oeuvres Sociales de l'Education-Formation de gérer le Projet d'Impulsion Pilote (PIP 2008 – 2012) en menant à bien la réalisation de 100 écoles pouvant scolariser plus de 9 000 élèves. Les objectifs sont de poser l'amorce de l'initiative nationale, d'asseoir la crédibilité du projet et de mettre à l'épreuve et d'expérimenter plusieurs options avant la phase de généralisation. Le second projet (2009-2013) appuiera ce premier mouvement, en faisant intervenir plusieurs partenaires (Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Education Nationale, ADS, Agences de développement régionales, Entraide Nationale, Fondation Mohammed VI, Promotion Nationale...) pour la construction de 1 000 unités d'écoles préscolaires.

La phase pilote testera les principes directeurs qui président à l'élaboration de l'initiative préscolaire et balisera les possibilités de mise en application pratique. Par ailleurs, elle permettra de concevoir et de tester plusieurs modèles d'écoles préscolaires, afin d'optimiser tous les paramètres de mise en place et de fonctionnement, tout en respectant les principes directeurs du programme.

L'initiative du Ministère de l'Education Nationale et de la Fondation Mohammed VI sera poursuivie au travers d'une phase de généralisation conduisant à la construction de plus de 30 000 classes à l'horizon 2015.

La Fondation Marocaine pour la Promotion de l'enseignement préScolaire (FMPS), association d'utilité publique, a été instituée pour la mise en œuvre de ce projet.

#### Actions à venir :

Le Ministère de l'Education Nationale devrait selon le programme Najah assurer une formation continue requalifiante à destination des éducateurs afin d'assurer une mise à niveau de leurs compétences et d'homogénéiser l'enseignement préscolaire dispensé.

Plus globalement, les projets du programme Najah et de la FMPS doivent permettre de bâtir un nouveau concept d'éducation préscolaire moderne, authentiquement marocain pour tenir compte des réalités.

## IX.6. L'éducation non-formelle

#### Chiffres clés :

L'évolution du nombre des bénéficiaires de la deuxième chance est marquée par un faible taux d'accroissement annuel moyen qui atteint à peine 0,67%. En 2000, ce nombre était de 34 859 bénéficiaires contre 36 518 en 2007.

Le nombre de centres de la deuxième chance est passé de 608 en 2006 à 741 en 2007, soit une augmentation de 22%.

Sur ce poste de la dépense publique, 34,1 millions de dhs ont été consommés en 2007 (0,006% du PIB), soit une augmentation annuelle moyenne de 8,8% depuis 2001.

### Tendances :

Considérant le rôle de l'éducation non formelle dans la lutte contre la déscolarisation et la non-scolarisation des jeunes âgés de 8 à 16 ans, et l'impact négatif de ces échecs sur l'efficacité du Système d'Education et de Formation, le financement paraît faible. Il est assuré par les fonds publics.

Entre l'année 2000 et 2007, l'effectif cumulé des bénéficiaires de l'éducation non formelle ayant été réinsérés est estimé à 25 767 dans l'enseignement formel et à 4 178 dans la formation professionnelle.

La répartition de ces bénéficiaires par milieu et genre montre une attention particulière aux filles ainsi qu'aux enfants issus du milieu rural où l'on enregistre 55% des bénéficiaires ; ces deux catégories étant les plus touchées par la déscolarisation et la non-scolarisation.

Au niveau régional, la région de Marrakech-Tensift-Al-Haouz est celle où l'on enregistre le plus de bénéficiaires; vient ensuite la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, et enfin, celle de Souss-Massa-Draa.

L'éducation non formelle, parce qu'elle s'adresse à un public jeune, semble un investissement plus rentable pour l'économie et la société marocaine que l'alphabétisation des adultes.

### Actions d'envergures menées :

Le programme d'Education Non Formelle (ENF) s'adresse aux jeunes non scolarisés ou déscolarisés, âgés de 8 à 16 ans et vise, d'une part l'alphabétisation de ces jeunes et, d'autre part la réinsertion de certains d'entre eux dans les cycles d'éducation et formation en mettant en place les passerelles qui leur permettent l'accès à ces cycles.

Le système éducatif alternatif est assuré par un réseau partenarial local. Depuis le lancement du programme ENF en 1997 plus de 330 000 jeunes, dont 58,8% de jeunes filles, ont pu bénéficier des classes d'ENF.

Le cycle d'insertion à l'école, destiné aux enfants non scolarisés ou déscolarisés âgés de 9 à 11 ans n'a permis l'insertion dans l'éducation formelle que de 10% des inscrits.

Certaines Académies Régionales et la Direction de la Planification de la Formation Professionnelle ont signé des conventions afin d'intégrer des sortants de l'éducation non formelle dans des cycles d'apprentissage professionnel.

### Actions à venir :

L'intégration avancée des ressources du monde universitaire en sciences sociales à la démarche d'analyse et de réflexion permettrait d'améliorer la compréhension des enjeux de l'éducation non formelle et son analyse.

## IX.7. NTIC

### Chiffres clés :

Près de 1 800 établissements ont été équipés de 2 055 salles multimédia et 27 310 ordinateurs. Plus de 1,4 millions d'élèves en bénéficient, soit 52 élèves par ordinateur. Des actions de formation (15 000 enseignants) et de développement des contenus ont été menées.

### Tendances :

Le Département de l'enseignement scolaire a lancé, en 2005, le programme GENIE de généralisation des technologies d'information et de communication (TIC). Ce programme vise l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des apprentissages, notamment par l'équipement de tous les établissements scolaires en salles multimédia connectées à Internet, et concerne la formation des enseignants et des cadres administratifs ainsi que le développement de contenus pédagogiques numériques (il s'agit d'intégrer les outils des TIC dans les méthodes pédagogiques et d'apprentissage).

**Programme GENIE**

Caractéristiques	Données
Durée	3 ans (2006 – 2009)
Nombre d'élèves	6,2 Millions
Nombre d'enseignants à former	230 000
Nombre d'établissement à équiper	8 604 et 13 000 écoles satellites
Budget alloué au programme	1, 038 Milliards de DH
Taux d'utilisation des salles multimédia par semaine et par élève	1 heure pour le primaire- 2 heures pour le collège- 3 heures pour le lycée

### Actions d'envergures menées :

Le bilan de la première phase du programme GENIE<sup>14</sup> s'annonce positif, et en maintenant un rythme soutenu dans l'exécution, les résultats seront sans doute encourageants.

En raison de l'importance de l'apport des TIC dans la formation, de sa complexité et des retombées positives du programme GENIE sur les secteurs de l'éducation, la gestion du programme a été mise en place au niveau d'un Comité de pilotage présidé par le Premier Ministre.

Dans ce cadre, une stratégie volontariste a été mise en place pour permettre une intégration rapide et efficace des outils des TIC dans l'enseignement. Celle-ci vise l'amélioration de la qualité de l'enseignement, le renouvellement des curricula et la cohérence avec les pratiques et les orientations internationales en vigueur. Progressivement, cette stratégie devrait permettre : l'intégration des TIC au

<sup>14</sup> Généralisation des technologies d'Information et de communication dans l'Enseignement (GENIE).

cursus scolaire non comme discipline isolée mais comme un outil fondamental et transversal dans le système éducatif ; la maîtrise des TIC en vue de leur intégration pédagogique et didactique ; la prise en compte des TIC dans les fonctions d'encadrement, l'adoption, la production des supports et des moyens didactiques.

Pour atteindre ces objectifs, trois volets ont été identifiés : l'équipement, les contenus pédagogiques et la formation des enseignants. Au niveau de l'équipement, le programme GENIE vise la mise en place des salles multimédia connectées à l'Internet dans tous les établissements scolaires. La mise en place de ces infrastructures vise à garantir un volume horaire hebdomadaire minimal par élève, selon le niveau scolaire. Dans cette optique, le programme GENIE prévoit d'équiper 8 700 établissements scolaires (écoles, collèges et lycées) en salles multimédia connectées au réseau Internet en 2009. Dans sa première phase, le programme a permis d'équiper un total de 1 671 établissements scolaires en salles multimédia fonctionnelles sur 1 878 prévus. Cette première phase sera clôturée, permettant ainsi d'offrir à 1,5 million d'élèves, 2 055 salles multimédia dans les 16 Académies Régionales d'Education et de Formation.

Concernant les contenus, un certain nombre d'actions ont été identifiées : le développement des contenus pédagogiques, la mise en place d'un laboratoire national de développement de contenus numériques et, enfin, la mise en place d'un portail éducatif national. A noter que le laboratoire sera mis en place au sein du ministère de l'Education Nationale au courant de l'année 2007 et aura pour mandat le pilotage des projets de développement de contenu numérique et de définir également la spécification technique des produits pédagogiques nationaux. Une bibliothèque virtuelle est également mise à la disposition des élèves et des enseignants dans les 30 000 PC livrés dans la première phase du plan triennal. Celle-ci comprend les productions numériques élaborées par 600 enseignants innovants.

Enfin, un accent particulier a été mis sur la préparation et la formation des enseignants et cadres administratifs, maillon essentiel pour la réussite du programme GENIE. A cet égard, 32 centres de formation TIC ont été mis en place dans l'ensemble des Académies Régionales d'Education et de Formation avec pour mission principale d'assurer la formation de 230 000 enseignants. 3 000 enseignants-formateurs, sur les 6 000 prévus, ont déjà été formés dans les 32 centres de formation. A leur tour, ces enseignants-formateurs vont assurer la formation de leurs pairs au sein des établissements scolaires équipés. Ainsi, ces formations spécifiques permettront aux enseignants de se familiariser avec les TIC, d'utiliser ces outils dans leurs programmes scolaires afin de permettre aux élèves de bénéficier des avantages et opportunités qu'offrent les TIC dans le domaine éducatif. De plus, elles permettront aux enseignants de disposer des connaissances relatives aux aspects maintenance des équipements.

Un fabricant de microprocesseurs doit former 25 000 enseignants marocain supplémentaires aux nouvelles technologies de l'information dans l'éducation d'ici à la fin de 2008.

4 500 enseignants marocains seront formés au programme Intel Teach. Intel a en effet une coopération suivie avec le gouvernement marocain en matière d'éducation et de formation.

Intel a aussi équipé une école rurale de 914 élèves à Aïn Aouda, à 30 km de Rabat de 250 ordinateurs.

Deux accords ont également été signés avec le Ministère marocain de l'Education, l'un pour la donation de 1 000 ordinateurs aux écoles primaires rurales au cours des cinq prochaines années, et l'autre pour la formation des enseignants. D'autres partenariats ont permis la formation des enseignants et l'intégration de la TIC dans les établissements scolaires :

- SMART technologies<sup>15</sup> en 2007-2008 : en formant 160 formateurs, ce projet a pour objet l'intégration des produits Smart dans l'environnement enseignement/formation;
- La junta de Andalucia<sup>16</sup> en 2004-2008 : il s'agit de soutenir la politique de réforme éducative du MEN et spécifiquement la promotion de l'utilisation des nouvelles technologies dans le système éducatif marocain;
- Projet COLLAB<sup>17</sup>: partenariat entre le projet ALEF de l'USAID et le CNIPE<sup>18</sup>;
- Le British Council<sup>19</sup> de Rabat: ce projet vise la formation des experts en matière d'intégration des TIC dans l'enseignement de l'anglais.

### Actions à venir :

Il y a lieu d'évaluer l'impact du programme GENIE sur les apprentissages des élèves et sur l'acte éducatif en général et de tirer les leçons de sa première phase d'exécution pour éviter tout dérapage possible.

Des conventions de partenariat appuyant le programme sont en cours d'exécution.

Le CMCTICE<sup>20</sup> devrait former 2 500 enseignants/an.

<sup>15</sup> Smart Technologies : société canadienne de produits interactifs, connue pour son tableau blanc interactif qui peut être relié à un ordinateur et un projecteur. Celui-ci a notamment été utilisé au sein de centres de formation GENIE. [www.smarttech.com](http://www.smarttech.com).

<sup>16</sup> Junta de Andalucia : communauté politique autonome de l'Andalousie. [www.juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es)

<sup>17</sup> Projet COLLAB : destiné au personnel de l'éducation nationale, ce dispositif d'apprentissage en ligne (e-learning) dispense un cursus relatif à la conception de contenus multimédia éducatifs entièrement en ligne. Dans le cadre d'un accompagnement du programme GENIE, il s'agit de favoriser la mise en œuvre d'innovations pédagogiques et la déconcentration effective de l'encadrement pédagogique. <http://collabo.tarbiya.ma/>

<sup>18</sup> Centre National des Innovations Pédagogiques et d'Expérimentation (CNIPE) : rattaché au Ministère de l'Education Nationale, le CNIPE a rang de Direction centrale. Il a pour mission l'action pédagogique par l'expérimentation et la promotion de solutions nouvelles.

<sup>19</sup> British Council : institution gouvernementale britannique ayant pour mission l'enseignement de la langue anglaise et sa diffusion dans le monde.

<sup>20</sup> Centre Maroc-Coréen de formation en TICE (CMCTICE).



## IX.8. Formation continue des enseignants

### Chiffres clés :

170 538 enseignants du primaire et du secondaire ont bénéficié d'actions de formation continue pendant l'année scolaire 2006-2007.

### Tendances :

Les sessions de formation continue en faveur des enseignants du primaire ont lieu deux fois par an. En l'absence d'un système de formation continue, les autres enseignants doivent se doter d'un plan personnel de formation.

### Actions d'envergure menées :

Deux projets de partenariat ont été noués entre 8 Académies marocaines et 8 Académies françaises. Le premier projet concerne la formation et la gestion des ressources humaines et vise un enseignement préscolaire de qualité. Cette coopération est concrétisée par des missions de formation entre les 2 pôles.

Quant au deuxième projet, il se base sur le développement de la formation initiale et continue des enseignants, ainsi que sur la création de centres de ressources (bases de données) en faveur des enseignants afin de motiver la recherche et l'autoformation.

### Actions à venir :

Il est nécessaire de créer un centre de formation continue pour les enseignants au niveau national.

Il faut aussi procéder à une réforme du système de formation continue en le construisant sur la base de projets provinciaux et régionaux.

## IX.9. Formation Professionnelle

### Chiffres clés :

L'effectif de la formation professionnelle est passé de 133 000 en 1999-2000 à 233 000 en 2006-2007, soit une progression annuelle moyenne de 8,3%. Les filles représentent environ 43% des stagiaires. L'effectif des lauréats est passé de 78 000 en 2003 à 104 725 en 2006. Après 9 mois de sortie, le taux d'insertion pour la promotion 2006 de la formation professionnelle était égal à 65%.

Le secteur de la formation professionnelle compte 1 957 établissements en 2006-2007 dont 75% relèvent du secteur privé.

En 2007, l'effectif total des formateurs de la formation professionnelle est d'environ 13 000 formateurs dont 52% exercent dans le secteur privé.

### Tendances :

La répartition des stagiaires par type de formation montre que la formation résidentielle<sup>21</sup> accapare 4/5 des stagiaires contre seulement 1/10 des stagiaires pour les autres modes de formation alternée et par apprentissage. Entre 2001-2002 et 2006-2007, on constate une nette augmentation dans les niveaux technicien

et technicien spécialisé. En revanche, pour les niveaux “spécialisation” et “qualification”, le nombre de stagiaires enregistre une stagnation.

Le secteur privé de la formation professionnelle a vu sa contribution diminuer de 12 points en l'espace de quatre ans en passant de 40% des effectifs des stagiaires en 2002-2003 à seulement 29% en 2006-2007.

Même si l'effort déployé en matière d'offre de la formation professionnelle est appréciable, il demeure insuffisant au regard de la pression exercée par une demande très diversifiée.

### **Actions d'envergure menées :**

Des actions ont été identifiées par les pouvoirs publics comme prioritaires pour l'enseignement technique et professionnel. Elles tournent autour de la professionnalisation des cursus (voir infra IX.10) et de l'implication des entreprises dans la formation et l'insertion (voir infra IX.11)

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est aujourd'hui riche d'un réseau de 265 établissements au service des jeunes à travers tout le Royaume, qui accueillent en 2007-2008, plus de 165 000 stagiaires en formation.

Il offre ainsi aux jeunes une large palette de formations ouvertes sur tous les secteurs de l'économie et porteuses d'opportunités d'emploi, leur assurant ainsi une meilleure employabilité et de plus grandes chances d'insertion professionnelle.

Dans le souci de l'adéquation «Formation / Emploi», l'OFPPT attache une importance toute particulière à l'implication soutenue des professionnels dans le processus de formation et d'insertion. C'est ainsi que sont directement impliquées les Fédérations et les Associations professionnelles, ainsi que les entreprises.

L'OFPPT mène également une politique de partenariat soutenue avec les partenaires étrangers.

---

<sup>21</sup> Formation résidentielle : elle se déroule au sein de l'établissement de formation et est complétée par un stage professionnel.

### Conventions majeures signées par l'OFPPT avec les partenaires étrangers

Partenaire	Objet de la convention	Date de signature de la convention	Montant de la convention	Nature
AFD	Création de 4 EFP sectoriels: <b>ISTA Génie Mécanique INFTR</b> <b>Complexe Plasturgie et Agroalimentaire</b>	5/11/1999	9 744 901 €	Prêt
Corée du Sud	Mise à niveau du CDC réparation automobile CREA	21/05/2004	500 000 \$ US	Don
Belgique	Mise à niveau du secteur réparation dans la région du Souss Massa Drâa	23/10/2003	776 306 €	Don
MEDA II	Appui au développement de la FP dans les secteurs du Textile, NTIC et Tourisme	31/03/2003	50 000 000 €	Don
BEI	Création et extension d'EFP dans les secteurs du Textile, NTIC et Tourisme	10/11/2003	30 000 000 €	Prêt

Le programme MEDA II s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord d'association entre l'UE et le Maroc, entré en vigueur en mars 2000, dans la perspective de la création de la zone de libre échange et des réformes engagées dans la formation professionnelle par les départements ministériels concernés, et en particulier le Département chargé de la formation professionnelle.

Le projet opère sur trois secteurs: NTIC, Textile, Tourisme et se décompose de la manière suivante:

- Une composante Assistance Technique pour l'étude du marché de l'emploi et des structures des trois secteurs, l'appui aux entreprises, la formation des formateurs, le développement de la formation par APC et l'assistance au secteur privé de formation professionnelle;
- Une composante Equipement : acquisition des fournitures et des équipements de formation professionnelle dans les trois secteurs au profit de 70 établissements;
- Une composante Construction: 11 établissements de formation à réaliser par l'OFPPT dont 8 dans le secteur du tourisme et 3 dans les domaines des NTIC.

### Financements octroyés à de l'OFPPT par la Commission Européenne

Composante	Contribution de la Commission Européenne	Contribution de la partie Marocaine
Assistance technique	19 197 100	
Fournitures et équipements	22 650 000	
Etudes, Constructions et Aménagements		15 199 000
Unité d'Appui au Projet	5 186 000	360 000
Assistance technique additionnelle	480 000	
Communication/Qualité	400 000	
Audit/Evaluation / Suivi	500 000	
Imprévus	1 586 900	
Total (Euros)	50 000 000	15 559 000

Le financement ACDI a permis un projet d'implantation de l'approche par compétences (APC) dans le système de formation professionnelle marocain. Le projet a démarré en octobre 2003 en partenariat avec le Canada. D'une durée de 4 ans, ce projet a pour but principal d'appuyer le Maroc dans la ré-ingénierie des diverses composantes de son système de formation professionnelle selon l'APC et dans la mise en place des conditions nécessaires à la généralisation de cette approche. Le projet comprend un volet d'assistance opérationnelle et un volet d'assistance structurelle.

### Actions à venir :

Il apparaît nécessaire de mettre en place des modalités et des réglementations plus efficaces pour intégrer les partenaires socioprofessionnels du système de l'enseignement technique et professionnel dans le processus de formation.

Perspectives de développement de la coopération pour l'OFPPT :

- Un élargissement du champ de la coopération bilatérale et multilatérale, en vue d'une plus grande ouverture sur d'autres pays partenaires, spécialisés dans la formation professionnelle.
- Un rapprochement avec les ambassades de ces différents pays, accréditées au Maroc. Ce rapprochement vise :
  - Le développement d'un partenariat Sud-Nord par la conclusion d'accords de coopération avec des institutions européennes et latino-américaines;
  - Le développement d'un partenariat Sud-Sud par la conclusion d'accords avec des pays arabo-africains;
  - La poursuite du processus de rénovation des procédures et instruments qui régissent les relations bilatérales et multilatérales;
  - La capitalisation des actions réalisées.

## IX.10. Professionnalisation des cursus

### Chiffres clés :

Dans le cadre du Programme de Développement de l'Esprit Entrepreneurial (PDEE): 3 années de formation (environ 30 heures par an) sont proposées aux élèves du secondaire collégial. 133 enseignants et 24 conseillers sont déjà formés dans ce sens et participent à l'animation des classes PDEE.

Dans le cadre de l'INDH, 400 000 jeunes ont été formés à l'échéance 2007 avec un taux d'insertion dans le marché du travail de 60-70%.

### Tendances :

L'organisation actuelle de la formation professionnelle, est composée de quatre niveaux : spécialisation, qualification, technicien et technicien spécialisé.

### Actions d'envergure menées :

L'Etat a procédé à la réorganisation et à l'articulation des cycles d'éducation. Les programmes et les manuels scolaires ont été révisés et remaniés. Le Programme

de Développement de L'Esprit Entrepreneurial (PDEE) associe des enseignants et des conseillers d'orientation en "Bénévolat". 16 sessions de deux heures chacune sont assurées en dehors des heures d'école.

Le Canada est également très impliqué à travers son appui au programme de l'approche par compétences. Dans ce cadre, l'ACDI<sup>23</sup> a offert 10 millions de dollars canadiens pour appliquer cette nouvelle approche.

Certains établissements d'enseignement professionnel, comme l'ENSET<sup>24</sup>, ont développé des partenariats d'envergure; par exemple, le partenariat de l'ENSET avec son environnement socio-économique (La Samir, Buzzekel, Delattre – Levivier, etc) ; à l'international pour la formation de techniciens supérieurs (Canada, France, Belgique) ; avec les Collectivités Locales, notamment les municipalités et la Chambre de Commerce Italienne au Maroc (CCIM).

## IX.11. Implication des entreprises dans la formation et l'insertion

### Chiffres clés :

Des partenariats « Ecole-Entreprise » ont été conclus lors de rencontres écoles-entreprises organisées par des associations et des syndicats professionnels.

Un millier de visiteurs s'est rendu sur les stands des 110 établissements scolaires publics présents (55 écoles primaires, 33 collèges, 22 lycées, soit 10 établissements dans chacune des 11 délégations du Grand Casablanca). Sur ces 110 établissements, 70 ont conclu des partenariats avec des entreprises.

### Tendances :

Un réel manque d'implication de la part du secteur privé a été constaté dernièrement, ainsi qu'un manque d'ouverture mutuelle entre l'école et les entreprises.

Beaucoup de partenariats sont initiés au niveau de la formation technique et des entreprises, cependant peu d'actions sont orientées vers les sections littéraires.

Des actions sont à mettre en place pour impliquer davantage les entreprises vers le monde éducatif et créer une dynamique "gagnant-gagnant" : création d'un conseil consultatif auprès des présidents d'universités ; intégration du privé au conseil national de l'éducation ; renforcer le Plan Emergence par un véritable plan de formation.

<sup>23</sup> Agence Canadienne de Développement International (ACDI) : elle gère les programmes d'aide internationale dans les pays en voie de développement. Son programme de financement au Maroc est le plus important dans la région du Maghreb. <http://www.acdi-cida.gc.ca/maroc>

<sup>24</sup> Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) : créée en 1980, elle forme des professeurs agrégés ou des professeurs de deuxième cycle et assure la formation continue au profit du personnel enseignant du ministère dans les domaines de l'enseignement technique. Elle participe aussi à la formation de techniciens supérieurs en offrant aux jeunes bacheliers des métiers dans des spécialités de haut niveau technologique et à fort taux d'embauche.

**Actions d'envergures menées :**

Des fondations, issues d'institutions financières, ont développé des partenariats pour la formation et l'insertion des étudiants. Ces partenariats peuvent notamment comprendre des cycles de formation et la création d'espaces de formation.

La CGEM a organisé la deuxième édition des rencontres «École- Entreprise» en octobre 2008, en partenariat avec le Conseil supérieur de l'Enseignement et le Ministère de l'Éducation Nationale. Ces rencontres ont pour objectif le parrainage de 50 nouvelles écoles dans la région du Grand Casablanca pour la réalisation de certains projets parascolaires et l'acquisition des équipements pédagogiques.

**Actions à venir :**

Il faut promouvoir la co-gestion des établissements de formation à travers des comités de gestion sectoriels, l'accueil et le tutorat des stagiaires dans les entreprises du secteur, en particulier au travers de la formation par alternance.

**IX.12. Activités intégrées****Tendances :**

Sur le plan de la santé scolaire, des visites médicales ont été mises en place et sont désormais effectives pour tous les nouveaux inscrits en première année de primaire. De plus, les Académies doivent désormais fournir des valises médicales aux enseignants. Enfin, les structures de santé scolaire au niveau provincial ont été renforcées par la nomination de médecins auprès de chaque Académie.

Sur le plan des activités sportives scolaires, un plan stratégique de promotion du sport scolaire a été élaboré et vise la régulation et le suivi de la gestion des affaires législatives, administratives et financières des associations du sport scolaire et des antennes provinciales et régionales de la Ligue.

**Actions d'envergures menées :**

Des actions de formation continue et de perfectionnement des compétences professionnelles ont lieu régulièrement.

L'AMALEF<sup>25</sup> a organisé deux rencontres sur l'approche par compétences (avril 2005) et la pédagogie du projet (juillet 2005).

Plusieurs partenariats ont été conclus : partenariat entre l'AREF de Rabat Salé Zemmou Zair et AMALEF, et le Complexe Sportif My Rachid Bouznika d'autre part.

**Actions à venir :**

Il est important de rendre opérationnel le plan stratégique de promotion du sport scolaire dans les délais fixés.

<sup>25</sup> AMALEF : Association marocaine pour l'enseignement de la langue française et des littératures d'expression française, créée le 6 mars 2005.

## IX.13. Infrastructures et équipements

### Chiffres clés :

Il existe 6 970 écoles et plus de 13 381 établissements satellites au niveau de l'enseignement primaire ; 1 381 collèges et 717 lycées.

Près de 80% des équipements des écoles primaires en milieu rural sont des écoles satellites. Une école satellite étant une toute petite unité, composée d'une ou deux classes en moyenne, rattachée à une école mère située dans le centre urbain le plus proche.

9 000 salles d'enseignement n'étaient pas conformes au titre de l'année scolaire 2006-2007.

En milieu rural, 76,5% des satellites ne sont pas raccordés à l'eau potable, 62% ne sont pas raccordés à l'électricité et 73% ne disposent pas de latrines.

### Tendances :

Si la couverture territoriale au niveau de l'enseignement primaire est quasi universelle, elle a enregistré une progression importante au niveau de l'enseignement secondaire collégial. A titre d'exemple le taux de couverture des communes rurales est passé de 28,7% en 2001 à 46,3% en 2007.

Les nouvelles salles créées ces dernières années au niveau de l'enseignement primaire sont essentiellement implantées en milieu rural. Les écoles sont passées de 280 salles par an au début de la décennie à environ 630 salles par an actuellement. Cependant, malgré les efforts amorcés, certains établissements scolaires souffrent d'infrastructures de mauvaise qualité et de classes surpeuplées.

La tendance actuelle est marquée par l'aide octroyée par les fondations (BMCE, Banques Populaires...) pour l'amélioration des équipements. Ces actions sont menées conjointement avec d'autres organes, institutionnels ou ONG, et ce, dans le milieu rural ou urbain.

### Actions d'envergures menées :

Le programme MEDA<sup>26</sup> met en œuvre des mesures d'« Appui au développement humain et à l'intégration sociale » : amélioration des locaux scolaires par le biais de travaux de réhabilitation des bâtiments, la construction de classes neuves, de blocs sanitaires ainsi que des travaux d'aménagement extérieurs.

Des fondations démontrent une grande implication en menant plusieurs projets pilotes ou interventions : construction de blocs sanitaires, réalisation de peinture murale, aménagement et équipement d'une salle polyvalente, construction et équipement d'une bibliothèque, aménagement de terrains de sport, acquisition de matériel informatique, mise en conformité des locaux, création d'une salle multimédia et son équipement en logiciels éducatifs, équipement d'établissements scolaires en ordinateurs...

<sup>26</sup> MEDA : cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, avant son remplacement par l'Instrument européen de voisinage et de partenariat.

**Actions à venir :**

Il s'agit de mettre en place un fond de soutien à l'enseignement scolaire qui serait consacré notamment à la prise en charge de chantiers d'investissement tels que les infrastructures scolaires.

L'université marocaine doit penser à la rénovation immobilière des locaux et infrastructures afin de renforcer le processus de rénovation académique.

## **IX.14. Encouragement de la recherche et valorisation de sa production**

**Chiffres clés :**

Les dépenses globales en matière de recherche scientifique n'ont jamais dépassé 0,8% du PIB.

Les effectifs de la recherche sont essentiellement (>80%) sous statut public. De plus, la recherche en sciences sociales représente près de la moitié des effectifs publics globaux ; les sciences exactes et les disciplines technologiques comptent 52% de ces mêmes effectifs (voir page suivante). On constate une division à parts égales des effectifs publics entre les sciences exactes et les sciences humaines et sociales.

Ces effectifs se répartissaient en 2006 entre 14 universités, 65 facultés, 10 écoles d'ingénieurs, 8 Écoles Normales Supérieures à caractère pédagogique, 21 établissements à dominante scientifique et technique, et 15 établissements relevant des sciences administratives, économiques, juridiques et sociales.

**Tendances :**

Depuis le début des années 2000, le gouvernement s'est lancé dans une réforme de l'enseignement supérieur. Les « masses de granit » du système de la recherche semblent avoir été érigées : au sein des pôles de compétences, les champs de la recherche sont identifiés et prennent place dans un réseau d'acteurs et de compétences clairement définis ; la mise en commun des moyens est organisée autour de plateformes technologiques nationales ; l'excellence est promue (au travers notamment de bourses et de prix) ; la contractualisation est largement pratiquée par les universités. En conséquence, les nouveaux éléments de réforme devraient s'inscrire dans ce cadre sans en révolutionner l'organisation.

En consacrant le régime d'autonomie des universités, la loi 01-00 a introduit des obligations d'évaluation et de suivi destinées aux enseignants-chercheurs, lesquels doivent exercer de nouvelles compétences pour satisfaire aux exigences de leur rôle renouvelé.

Au Maroc, la recherche est le fait principalement des universités, celles-ci orientant leurs sujets essentiellement vers les sciences de la matière délaissant d'autres secteurs porteurs tels les sciences de la vie.



Lorsqu'on la compare avec les systèmes de recherche des pays développés, la recherche au Maroc souffre de deux faiblesses structurelles : le niveau rapporté au PIB des dépenses en R&D (0,8%) se situe bien en-deçà de ce que l'on observe en France (2,1%) ou au Canada (2% par exemple). Ensuite, la participation du secteur privé à l'effort est mineure alors que dans ces mêmes pays, elle compte pour près de la moitié des dépenses.

### Actions d'envergures menées :

Les pôles de compétences rassemblent des établissements d'enseignement et/ou de recherche autour d'une thématique de recherche; par exemple, Pôle de Compétences Matière Condensée et Modélisation des Systèmes (MACOMS), Pôle de Compétences d'Electrochimie-Corrosion et Chimie Analytique (PECCA), Pôle de Compétences Microbiologie du Sol et Biotechnique des Plantes (MISOBIOP), Pôle de Compétences en Economie (PCE)... En 2003, le Ministère de l'Enseignement Supérieur exerçait sa tutelle sur 17 de ces pôles.

Les plateformes technologiques nationales couvrent l'éventail large des moyens de la recherche. Les Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) offrent un accès à des équipements lourds et sophistiqués. Le réseau informatique MARWAN (Maroc Wide Area Network) fédère l'infrastructure d'information et de communication des établissements universitaires de recherche et les connecte aux réseaux internationaux d'information. L'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) doit suivre et centraliser cette information pour la tenir à disposition des acteurs marocains de la recherche. Des plans quinquennaux successifs (2000-2004 et 2004-2008) ont eu pour objet l'acquisition d'équipements au profit des laboratoires universitaires.

Quant à la promotion de l'excellence, un programme a été établi, visant particulièrement l'amélioration du capital humain de recherche. Il s'agit de bourses, offertes aux doctorants sur les sujets considérés comme prioritaires par le gouvernement, ainsi que de prix d'excellence et d'innovation.

Un programme national prévoit la création de structures spécialisées de recherche (Institut national des Plantes Aromatiques et Médicinales, Institut National de Géophysique...).

Enfin, les universités marocaines se montrent très actives dans le recours au partenariat pour la poursuite de leurs missions :

### Exemples de partenariats dans les universités marocaines

Secteurs	Partenaires	Objet du partenariat	Termes de l'échange
Public	Départements ministériels	Développer l'offre de formation professionnalisante	Accompagnement en ressources humaines des projets nationaux de développement économique et social (Programmes PARS, PROTARS, ...)
		Appel à projets internationaux	Accompagnement en expertise et en renforcement des compétences
	Wilayas	Suivi et évaluation des programmes de l'INDH	Accompagnement en expertise et en renforcement des compétences
	Collectivités locales	Concours aux politiques locales : formation, pédagogie, développement économique, ...	Actions de formation,
			d'innovation pédagogique,
			de recherche et développement,
	Etablissements publics et agences nationales	Formations en lien avec les missions de l'établissement partenaire	Actions de formation qualifiante
		Développement de la recherche et des capacités de recherche	Projets de recherche et de dotation en équipement
Privé	Acteurs internationaux	Développement économique dans le cadre de la coopération internationale	Co-diplômation,
			Projets conjoints de formation,
			Enseignement à distance,
			Mobilité des étudiants, des chercheurs et des enseignants,
			Co-tutelle de thèse et co-encadrement de projets de R&D,
			Promotion de la gouvernance.
	GIP inter-universités	Mutualisation des ressources	
Privé	Entreprises et organisations professionnelles	Formation continue	Formation qualifiante ou diplômante,
		Expertise	Services d'expertises et de R&D
		Transfert technologique	Placements d'étudiants en entreprise
	Entreprises spécialisées dans les TIC et fournisseurs d'accès internet	Développement des TIC dans les établissements universitaires	

### Actions à venir :

L'amélioration des moyens financiers, des équipements et infrastructures dédiés à la recherche apparaît comme prioritaire. Dans ce sens, une implication accrue des entreprises, nationales ou étrangères, est une piste à développer.

Il manque à la structuration nouvelle de la recherche une gouvernance pleinement efficace, c'est-à-dire qui permette le suivi régulier et le pilotage fin des programmes par le Ministère.

Le métier de chercheur doit être rendu plus attractif, notamment par la consécration d'un réel statut, distinct de celui de l'étudiant.

Il faut mettre en pratique la convention signée entre le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique pour l'encouragement de la recherche scientifique (Plan d'Urgence).

## IX.15. L'innovation et son écosystème

### Chiffres clés :

Le Global Innovation Index<sup>27</sup> (GII) classe le Maroc à la 82<sup>e</sup> place mondiale de l'innovation sur 130 pays examinés.

Pays	Classement					
	Global		Input		Output	
	Position	Notation	Position	Notation	Position	Notation
Etats-Unis	1	5,28	2	5,72	1	4,84
Canada	11	4,63	7	5,48	16	3,77
France	19	4,35	23	4,92	14	3,78
Malaisie	25	4,06	25	4,65	24	3,47
Jordanie	55	3,16	48	3,82	64	2,49
Colombie	75	2,84	68	3,41	81	2,28
Maroc	82	2,76	77	3,29	84	2,22

La colonne « Global » donne le classement de l'écosystème d'innovation du pays considéré. Il synthétise les résultats obtenus en matière d'« Input » (entrées) et d'« Output » (sorties). On entend par « Output » la création de savoir, la compétitivité et la création de richesse ; quant à l'« Input », il résulte de la qualité des institutions et des politiques en vigueur, du capital humain, des infrastructures et de la sophistication des marchés.

### Tendances :

On peut distinguer 3 écosystèmes d'innovation en cours au Maroc et dans les pays retenus pour le benchmark. Dans le premier modèle, le poids de l'Input est tel que l'Output est nécessairement élevé. Mais, ces pays (Etats-Unis et Canada) ont un ratio Output/Input inférieur à celui des pays de la deuxième catégorie (France et Malaisie), lesquels parviennent même à obtenir une position plus élevée sur l'Output que sur l'Input ; par exemple, classée 23<sup>e</sup> pour son Input en innovation, la France remonte à la 14<sup>e</sup> place pour l'Output. Dans le 3<sup>e</sup> modèle, les performances en Input sont faibles, et le ratio Input/Output médiocre. On retrouve ce modèle en Jordanie, en Colombie et au Maroc.

L'appartenance du Maroc au 3<sup>e</sup> modèle démontre des lacunes ou/et des dysfonctionnements de son écosystème d'innovation. Les performances limitées du système éducatif constituent certainement une faiblesse structurelle de l'écosystème marocain d'innovation. Les résultats de la recherche économique contemporaine<sup>28</sup> considèrent l'innovation comme la résultante d'un processus complexe dans lequel

<sup>27</sup> Global Innovation Index : indice (développé par l'INSEAD) de mesure de la performance en innovation des économies mondiales. Il met en relief par rapport au poids des économies considérées la valeur des inputs et des outputs de l'innovation. Cf. <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/elab/documents/GIIFinal0809.pdf>

<sup>28</sup> D. Foray, *The Economics of Knowledge*, P. Aghion, R. Blundell, R. Griffith, P. Howitt and S. Prantl, *The effects of entry on incumbent innovation and productivity*, B. Hall, *The Financing of Research and Development*, S. Scotchmer, *Innovation and Incentives*.

interviennent plusieurs facteurs, dont les principaux sont le capital humain, la concurrence sur les marchés, la structuration des rapports entre acteurs de la vie économique et le cadre juridique et fiscal réglementant la recherche. Plus largement, il apparaît que l'innovation et son écosystème renvoie à l'ensemble des acteurs de la vie économique et que la concertation de leurs actions est nécessaire à un niveau dépassant les compétences du Ministère de l'Education.

Toutefois, une série d'initiatives de collaborations avec les entreprises rappelle le rôle prépondérant que peuvent jouer les universités dans l'amélioration de ce constat. En premier lieu, certaines universités sont très actives dans leurs collaborations avec les acteurs économiques. En second lieu, un programme ambitieux a été mis en place pour valoriser la recherche auprès de l'industrie et mettre à niveau les entreprises marocaines. En troisième lieu, des structures d'interfaces au sein des universités proposent aux industriels des services en matière d'activité de recherche, d'expertise et de transfert technologique (la cellule d'interface et d'animation de l'Université de Fès, le centre d'innovation, de formation et d'orientation de l'Université de Tanger, Centre de transfert des technologies de l'Université de Mohammedia, le service des relations extérieures et interfaces de l'Université de Casablanca).

Malgré ces collaborations, la participation du secteur privé à l'effort de recherche reste mineure. Or les entreprises sont les relais fondamentaux de l'innovation et de la diffusion technologique dans l'économie.

### **Actions d'envergures menées :**

Un programme de valorisation de la recherche auprès de l'industrie, financé par le Fonds de Solidarité Prioritaire<sup>29</sup> établit trois réseaux. Le Réseau de Diffusion Technologique (RDT) a pour objet la valorisation industrielle des développements de la recherche. Le Réseau du Génie Industriel (RGI), composé essentiellement d'enseignants chercheurs spécialisés dans les différents domaines du génie industriel, a pour mission de proposer aux PME/PMI des diagnostics de leur système de production ainsi qu'un plan d'amélioration de leur production. Le Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE) vise la création de nouvelles entreprises porteuses d'innovation.

Il faut signaler aussi l'existence du programme Pilote Innovact, qui encourage la mise en place de cellules de R&D dans les entreprises, établit des passerelles entre l'industrie et l'université, et favorise le recrutement des lauréats de l'université par les entreprises pour des projets de R&D et d'innovation.

### **Actions à venir :**

Considérant les faiblesses structurelles du système de recherche et de l'innovation, une contribution accrue des dépenses du secteur privé en faveur de ces activités est incontournable. A cette fin, les universités ont un rôle prépondérant dans l'instigation de nouvelles collaborations avec les entreprises. Le programme NAJAH prévoit d'ailleurs la constitution de réseau x et de pôles de compétitivité autour des universités.

<sup>29</sup> Fonds de Solidarité Prioritaire : mécanisme de financement pluriannuel issu de la coopération maroco-française.

## X. ANNEXE 2 – LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ISSUES DU COLLOQUE

**A l'issue de l'atelier I portant sur le partenariat pour la généralisation de l'enseignement, l'égalité des chances et l'encouragement de l'excellence, les recommandations suivantes ont été retenues.**

**Concernant l'éducation non formelle**, il a été convenu d'adopter une démarche intégrée avec une approche «préventive» ; d'organiser le partenariat associatif en mettant en place un système incitant à plus de synergie entre les interventions ; de travailler sur la dynamique participative actuelle enclenchée par l'INDH pour permettre une synergie entre les acteurs institutionnels et civils et une mise à profit des potentialités locales.

**Concernant le support psychologique et social**, les activités des associations pourraient être dynamisées avec plus d'équipements, plus d'incitations et de motivations en faveur des ONG opérant dans les régions enclavées.

Concernant le soutien scolaire, les écoles devraient collaborer davantage pour ne pas freiner l'initiative.

**Concernant le développement du préscolaire**, les initiatives doivent être encadrées de manière à atteindre la cible. C'est le rôle de la FMPS.

**Concernant l'enseignement en milieu rural et sa situation précaire**, le lancement d'un plan d'urgence doit appréhender les dysfonctionnements de base de manière à agir en priorité sur les déficiences majeures du système ; mettre en place des activités permettant de retenir les enfants à l'école (cantine, activités parascolaires...); soutenir les enseignants/directeurs sur les aspects pédagogiques ; établir avec le directeur et les enseignants un plan stratégique annuel et quinquennal ; promouvoir la gestion de l'école de manière participative (administration/élèves/parents) ; entreprendre l'alphabétisation des parents pour qu'ils deviennent des alliés de l'école et qu'ils se rendent compte de l'importance de l'éducation.

**A l'issue de l'atelier II portant sur le partenariat pour la promotion de la qualité, de la productivité et de la compétitivité du système éducatif marocain, les recommandations suivantes ont été retenues.**

**Concernant la professionnalisation des cursus**, des distinctions ont été faites selon la nature d'enseignement. Pour l'enseignement scolaire, il y a lieu de considérer la Charte Nationale d'Éducation et de Formation comme une feuille de route qui régleme la professionnalisation du cursus scolaire ; d'intégrer un plan stratégique du partenariat dès l'élaboration du projet d'établissement ; d'impliquer les professionnels et les faire intervenir pour relater leur expérience auprès des élèves ; de mettre en œuvre un projet de réseaux d'investissements visant le développement des professions de l'éducation.

Pour la formation professionnelle, il convient d'élaborer des dispositifs visant le développement socioéconomique du pays à travers une vision fédératrice ; de mettre en place un système de communication entre professionnels et formateurs pour enfin produire des lauréats répondant aux exigences du marché de l'emploi ; de développer l'esprit d'entrepreneuriat des étudiants.

**Pour l'enseignement supérieur**, il faut créer des programmes de licences professionnelles ; se baser sur les directives du plan d'urgence concernant l'employabilité des lauréats ; encourager les partenariats entre les entreprises et les établissements universitaires ; encourager la coopération internationale

**Concernant l'enseignement professionnel**, priorité a été faite de l'établissement de relations normales, naturelles et fluides entre institutions d'enseignement technique qualifiant, d'enseignement supérieur, de formation professionnelle et les partenaires socio-économiques. La nécessité se fait sentir de réglementer ces partenariats avec des textes de loi bien clairs qui définissent le rôle de chaque partenaire, d'intégrer les acteurs du secteur privé dans la définition du curricula. Sur ce point, les initiatives de l'ENSET peuvent servir de sources d'inspiration.

**Concernant les NTIC et le Programme GENIE**, les recommandations du colloque portent sur la formation des accompagnateurs chargés de suivre les projets ; sur la définition de rythmes adaptés aux différents partenaires ; sur la mise en relation des partenaires ; sur l'organisation d'un retour d'expérience, du suivi et de l'évaluation de chaque projet ; sur la négociation des modalités de mise en œuvre en termes de moyens et de calendrier ; sur la concertation lors des bilans intermédiaires permettant le réajustement des objectifs et des modalités de mise en œuvre ; sur la mise en place de commissions spécifiques intégrant des partenaires pluricatégoriels afin d'accroître l'efficacité du fonctionnement.

**A l'issue de l'atelier III portant sur le partenariat pour la mise à niveau des infrastructures et le développement de la vie scolaire et estudiantine, les recommandations suivantes ont été retenues.**

**Concernant les équipements et infrastructures**, les intervenants ont insisté sur le fait que la mise à niveau et le maintien des infrastructures ainsi que le développement de la vie estudiantine est devenu une nécessité et non un choix. Il s'agit aujourd'hui d'une question nationale (implication de la part des associations des parents et collectivités locales) et non ministérielle uniquement.

Le rôle incontournable des collectivités locales ainsi que des organismes nationaux et privés du secteur de l'eau et énergie, alimentation et assainissement, a été souligné. Les élus doivent s'impliquer dans les conseils de gestion des écoles. Une part du budget des collectivités locales devrait être obligatoirement consacrée à la mise en œuvre de partenariats avec l'école.

Les établissements d'enseignement privé doivent également contribuer à l'amélioration de la situation de l'enseignement au Maroc sur tous les aspects, spécialement celui du financement de l'équipement pour une synergie nationale.

Cependant, la performance de ces partenariats est fortement conditionnée par la qualité de la gouvernance au sein de l'établissement scolaire. L'Ecole doit être proactive : recherche de partenaires, négociation de conventions, suivi de la bonne réalisation des projets.

L'État doit également apporter plus de soutien aux initiatives d'amélioration des partenariats.

Au niveau des aspects contractuel, réglementaire et juridique, les conventions de partenariat doivent définir les domaines de responsabilité quant à l'achèvement du projet. Les initiatives des marocains résidents à l'étranger, dans le cadre de

partenariats avec des institutions étrangères doivent être accompagnées par un allègement des contraintes juridiques; exemple des taxes douanières dans le cas de financements.

Au niveau des aspects géographiques, les projets issus des partenariats, aujourd'hui majoritairement sur la région du Grand Casablanca, devraient être élargis aux autres régions, notamment les plus éloignées (souvent les plus démunies de moyens). L'activité des promoteurs immobiliers mériterait d'être mieux encadrée. Il est impératif de concevoir des espaces d'habitation tout en prévoyant suffisamment d'espace pour les écoles et espaces sportifs.

Les besoins spécifiques des handicapés sont insuffisamment pris en compte dans les projets de partenariat. Il est nécessaire de traiter, à chaque mise à niveau ou construction des équipements, la question de l'accessibilité des personnes handicapées.

**Concernant les activités intégrées**, il a été recommandé de favoriser la création d'associations de professeurs, de manière à regrouper les initiatives et les recommandations visant à améliorer le système éducatif, de prévoir des séances d'activités intégrées dans l'horaire scolaire, de rechercher des partenaires pouvant apporter une aide, de donner du poids aux activités intégrées en les intégrant dans les examens scolaires et de former les animateurs d'activités intégrées; par exemple, la mise à disposition de centres de formation des spécialistes en animation.

**Concernant la vie étudiante** : seuls 13% des 18-23 ans suivent un enseignement de niveau supérieur.

Le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur est très faible. Le nombre d'étudiants est d'environ 380 000 répartis comme suit : 80% en enseignement universitaire, 6% en centres de formation des cadres, 9% dans les établissements de formation professionnelle, 5% en enseignement privé. L'amélioration des conditions de vie des étudiants sur leur lieu de formation contribuerait à améliorer ce taux.

La Charte Nationale d'Education et de Formation charge l'ONOUCS de mettre à disposition des étudiants les services d'hébergement, de restauration, de couverture médicale, de bourses, d'activités culturelles et sportives. Dans le domaine de l'hébergement, un ensemble de conventions a été signé dans le but de requalifier et d'étendre un ensemble de cités universitaires.

Cependant, il conviendrait d'homogénéiser et de pérenniser l'ensemble d'assises juridiques que constitue le partenariat et de concevoir et de créer une banque de données relative à la vie étudiante, voire un centre national de l'étudiant.

**A l'issue de l'atelier IV portant sur le partenariat pour la promotion de l'économie du savoir et de la société du savoir, les recommandations suivantes ont été retenues.**

**Encouragement de la recherche et valorisation de sa production** : Il a été soulevé la nécessité d'améliorer l'enseignement des langues (anglais, français, espagnol) le système de bourses de recherche, de permettre le recrutement des étudiants chercheurs en CCD, de simplifier les démarches administratives, d'assurer une synergie globale entre les différentes initiatives de développement de ce secteur via la mise en place de partenariats stratégiques, de mobiliser l'ensemble de la société civile dans ce but.

**L'innovation et son écosystème :** Sur les 932 brevets déposés en 2007, 87% émanent d'entreprises étrangères, 3% d'entreprises locales et 10% d'individuels. Face aux défis des mutations technologiques, de la globalisation du marché, du repositionnement de l'économie mondiale, la mobilisation des acteurs du secteur s'amorce et des actions commencent à se concrétiser: renforcement du système national d'innovation, mise en place d'un dispositif de soutien et d'accompagnement, rapprochement du monde de l'entreprise et de la recherche à travers l'extension de réseaux de diffusion technologique (RDT), la pérennisation du programme pilote INOV'ACT qui vise à renforcer le lien Entreprises-Universités, la reconnaissance du rôle et des acteurs des 27 structures jouant le rôle d'interface au niveau des universités, la mise en place d'un pôle de compétitivité regroupant des organismes de toutes tailles autour de projets innovants, mise en place de programmes d'appui à la création d'entreprises innovantes, communication vers les entreprises pour faire connaître les programmes d'appui disponibles, sensibilisation des entreprises, surtout les PMI, à l'importance de l'innovation dans un marché compétitif. D'autres actions restent à initier: mobilisation de tous les acteurs concernés par l'innovation via la mise en place de Partenariat Public Privé, stimulation de la demande et de l'offre dans ce secteur à travers la création des espaces de rencontre et l'appui aux chercheurs et aux entreprises.

Les facteurs visant à promouvoir un véritable écosystème favorable à l'innovation seraient une vision stratégique, un environnement technologique, un cadre institutionnel et juridique (défiscalisation des dépenses de recherche), des financements alternatifs, des Partenariats entreprises – universités et « PPP », la Formation des ressources humaines, la souplesse de la gestion comptable.

**Ancrage de la culture de la propriété intellectuelle :** les «skills» de créativité sont là mais l'environnement est perfectible. Il a été souligné l'importance de la création d'une culture de propriété intellectuelle et son soutien pour réussir le développement de l'innovation au Maroc qui impacte le secteur économique et son niveau de compétitivité. Des réalisations ont déjà porté leurs fruits mais un long chemin reste à faire: les demandes de brevets d'inventions ont doublé entre 1997 et 2007. La part des entreprises dans ces dépôts est de 25%. Elle est de 80% dans les pays développés.

Les préconisations: mise en place d'un cycle de création intellectuelle qui relierait plusieurs partenaires; les ministères et les administrations publics, les acteurs locaux, les organismes spécialisés (OMPIC, CNRST...), le secteur privé, les bailleurs de fonds internationaux.

**Rôle des TIC dans l'accès au savoir :** 40% des emplois créés aux Etats-Unis émanent du secteur de l'innovation et de la création qui participe à la moitié de la croissance américaine. Les chiffres enregistrés par des pays tel que le Canada ou les Etats-Unis constituent des modèles à suivre. C'est dans cette vision que s'inscrit l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique, fournisseur d'accès à des données pour les enseignants chercheurs: tissage du partenariat à travers la création de base de données des compétences permettant aux entreprises de répondre rapidement à leurs besoins, aux départements ministériels de localiser les informations nécessaires aux systèmes d'évaluation et de suivi, aux professionnels et chercheurs de se connecter et d'échanger leurs perspectives, projet national pour la création d'un catalogue des thèses et des mémoire, conseil pour la fidélisation des RH, assouplissement des procédures comptables.



L'expérience significative de Maroc Télécom en matière de Recherche et Développement permet d'établir un certain nombre de recommandations visant à la généralisation des TIC par les entreprises privées du secteur: favoriser la recherche appliquée versus la recherche fondamentale. Par exemple, dans le secteur des télécoms, la recherche devrait davantage être axée sur les contenus multimédia, sur les aspects socio-économiques, élargir les bénéficiaires des budgets de R&D (Universités étrangères, cabinets de conseil spécialisés télécoms...), revenir à l'esprit de la loi dans les budgets devant être consacrés à la R&D et accompagner avec des mesures incitatives, rémunérer systématiquement les thésards impliqués dans les projets de R&D.

## XI. ANNEXE 3 - LES ACADÉMIES RÉGIONALES D'EDUCATION ET DE FORMATION

Il existe dans chaque région du Royaume une « Académie Régionale d'Education et de Formation » (16 AREF au total) sous la forme d'un d'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est soumise à la tutelle de l'Etat.

L'AREF est chargée de la mise en oeuvre de la politique éducative et de formation, compte tenu des priorités et des objectifs nationaux établis par l'autorité de tutelle. A ce titre, elle a pour missions :

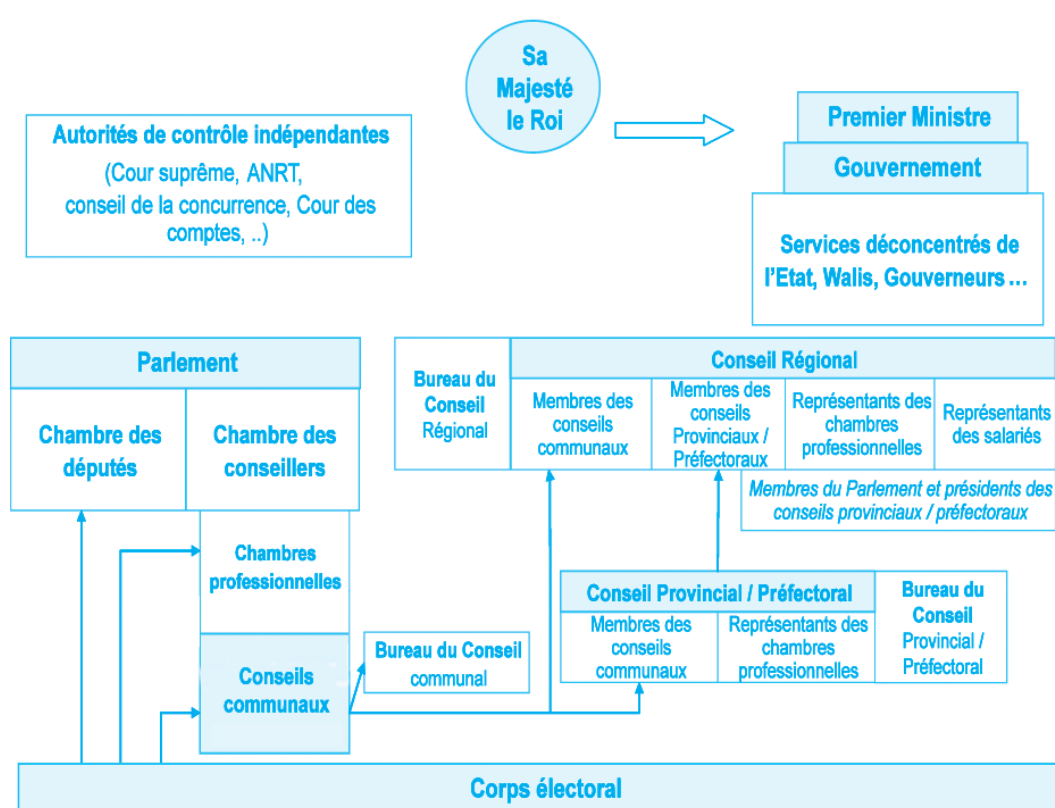
- D'élaborer un projet de développement de l'académie, composé d'un ensemble de mesures et actions prioritaires au niveau de la scolarisation conformément aux orientations et objectifs nationaux et d'intégrer en matière pédagogique les spécificités et les données socioéconomiques et culturelles régionales dont l'amazigh ;
- D'établir, en coordination avec les parties concernées et en concertation avec les collectivités locales et les délégations régionales de la formation professionnelle, les cartes éducatives prévisionnelles régionales. A cet effet, ces délégations tiennent informées les Académies de leur programme de formation professionnelle ;
- De veiller à l'élaboration de la carte scolaire régionale et à la mise en réseau des établissements d'enseignement et de formation professionnelle de la région en coordination avec la délégation régionale de la formation professionnelle ;
- De contribuer à la définition des besoins en formation professionnelle des jeunes, en tenant compte des réalités économiques régionales, et de les proposer à la délégation régionale de la formation professionnelle ;
- D'établir et de développer les formations techniques initiales à finalité professionnelle sous statut scolaire ainsi que les formations professionnelles en apprentissage ou en alternance mises en oeuvre par les collèges et les lycées ;
- D'établir le programme prévisionnel pluriannuel des investissements relatifs aux établissements d'éducation et de formation sur la base de la carte éducative prévisionnelle ;
- De définir les opérations annuelles de construction, d'extension, de grosses réparations et d'équipement des établissements d'éducation et de formation ;
- De réaliser ou d'assurer le suivi des projets de constructions, d'extension, de grosses réparations et d'équipement des établissements d'éducation et de formation en déléguant la réalisation, le cas échéant, à d'autres organismes dans le cadre de conventions ;
- De veiller au contrôle sur les lieux, de l'état des établissements d'éducation et de formation, de la qualité de leur entretien et de la disponibilité des moyens de travail nécessaires ; elle doit à cet effet intervenir immédiatement pour corriger toute anomalie entravant le bon fonctionnement des établissements précités et de leurs équipements, ou qui porte atteinte à leur environnement, à leur esthétique

ou à leur climat éducationnel ;

- D'exercer les attributions qui lui sont déléguées par l'autorité gouvernementale de tutelle en matière de gestion des ressources humaines ;
- De superviser la recherche pédagogique au niveau provincial et local, ainsi que les examens, évaluer les apprentissages relevant du niveau régional et contrôler ceux relevant du niveau provincial et local et veiller, en coordination avec les services compétents, au développement de l'éducation physique et du sport scolaire ;
- D'entreprendre toute action de partenariat avec les organisations et les institutions administratives, économiques, sociales ou culturelles régionales pour la mise en œuvre de projets visant l'essor de l'éducation et de la formation dans la région ;
- D'élaborer toute étude relative à l'éducation et à la formation, de superviser l'édition de la documentation éducative à caractère régional et de contribuer aux enquêtes et recensements statistiques régionaux ou nationaux ;
- D'élaborer et de mettre en œuvre la politique de formation continue du personnel enseignant et administratif ;
- De délivrer les autorisations d'ouverture, d'extension ou de modification des établissements préscolaires et scolaires privés conformément à la législation en vigueur ;
- De présenter aux autorités gouvernementales concernées toutes recommandations concernant les questions dépassant le cadre régional, en vue de l'adaptation des dispositifs et des programmes d'éducation et de formation aux besoins de la région ;
- De fournir des services dans tous les domaines d'éducation et de formation.

## XII. ANNEXE 4 - LES COLLECTIVITÉS LOCALES

### XII.1. Structure de l'administration publique



### XII.2. Organisation des Collectivités Locales

Le Royaume du Maroc fait l'objet d'un 'double découpage', en Collectivités Locales et Circonscriptions Administratives.

Suite à la réforme de la Constitution de 1996, les Collectivités Locales (CL, administrées par une assemblée élue) qui composent le Royaume sont les Régions, les Provinces /Préfectures et les Communes.

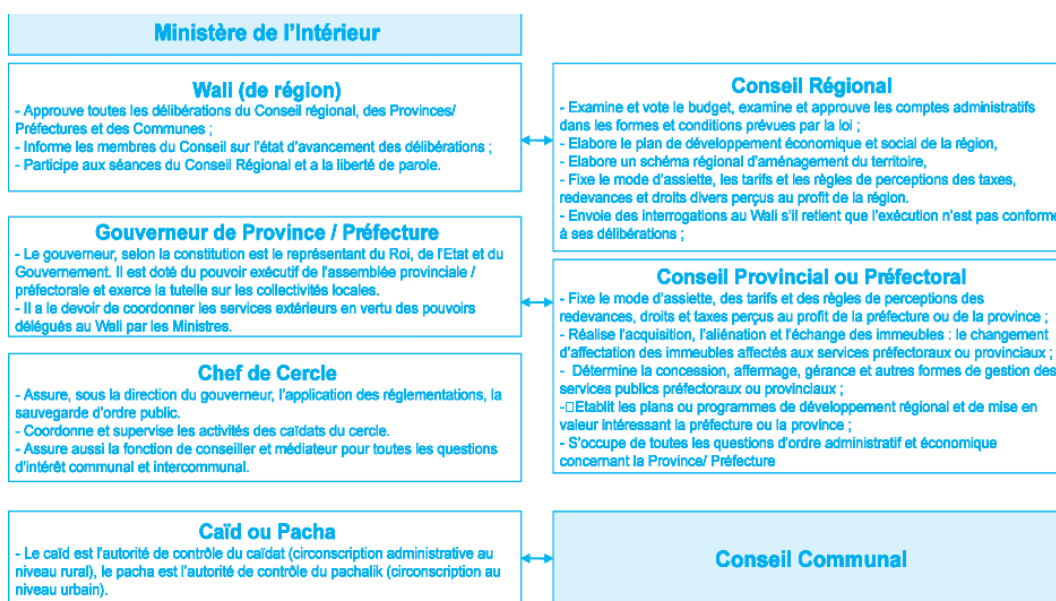
Les Circonscriptions Administratives (assise des services de l'Etat) sont:

- La Province/Préfecture (découpage identique aux CL), à la tête desquelles sont nommés des Gouverneurs (ou Wali quand le gouverneur concerné est celui de la Préfecture chef lieu de la Région)
- Des sous divisions provinciales (Cercles)
- Des sous divisions des cercles : - Caïdats en milieu rural;  
- (Pachaliks en milieu urbain).

## Remarques sur la décentralisation

Les Régions et Préfectures/Provinces (et cas exceptionnel au niveau communal) ne sont pas entièrement autonomes du pouvoir central dans la mesure où l'exécutif de leurs assemblées est assuré par un représentant de l'Etat (Wali ou Gouverneur). Les Communes sont de ce point de vue les plus autonomes, dans le sens où l'exécutif est assuré directement par leur Président (sauf cas exceptionnels).

### Interactions entre les collectivités locales et représentants de l'état (Ministère de l'Intérieur)



## XII.3. Fiscalité des Collectivités Locales

### Système de répartition de la TVA entre les collectivités locales

Les dotations globales représentent 80% des dotations en 2001 et sont affectées aux communes selon trois critères :

- dotation forfaitaire: dotation minimal égale pour chaque commune,
- dotation de péréquation destinée à corriger les inégalités de ressources entre communes (calculée sur la base des ressources propres à chaque commune, constituées des patentes, produits forestiers, taxe d'édilité...) : cette dotation a le poids le plus élevé,
- et dotation « promotion des ressources propres » qui doit permettre d'encourager les communes à développer leurs ressources propres et à améliorer leur recouvrement.

Ces dotations sont affectées aux Provinces/Préfectures sur la base de :

- La population (poids 4/6) ;
- La superficie (poids 1/6) ;
- Un forfait (poids 1/6).

Ce sont les communes qui bénéficient de 6/8 des ressources des dotations globales.

Il existe aussi des dotations spéciales destinées à:

- couvrir les charges liées au transfert des compétences aux CL (10% en 2001) comme l'éducation ou la santé;
- couvrir les charges à caractère intercommunal (5%);
- soutenir les communes en difficulté (5%).

## XII.4. Les Fonds d'Equipements Communaux (FEC)

Le FEC est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, soumis à la tutelle de l'Etat. Il est chargé de concourir au développement des collectivités locales et de leurs groupements ; à ce titre il accorde tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou d'avances, pour le financement d'études et de travaux d'équipement, et assiste les collectivités locales dans l'identification, l'évaluation et le suivi de l'exécution de leurs projets.

Les secteurs les plus financés par le FEC en 1997 étaient les aménagements urbains (400 M Dh), les équipements commerciaux (145 M Dh) et l'assainissement liquide (130 M Dh). Au total le FEC a prêté 1 milliard de dirhams en 1997.

### Ressources :

- Dotations de l'Etat
- Remboursement des prêts accordés et intérêts
- Dons, legs...

### Emplois :

- Prêts et avances aux CL
- Frais de fonctionnement, remboursements d'avances ou de prêts

### Etablissement du budget et contrôle des engagements :

Le budget comprend deux parties :

- Fonctionnement (recettes / dépenses)
- Investissement (emplois / ressources)

Un excédent de la première partie peut être affecté à la deuxième mais jamais l'inverse.

On peut également y adjoindre des budgets annexes (par exemple pour décrire des opérations financières de certains services non dotés de personnalité morale) et/ou des comptes spéciaux : ceux-ci sont créés par arrêté conjoint du ministre des Finances et de l'Intérieur.

Les charges et ressources sont présentées par sections, chapitres, articles et paragraphes, où sont groupées les opérations de même nature. Les charges obligatoires, devant être inscrites au budget, sont précisées dans le décret.

### **Contrôle des dépenses :**

Les dépenses de CL et de leurs groupements sont soumises à un contrôle portant sur la régularité de l'engagement. Ce contrôle est exercé par des agents nommés du ministre de Finances, et à pour objet de vérifier si l'engagement :

- Est fait sur un crédit disponible ;
- Correspond à la rubrique budgétaire à laquelle il est proposé de l'imputer ;
- Est régulier au regard des lois et règlements.

Ce contrôle intervient préalablement à tout engagement (visa donné en 5 jours), sauf liste (décret du 30/09/1976 – règlement de la comptabilité des CL).

## **XIII. ANNEXE 5: EXTRAITS DU RAPPORT DU CINQUENTENAIRE**

### **XIII.1. 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives 2025**

Dans son discours du 20 août 2003, à l'occasion de la commémoration du 50<sup>e</sup> anniversaire de la révolution du Roi et du peuple, le Roi Mohammed VI a inauguré un projet collectif et participatif d'étude, de réflexion et de débat sur l'évaluation rétrospective du développement humain au Maroc depuis son indépendance, et sur la vision de ses perspectives pour les vingt prochaines années.

« Notre objectif est de consolider nos choix et orientations d'avenir, clairement et en toute confiance, en soulignant au passage, en toute objectivité, les efforts extraordinaires qui ont été consentis pour mettre le Maroc sur la voie de l'édification de l'Etat moderne. Telle est la plus belle manière d'être fidèle à la mémoire éternelle des artisans de l'indépendance de la patrie. » Ce projet a pris la forme d'un rapport intitulé 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025.

Le rapport n'offre donc pas seulement « une base de connaissance et d'argumentation pour alimenter le débat », à partir des leçons de l'expérience passée, mais tente aussi à partir de cette dernière, d'inaugurer « des pistes de réflexion pour les deux décennies à venir ».

Le rapport comporte six chapitres traitant chacun un aspect de la problématique posée. Ne seront évoqués ici que les passages concernant l'accès à l'éducation.

#### **Evolution du potentiel humain, population, mutations sociales et dynamique culturelle**

La part des moins de 15 ans atteint actuellement les 30%, tandis que celle des 15-59 ans s'élève à plus de 62%, alors que la proportion des personnes âgées s'établit à 8%. Mais si cette jeunesse de la population a constitué un potentiel humain considérable, remarquent les auteurs du rapport, « elle a néanmoins imposé des défis quantitatifs aux diverses politiques publiques, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'emploi ».

Et si « le niveau de vie moyen des marocains a progressé de manière régulière depuis l'Indépendance », la société marocaine continue d'être « traversée par une progression des inégalités, en termes de niveau de vie, entre catégories de ménages, entre hommes et femmes, mais surtout entre villes et campagnes ».

Par ailleurs, les problématiques de la jeunesse et celle de l'emploi étant liées ( la cohésion sociale, la stabilité politique du pays et le développement économique et humain en dépendent largement), toute la question, pour les rédacteurs du rapport, est de savoir « comment faire aujourd'hui pour que l'économie marocaine intègre l'offre additionnelle, principalement jeune et de plus en plus nombreuse, qui arrive sur le marché du travail ? » Sur un autre plan, si « durant les deux dernières décennies, la mondialisation et le développement des médias ont... exposé la société marocaine à de nouvelles valeurs et à de nouveaux référentiels, plus universels »,



le rapport note que « la transformation du système des valeurs s'opère ... à travers une sédimentation complexe plutôt que par rupture et substitution », car même si les valeurs consacrant l'individualisme font partie, de ces valeurs émergentes... «elles restent atténuées par l'attachement encore fort aux groupes et aux formes de collectivité, et par les difficultés économiques et sociales ».

### **Valorisation du potentiel humain : accès aux services de base, éducation, santé, protection sociale et lutte contre la pauvreté**

Le rapport note qu'« héritant d'une situation de marginalisation notable du potentiel humain, les autorités du Maroc indépendant ont vite amorcé un long processus de valorisation de ce potentiel, processus qui se poursuit jusqu'à nos jours... pour hisser les capacités des marocains et accroître leur contribution à l'essor du pays, à la création des richesses et à l'élévation de leur niveau de vie ».

Le rapport parle même de contre-performances qu'il attribue « à nos déficits dans les domaines de la scolarisation et de l'alphabétisation, qui expliquent, à eux seuls, notre retrait dans le classement mondial et régional en termes d'indices de développement humain »...l'explication étant «la lourde situation héritée à la veille de l'Indépendance, le rythme accéléré de la croissance démographique, l'inefficacité des politiques sociales sectorielles, l'insuffisance de la croissance économique et l'évolution différenciée et complexe des comportements sociaux » :

«Abordé sous l'angle des accès aux services et équipements de base (éducation, santé, accès à l'eau et à l'électricité), premier indicateur de la portée quantitative du développement des capacités humaines et de l'ampleur des exclusions, « le bilan des 50 dernières années est marqué, malgré des progrès indéniables, par des déficits que le Maroc affiche encore aujourd'hui ».

Il a fallu, note le rapport, « attendre le début des années 90 pour que le pays prenne conscience de l'ampleur des déficits accumulés dans le monde rural, notamment en termes d'enclavement, d'insuffisance d'accès à la santé, l'éducation, l'eau potable et l'électricité ».

Pour ce qui est du système éducatif national et jusqu'à la fin des années 70, on peut dire, note le rapport, qu'il a globalement rempli ses missions. Mais « à partir du début des années 1980, la trajectoire du système éducatif marocain a commencé à s'infléchir, faisant apparaître de nombreux signes de faiblesse et d'inadaptation et est devenu avec le temps inefficace, produisant des chômeurs et des exclus et, devenant ainsi un chantier récurrent de réformes ».

Mais les phénomènes de chômage, de pauvreté et d'exclusion n'interpellent pas seulement le système éducatif, remarquent les auteurs, mais « l'ensemble des sphères qui régissent le fonctionnement de la société notamment : le divorce de l'éducation et de l'économie, l'échec historique en matière de lutte contre l'analphabétisme, la faible inclusivité du système éducatif, le blocage de la fonction sociale et économique du système éducatif, la dégradation des rendements internes, la déscolarisation et l'aggravation des abandons sans qualification et la déconvenue linguistique ».

### 50 ans après, l'avenir en confiance

Le rapport s'arrête sur l'année 2005 en disant ceci : « Que ce soit sur le plan sociétal, social, culturel et humain, ou sur le plan des institutions, de la gouvernance et de politique publique ; que ce soit sur le plan des réalisations dans le domaine d'infrastructures et de l'équipement du pays, ou sur celui des déficits sociaux multiples, tous les changements, les avancées et les retards que le Maroc indépendant a connus durant la période envisagée doivent être appréhendés afin d'esquisser l'image du Maroc actuel.

Celle-ci se présente comme étant celle d'un pays en mouvement, aspirant de toutes ses forces à aller de l'avant, mais confronté à des résistances objectives multiples ».

En effet, note le rapport, « cinquante ans après son indépendance, le pays connaît des transitions multiples: démocratique et institutionnelle, économique et sociale, sociologique et culturelle et, en toile de fond, une transition démographique qui prend un rythme et une allure si particuliers qu'elle devrait déterminer la plupart des politiques publiques à venir ».

Et le rapport de reconnaître que le Maroc dispose d'atouts majeurs pour cela dont notamment « un socle solide d'appartenance à une nation » et des « nœuds du futur » fort prometteurs au niveau de quatre grands volets : le savoir, l'économie, la gouvernance, la santé et l'inclusion.

Or, note le rapport, « en dépit des efforts constants consentis, le système éducatif marocain traverse une crise de légitimité et de crédibilité qui alimente le déficit en termes de savoir. Malgré les ressources consacrées à l'éducation (plus du quart du budget général de l'Etat), notre école continue de connaître des dysfonctionnements qui ont pour nom : taux de déperdition scolaire trop élevés, carences dans la formation du corps enseignant, trop grande orientation de la formation vers les emplois publics, faible scolarisation des filles et des ruraux, insécurité linguistique ».

### Quel sera le Maroc de 2025 ?

« L'horizon 2025 implique pour le Maroc de gagner au moins cinq grands paris d'avenir :

- Asseoir la normalité politique, renforcer la cohésion nationale et améliorer le système de gouvernance ;
- Réunir les conditions d'une intégration vigoureuse du Maroc à la société du savoir ;
- Refonder une économie compétitive, mettant à profit la fenêtre d'opportunité démographique ;
- Gagner la bataille contre les exclusions, réorganiser les solidarités, garantir un niveau équitable de bien-être et de santé, et vaincre la pauvreté ;
- Saisir les opportunités de l'ouverture, surmonter ses défis et menaces et aller vers de nouvelles logiques de positionnement régional et mondial ».

## XIV. ANNEXE 5 – BENCHMARK DES SYSTÈMES DE PARTENARIAT

### XIV.1. Le schéma général de la démarche

Le Benchmarking est composé de 6 thématiques, à savoir : la présentation du système éducatif en question, ses composantes, les tendances clés au niveau des partenariats (données chiffrées / performances et indicateurs), apport des partenariats pour le système éducatif en question, la typologie des partenaires, les bonnes pratiques étrangères et comment les transposer aux système marocain, les enseignements et leviers de développement.

Chaque pays benchmarké a fait l'objet d'une recherche documentaire et Internet approfondie et d'une interview des partenaires ciblés lors de l'organisation du Colloque : Jordanie : Mr HAIF, CIO Jordanian Education Initiative ; Canada : Mme BOUTIN, Présidente du CSE Canadien ; France : Mr Philippe HAYAT, professeur chercheur à l'ESSEC, spécialiste des questions sur le partenariat éducatif ; Tunisie : Chargée de partenariat du ministère de l'éducation nationale ; Malaisie : informations récoltées auprès de sources multiples ; Colombie : Mme Vikky COLBERT, Fondation ESCUELA NUEVA VOLVAMOS - LA GENTE ; Etats-Unis : Dan Wagner, Directeur du centre national d'alphabétisation américain.

### XIV.2. La Tunisie

#### XIV.2.1 Présentation du système éducatif tunisien

Le Président Zine El Abidine Ben Ali disait à l'occasion de la célébration de la journée du savoir «que la lutte pour le savoir est la condition de toute liberté».

Les efforts consentis en matière d'éducation ont permis de réaliser des progrès remarquables tant au niveau quantitatif que qualitatif. La généralisation de l'enseignement de base est aujourd'hui une réalité tangible : 99,1% des enfants de 6 ans sont inscrits à l'école.

L'école tunisienne s'est toujours trouvée au cœur du changement. Sa rénovation a été considérée comme une condition du renouveau politique, économique et social. Fort de ce constat et de ces convictions, l'État tunisien a toujours alloué au secteur éducatif les financements les plus conséquents.

Les progrès réalisés au niveau de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur sont indéniables. Au niveau qualitatif, beaucoup d'indicateurs de rendement et d'équité se trouvent améliorés ; mais ce qui a caractérisé le système éducatif tunisien, c'est surtout la dynamique qui a permis de consolider ses acquis par une série de réformes qui ont touché toutes ses composantes.

### Les réformes du Système éducatif tunisien :

En 1958, une réforme fondatrice vise l'édification d'un système éducatif national unifié. L'objectif est de scolariser tous les enfants dans les 10 prochaines années. En 1991, une deuxième réforme cherche à adapter le système et à mettre en place un enseignement de base de 9 ans, obligatoire et gratuit.

Les résultats de ces deux premières réformes ont été jugés négatifs et insuffisants par le gouvernement tunisien ; malgré de nombreux acquis, le rendement interne du système restait insuffisant. L'enseignement issu de ces réformes était frontal, à caractère encyclopédique ; l'hétérogénéité plus grande accentuait les difficultés de gestion. De plus, le système restait marqué par une centralisation excessive, l'absence d'imputabilité et un certain manque de professionnalisme à tous les niveaux.

### Les axes définissant la réforme tunisienne « Ecole de demain » :

Pour habilitier l'école tunisienne à répondre aux exigences nouvelles imposées par les mutations en cours aux plans national et international, mais aussi afin de corriger les dysfonctionnements cumulés qui ont affecté son rendement, il convient de suivre un cheminement progressif dans le cadre d'une approche systémique qui embrasse toutes les composantes du système, et non pas seulement ses aspects strictement pédagogiques. Les principaux axes de la stratégie retenue sont les suivants : les élèves ; le corps enseignant ; les établissements scolaires ; l'égalité des chances ; les NTIC ; la modernisation du système.

## XIV.2.2 Composantes du système éducatif Tunisien

L'Éducation préscolaire est sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, de l'Enfance et des Sports.

L'enseignement de base (premier cycle 6 ans, deuxième cycle 3 ans) et l'Enseignement Secondaire sont du ressort du Ministère de l'Éducation.

L'enseignement supérieur est géré par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

La Formation Professionnelle relève de la compétence du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

## XIV.2.3 Tendances clefs au niveau des partenariats

Plusieurs chantiers structurels ont été menés pour mettre à niveau l'éducation tunisienne.

Accélération du passage à l'économie du savoir : La décision a été prise à cet effet de porter la part réservée à la recherche scientifique et à l'innovation technologique de 1 % du PIB aujourd'hui à 1,25 % en 2009, notamment en accordant une place plus grande au secteur privé, et de développer une infrastructure performante dans le domaine des communications. La généralisation de l'internet et l'extension du haut débit y figurent en bonne place.

Parallèlement, le programme de mise à niveau de la formation professionnelle (MANFORME), qui repose sur le principe de la formation en alternance et sur des accords de partenariat entre administration et branches professionnelles, bénéficie

de concours réguliers et conséquents de l'AFD (cumul de 72,9 M d'Euros depuis 1996), qui ont vocation à financer des centres sectoriels de formation et à conforter l'implication des branches professionnelles tunisiennes par un appui de leurs homologues françaises.

Le dernier prêt de l'AFD, qui couvre la période 2005-2008, s'étend, comme le précédent, aux secteurs de l'agriculture et de l'hôtellerie mais aussi à celui de l'industrie. Il vise à consolider les acquis. L'Union européenne et la Banque mondiale, contributrices au démarrage de la réforme, sont sollicitées par les autorités tunisiennes pour compléter les concours de l'AFD.

En appui au projet global de réforme inscrit dans la nouvelle loi d'orientation de l'enseignement scolaire, la contribution de la coopération bilatérale à l'affermissement du dispositif tunisien d'éducation se concentrera sur les axes suivants : élargissement de la scolarisation universelle (déjà acquise pour le cycle primaire) à tout l'enseignement de base ; restructuration des parcours par l'aménagement de filières d'enseignement adaptées et rénovées ; amélioration de la performance d'ensemble du système.

Par ailleurs, s'agissant de l'enseignement français en Tunisie, les deux parties relèvent l'importance et l'intérêt de la restructuration globale du parc scolaire à Tunis engagée par les autorités françaises sur la période 2006-2009. Cette restructuration permettra de disposer à Tunis d'une infrastructure scolaire neuve, fonctionnelle, tenant compte de l'importance de la communauté française en Tunisie et du nombre de jeunes ressortissants tunisiens qui y sont accueillis.

Participant de façon évidente à l'insertion de la Tunisie dans la circulation internationale des idées, l'amélioration de l'enseignement de la langue française fera l'objet d'un nouveau programme pluriannuel en direction des départements de français des universités et d'actions de perfectionnement linguistique des maîtres du primaire adossées à une large utilisation des technologies de l'information et de la communication. Une attention particulière sera apportée à la province et, en partenariat avec des associations locales, des expériences d'ouverture de structures de type alliance française ou alliance franco-tunisienne pourront être menées.

En outre, l'adaptation de l'enseignement supérieur tunisien aux besoins d'une économie ouverte et compétitive suppose le développement d'une filière d'enseignement technologique courte et l'ouverture de l'université sur l'entreprise. Les actions menées dans ce cadre tiendront compte de l'important programme d'appui à la modernisation de l'enseignement supérieur financé sur les fonds MEDA visant à diversifier les cursus en accompagnement des investissements nationaux dans l'enseignement supérieur.

La recherche scientifique et technologique est une priorité nationale pour le gouvernement tunisien, qui a décidé d'augmenter significativement la part du budget consacré à ce secteur. Parallèlement, la gestion de la recherche sera organisée dans le cadre de programmes nationaux structurants et la Tunisie fera l'acquisition d'équipements lourds pour les unités de services communs à vocation régionale ou nationale.

La politique nationale mise sur le développement des partenariats avec les entreprises, la création de technopôles et le déploiement des technologies de

l'information et de la communication. L'appui de la coopération bilatérale à cette politique sera maintenu, voire renforcé, par la poursuite des programmes en cours et le développement de projets visant au renforcement de la capacité scientifique des chercheurs ainsi qu'à leur insertion dans les programmes européens.

L'ouverture de la Tunisie aux échanges internationaux et à la compréhension des formes contemporaines de la culture sera confortée par une politique de coopération culturelle susceptible de mobiliser davantage les jeunes générations, qui manifestent une attente forte et motivée. A la diffusion régulière de l'art contemporain s'ajoutera un volet de formation à l'intention des jeunes créateurs.

Un soutien spécifique sera apporté par ailleurs au secteur des sciences sociales et humaines, essentiel à l'ancrage de la Tunisie dans le mouvement des idées. A l'instar des deux parties ayant commencé à le réaliser en menant des actions associant largement les milieux intellectuels et la communauté universitaire de la France et de la Tunisie, des initiatives seront menées en concertation avec les organismes français de recherche présents en Tunisie, l'Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC) en particulier.

La mise en valeur du soutien des institutions mondiales à caractère non lucratif : notamment l'UNICEF et l'UNESCO apporte notamment un soutien important en matière de recensement statistique ; d'autres contributions ont pour objet l'aide à l'investissement comme nouvelle forme de partenariat avec le gouvernement Tunisien.

La politique nationale tunisienne mise sur le développement des partenariats avec les entreprises, la création de technopôles et le déploiement des technologies de l'information et de la communication.

## **XIV.2.4 Typologie des partenaires**

### **Le secteur public :**

Le Ministère de l'éducation et de la formation est chargé, dans le cadre de la politique générale de l'État, de définir les choix nationaux dans les domaines de l'éducation, de l'enseignement scolaire et de la formation professionnelle, d'élaborer les plans et les programmes de partenariats y afférents, de les mettre en œuvre et d'évaluer les résultats.

Les services centraux tiennent le ministre informé de l'activité générale du département, transmettent ses directives et veillent à leur exécution. Ils assurent la liaison et la coordination entre les différents organes du ministère ; assurent les relations avec les organismes officiels, les organisations nationales et la presse ; supervisent, contrôlent et suivent les activités et partenariats des structures qui lui sont directement rattachées.

Autres institutions : les directions régionales de l'éducation et de la formation, les centres régionaux de l'éducation et de la formation continue, les écoles et lycées, les centres de Formation Professionnelle.

### **Le secteur privé :**

Le secteur privé en Tunisie a réalisé l'importance de l'adaptation des formations aux besoins du marché. Sa contribution s'est concrétisée en assurant une

communication de qualité et en transmettant les besoins en matière de formation au ministère de l'éducation et de la formation. Ce dernier possède une direction entière consacrée à ce but.

Entre autres, Tunisie Télécom a signé en Février 2008 un partenariat avec le ministère de l'éducation et de la formation. Ce contrat vise le développement et la modernisation du réseau éducatif tunisien. Cette action touchera plus de 6500 entités : lycées, collèges, écoles primaires, centres de formation, administrations centrales...

Le privé intervient aussi dans le domaine de la recherche en développant différents partenariats avec les universités tunisiennes. En fonction du secteur concerné, des PME ainsi que les grandes multinationales participent à la mise en place de réseaux de recherche scientifique, financés entièrement ou partiellement par ces acteurs.

### Les associations :

Les associations jouent aussi un rôle incontournable dans la généralisation de l'accès à l'école. Plusieurs associations tunisiennes oeuvrent dans ce domaine en forgeant des partenariats avec des ONG internationales.

Cette intervention consiste à fournir aux enfants issus de régions défavorisées les conditions souhaitables pour la poursuite d'une éducation de qualité.

D'autres associations se sont concentrées sur le développement de la qualité des formations. Professeurs, chercheurs et d'autres acteurs ont dédiés des ressources non négligeables au service de cette cause. Selon ces partenaires, une formation de qualité, adaptée aux besoins du marché, augmenterait sans doute l'employabilité des lauréats et réduirait par la suite le taux du chômage.

Exemples d'associations : créée en 1990, l'Association des Tunisiens des Grandes Écoles (ATUGE) est une association indépendante, apolitique et à but non lucratif ayant une antenne sise à Paris et de droit français et une antenne sise à Tunis et de droit tunisien. L'ATUGE fédère l'ensemble des Tunisiens étudiants et diplômés des Grandes Écoles françaises d'Ingénieurs et de Commerce. Elle anime aujourd'hui un réseau de plus de 2800 personnes au dynamisme chaque jour grandissant, grâce notamment à l'action de son Club Étudiants, de ses Clubs Professionnels (Club Entrepreneurs, Club Finance et Club Technologies) et de ses antennes régionales à Londres, Bordeaux, Lyon et Grenoble.

SOS Tunisie, association humanitaire à caractère social, prend en charge des enfants sans soutien familial (orphelins, abandonnés et en danger).

### Les bailleurs de fonds internationaux :

**L'UNESCO** : Plusieurs partenariats ont été conclus entre le gouvernement tunisien et l'UNESCO notamment concernant la réalisation d'études statistiques.

**L'UNICEF** : Partenariats réalisés pour des programmes de formation des enseignants et la scolarisation des jeunes défavorisés dans le milieu rural.

**L'UE** : Accord de partenariat dans le domaine de l'éducation supérieure.

**La banque africaine de développement (BAD)** : Elle contribue au financement d'un projet est d'appui et de mise en oeuvre de la politique éducative du Gouvernement afin de garantir un accès gratuit et obligatoire à un enseignement de base et secondaire de qualité pour tous les enfants âgés de 6 à 16 ans.

L'objectif du projet est de contribuer à améliorer les capacités d'accueil, la pertinence et la qualité de l'enseignement de base et de l'enseignement secondaire.

Le projet prévoit un ensemble d'actions qui contribueront à résoudre en partie les problèmes et contraintes auxquels fait face le système éducatif tunisien. Les actions conjuguées des composantes du projet visent le développement et l'amélioration de la qualité et de la pertinence du système éducatif, conformément au plan de développement national (Source: BAD).

#### **XIV.2.5 Bonnes pratiques**

Le Code d'incitation aux investissements institué en vertu de la loi 93-120 du 27 décembre 1993 a prévu un certain nombre d'encouragements en faveur des promoteurs privés dans le domaine du préscolaire à savoir : la détaxation douanière sur le matériel importé et non fabriqué en Tunisie ; la suppression de la taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A) relative au matériel socio-éducatif fabriqué en Tunisie ; la possibilité d'obtention de crédits à faible intérêt pour la création de jardins d'enfants ; ces mesures ont largement contribué au développement quantitatif des jardins d'enfants aussi bien dans le secteur privé qu'associatif et ont permis d'atteindre un taux de couverture de 12,6% en 1998.

L'élaboration de partenariats avec les associations constitue un levier de croissance important pour la stratégie menée par le gouvernement tunisien. Une convention cadre a été signée avec trois O.N.G (l'Union Tunisienne de Solidarité Sociale, l'Union Nationale de la Femme Tunisienne, l'Organisation Tunisienne de l'Éducation et de la Famille).

Les mécanismes de coopération bilatérale permettant à la Tunisie de former des élites sont en place. Du fait du faible taux de retour des Tunisiens à l'issue de leurs études à l'étranger et notamment en France, la contribution de la coopération bilatérale à la formation des élites se fixera comme objectif prioritaire l'émergence de pôles d'excellence de réputation internationale, ainsi que la réorganisation des cursus et la création de nouvelles filières permettant de répondre aux évolutions du pays. Les différents programmes de bourses seront réorganisés de manière à permettre des séjours de formation complémentaire à l'étranger adossés à une véritable coopération universitaire et de recherche.

#### **Secteur public :**

Au niveau de la formation professionnelle : depuis quelques années, la Tunisie a adopté et mis en place une réforme cohérente du système de la Formation Professionnelle (FP) - MANFORME - en étroite coordination avec un programme de mise à niveau des entreprises pour améliorer la compétitivité de l'économie. Le Xème plan de développement Tunisien(2002-2006) confirme ces axes.

Il existe une nécessité et une perspective réelles de consolider les acquis de la réforme sectorielle et de contribuer à son extension à tout le système de formation professionnelle. Le nouveau programme «Formation Professionnelle» appuiera et consolidera la réforme en cours en tenant compte des progrès réellement accomplis et sur base des acquis du projet MANFORM (MEDA I) et des autres appuis extérieurs. La coordination avec tout autre appui sectoriel négocié est assurée par le gouvernement tunisien.



**Résultats :**

- Consolidation des progrès réalisés par la réforme MANFORME, en cohérence avec le volet «éducation et formation» prévu dans le 10ème plan (2002-2006), cela afin de contribuer à son extension à tout le système de formation professionnelle tunisien.
- Renforcement de la fonction gestion des ressources humaines et de l'identification des compétences en entreprise (notamment les PME).
- Renforcement du partenariat entre le dispositif de formation, les entreprises (notamment PME) et les fédérations professionnelles.
- Renforcement des modes de formation liés au milieu du travail, notamment l'apprentissage et la formation par alternance, ainsi que la formation continue.
- Implantation généralisée d'une démarche qualité (normalisation des programmes de formation et la certification des opérateurs).
- Continuité et actualisation de la formation des formateurs en ingénierie de la formation, en formation pédagogique et en formation technique.

**Indicateurs de performance :** Il s'agira de retenir des indicateurs vérifiables destinés à mesurer entre autres : la formation professionnelle pilotée par la demande des opérateurs économiques ; la solidité du partenariat entre le système de FP et les entreprises et organisations professionnelles ; la diversification de l'offre ; l'amélioration du rendement interne et externe du système ; la mise en place de la démarche qualité.

**Au niveau de l'enseignement secondaire (30 M Euros) :** l'objectif est d'appuyer la poursuite de la réforme sectorielle en cours pour éviter les coûts humains, sociaux et économiques liés au taux élevé d'abandon des élèves du niveau secondaire (améliorer le rendement interne et externe) et développer les filières de l'enseignement secondaire, plus en cohérence avec les besoins du marché du travail et ceux de l'enseignement supérieur modernisé.

**Résultats :** ils seront définis en fonction d'une identification de type approche sectorielle. Ils pourront se focaliser sur : le développement des projets d'établissement ; l'amélioration des mécanismes d'orientation et d'évaluation ; la généralisation de l'approche par compétences de base ; l'introduction de la démarche qualité, l'adaptation de l'offre et la modernisation des méthodologies d'enseignement (par exemple emploi d'outils pédagogiques et des nouvelles technologies de l'information et de la communication - NTIC).

## **XIV.2.1 Enseignements et leviers de développement**

Il est plus facile de concevoir une réforme que de la mettre en œuvre. La motivation et le dévouement des acteurs de ce partenariat doivent être inconditionnels. Il convient dès lors d'adopter une approche systémique afin d'agir sur l'ensemble des déterminants de la qualité au niveau de l'école : facteurs pédagogiques (contenus et méthodes d'apprentissage, procédures d'évaluation, outils didactiques), niveau de qualification et de préparation des enseignants, gestion et management de l'établissement scolaire, disponibilité des équipements et du matériel pédagogique de soutien, confort pédagogique.

Par ailleurs, il faut responsabiliser les acteurs et libérer les initiatives : développer une culture de l'évaluation à tous les niveaux du système ; décentraliser, déléguer des compétences accrues aux régions ; accorder plus d'autonomie aux établissements scolaires ; 3 maîtres mots : l'initiative, l'innovation, l'imputabilité ; développer une culture de l'évaluation à tous les niveaux du système ; responsabilité de tous les acteurs et responsables du système (à condition qu'on leur donne les moyens et la marge d'autonomie nécessaires pour exercer cette responsabilité) ; obligation de résultat : on est responsable de ce qu'on fait, et on est tenu par ce fait même de rendre compte des résultats de son action.

Enfin, il est nécessaire de professionnaliser les enseignants et les principaux acteurs du système éducatif : les enseignants professionnels connaissent à la fois la science et l'art de leur métier, et sont capables de planifier, d'évaluer, de gérer des situations pédagogiques diverses ; de construire et de mettre en oeuvre un projet pédagogique intégrant les spécificités du contexte où ils évoluent ; et de donner aux élèves le goût d'apprendre, de réguler leur enseignement à la lumière des évaluations qu'ils effectuent.

Les directeurs d'établissements doivent maîtriser des savoirs et des savoir faire liés aux domaines d'activité relevant de ses fonctions (gestion, animation de la vie scolaire, évaluation pédagogique et administrative, pilotage et suivi...) ; des savoir faire techniques dans les domaines du management, des TIC, et de la communication ; des attitudes et des savoir être comme le leadership, le sens du travail en équipe, la capacité d'écoute, la maîtrise de soi, et l'aptitude à la communication avec autrui.

À l'instar de la Tunisie, il convient d'adopter une approche systémique en agissant sur l'ensemble des déterminants de la qualité au niveau de l'école, en responsabilisant les acteurs et libérant les initiatives, et en professionnalisant les enseignants et les principaux acteurs du système éducatif.

### **XIV.3. La France**

#### **XIV.3.1 Présentation du système éducatif français**

##### **Le Ministère :**

Le système éducatif français est marqué par l'héritage d'un fort degré de centralisme national.

Toutefois, il a clairement évolué depuis trente ans dans le sens de la déconcentration et de la décentralisation. Il est ainsi marqué aujourd'hui par la rémanence d'une tendance centralisatrice, doublée d'un émiettement des centres opérationnels de management.

L'appareil éducatif est ainsi extrêmement fragmenté, avec une part importante des acteurs disposant de la personnalité juridique – élément de complexification dans la gouvernance. Il n'est pas monolithique.

En termes de gestion opérationnelle, les inspections d'académie (au niveau départemental) jouissent d'une très grande liberté et d'un très faible niveau d'encadrement dans la gestion de l'enseignement primaire, pour laquelle ils ne rendent que faiblement compte aux recteurs (hormis sur les aspects financiers).

De même, les 30 recteurs, responsables de l'utilisation des crédits dans le ressort régional, jouissent d'une assez forte autonomie opérationnelle.

### Les partenaires institutionnels :

Les communes sont – depuis les lois de 1879 et 1889 – propriétaires des locaux et assurent la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement des écoles maternelles et élémentaires. Ce sont les communes qui recrutent, rémunèrent et gèrent la carrière des personnels non enseignants des écoles.

Les conseils généraux se sont vu attribuer la construction, la rénovation, les dépenses d'entretien et de fonctionnement (hébergement, restauration scolaire, fournitures, ameublement...) des collèges. Ils ont en charge l'organisation et le financement du transport scolaire.

Les conseils régionaux ont en charge les mêmes attributions que les départements, mais pour les lycées d'enseignement général et technologique, les lycées professionnels, les établissements d'enseignement spécial et d'enseignement agricole, les écoles de formation maritime ainsi que pour les Centres de formation d'apprentis (CFA). Ils établissent le schéma prévisionnel des formations et exercent une compétence de droit commun en matière de formation professionnelle et d'apprentissage. Dans le supérieur, ils détiennent la maîtrise d'ouvrage déléguée des bâtiments universitaires et sont consultés sur les aspects régionaux de la carte des formations supérieures et de la recherche.

La formation professionnelle implique également les organismes professionnels de branche et de secteur et les syndicats de salariés dans un cadre régional, au travers des comités paritaires régionaux emploi / formation (CPREF).

La plupart des compétences sont désormais entrecroisées entre l'État et les collectivités territoriales, au terme d'un processus de décentralisation inachevé.

### Les moyens :

Les effectifs totaux d'élèves et d'étudiants atteignent 15 millions, c'est-à-dire qu'un quart de la population suit des études.

Le budget de l'éducation nationale représente 7,1% du PIB de la France. L'État, bien que très majoritaire dans le financement du dispositif éducatif, doit compter avec des partenaires multiples. La dépense d'éducation, partagée entre les collectivités publiques et les familles, excède donc largement le seul budget du ministère.

Une partie significative des moyens est engagée sur des politiques contractuelles en partenariat avec les établissements privés ou bien avec les conseils régionaux (conventions entre les rectorats et les conseils régionaux, contrats de projet Etat-Région...).

## XIV.3.2 Composantes du système éducatif français

Depuis 1959 l'instruction est obligatoire de 6 à 16 ans. Elle est dispensée dans toutes sortes d'établissements scolaires, relevant pour la plupart du ministère de l'Éducation nationale, et parfois au sein de la famille dans le cadre légal de l'école à la maison.

La définition des programmes scolaires relève de la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), mais après avis du Conseil supérieur de l'Enseignement.

La politique éducative est définie par des lois d'orientation. La dernière en date, d'avril 2005, définit l'importante notion de "socle commun de compétences" que chaque jeune doit maîtriser à l'issue du 1er cycle du second degré, précisée dans un décret d'août 2006 et déclinée progressivement dans les programmes d'enseignement scolaire.

Au confluent de plusieurs finalités, héritière d'une histoire (et parfois otage d'une vision lyrique de l'enseignement) et comptable face aux défis de l'avenir, la politique éducative polarise un nombre élevé d'attentes de la société, situées sur des plans différents.

### **XIV.3.3 Tendances clefs des partenariats**

#### **Partenariat avec les acteurs institutionnels :**

Relations très largement stabilisées entre les collectivités territoriales et leurs interlocuteurs de l'administration étatique (recteurs pour les conseils régionaux et les conseils généraux, inspecteurs d'académie et inspecteurs de circonscription pour les communes).

L'encadrement par des instruments juridiques normalisés (contrats de projet État-régions, conventions entre conseils régionaux et recteurs d'académies...) ; les dernières frictions remontent à l'année 2005-2006 (transfert de 30.000 personnels techniques de l'Etat vers les Régions) mais les solutions dégagées ont finalement reçu l'agrément des collectivités.

Des difficultés néanmoins sont possibles avec les maires des communes, tant dans le cadre de la mise en place du service minimum en période de grève que de scolarisation des enfants de moins de 3 ans (que le MEN cherche à réduire), que de moyens mis à la disposition du remplacement des enseignants absents dans le primaire – les tensions ont néanmoins un caractère plus conjoncturel que structurel.

**Partenariats avec l'enseignement privé** : relations apaisées depuis 1984 ; cadre légal stabilisé.

**Partenariats public-privé** dans le domaine des équipements, notamment de l'immobilier universitaire : encouragés depuis 2005 pour le financement des infrastructures immobilières et du logement universitaire, mais essor encore assez lent (accélération probable du fait de la loi de modernisation de l'économie d'août 2008 allégeant les conditions, auparavant très strictes, du recours à la formule des PPP).

**Partenariats avec le monde de l'entreprise** : ils continuent de se développer selon trois principaux axes – la formation professionnelle et l'apprentissage, en plein essor depuis le plan de cohésion sociale de janvier 2005, et l'amélioration de la connaissance du monde économique « réel » (cf. infrastructures, zoom sur les relations école entreprise) – l'information et l'orientation des élèves – le développement de la culture de l'entreprise.

## XIV.3.4 Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise

### Introduction générale :

La formation professionnelle est très largement décentralisée au profit des conseils régionaux.

L'Etat intervient cependant de cinq manières : la législation, le contrôle pédagogique exercé sur les enseignements dispensés, la validation de la nomenclature des diplômes, le financement des salaires des enseignants des lycées professionnels et des lycées d'enseignement agricole, le financement de certains centres de formation d'apprentis (environ 10% des CFA).

L'apprentissage est apparu en France sous une forme structurée dans les années 1960. La loi du 16.07.1971 constitue son socle fondateur.

### Renforcement de la connaissance du monde de l'entreprise :

Les partenariats avec le monde économique se structurent autour de trois pôles : développer l'enseignement professionnel et l'apprentissage ; l'information et l'orientation ; développer la culture de l'entreprise.

Deux objectifs stratégiques sous-tendent cette démarche en trois pôles : développer une culture entrepreneuriale chez les élèves et les préparer aux réalités humaines de l'entreprise ; améliorer l'orientation professionnelle des élèves par une meilleure connaissance des métiers.

### Formation professionnelle et apprentissage :

**Les stages et périodes de formation en entreprise** : l'objectif est de permettre aux élèves de découvrir le monde de l'entreprise et d'appliquer dans le milieu de production des connaissances acquises au lycée et de leur fournir une opportunité de préciser leur projet professionnel par expérience en situation réelle. Qu'il s'agisse de stages ou de périodes de formation, l'élève est placé sous la responsabilité d'un tuteur désigné par l'entreprise. Le suivi des élèves par leurs professeurs pendant leur période de formation en entreprise est obligatoire. Il représente une activité pédagogique à part entière.

**L'apprentissage** : l'apprenti acquiert une qualification professionnelle en entreprise tout en complétant sa formation dans un CFA, pour obtenir en parallèle un diplôme professionnel. Au CFA, l'apprenti n'est pas un élève. Il garde son statut de salarié ; il est donc rémunéré pour son temps de travail (de 25 % à 57 % du SMIC selon âges et niveau). Ce dispositif permet aux élèves scolairement fragiles d'accéder à un diplôme professionnel tout en ancrant la formation dans un cadre pratique ; les élèves sont amenés à s'adapter aux conditions de travail d'un milieu nouveau et à répondre aux exigences de ce milieu.

**Le CFA** dispense les enseignements nécessaires pour préparer le diplôme prévu au contrat : les programmes de formation et les épreuves d'examen sont les mêmes que ceux des élèves préparant les mêmes diplômes. Le temps de formation au centre de formation d'apprentis est d'environ 430 heures par an pour les CAP et de 500 heures pour les BEP. Les baccalauréats professionnels et les BTS nécessitent un minimum de 675 heures par an.

### Cadre juridique :

Convention générale de coopération – convention cadre : les conventions cadres visent à instaurer une notion d'engagement réciproque entre l'organisme signataire et l'Éducation nationale.

En application des articles R 116-24 et R 116-2 du code du travail, ces accords ont pour base juridique les conventions-cadres d'apprentissage, dont la notion a été étendue aux premières formations technologiques et professionnelles.

Les conventions cadres ont pour effet d'habiliter l'organisme signataire en qualité d'organisme collecteur-répartiteur de la taxe d'apprentissage - la taxe ainsi collectée peut être affectée au bénéfice des établissements assurant des formations technologiques et professionnelles initiales.

Le signataire a, de plus, la possibilité d'utiliser une partie des fonds collectés au titre de la taxe d'apprentissage pour développer des actions en partenariat avec le ministère en charge de l'Éducation nationale et au titre de la convention (information sur les métiers, assistance pédagogique aux établissements, valorisation des diplômes professionnels, création de centres de ressources,...).

Accord cadre de coopération : Les accords cadres de coopération traduisent la volonté des partenaires, ministère en charge de l'Éducation nationale et entreprises de dimension nationale ou organisations professionnelles, de définir des axes de collaboration pour promouvoir les actions d'information, de formation, et d'insertion, destinées aux élèves et aux étudiants en formation professionnelle et technologique initiales. Ces accords définissent des axes de collaboration au niveau national destinés à être mis en œuvre au sein des différentes académies. Un groupe de pilotage national dresse chaque année le bilan des opérations réalisées et fixe les nouvelles orientations.

## XIV.3.5 Bonnes pratiques

### Aspects institutionnels :

**Education Nationale** : la compétence est très largement déconcentrée au niveau des académies. Les recteurs d'académie ont désigné des délégués académiques chargés des relations avec les entreprises. De profils variés, ces derniers sont souvent aussi les délégués académiques à l'enseignement technique (DAET). Certains sont d'ailleurs issus du secteur privé. Tous ont une bonne connaissance du milieu de l'apprentissage. Certaines académies ont mis en place de véritables pôles écoles-entreprises.

**Entreprises** : très bonne structuration des organisations patronales (principalement MEDEF au niveau national et régional), des organisations des branches professionnelles, pour traiter des questions école-entreprise. Dialogue institutionnel régulier tant dans le cadre régulier des commissions paritaires consultatives validant l'offre de diplômes et de certifications professionnelles (CPC, réunies de manière extrêmement régulière par branche), que, au niveau régional, des commissions régionales. Poids de la commission emploi formation du MEDEF. Volontarisme particulier de certaines organisations professionnelles au cours des années récentes, parfois en raison de problématiques de pénurie de main d'œuvre (BTP, hôtellerie restauration, UIMM), ou de pyramide des âges interne au secteur (Banque / assurance).

### Variété des initiatives du ministère :

Le Ministère de l'éducation nationale a bâti un concept appelé : « renforcer le partenariat entre l'Éducation nationale et les entreprises au service de l'égalité des chances ». Ce projet a concerné plusieurs entreprises nationales, types les champions nationaux : Peugeot, Renault, etc. Des entreprises internationales, type Schneider Electric, mais aussi des entrepreneurs. Il s'agit d'actions menées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'école, dans les locaux des entreprises partenaires.

### Vitalité des initiatives bénévoles :

**Associations** : le public visé dans ces actions associatives sont les jeunes scolaires ou issus du système éducatif. En priorité les jeunes scolaires, apprentis, étudiants, jeunes adultes ou publics riverains et les adultes en recherche d'emploi. Il existe un maillage d'associations, regroupant plusieurs centaines de bénévoles.

**Entrepreneurs** : pour exemple, il est possible de citer l'action menée par l'entrepreneur et le professeur chercheur à l'ESSEC sur la thématique du partenariat et de l'entrepreneuriat « Philippe HAYAT ». Cette action a pour but de faire intervenir des entrepreneurs dans les collèges, lycées et enseignements supérieurs afin de transmettre aux jeunes la culture et l'esprit d'entrepreneuriat. Le site [www.100000entrepreneurs.com](http://www.100000entrepreneurs.com) permet de prolonger ce contact avec les élèves, notamment en leur permettant de trouver des stages auprès des entrepreneurs participant à l'opération.

## XIV.3.6 Enseignements et perspectives de développement

**Partenariats avec les collectivités territoriales** : bon niveau de maturité des partenariats, relations établies et stables, handicap de l'entrecroisement excessif des compétences, existence de zones de flou préjudiciables ;

**Partenariats avec les entreprises** : très bonne articulation avec une politique volontariste en matière d'orientation professionnelle, articulation avec une vision de sécurisation des parcours professionnels, qui doit démarrer de manière précoce, maturité de certains dispositifs (apprentissage). En contrepartie, faible niveau de lisibilité des initiatives multiples au niveau local, engendrant une perte de repères.

## XIV.4. Les Etats-Unis

### XIV.4.1 Présentation du système éducatif américain

Le système éducatif des États-Unis est décentralisé, la plupart des décisions sur les programmes et sur le financement étant prises par des instances locales : les School Boards.

Les programmes éducatifs (Curricula) sont en général établis par chaque état. Le gouvernement fédéral, via le United States Department of Education (équivalent du Ministère de l'Éducation Nationale en France), intervient surtout dans le financement de l'éducation.

90 % des élèves américains sont scolarisés dans le public. Les États-Unis, où vivent seulement 4 % de la population mondiale âgée de 5 à 25 ans, représentent 28 % du budget mondial total de l'éducation, presque autant que les États arabes, l'Europe

centrale et orientale, l'Asie centrale, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie du Sud et de l'Ouest, l'Afrique subsaharienne.

#### **XIV.4.2 Composantes du système éducatif américain**

Pre-School, Nursery School ou Head Start :	de 3 à 5 ans,
Elementary School ou Grammar School (école élémentaire, école primaire) :	de 5 à 11 ans,
Middle School ou Junior High School :	de 11 à 14 ans,
High school :	de 14 à 18 ans.

#### **XIV.4.3 Tendances clefs au niveau des partenariats**

Les relations de partenariat aux Etats-Unis peuvent prendre plusieurs directions. Elles peuvent aussi regrouper différentes branches du système éducatif. Chaque partenaire est susceptible d'entretenir des relations d'échange à tous les niveaux. Les exemples montrent clairement l'intégration et aussi l'interdépendance de ces acteurs dans le service de l'établissement scolaire.

En 2002, l'administration Bush a passé la loi « aucun enfant laissé-pour-compte » (No Child Left Behind) qui met l'accent sur l'acquisition de compétences en mathématiques et en lecture. Il s'agit d'augmenter la marge d'intervention du gouvernement fédéral. La loi propose de tester le niveau des établissements et de laisser plus de liberté aux parents pour choisir l'école de leurs enfants. Une école qui obtient de faibles résultats peut disposer d'aides financières pour appliquer des « services d'éducation supplémentaires », autrement dit des cours de soutien. Les résultats de cette politique sont discutés : certains affirment que les discriminations ont régressé et le niveau de lecture s'est amélioré. D'autres ne notent aucun changement positif.

Ce programme vise le développement des élèves dans leurs formations préscolaire, primaire et secondaire. La décentralisation du système éducatif américain provoque des inégalités de financement : chaque année, les États-Unis consacrent 7 % du PNB total à l'éducation. Les recettes proviennent des impôts locaux et d'une enveloppe fédérale globale (aide aux élèves les plus défavorisés, éducation et soins de santé). Les aides fédérales sont proportionnelles à la pauvreté des États. Par exemple, le Mississippi reçoit beaucoup plus d'argent que le New Hampshire. Les écarts sont grands entre les états dynamiques et ceux rencontrant davantage de difficultés. En outre, les inégalités sont aussi importantes entre les municipalités d'un même État, notamment entre les quartiers.

Le niveau des dépenses américaines en éducation ne reflète pas les résultats ambitieux escomptés comparativement au niveau d'investissement en éducation dans d'autres pays. Les résultats affichés par l'éducation américaine aux niveaux primaire et secondaire sont en effet loin d'être compatibles avec le niveau des ressources octroyées dans ce domaine. D'autre pays semblent présenter de meilleurs résultats que les Etats-Unis, concentrant 28% du budget mondial consacré à l'éducation. Ce constat a poussé les autorités à planifier une restructuration du système éducatif de manière à optimiser les ressources et obtenir les meilleurs résultats possibles.



Les principes du programme sont la décentralisation du pouvoir de décision ; la valorisation du rôle des parents ; l'évaluation et le jugement par résultats ; et de nouvelles méthodes d'éducation.

Les 5 indicateurs clefs retenus pour la mesure du succès ou de l'échec de cette réforme sont la performance des enfants en lecture et en mathématiques ; les niveaux de minorités dans les classes ; l'obtention du BAC dans les délais requis ; le niveau des bacheliers en regard du niveau universitaire ; et l'obtention des diplômes universitaires.

Si l'enseignement secondaire américain souffre de carences nombreuses, l'enseignement supérieur est considéré comme le système le plus performant du monde. Il forme des cadres efficaces et a tissé de nombreux liens avec le monde des entreprises. Les universités américaines bénéficient de moyens financiers considérables : par exemple, le capital d'Harvard est de 34,9 milliards de dollars. Dans un pays fédéral comme les États-Unis, le système universitaire est décentralisé et les établissements d'enseignement supérieur jouissent d'une large autonomie ainsi qu'une grande souplesse.

#### XIV.4.4 Typologie des partenariats

Les principaux partenaires du système éducatif marocain sont les autres institutions du gouvernement fédéral, les ONG et les associations, les conseils d'éducation, le secteur privé, les écoles et les universités, les districts scolaires, les associations de parents d'élèves, et enfin, les Etats et les communautés locales.

**Le rôle du gouvernement fédéral** : le Gouvernement fédéral à travers son département fédéral de l'éducation (ED) s'assigne cinq missions principales:

- L'exercice d'un rôle directeur dans le traitement des questions les plus critiques qui se posent à l'ensemble de la nation en matière d'éducation.
- Le subventionnement d'institutions tierces pour des actions de renforcement de la formation des enseignants, de préparation des jeunes à la vie active et d'apprentissage de la citoyenneté.
- L'aide financière directe aux étudiants des cycles post-secondaires.
- La surveillance de la correcte application du principe de non-discrimination par les autorités éducatives bénéficiaires de financements fédéraux. Une attention particulière est portée sur ce point notamment au niveau de l'éducation des personnes handicapées.
- Le soutien à l'analyse statistique, la recherche et l'évaluation en matière éducative de manière à promouvoir la qualité et l'efficacité du système éducatif.

Pour réaliser ces missions, le département fédéral de l'éducation dispose de 4 900 fonctionnaires (en diminution de 6 % depuis 1992), ce qui en fait le département le plus petit en termes d'effectifs pour l'ensemble de l'administration fédérale. L'ED est donc essentiellement une administration d'état-major, qui dispose en outre d'un réseau de 10 bureaux régionaux (Regional Offices) employant environ 1 400 fonctionnaires (soit environ 1/3 du total). ([www.ed.gov](http://www.ed.gov)).

### **Le gouvernement fédéral et le Financement du Secteur :**

Le financement du processus éducatif est loin d'être une priorité fédérale. Mise à part le domaine de la R&D, la contribution de cette entité reste très minime, s'élevant seulement à 5% des dépenses totales allouées à ce secteur. Mais le rôle principale de cette branche, à travers son département de l'éducation, est concentrée dans la structuration des vision stratégiques, l'organisation du système éducatif et de ces partenaires, l'établissement des standards et par la suite le contrôle et l'évaluation.

L'intervention du gouvernement fédérale est plutôt remarquée au niveau de la R&D, notamment dans le cadre de son financement. Cette intervention au niveau de la R&D académique est faite essentiellement à travers 3 institutions fédérales; NIH, NSF et DOD.

### **Les Etats fédérés définissent les grandes lignes de la politique éducative régionale:**

- Déterminer et organiser la scolarité en différents cycles et finir les niveaux standards requis pour passer d'un cycle à l'autre. Les programmes des diplômes de fin d'études secondaires sont définis par chaque état ;
- Décider de la configuration des établissements, aussi bien en termes de vocation pédagogique que de cartographie. Si l'on se réfère à l'exemple français, cela signifie que certaines classes qui relèvent de l'équivalent d'une école primaire dans un état peuvent fort bien être intégrées dans l'équivalent du collège dans un autre : il n'y a pas d'uniformité de la structure des établissements scolaires entre les états ;
- Constituer l'échelon privilégié de contrôle des performances pédagogiques des établissements et de la gestion des districts scolaires. Conséquemment, les critères d'évaluation de la performance des structures éducatives prises individuellement sont propres à chaque état.

**Les districts scolaires locaux et les conseils d'éducation** constituent l'échelon principal de définition de la politique éducative. Ces districts, dont le nombre est très variable suivant les états, sont dirigés soit par des personnalités élues par la population, soit par des personnalités nommées par les gouverneurs des États. Ils déterminent : les programmes des enseignements ; l'emploi du temps attaché à chaque niveau d'enseignement, l'équivalent de la carte scolaire ; la répartition du Budget et des moyens entre les établissements.

**Les établissements scolaires** disposent dans le cadre fixé par les districts d'une grande autonomie de gestion de leurs moyens, aussi bien en terme de fonctionnement qu'en terme de personnel. C'est en particulier à leur niveau que sont recrutés les enseignants.

Malgré une contribution qui n'arrive pas à satisfaire les autres partenaires, spécialement ceux concernés par le primaire et secondaire, le secteur privé reste l'une des principales composantes du système éducatif américain. Son apport ne se limite pas aux contributions financières, mais aussi aux participations des ressources humaines dans le processus de l'éducation.

Le rôle de cet acteur se voit clairement aux niveaux des établissements des études supérieurs. Différents partenariats sont établis entre le tissu économique privé et les universités américaines.

De nombreuses entreprises consacrent une part fixe de leurs chiffres d'affaires à l'éducation. Cela est parfois perçu comme une action de publicité, mais au niveau des établissements supérieurs, ses budgets de subvention sont surtout des investissements à moyen et long terme.

Les employés de certaines entreprises bénéficient aussi de bourses d'études qui leur permettent de compléter leur éducation par des Masters ou Doctorats.

Mise à part leurs contributions financières, les acteurs privés sont intégrés dans toutes les instances reliées au secteur de l'éducation. Les Professeurs des universités américaines sont dans la plupart des cas issus du tissu économique. Leur expérience dans le domaine des entreprises est reflétée dans la typologie des cours dispensés dans les classes. Cette homogénéité offre aux étudiants un « produit » adapté aux exigences du marché de l'emploi.

**Différentes associations**, à but lucratif et non lucratif, interviennent dans le cadre de l'éducation américaine : Culture, Tissu social, Sport, Recherche Scientifique, Anciens Étudiants, Parent d'élèves... tous motivés par le désir de développer l'éducation et promouvoir le savoir dans leur pays. Ces acteurs contribuent chacun de leur côté à rendre ce système plus efficace.

La contribution de ces associations se reflète au niveau financier et des ressources humaines, qui sont fortement exploitées au sein des établissements d'enseignement.

#### XIV.4.5 Bonnes pratiques

Le Programme « Reading First » regroupant le Gouvernement Fédéral et les États fédérés.

Les transferts monétaires conditionnels : Un programme de motivation des familles pauvres, via des aides financières, en fonction des performances de leurs enfants étudiants (New York), financé par des ONG.

TIC dans « L'école de l'avenir » (Philadelphie), Financé par Microsoft Corporation.

« Service learning » dirigé par des étudiants/volontaires dans les écoles primaires et secondaires (Philadelphie et ailleurs), financé par l'université de Pennsylvanie (pris dans le budget des inscriptions).

« Écoles primaires d'excellence » dirigées par des chercheurs universitaires, organisé et financé par l'université de Pennsylvanie.

Les retraités américains sont très actifs en matière de programme d'alphabétisation des adultes.

#### XIV.4.6 Enseignements et perspectives de développement

- Instaurer une culture d'échange et de partenariat est la première étape vers toute mission de redressement.
- Un partenariat vise le développement de toutes les parties concernées.
- Les médias possèdent désormais un rôle incontournable dans l'éducation de la société.

- L'étudiant doit être placé au centre de cette stratégie comme étant le « produit final ».
- Décentralisation du système éducatif afin de le rendre plus efficace.
- Développement de programmes d'appui destinés à combler les écarts entre régions.
- Développement d'autres programmes visant la promotion de l'innovation et de la recherche scientifique.
- Concurrence entre les différentes régions à stimuler en suivant un barème très précis.
- Établissement de modalités de contrôle standardisées entre toutes les régions du pays.
- Regroupement de toutes ces actions dans le cadre d'une stratégie au bénéfice de l'étudiant qui doit être au centre de toute préoccupation.
- Toutes les actions de redressement doivent être simultanées.
- Adoption de méthodologies modernes en matière d'enseignement.
- Restructuration du rôle de l'enseignant en tant que facilitateur.

## **XIV.5. Le Canada**

### **XIV.5.1 Présentation du système éducatif canadien**

Le Canada n'a pas de régime national d'enseignement. L'enseignement public relève de chacune des dix provinces et des trois territoires : l'Alberta, la Colombie Britannique, les Territoires du Nord et le Yukon.

Les exigences d'admission, les programmes et cours offerts et les frais de scolarité demandés varient d'un établissement à un autre, chacun d'entre eux étant régit par son propre règlement interne.

Une autre caractéristique du système éducatif canadien est l'existence de deux langues officielles : le français et l'anglais.

Ce bilinguisme se traduit dans l'enseignement primaire au Canada anglophone par des cours d'immersion en français, et par l'apprentissage de la 2<sup>ème</sup> langue officielle dans le secondaire. Dans les établissements d'enseignement supérieur, l'enseignement se fait généralement dans l'une de ces deux langues, bien que certains offrent l'enseignement dans les deux langues.

Le Canada est un chef de file en matière d'enseignement des langues secondaires. De nombreux établissements offrent des programmes d'apprentissage ou de perfectionnement de l'anglais et/ou du français langues secondes.

## XIV.1.2 Composantes du système éducatif canadien

Les composantes du système éducatif canadien peuvent se décliner comme suit :

- La formation initiale : garde d'enfants de moins de 5 ans, école élémentaire (de 5 à 12 ans), école secondaire (de 13 à 17 ans).
- La formation supérieure : la majorité des établissements d'enseignement supérieur canadiens sont publics. Ils se répartissent en deux grands secteurs : le système universitaire, qui comprend environ 90 établissements ; le système collégial, avec plus de 200 institutions.

## XIV.5.2 Tendances clefs au niveau des partenariats

L'essentiel des partenariats est assurée par le secteur public. En effet, l'Etat encadre le système des partenariats ; il existe un partage d'expertise entre organismes, établissements et entreprises privées. Les partenariats ont pour objet la mise en commun des ressources financières, matérielles et humaines. La mise sur pied de projets novateurs pour soutenir la scolarisation et la réussite éducative. Des projets de recherche et de transfert de connaissances. Des contributions bénévoles ou philanthropiques (dons, legs) compatibles avec la mission de l'école et les règles de la société (solicitation commerciale). Pour exemple au niveau informatique, c'est le ministère de l'éducation nationale qui initie les programmes puis les confie à un établissement de formation afin de les décliner en plans d'actions opérationnels.

Il existe une conviction générale forte de l'interdépendance des éléments suivants: le système collégial favorise l'action d'instruction de la population, le développement des citoyens et assure la prospérité économique ainsi que l'ouverture et l'égalité sociale.

- Le gouvernement fédéral est en constante collaboration avec les provinces et les établissements d'enseignement supérieur. Selon un rapport de l'association des universités et collèges du Canada, publié en septembre 2006, 6 secteurs sont au cœur de ses priorités :
- Recherche universitaire: Un budget de 2,6 milliards de dollars a été investi en recherche universitaire en 2005. Ce constat trouve sa logique dans le fait qu'à l'heure actuelle, plus du tiers de la recherche au Canada est conduite par les universités.
- Budget de fonctionnement général : Des subventions directes sont offertes aux provinces canadiennes (Sauf au Québec) pour développer les établissements de l'enseignement post-secondaire.
- Infrastructure universitaire : Un fond d'environ 1 milliard de dollar a été créé pour palier à la dégradation des infrastructures universitaires. D'une autre part, un nouveau cadre législatif de soutien aux infrastructures éducatives est mis en place.
- Soutien financier aux étudiants : Dans le cadre de la généralisation des études supérieures et à travers des fondations de soutien telle que « La fondation canadienne des bourses d'études du millénaire », l'état joue un rôle important dans le système de bourses distribuées par ordre de besoins et de mérite. 2,5 milliards de dollars ont été débloqués à ce but.
- Internationalisation de l'enseignement supérieur : L'état est aussi très actif

en matière de promotion de l'éducation canadienne auprès des instances internationales, motivant ainsi les universités à élaborer leur propres stratégies globale d'investissement dans une éducation supérieure exportatrice. Ces stratégies visent la mobilité des étudiants, l'attraction des étudiants étrangers et promotion des modèles éducatifs canadiens à l'étranger.

- Garantir une éducation de qualité pour les autochtones: Dans le but de démocratiser l'accès à l'éducation, le gouvernement fédéral verse 270 millions de dollars annuellement en faveur des étudiants autochtones. D'autres systèmes de bourses sont mis en place pour augmenter le niveau de représentation autochtone au sein de l'université canadienne.

#### XIV.5.4 Typologie des partenariats

Les partenaires sont le Secteur Public, le Secteur Privé, les Associations, les Bailleurs de fonds internationaux.

##### Le secteur public :

Cet acteur intervient de façon claire dans le financement de l'activité scolaire. C'est ainsi que le public assure 75,5% des dépenses totales de l'éducation contre 24,5% émanant du secteur privé. Ce financement concerne la gratuité des cycles préscolaire, primaire et secondaire. Une autre tranche de financement est aussi destinée au post secondaire et au domaine de la R&D.

##### Les interventions de ce secteur se font à travers plusieurs acteurs de base :

Le ministère de tutelle et le Conseil Supérieur de l'Éducation ont vu le jour en 1964. Ce dernier est considéré comme une instance privilégiée du développement à moyen et long terme de l'éducation. Deux principaux rôles lui sont assignés : conseiller le ministre de l'Éducation et jouer le rôle de relais entre la population, les acteurs de l'éducation et les décideurs politiques. Pour ce faire, le CSE contribue au pilotage et à l'organisation du système, à la répartition des pouvoirs et des responsabilités pour la prestation de services, au financement du secteur en participant à l'élaboration du budget de l'éducation. Le CSE contribue aussi à l'évaluation de la qualité des services et au respect des lois et règlements.

D'autres acteurs relevant du public sont d'une grande importance : les commissions scolaires, les établissements d'enseignement préscolaire, primaire et secondaire, les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes. Les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps), les universités, les municipalités et organisme communautaires et d'autres organismes publics et parapublics (Santé et services sociaux, Emploi et solidarité sociale, Centres de la petite enfance, Centres de recherche).

##### Le secteur privé :

Le système éducatif canadien est parmi les plus performants. Il existe en effet une mobilisation totale de la société civile autour de ce sujet qui s'avère être le moteur de toute sorte de développement. Le secteur privé a intégré ce processus pour en faire une priorité de base. Le rôle de ce secteur se concrétise sur plusieurs plans.

**Le financement :** D'après un rapport de l'OCDE, le Canada a connu un ralentissement au niveau des contributions financières étatiques orientées vers le secteur de

l'éducation. Pour contrebalancer ce constat, les établissements se tournent de plus en plus vers un secteur privé désireux de contribuer à l'éducation canadienne.

**Les partenariats avec le secteur privé dans le domaine des NTIC** : SISCO Canada a investi 200 000 USD dans le cadre du programme RESCOL qui incorpore l'utilisation des NTIC dans les processus scolaires et qui a bénéficié à plus de 5 millions d'élèves.

Le gouvernement fédéral incite les universités canadiennes à trouver des partenariats ciblés dans le domaine de R&D. Cette motivation est caractérisée par des dons étatiques aux établissements qui mettent en place un système de coopération avec le secteur privé visant le développement de la R&D.

Le secteur privé est aussi très actif dans le domaine des formations professionnelles, continues et alternées. La formation professionnelle canadienne est l'une des plus riches et diversifiées au monde. Elle touche plusieurs domaines d'activité économique et produit des lauréats adaptés aux exigences du marché de travail. Dans ce cadre, plusieurs centres spécialisés ont vu le jour et sont étroitement régis par des lois fédérales qui protègent et réglementent cette branche de formation.

La formation alternée permet aux étudiants de compléter leurs acquis académiques par des stages professionnels faisant partie de leur cursus de formation. Cette pratique est préconisée par plusieurs universités canadiennes qui la jugent nécessaire afin d'augmenter le taux d'employabilité de leurs lauréats.

#### **XIV.5.5 Bonnes pratiques**

Les partenariats s'exercent à travers des partages d'équipements entre la commune et la municipalité, par la construction d'écoles au niveau des communes par exemple.

Au niveau de l'enseignement primaire, ce sont les entreprises en alimentation qui initient le plus de partenariats, notamment ce qu'on appelle « les clubs des petits déjeuners ». L'objectif étant d'assurer aux jeunes issus de milieux défavorisés un repas à l'école.

Dans le cadre d'un programme dit «Alimenter le futur», la fondation SODEXO intervient afin d'assurer une grande partie des denrées utilisées dans la préparation de lunchs en faveur des enfants défavorisés.

Au niveau des partenariats pour les étudiants à mobilité réduite, le ministère de la santé a initié des démarches pour la scolarisation des jeunes handicapées, avec la mise en place de dispositifs spécifiques relatives à leurs conditions.

Les fédérations sportives ont-elles aussi initiés un certain nombre de partenariats avec le ministère de l'éducation nationale afin d'assurer la scolarisation des jeunes ayant des talents spécifiques (sports, arts).

Au niveau post secondaire, des partenariats sont initiés avec les entreprises pour la formation du corps enseignants et l'élaboration des programmes. Des partenariats sont notamment initiés avec les entreprises pour la proposition de stages aux étudiants.

### XIV.5.6 Enseignements et perspectives de développement

La mobilisation de toutes les composantes de la société est toujours le premier pas vers une restructuration saine et durable. Le rôle de l'état est très critique dans ce sens. En effet, le gouvernement a la responsabilité de structurer les différents réseaux de partenariats. Le choix des orientations est aussi d'une grande importance : privé – public, centralisation – décentralisation, la nature et les réalités culturelles et socioéconomiques du pays définissent le mode d'action à suivre. Le rôle du secteur privé doit se traduire en aides tangibles en faveur des minorités et régions enclavées. Ce rôle doit aussi être défini au niveau universitaire pour la promotion d'une économie de savoir. Il est par ailleurs important de rappeler l'importance de la promotion des NTIC dans tous les cycles de formation via des partenariats ciblés.

L'environnement actuel exige le passage urgent à une économie de savoir. Trois entités constituent les bases d'un partenariat gagnant – gagnant :

#### Les établissements universitaires :

- Assurer une formation adaptée aux exigences du marché de travail;
- Travailler en étroite collaboration avec les secteurs publics et privés à travers la création de comités consultatifs et conseil de secteurs prioritaires;
- Communiquer aux employeurs les niveaux des savoir-être et savoir-faire acquis par les étudiants;
- Communiquer aux étudiants des renseignements fiables sur les réalités du marché de travail.

#### Le Gouvernement (Etat) :

- Assurer le financement de base nécessaire pour la création d'un environnement d'éducation de qualité;
- Appuyer la création de commissions sectorielles afin de communiquer aux universités, aux étudiants et aux employeurs des informations fiables sur les réalités du marché.

#### Le secteur privé :

- Communiquer aux universités les compétences requises par le marché;
- Investir dans les ressources humaines et leur formation.

## XIV.6. La Malaisie

### XIV.6.1 Présentation du système éducatif malaisien

Dans le secteur de l'éducation, c'est surtout le malais qui est enseigné dans les écoles maternelles bien que les langues chinoises, le tamoul et l'anglais conservent aussi une place non négligeable. L'éducation en Malaisie est obligatoire de 6 à 15 ans et les écoles publiques sont gratuites. Le système éducatif malaisien est divisé selon la langue de scolarisation, avec des écoles primaires et secondaires chinoises, tamoules et nationales (ou malaises). Dans chacune, la langue d'enseignement se



fait soit en malais, en tamoul ou en chinois mandarin (les autres langues chinoises étant dédaignées). L'anglais et le malais y sont enseignés en tant que matière. L'histoire et la géographie y sont enseignées en malais. Quant aux manuels, aux publications et aux examens, ils sont surtout en anglais. Autrement dit, les cours sont donnés en malais, mais avec des manuels anglais. Pour les collèges privés, l'anglais est la langue d'instruction puisque les programmes pré-universitaires débouchent sur des cursus à l'étranger, exclusivement anglophones en Australie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, et Inde.

Alors que 90 % des enfants d'âge scolaire vont à l'école, à peine un quart d'entre eux termine leur secondaire, que ce soit en malais, en mandarin, en tamoul ou en anglais.

L'enseignement supérieur en Malaisie est dispensé dans sept universités où l'on enseigne généralement en malais. Toutefois, certains cours peuvent être en anglais, d'autres en arabe comme dans les facultés islamiques (par exemple, à l'université islamique internationale de Petaling Jaya), en chinois ou en tamoul dans les départements d'enseignement des langues.

Deux projets attirent l'attention quand on parle de l'éducation en Malaisie. Le projet pilote de « Smart School » ou l'école intelligente et « le plan national de l'éducation ».

Le plan national de l'éducation 2006-2010 a été lancé le 16 Janvier 2007. Le plan, qui jette les bases pour le développement de l'éducation sur une période de cinq ans, se concentre sur 6 axes : l'édification de la nation, le développement du capital humain, le renforcement de l'école nationale, le délayage du fossé éducatif, l'amélioration de la profession enseignante, l'accélération de l'excellence dans les établissements d'enseignement.

Le plan national de l'éducation 2006-2010 comprend : le développement des écoles nationales pour attirer les non malais, la lutte contre les problèmes disciplinaires et les actions discriminatoires, des programmes et actions correctives, la mise à niveau des établissements et la réduction des écarts existants entre régions urbaine et rurale, le développement du capital humain, le renforcement des conditions requises pour accéder à la profession d'enseignement.

Ce plan évalue et contrôle en permanence 3 aspects qui impactent le déroulement de l'activité éducative : l'évolution de l'infrastructure, les politiques relatives au système éducatif, les programmes de mise en œuvre.

L'École Intelligente (Janvier 1999) est un programme d'éducation qui est désigné à inclure les NTIC dans les processus de formation, enseignement et apprentissage. Cette idée révolutionnaire qui a vu le jour en janvier 1999, a visé 4 thèmes principaux : l'anglais, le Malais, les sciences et les Mathématiques.

#### **XIV.6.2 Composantes du système éducatif malaisien**

Le système éducatif malais est structuré de la sorte : préscolaire, cycle primaire, cycle secondaire, cycle universitaire. Dans chacun de ces segments un effort est fourni pour contribuer au développement de la qualité de l'enseignement : l'amélioration de la qualité des diplômés des universités publiques est une composante structurelle du plan d'action de l'éducation 2006-2010. Le ministère

a ainsi identifié 7 principaux leviers de développement : garantir l'accès à tous à l'école, améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, améliorer et développer la recherche et l'innovation, soutenir les institutions d'enseignement supérieur, intensifier l'internationalisation, engendrer une culture de « la formation continue », renforcer les prestations du ministère de l'éducation supérieure.

### **XIV.6.3 Tendances clefs au niveau des partenariats**

Le gouvernement malais a visé la transformation systématique des différents aspects relatifs aux pratiques de l'enseignement et apprentissage afin d'introduire les NTIC.

Le but étant de créer une génération future capable de suivre les exigences de l'économie mondiale. Ce projet nommé « École Intelligente » a constitué la première initiative concrète d'un partenariat fructueux entre les différents acteurs de la société. Il s'agit de développer des ressources humaines en adéquation avec les secteurs technologiques. Les bases de cette opération sont la généralisation de l'accès à l'école, la motivation et mobilisation du secteur privé, profiter des opportunités de développement, une balance Savoir faire / Savoir être, un accès aux NTIC.

### **XIV.6.4 Typologie des partenariats**

#### **Le secteur Public :**

Très similaire au système américain, le système éducatif malais regroupe des acteurs du gouvernement fédéral, des états fédérés, des districts et des établissements scolaires.

Au niveau fédéral, le ministère de l'éducation ainsi que celui des études supérieures traduisent la politique nationale de l'éducation en plans stratégiques et programmes d'application. Ceci se fait en fonction des objectifs et aspirations nationales. Le gouvernement fédéral se base sur son Comité de planification de l'éducation, qui est en effet le plus haut corps décisionnel, pour parvenir à ses objectifs.

Au niveau des états et des districts, les départements et les instances de l'éducation prennent le relais pour accomplir les objectifs assignés par le gouvernement fédéral. Ces entités jouissent d'une certaine autonomie quand au financement et au choix des programmes.

Le secteur public représente la source principale du financement de l'éducation en Malaisie. Sa contribution s'est graduellement élevée pour avoisiner en 2002 un pourcentage de 8,11 % du PIB. Ce qui explique la conviction du gouvernement malais du rôle que joue l'éducation dans le développement économique et social de la nation.

#### **Le Secteur Privé :**

Sa contribution reste très minime dans les cycles primaire et secondaire. Mais le rôle s'accroît dans l'universitaire où le privé joue désormais un rôle important. Le seul Projet « école intelligente » a mobilisé environ 81 petites et moyennes entreprises locales ainsi que de nombreuses multinationales (Intel, Microsoft...).

### Les Bailleurs de fonds internationaux :

La Malaisie reçoit des aides internationales dans le domaine de l'éducation. Ces aides sont principalement fournies par un soutien technique et un soutien en financement de plusieurs programmes.

Le PNUD, L'UNICEF et L'UNESCO constituent les partenaires de cet effort. D'autres parties représentées dans des pays occidentaux sont plutôt intéressées par des actions bilatérales concentrées dans le secteur industriel, R&D et formation professionnelle.

Des institutions bancaires sont aussi en relations de partenariat avec l'état malais. La banque asiatique de développement et la banque mondiale sont en effet partenaires sur le financement de projets d'études et détection des problématiques liées au système éducatif malais.

### XIV.6.5 Bonnes pratiques

**Étatique** : la fondation MARA (Fondation dépendant du roi) et le JPA (département du service public).

Le programme passerelle appelé Pré France. Celui-ci permet à des étudiants malais ayant obtenu leur SPM de rejoindre les IUT de Nice et d'Aix en Provence à l'issue d'une formation de 16 mois en Malaisie et 4 mois en France. Une vingtaine d'étudiants en moyenne bénéficient chaque année de ce programme.

#### Entreprises internationales :

La Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives (SFERE) met en place un projet Pilote qui visent une introduction des SI dans la vie scolaire dès le cycle primaire.

Mise en place un programme avec le JPA et les entreprises Telekom et Petronas pour la formation d'ingénieurs. Sélectionnés à la fin de leur SPM, les malais suivent en France une formation de 16 mois à l'issue de laquelle ils intègrent un IUT ou une école d'ingénieur. Certains d'entre eux ont également intégré des écoles de management. Les premiers étudiants sont partis avec Telekom en 1995 et depuis 2000 et l'arrivée de JPA, 35 à 50 étudiants partent chaque année.

### XIV.6.6 Enseignements et perspectives de développement

- L'introduction des NTIC est désormais une nécessité et non pas un choix.
- L'alphabétisation de la société a plusieurs degrés. Les NTIC en font partie prenante.
- Le contrôle des performances et la gestion / redressement des écarts constituent la base du développement du système éducatif.

## XIV.7. La Jordanie

### XIV.7.1 Présentation du système éducatif jordanien

Le système d'enseignement jordanien a connu un grand développement à partir des années 1970, avec la multiplication des universités publiques (Université de Jordanie à Amman en 1962, Université Yarmouk à Irbid en 1976), des instituts et enfin à partir des années 1990, l'ouverture d'universités privées.

De 46 étudiants inscrits recensés en 1952-53, la population étudiante s'est élevée, tous établissements confondus à 2700 étudiants en 1958 et a dépassé les 10 000 individus en 1997. Cette croissance est le résultat d'une politique volontariste de scolarisation primaire et secondaire menée par le Royaume depuis le milieu des années 1970, couronnée par le taux de réussite élevé au baccalauréat.

Les écoles sont bien consolidées, recevant près de \$482,7M ou approximativement 10% du budget du gouvernement. L'argent reçu est redistribué à presque 3360 écoles publiques. On recense aussi plus de 2100 établissements privés en Jordanie.

Avec plus de la moitié de la population jordanienne âgée de moins de 18 ans, la Jordanie a commencé son processus de réforme de l'éducation afin de réaliser l'adéquation nécessaire entre les jeunes diplômés et les besoins du marché.

Les indicateurs pédagogiques de base sont globalement bons comparativement aux pays voisins. Le taux d'alphabétisation est de 91%, avec un taux de présence de l'ordre de 96,5% pour le primaire et 68% pour le lycée.

Le secteur privé de l'éducation se porte bien avec certaines écoles comme « L'Ecole du Baccalauréat International » rivalisant aisément avec les grandes écoles européennes.

Les grands changements observés récemment ont concerné le système éducatif public.

### XIV.7.2 Composantes du système éducatif jordanien

Le budget national a augmenté de manière significative entre 1995 et 2005, augmentation estimée à près de 53% en 10 ans. Le budget du ministère de l'éducation nationale représente 9% de l'ensemble du budget pour 2005, 300 millions de dollars dépensés pour l'éducation.

La plupart des écoles entre 1995 et 2000 relevaient du ministère de l'éducation nationale. Les établissements privés ont toujours représenté une plus faible part en Jordanie, avec des tendances à la hausse à partir des années 2000.

Le système éducatif jordanien se décompose comme suit : le préscolaire, le cycle primaire, le cycle secondaire, l'enseignement supérieur. Le système d'enseignement supérieur jordanien est calqué sur le système anglo-saxon. Il fonctionne selon le système des semestres et des « credit-hours ». Les différents cursus sont les suivants: B.A (Bachelor of Art) / BSC (Bachelor of science), M.A (Master of Art) : 2 ans –Équivaut au Master, Phd (Philosophy of) : 3 ans – Équivaut au doctorat.

### XIV.7.3 Tendances clefs au niveau des partenariats

La stratégie de partenariat de l'éducation en Jordanie fait converger plusieurs visions de développement, démographiques et culturels, afin d'aboutir à un produit final concrétisé dans une initiative de restructuration du domaine de l'éducation.

Cette stratégie de partenariat de l'éducation est en effet concrétisée dans le cadre d'une initiative nationale visant la mise à niveau du système éducatif afin de le rendre de plus en plus concurrentiel. Elle se base, entre autres, sur : la présence d'une vision globale et systématique de tous les secteurs concernés ; une vision de futur et de durabilité ; le rôle incontournable du secteur privé ; l'importance du contrôle et l'évaluation des performances.

### XIV.7.4 Typologie des partenariats

L'initiative Jordanienne de l'éducation :

Cette expérience a vu le jour en 2003 lors de la conférence économique mondiale. Les partenaires de ce projet sont de l'ordre de 17 multinationales, 17 entreprises locales et plus de 11 institutions gouvernementales et non gouvernementales. Environ 100 écoles étaient choisies pour constituer un groupe de prospection sur des critères préétablis par le ministère de tutelle.

Les Objectifs de cette initiative sont :

- Accompagner la vision 2020 de l'éducation en Jordanie.
- Rentabiliser le partenariat Public / Privé dans une logique de développement de l'éducation nationale et afin de motiver la créativité des étudiants et enseignants à travers notamment l'introduction des NTIC dans les cursus scolaires.
- Développer le tissu économique local lié à ce secteur via l'apport de l'expertise internationale.
- Soutenir l'engagement du gouvernement en développant cette initiative pour la généraliser dans l'ensemble des écoles du royaume.

L'ensemble des investissements concernés par cette initiative a dépassé les 26 Million USD. Un partenariat de qualité exige plusieurs types de contributions. Le financement est certes d'une importance primordiale, mais les apports en expertise, ressources humaines et équipement technologique prennent aussi une place de choix en impactant directement ou indirectement les outputs du projet.

La spécificité de l'expérience jordanienne réside aussi dans le fait que chaque acteur international a été accompagné par une entité nationale du même secteur d'activité. L'objectif étant de permettre aux entreprises locales de profiter de l'expertise internationale.

#### Le Secteur Public :

Rôle du gouvernement : mobilisation et leadership, développement du réseau scolaire, démocratiser l'accès à l'école. Rôle des Académies régionales : transmettre la politique nationale et traduction des stratégies nationales en plan d'action.

La Jordanie est un exemple significatif en matière de partenariat public – privé pour l'école. La stratégie de partenariat en Jordanie est pilotée par le ministère de l'éducation nationale. Les acteurs mis en place s'alignent aux buts stratégiques du

ministère et chaque acteur répond à un but précis.

Améliorer l'éducation est une quête progressive et une priorité pour les élites jordaniennes, en conséquence beaucoup de programmes sont maintenant destinés à améliorer l'éducation tout en migrant vers une économie du savoir. De plus, de gros investissements ont été faits afin d'assister l'évolution des écoles dans leur plan de migration vers un véritable environnement de l'érudition qui utiliserait l'enseignement pédagogique moderne.

### Le Secteur Privé :

Entreprises locales : leadership au niveau local, opportunité d'interaction avec les autres acteurs.

Multinationales: Microsoft, Cisco, CA et Intel, Smart Tech, participent par leur expertise en management de projets, planification, ressources et innovation.

Selon le ministre de l'éducation nationale M. Khaled TOUKAN, le secteur privé peut jouer un rôle majeur dans l'éducation en offrant des stages et apprentissages. Par le passé, le secteur public a été absent et n'a pas joué un rôle complémentaire en offrant des programmes d'apprentissage tout particulièrement pour l'éducation technique.

Il existe cependant certains programmes développés avec le secteur privé tels que « INJAZ », qui est basé sur le « US Junior Achievement Programme ».

### Les associations :

Les ONG locales participent par leur connaissance de la réalité nationale et leur présence physique au niveau national.

Les ONG internationales participent par leur expertise en planification, leur présence mondiale et les ressources mises à disposition.

Les bailleurs de fonds internationaux participent via le programme « Education Reform for the Knowledge Economy » (ERFKE). Il s'agit de mettre à niveau et de réformer le système éducatif primaire et secondaire.

«ERFKE» est un programme de 380 Million USD avec un financement et un soutien de l'Agence Américaine pour le Développement internationale, l'Agence Canadienne pour le Développement international, ainsi que d'autres bailleurs de fonds. Ce programme est axé sur 4 problématiques: l'éducation des jeunes enfants, l'introduction des NTIC, la gouvernance, le management.

## XIV.1.1 Enseignements et perspectives de développement

- Présence d'une vision globale et systématique de tous les secteurs concernés.
- Le rôle incontournable du secteur privé.
- L'importance du contrôle et l'évaluation des performances.
- Planification, optimisation et répartition des ressources.
- La communication interne et externe.
- La formation continue : un outil de développement durable.

## XIV.8. La Colombie

### XIV.8.1 Présentation du système éducatif colombien

#### Organisation Administrative et Financière :

L'éducation en Colombie relève de la compétence du Ministère de l'Éducation nationale qui définit les normes à la fois pour l'éducation public et l'éducation privée, tous niveaux confondus. Le gouvernement colombien finance l'éducation élémentaire à hauteur de 85 %, l'éducation secondaire à hauteur de 60 % et l'éducation supérieure à hauteur de 40 %. L'enseignement primaire est gratuit et obligatoire pendant cinq ans ; les deux tiers des élèves accèdent au niveau secondaire. Grâce aux efforts fournis par les différents gouvernements, le taux d'alphabétisation est élevé et avoisine les 93%.

#### La Réforme du système éducatif colombien : « La nouvelle école »

La réforme dite « La Nouvelle École » reste de loin l'expérience qui a donné le plus de résultats en matière de restructuration de l'éducation colombienne. Lancée en 1975, la formule a été étendue à 20 000 établissements.

L'expérience de « La nouvelle école » a été dupliquée avec plus ou moins de succès dans de nombreux pays, dont le Brésil, le Guatemala, le Nicaragua, le Chili, l'Ouganda, la Guyana et les Philippines.

Ce programme a été conçu pour des écoles rurales qui abritent une classe unique à niveaux multiples, avec un ou deux enseignants au maximum. Un schéma que l'on retrouve dans 80% des écoles rurales de Colombie et aussi dans de nombreuses régions pauvres ou isolées des pays en développement.

Avant la mise en place du projet, les enfants apprenaient peu de choses en classe, le système d'évaluation était très rigide contraignant donc les élèves à s'absenter, redoubler et finissant donc par abandonner.

Selon Madame Colbert directrice de ce programme, « Nous avons commencé par ouvrir des écoles pilotes, qui donnaient aux enseignants un rôle et du matériel pédagogiques novateurs. L'apprentissage y était fondé sur un mode de progression souple, la participation active des enfants et le travail en groupe. Nous avons passé beaucoup de temps à développer le sens de la citoyenneté et de la démocratie et avons fait en sorte que chaque village se sente impliqué dans l'expérience et que les professeurs respectent le rythme de chaque enfant. »

Les enseignants commencent par suivre une formation initiale dans les écoles pilotes. Puis, ils progressent en assistant à des stages pratiques et à des réunions mensuelles avec leurs pairs, organisés dans les centres où ils viennent toucher leur salaire, l'auto apprentissage étant la clé du succès.

### XIV.1.2 Composantes du système éducatif colombien

En Colombie, l'enseignement supérieur est réparti en trois types d'institutions selon la durée des cursus :

- les institutions techniques professionnelles représentent 19% des 276 établissements d'éducation supérieure. Onze sont publiques et quarante sont privées ;

- les institutions technologiques représentent 22% de ces 276 institutions ;
- les universités dans l'ordre croissant de durée représentent 59% du système éducatif. Cinquante-trois sont publiques et cent douze sont privées. Les universités du secteur public relèvent des niveaux nationaux, départementaux ou municipaux. Sur les quatre-vingt et une institution publique d'éducation supérieure, 64% d'entre elles appartiennent à l'échelon national, 29% à l'échelon départemental et 6% à l'échelon municipal.

### XIV.8.3 Tendances clefs au niveau des partenariats

#### Le secteur privé :

Les entreprises locales sont impliquées dans ce processus dans le cadre d'un partenariat de formation. Les études menées par des organismes indépendants ont montrées que l'alphabétisation est synonyme de réussite économique. Les entreprises se sont donc tournées vers l'école pour offrir leur appui afin de bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée. Financement, offre de ressources humaines tout est mis en place pour répondre à cet objectif. Les multinationales sont aussi très actives du fait de leur participation au financement de quelques activités scolaires dans des régions très éloignées.

#### Le gouvernement local :

En qualité de chef d'orchestre, l'état gère cette réforme de manière à mobiliser toutes les forces de la nation. Réformes de lois, octroie de crédit et fonds auprès des organismes internationaux, mesure des réalisations et analyse des écarts. La définition du projet autant que priorité nationale est aussi très importante. L'éducation est la seule voie pour un développement durable.

L'objectif du partenariat est d'offrir une éducation de qualité pour les enfants; spécialement ceux issus de milieux défavorisés. Des conditions favorables doivent être préparées afin que les enfants puissent poursuivre leurs études. Les interventions de l'état, du secteur privé et des ONG ont toutes convergé vers cet objectif de base.

Depuis 1975, date de la création du projet « Nouvelle école », la Colombie s'est concentrée sur l'éducation en milieu rural. Consciente du fait que seulement 24% des élèves inscrits sont issus des milieux ruraux mais aussi du fait que cette tranche de société est généralement souffrante de pauvreté qui résulte dans la majorité des cas en un taux d'absentéisme très haut, le programme « Nouvelle école » a redonné espoir à toutes les couches de la société et a démocratisé l'accès à l'école. Cette initiative regroupe plusieurs acteurs formant ainsi un partenariat unique en son genre : les ONG et les communautés locales. La communauté locale est impliquée en permanence dans la vie estudiantine. Les acquis des étudiants sont sensés être transmis aux communautés via plusieurs canaux. Généralement, il existe une très forte relation entre les établissements scolaires et leurs environnements sociaux respectifs. Les axes suivants ont été développés:

- promouvoir la collaboration entre enseignants, enfants, parents et communautés ;
- transmettre les acquis en classe à la communauté locale en les appliquant dans le monde réel ;



- présence de membres de communauté dans les conseils de classes ;
- comprendre, faire valoir et incorporer les aspects de la culture locale dans les activités journalières de l'école.

Les établissements scolaires sont impliqués dans les partenariats via les directions et les académies régionales et nationales. Leur rôle est désormais traduit en support et appui en plus des évaluation et contrôles.

#### XIV.8.4 Typologie des partenariats

##### Le secteur public :

Considéré comme étant la source principale du financement du secteur de l'éducation. L'évolution de la part du budget d'état destiné à ce secteur a enregistré une moyenne de 4,4% pour la période qui s'étale entre 1991-2005. C'est en 2003 qu'on enregistre le plus haut niveau (5,2%) et c'est en 1991 qu'on enregistre le plus bas niveau (2,4%).

Selon une étude réalisée en 2003 (UNESCO et d'autres organisations locales) la répartition des ressources destinées au secteur de l'éducation, les ressources destinées aux municipalités de plus de 100 000 habitants leurs sont directement affectées, tandis que le reste dépend des départements respectifs. Les ressources destinées à la qualité de l'éducation sont administrées directement par toutes les municipalités.

Des résultats en matière de qualité sont exigés des écoles. Les directeurs ont été investis de fonctions leur permettant d'administrer le personnel affecté à l'établissement et de gérer les fonds qui leur sont adjugés. Toutefois, en vue de garantir la viabilité financière de l'éducation il est nécessaire de freiner l'augmentation des coûts. Ceci implique que ni la nation ni les entités territoriales ne peuvent prendre des décisions qui augmentent les coûts au-dessus des ressources mises à leur disposition.

##### Le secteur privé :

Carrefour Colombie est à l'origine d'un programme d'aide à la scolarisation. Dans ce cadre, chaque magasin parraine une école à proximité et participe ainsi activement à l'éducation des enfants.

Les écoles sont choisies selon leurs lieux d'implantation mais également en fonction de leurs besoins matériels. En principe, elles se situent dans des quartiers où les familles bénéficient de faibles ressources financières. Ces établissements ont ainsi de réels besoins d'infrastructures auxquels Carrefour essaye de palier.

Carrefour investit pour améliorer les équipements et propose un accompagnement mensuel par des parrains salariés de Carrefour. Ces derniers assurent des activités ludiques pour les enfants et apportent le matériel scolaire de base (crayons, cahier...). (Site Carrefour)

D'autres entreprises nationales ont aussi suivi cet exemple et ont commencé à s'intéresser au secteur de l'éducation. Dans plusieurs régions rurales, les entrepreneurs en agriculture se sont associés aux établissements scolaires pour

mettre en évidence des formations pratiques de qualité. Les lauréats auraient ainsi une insertion presque automatique à l'issue de leurs études car les besoins en formation sont identifiés à l'avance.

Généralement actif au niveau des études supérieures en offrant des financements pour les entreprises locales. Le but est de subventionner des projets qui vont par la suite être traduit en réalité afin d'augmenter la productivité, l'efficacité et la rentabilité de ces acteurs.

Leur rôle se ressent notamment au niveau des régions rurales où ils accompagnent les efforts de restructuration de l'école sous la réforme « Nouvelle école ».

#### **Les associations :**

Elles restent très actives dans les domaines sociaux affectant l'éducation des enfants défavorisés. Un exemple frappant serait celui des « Mères communautaires » qui interviennent depuis des années dans le programme d'aide aux familles déplacées des zones de conflits.

Chaque « Mère » de ce groupe peut prendre en charge jusqu'à une quinzaine d'enfant à l'âge du préscolaire.

#### **Les bailleurs de fonds internationaux :**

Unicef : un programme initié en 2006 et nommé « L'école à la portée de l'enfant » vise une réinsertion des enfants qui ont désertés l'école à cause de conflits militaires et politiques. L'UNICEF offre des fonds pour leur permettre d'atteindre des écoles situées hors zones de conflits.

La Banque mondiale intervient dans le domaine de la promotion et le développement de l'éducation en milieu rural. Le projet « Éducation rural » d'une valeur totale de 50 million USD a été mis en place en partenariat avec le gouvernement local. La banque en a subventionné 40 Million USD, le reste est financé par l'état.

L'UNESCO est très actif dans le domaine des statistiques et le recueil des données concernant ce secteur. Ceci est d'une importance primordiale étant donné que la mesure des réalisations est une nécessité pour le développement.

La FAO intervient dans le cadre de son programme d'éducation en région rurale. Selon la FAO, un agriculteur avec quatre années d'éducation élémentaire a une productivité supérieure de près de 9% à celle d'un agriculteur sans éducation. Lorsque des intrants complémentaires tels que les engrais, de nouvelles semences ou des machines agricoles entrent en jeu, cette productivité passe à 13 %.

### **XIV.8.5 Bonnes pratiques**

#### **Initiative de « Salaire Citoyen » (2005) :**

Pour faire face au problème de désertation scolaire, le gouvernement colombien a mis en place une étude démontrant que 50% de l'absentéisme est dû à des raisons économiques. N'ayant pas les moyens pour se procurer les uniformes et les affaires scolaires, les enfants délaissent les classes pour rejoindre prématurément le marché du travail (mines, agriculture, commerce,...).

Ce constat se propage dans les différentes régions du pays et affecte les territoires urbains et ruraux. C'est ainsi qu'en 2005, les lycéens les plus pauvres ont bénéficiés d'une bourse d'étude en contrepartie d'une prestation scolaire de qualité, se traduisant par une présence dans plus de 80% des classes et des absences justifiées. Ces bourses sont versées directement aux étudiants (+16 ans) ou à leurs parents (dans les cas de mineurs).

Cette initiative a été renforcée par le gouvernement colombien qui prévoit des sanctions aux parents négligeant la scolarisation de leurs enfants entre 5 et 15 ans (maternelle au collège).

Le coût total de cette opération avoisine les 10,7 Million USD (2007).

### **La réforme « Nouvelle école » et sa concentration sur le milieu rural :**

Une méthode qui a donné ses fruits en augmentant le taux d'alphabétisation et de scolarisation auprès des jeunes colombiens défavorisés. Cette méthode est fortement dupliquée dans plusieurs pays souffrant du même phénomène.

Décentralisation au niveau de la répartition des ressources :

L'octroi des ressources doit suivre une démarche scientifique qui met en évidence l'équité sociale. Les régions les plus défavorisées doivent bénéficier davantage d'aide que leurs homologues relativement aisés. Des indicateurs et des standards sont la pièce maîtresse de cette répartition pour éviter une anarchie totale et aussi optimiser au maximum les richesses du pays.

Cette politique de décentralisation a permis à l'état colombien de motiver les localités en augmentant leur périmètre et champ d'action. Simultanément, cette action a permis de se concentrer sur le secteur privé afin de le rendre plus actif et plus mobilisable.

## **XIV.8.6 Enseignements et perspectives de développement**

- Un état des lieux doit être entamé avant d'entamer un partenariat, et ce, afin d'appréhender globalement la problématique en question, définir les différents besoins et choisir de manière optimale les partenaires.
- Il est important de souligner l'importance de l'autocritique et de l'autoévaluation.
- La réforme de l'éducation est un travail de longue haleine qui nécessite patience. C'est aussi une responsabilité nationale partagée.

## XV. ANNEXE 6 – L'ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE PARTENARIAT

### Evaluation système de partenariat

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Tunisie (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	2		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	1		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	2		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	2		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	1		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	2		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	2		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	1		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	2		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	2		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	1		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	1		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	2		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	2		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
				1	0
					1

CRITERES	TOTAL	30	Scénario France (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	3		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	2		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	3		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	2		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	2		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	2		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	2		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	1		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	1		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	2		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	2		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	2		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	2		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	1		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>71</b>	<b>71</b>
				1	0
					1

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Etats-Unis (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	3		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	2		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	3		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	2		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	2		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	2		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	3		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	2		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	2		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	3		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	1		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	1		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	1		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	3		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
				1	0
					1

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Canada (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	3		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	2		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	2		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	3		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	3		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	3		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	3		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	3		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	2		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	2		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	3		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	2		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	3		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	2		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	3		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
				<b>1</b>	<b>0</b>
					<b>1</b>

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Malaisie (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	2		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	1		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	2		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	1		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	2		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	3		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	2		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	1		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	2		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	2		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	1		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	2		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	1		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	2		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
				<b>1</b>	<b>0</b>
					<b>1</b>

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Jordanie (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	1		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	2		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	2		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	2		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	2		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	2		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	3		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	2		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	2		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	2		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	2		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	1		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	1		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	2		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
				<b>1</b>	<b>0</b>
					<b>1</b>

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Colombie (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	2		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	2		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	1		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	1		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	1		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	1		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	1		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	1		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	1		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	1		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	1		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	2		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	2		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	1		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	2		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
			1	0	1

CRITERES	TOTAL	30	Scénario Maroc (0, 1, 2 ou 3)		
	Pondération	Note maxi	Note Consultant	Note CSE 1	Moyenne
<b>Portage des objectifs stratégiques</b>	<b>17</b>				
1 Capacité à identifier et intégrer les attentes du monde éducatif	3	9	1		
2 Capacité à identifier, circonscrire, mesurer et maîtriser les risques	2	6	2		
3 Capacité à potentialiser les synergies entre les différents partenaires	3	9	1		
4 Capacité à impulser rapidement une dynamique de changement	2	6	1		
5 Capacité à promouvoir l'innovation, la recherche et développement	2	6	1		
6 Capacité à améliorer la qualité de l'enseignement	3	9	2		
7 Capacité à promouvoir les NTIC dans tous les cycles de formations	2	6	1		
<b>Efficacité et souplesse de la stratégie de partenariat</b>	<b>12</b>				
8 Cohérence de la vision du ministère de l'éducation à la stratégie sélectionnée	2	6	2		
9 Fluidité des processus et simplicité des interfaces entre partenaires et la tutelle	3	9	1		
10 Facilité de coordination des objectifs stratégiques	2	6	1		
11 Mise en place d'une structure de pilotage des partenariats ( indicateurs de performance, tableaux de bords, procédures partenariats).	3	9	1		
12 Flexibilité, capacité de mutation de la stratégie	2	6	2		
<b>Degré de faisabilité</b>	<b>8</b>				
13 Coût de la mise en œuvre ( besoins en effectifs, formation, ...)	3	9	2		
14 Délai de mise en œuvre	3	9	2		
15 Acceptation par la communauté éducative	2	6	2		
<b>M1</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>111</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
			1	0	1

	Partage des objectifs stratégiques	Efficacité et souplesse de la stratégie	Degré de faisabilité
<b>Tunisie</b>	28	19	13
<b>France</b>	38	19	14
<b>Etats-Unis</b>	38	27	12
<b>Canada</b>	46	29	21
<b>Malaisie</b>	31	19	13
<b>Jordanie</b>	32	26	10
<b>Colombie</b>	22	14	13
<b>Maroc</b>	21	16	16

## XVI. ANNEXE 7 - BIBLIOGRAPHIE

### Textes :

- Loi 78-00 portant Charte Communale promulguée par le Dahir n°1-02-297 du 25 rejeb 1423 (3 Octobre 2002)
- Loi 79-00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales promulguée par le Dahir n°1-02-269 du 25 rejeb 1423 (3 Octobre 2002)
- Loi 47-00 relative à l'organisation de la région promulguée par le Dahir n°1-97-84 du 23 Kaâda 1417 (2 avril 1997)
- Dahir n°1-89-187 du 21 Rebia II 1410 (21 novembre 1989) portant promulgation de la loi n°30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales et de leurs groupements
- Dahir portant loi n°1-76-584 (5 chaoual 1396) relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements (BO du 1er octobre 1976)
- Décret n°2-76-577 (5 chaoual 1396) relatif au contrôle de la régularité des engagements de dépenses des collectivités locales et de leurs groupements
- Loi n°31-90 portant réorganisation du fonds d'équipement communal
- Dahir n°1-97-83 du 23 kaada 1417 (2 avril 1997) portant promulgation de la loi n°9-97 formant code électoral
- Dahir portant loi n° 1-75-168 (25 safar 1397) relatif aux attributions du gouverneur (B.O., 16 mars 1977, p. 341)
- Charte nationale d'éducation et de formation Octobre 1999
- Loi n° 08-00 relative aux groupements d'intérêt public promulguée par le dahir n° 1-00-204 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) (BOF n°4800 du 1/6/00)
- Décret n° 2.06.108 du 22 rabii I 1427 (21 avril 2006) pris pour l'application de la loi n°08-00 relative aux groupements d'intérêt public
- Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur promulguée par le dahir n° 1.00.199 du 15 safar 1421 ( 19 mai 2000 )
- Décret n°2.91.683 du 23 chaabane 1413 (15 février 1993) fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'enseignement supérieur , de la formation des cadres et de la recherche scientifique
- Dahir N° 1-05-152 Du 11 Moharrem 1427 Portant Réorganisation Du Conseil Supérieur De L'enseignement (B.O. N° 5396 Du 16 Février 2006)
- Dahir portant loi n°1.75.398 du 10 chaoual 1395 (16 octobre 1975) portant création d'universités
- Décret n° 2-90-554 du 2 rejeb 1411 (18 janvier 1991) relatif aux établissements universitaires et aux cites universitaires
- Décret n° 2-02-516 du 18 rabii ii 1425 (7 juin 2004) pris pour l'application de l'article 28 de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur



### Autres sources :

- Les collectivités locales au Maroc, Ambassade de France au Maroc
- L'état de l'administration publique au Maroc, CAFRAD et Nations Unies, Avril 2004
- Décentralisation et réforme administrative au Maroc, B. Zyani, 2002
- Le financement de l'Innovation et de la Recherche et Développement
- Notes et document sur l'Enseignement, Recherche Développement, Innovation et Création d'entreprises : R&D Maroc
- Notes et document sur Evaluation des capacités scientifiques, techniques et d'innovation des pays méditerranéens : R&D Maroc
- Notes et document « Provision pour R&D »
- Actes de l'atelier sur les incubateurs pour la création d'entreprises innovantes ; R&D Maroc
- Actes des tables rondes, organisées en marge de la 3eme édition du forum de l'innovation, de la R&D et de la technologie Innova 2002» : R&D Maroc
- Notes et documents sur «la première conférence annuelle des directeurs et responsables de R&D et Innovation : R&D Maroc
- Rapport sur les opportunités et les possibilités de développement d'incubateurs d'entreprises innovantes dans les universités et établissements assimilés au Maroc : R&D Maroc
- Notes et documents sur «la IV ème édition du Salon de l'innovation'' : R&D Maroc
- Besoins en Formation, Etudes, Travaux d'Innovation et de Recherche et Développement dans les entreprises à composante mécanique : Bulletin d'information de l'association R&D Maroc
- La recherche scientifique et technologique : enfin une stratégie pour la relance : Bulletin d'information de l'association R&D Maroc
- Les pôles de compétences universitaires, des outils au service de l'entreprise : Bulletin d'information de l'association R&D Maroc
- Maroc Innova 2008 : 6 eme édition du salon de l'Innovation, de la Recherche et Développement et de la technologie : Catalogue officiel du salon Innova 2008
- Rapport d'activité 2006 : Association l'Heure Joyeuse
- La recherche scientifique, Rapport d'activité et bilan 2002-2003 Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation des cadres et de la recherche scientifique
- Projet «Ouverture des classes de préscolaire INDH (ADAS) Salé» : Corps marocain de l'enseignement préscolaire
- Projet pilote dans l'activation des parcours d'éducation inclusive et intégrée pour enfants handicapés de la région de Rabat - Salé - Zemmour - Zaer : Corps marocain de l'enseignement préscolaire



- Actes des travaux de la session inaugurale - Mai 2006 Académie Hassan II des sciences et Techniques
- Actes de la session ordinaire du 18 Mai 2007 : Académie Hassan II des sciences et Techniques
- Actes de la session plénière Année 2007 Académie Hassan II des sciences et Techniques
- Le Maroc scientifique de Mina Kleiche DRAY et Roland WAAST
- Actes de la rencontre nationale sur la Recherche Scientifique et développement : Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation des cadres et de la recherche scientifique
- Plan stratégique de l'Académie de la Région du Gharb Charda 2005-2008 : MEN
- L'éducation des enfants handicapés : MEN
- Axes stratégiques de développement de l'université Hassan II Ain Chock Casablanca en matière de partenariats : MEN
- Enquête sur les besoins des entreprises de la région de Marrakech en matière de formation et de prestations de service : Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation des cadres et de la recherche scientifique
- Recherche et développement du partenariat par l'université Sidi Mohamed Ben Haddellah Fès : Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation des cadres et de la recherche scientifique
- Politique de partenariat à l'université Mohamed V : Université Mohamed V - Agdal
- La coopération entre la Province Régionale de Palerme au service de la formation des ressources humaines de la Région : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Partenariat avec le MATEE : Pour un SRAT concerté Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Une délégation de haut niveau de la Région partenaire de Bruxelles - Capitale en mission à Rabat pour le renforcement de la coopération bilatérale : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Bilan du conseil de la Région de Rabat -Salé pour 1998 – 2004 : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Convention de partenariat ENDA-Maghreb et CL Rabat : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Rencontre entre les associations des régions Maroc – France : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Nouvelles orientations royales en matière de décentralisation à l'occasion des rencontres nationales des collectivités locales d'Agadir : Bulletin périodique d'information du Conseil Régional de Rabat
- Plan d'actions citoyennes 2007 - 2008 Wafasalaf

- Etat et perspectives du système d'éducation - formation : Atlas du système national d'éducation et de formation : Conseil Supérieur de l'enseignement
- Etat et perspectives du système d'éducation - formation : Réussir l'école pour tous : Conseil Supérieur de l'enseignement
- Etat et perspectives du système d'éducation - formation : Métier de l'enseignant : Conseil Supérieur de l'enseignement
- Etat et perspectives du système d'éducation - formation : Rapport analytique du CSE : Conseil Supérieur de l'enseignement
- Rapport annuel 2008 : Conseil Supérieur de l'enseignement
- Inspection scolaire et décentralisation au Maroc : les groupes rapprochés de l'action pédagogique : UNESCO
- Charte Education - Formation : MEN
- « Intervention de Mr Hssain Oujour » Directeur de l'Education Non Formelle sur Le partenariat : pierre angulaire des programmes de l'Education Non Formelle» MEN
- Enseignement en milieu rural : Démarche pour une mise à niveau d'une école rurale : Hand and Hand
- Présentation de l'initiative nationale pour la généralisation du préscolaire : Fondation Mohamed VI
- A.N.A.E.D « Haitam » et le partenariat avec l'école : Association Haitam
- La professionnalisation des cursus : USAID
- Le partenariat pour la promotion de la qualité, la productivité et la compétitivité - Thématique : Enseignement technique et professionnel : MEN
- Programme GENIE : Projet de partenariat : MEN
- Activités intégrés : Association AMALEF
- «L'innovation et son écosystème au Maroc : «Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies»
- «Ancrage de la culture de la propriété intellectuelle « : OMPIC Maroc
- Partenariat CGEM - Université : CGEM
- Programme d'impulsion pilote du Préscolaire : Rapport Mc Kinsey





Complexe administratif de la Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales  
de l'Education-Formation, Aile A 2  
Avenue Allal El Fassi – Madinat Al Irfane. B.P. 6535 Al Irfane - Rabat

Tel : 05 37 77 44 25 / Fax : 05 37 77 46 12

[www.cse.ma](http://www.cse.ma)