

**ROYAUME DU MAROC**  
**Ministère de l'Éducation Nationale, de**  
**l'Enseignement Supérieur, de la Formation des**  
**Cadres et de la Recherche Scientifique**



**Pour un nouveau souffle de la réforme**  
**Présentation du Programme « NAJAH 2009-2012 »**

**Rapport de synthèse**

**Juin 2008**

<b>I. Préambule.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Principe directeur et objectifs du Programme NAJAH.....</b>	<b>5</b>
<b>III. Programme NAJAH 2009-2012 : 23 projets pour accélérer la mise en oeuvre de la réforme .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans .....</b>	<b>9</b>
1.1 Projet 1 : Développement du préscolaire .....	10
1.2 Projet 2 : Extension de l'offre d'enseignement obligatoire .....	13
1.3 Projet 3 : Mise à niveau des établissements .....	16
1.4 Projet 4 : Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire .....	18
1.5 Projet 5 : Lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire .....	21
1.7 Projet 6 : Développement de l'approche genre dans le Système d'Education et de Formation .....	23
1.8 Projet 7 : Equité en faveur des enfants à besoins spécifiques .....	25
1.9 Projet 8 : Recentrage sur les savoirs et les compétences de base.....	27
1.12 Projet 9 : Amélioration de la qualité de la vie scolaire .....	30
1.13 Projet 10 : Mise en place de « l'école du respect ».....	32
<b>2. Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université .....</b>	<b>34</b>
2.2 Projet 11 : Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant .....	35
2.3 Projet 12 : Promotion de l'excellence .....	37
2.4 Projet 13 : Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur .....	39
2.5 Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique .....	43
<b>Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système .....</b>	<b>46</b>
2.6 Projet 15 : Renforcement des compétences des personnels de l'enseignement .....	47
2.7 Projet 16 : Renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation.....	51
2.8 Projet 17 : Optimisation de la gestion des ressources humaines.....	54
2.9 Projet 18 : Parachèvement de la mise en oeuvre de la décentralisation/ déconcentration et optimisation de l'organisation du Ministère .....	56
2.10 Projet 19 : Planification et gestion du Système d'Education et de Formation .....	61
2.11 Projet 20 : Maîtrise des langues .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2.13 Projet 21 : Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>3. Espace 4 : Se donner les moyens de réussir .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.1 Projet 22 : Optimisation et pérennisation des ressources financières .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.2 Projet 23 : Mobilisation et communication autour de l'Ecole .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>IV. Dispositif de mise en oeuvre du Programme NAJAH</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>V. Conclusion.....</b>	<b>78</b>

## I. PREAMBULE

L'Education-Formation constitue un enjeu majeur pour le développement de notre pays. De ce fait, elle a été solennellement érigée en deuxième priorité nationale après l'intégrité territoriale. Dès lors, il fallait engager une profonde réflexion pour la réforme du Système d'Education et de Formation (SEF).

C'est ainsi que dès 1999, la Commission Spéciale d'Education et de Formation (COSEF) est constituée, avec pour mission l'élaboration d'un projet de réforme de l'Ecole marocaine. Les travaux de la commission aboutiront à l'adoption d'un document de référence bénéficiant d'un consensus général : la Charte Nationale d'Education et de Formation (Charte).

La Réforme qui en a découlé avait pour objet, depuis son lancement en 2000, la mise en œuvre, sur un segment-temps de dix ans, des préconisations de la Charte. Aujourd'hui, cette décennie de l'éducation est proche de son terme. Le bilan des réalisations reste mitigé : malgré les efforts déployés et en dépit des avancées constatées dans beaucoup de domaines, il reste encore du chemin à parcourir.

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 définisse 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. Ce programme se définit comme cadre de référence les orientations de la Charte et vise à lui donner « un nouveau souffle ».

Début 2008, le Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE) rend public un document majeur : le premier rapport national sur l'état de l'Ecole et ses perspectives. Le Programme NAJAH présenté ici s'organise autour des espaces d'interventions identifiés comme prioritaires par ce rapport, et en constitue la déclinaison opérationnelle.

Par ailleurs, l'obligation de résultats qui sous-tend le Programme NAJAH se traduit par l'adoption d'une méthode de travail, en rupture avec celles déclinées jusque là. La démarche retenue repose sur cinq leviers clés :

1. La définition d'un programme ambitieux précisé dans ses moindres détails : Espaces d'intervention, Projets, Plans d'action, Plannings, Ressources à mobiliser... ;
2. L'adoption d'une logique participative qui a permis d'associer l'ensemble des acteurs majeurs du système d'Education et de Formation à l'élaboration du Programme NAJAH ;
3. L'implication des acteurs terrain pour assurer une déclinaison « de proximité » de chaque mesure identifiée et en garantir la faisabilité concrète ;
4. L'élaboration d'un dispositif de suivi rapproché qui permettra la meilleure maîtrise possible de la mise en œuvre des actions ;
5. La mise en place d'une plateforme de conduite de changement qui assurera l'adhésion de tous et permettra de donner une nouvelle impulsion à la réforme, à tous les niveaux du système.

Le présent document a pour objet d'exposer, de manière synthétique, les composantes du Programme NAJAH défini pour accélérer la mise en œuvre de la réforme. Il s'organise en trois volets :

- Une première partie rappelle les principes directeurs et les pré requis majeurs ;
- Une deuxième partie expose, après un rappel des principaux constats, les différents projets identifiés et les mesures associées ;
- Une troisième partie décrit le dispositif à mettre en place pour assurer un pilotage rapproché de ces différents projets.

Volontairement synthétique, ce document a vocation à mettre en exergue les éléments importants du Programme NAJAH afin d'en fournir une vision globale avec une focalisation sur ses composantes clés.

Il est par ailleurs complété par un rapport détaillé, présentant la totalité des mesures et actions constituant le Programme NAJAH 2009-2012. Ce rapport détaillé fournit les éléments additionnels et de détail au niveau de l'état des lieux du SEF et des différents projets préconisés dans le Programme NAJAH, de leurs pré requis, de leurs coûts et des plans d'action proposés pour leur mise en œuvre.

## II. PRINCIPE DIRECTEUR ET OBJECTIFS DU PROGRAMME NAJAH

Le Programme NAJAH s'articule autour **d'un principe directeur stratégique** qui constitue la pierre angulaire du programme et témoigne d'une approche à la fois novatrice et pragmatique :

**Placer l'apprenant au cœur du Système d'Education et de Formation et mettre les autres piliers du système à son service, à travers :**

- Des **apprentissages recentrés sur les connaissances et les compétences de base**, permettant de favoriser l'épanouissement de l'élève ;
- Des enseignants travaillant dans des conditions optimales et **maîtrisant les méthodes et les outils pédagogiques nécessaires** ;
- Des établissements de qualité offrant à l'élève un **environnement de travail propice à l'apprentissage**.

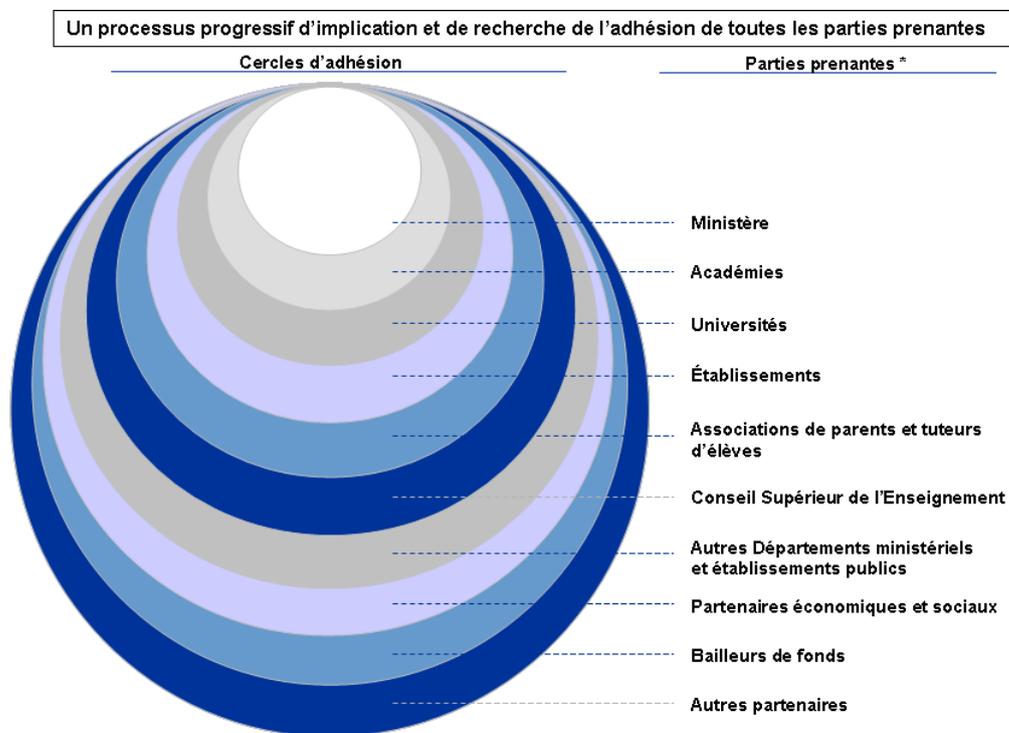
Partant des priorités identifiées par le rapport 2008 du CSE, le Programme NAJAH propose un **programme d'action visant à répondre à quatre objectifs clés** :

1. Il s'agit avant tout de **rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans**, et d'y associer, pour les plus jeunes, une généralisation du préscolaire. Il est en effet essentiel d'appliquer la loi en vigueur grâce à une approche volontariste pour que près de 100% des enfants de 6 ans entrent à l'école et y restent jusqu'à l'âge de 15 ans. Tous les leviers, tant quantitatifs que qualitatifs, seront enclenchés à cette fin, qu'il s'agisse de développer l'offre préscolaire, d'étendre la capacité d'accueil et la couverture territoriale des écoles et des collèges, de réhabiliter les établissements scolaires pour offrir aux élèves des conditions d'apprentissage satisfaisantes, de mettre en place des mesures visant à assurer une égalité des chances pour la scolarisation des « exclus » (filles, enfants à besoins spécifiques, enfants démunis...), de mener une politique efficace de lutte contre le redoublement et le décrochage, d'améliorer la qualité des apprentissages en les recentrant sur les savoirs et les compétences de base ou de renforcer la qualité de la vie et de l'environnement scolaire ;
2. Le Programme NAJAH vise, en second lieu, à **stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université**. S'il est en effet indispensable de rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans, il n'est pas moins important d'encourager et de développer la scolarisation au-delà de cet âge, au niveau du secondaire qualifiant puis de l'enseignement supérieur. A cette fin toutes les mesures nécessaires seront prises pour développer l'offre du secondaire qualifiant et y promouvoir l'excellence, renforcer l'offre d'enseignement supérieur en vue d'en faciliter l'accès et garantir l'employabilité de ses lauréats, et valoriser davantage la recherche scientifique ;
3. En troisième lieu, le Programme NAJAH **s'attachera à affronter les problématiques transversales du système**, dont la résolution s'impose pour faire aboutir la réforme.  
Il s'agit d'une part d'assurer un engagement fort du personnel de l'enseignement dans la réforme : toute mesure d'amélioration devra en effet impérativement passer par le personnel de l'éducation, qui doit être à même de l'assimiler et de la mettre en œuvre. Pour ce faire, il est aujourd'hui nécessaire de renforcer les compétences, d'assurer un meilleur encadrement et de revaloriser le métier de ces acteurs majeurs du Système d'Education et de Formation.  
Il est d'autre part impératif de mettre en place une gouvernance responsabilisante garante d'un pilotage efficace du système et de son amélioration continue. Le parachèvement de la décentralisation, la clarification des responsabilités et la mise en place d'outils de pilotage s'imposent aujourd'hui pour assurer une gestion performante du système.  
La maîtrise des langues, en tant que composante essentielle de la réussite scolaire et de l'intégration professionnelle, constitue également une problématique transversale clé sur laquelle il est aujourd'hui important de se pencher, à travers une modernisation des méthodes d'apprentissage de la langue arabe, la promotion de la langue amazighe et la maîtrise des langues étrangères.  
De même, l'efficacité du Système d'Education et de Formation ne pourra être totale sans un dispositif d'orientation performant qui assure une adéquation aux besoins de l'économie en général et du marché de l'emploi en particulier ;

4. Enfin, si le Programme NAJAH se veut volontairement ambitieux, l'obligation de **se donner les moyens de le réussir** est une condition déterminante.

Cela passera nécessairement par une politique stricte d'optimisation et de pérennisation des ressources financières. L'ampleur des coûts est à la mesure des défis à relever. En conséquence, il sera nécessaire de mettre en place un dispositif ad hoc pour la réalisation des objectifs, afin que la problématique du financement ne soit pas un facteur de ralentissement de la mise en œuvre du Programme NAJAH.

Par ailleurs, compte tenu de la multiplicité des acteurs et du caractère sensible des problématiques abordées, le "nouveau souffle" de la réforme viendra également de la communication qui accompagnera le Programme NAJAH et de la mobilisation qu'il suscitera : implication et adhésion des acteurs de la réforme constitueront les mots d'ordre pour la conduite de la démarche de mise en œuvre. A cette fin, un dispositif de communication accompagnera la mise en œuvre du Programme NAJAH, par le biais notamment de séminaires, de présentations, d'actions médias et de contacts directs. Dans ce cadre, la définition de cercles d'adhésion, selon le schéma ci-dessous, permettra d'assurer un engagement et une responsabilisation progressifs des différents acteurs de la réforme.



\* L'ordre n'est pas hiérarchique

La réussite de la mise en œuvre du Programme NAJAH reste par ailleurs subordonnée à **deux pré requis majeurs**.

Le **premier** est la transformation en profondeur des **modes de gestion**. La réforme ne se fera pas sans l'instauration d'une culture du résultat, de l'efficacité et de l'évaluation. Il est à ce titre nécessaire de redynamiser le SEF en le mettant « sous tension », en définissant clairement les responsabilités, en fixant des objectifs précis aux responsables, en leur donnant les moyens de les atteindre et en mesurant les réalisations et ce, sans discontinuité et aux différents niveaux : Administration centrale, Académies, Universités, Délégations et Etablissements.

La nécessité d'atteindre rapidement des résultats tangibles s'impose pour éviter le risque d'enlisement des projets et le découragement des acteurs et des bénéficiaires. L'efficacité et la rapidité d'exécution du Programme NAJAH permettront également d'accroître la crédibilité de la démarche auprès des partenaires et d'obtenir ainsi leur engagement et leur soutien.

A cette fin, la mise en œuvre du Programme NAJAH devra impérativement se situer en **rupture** par rapport aux pratiques du passé, et ce, en adoptant une approche innovante, fondée sur une **Démarche Projet**.

Afin d'intégrer dès le départ les impératifs d'opérationnalisation, les mesures préconisées dans le Programme NAJAH ont ainsi été structurées **en projets homogènes**, répondant à des objectifs communs et déclinés en plans d'actions précis. Cette logique de réforme par projets, résolument novatrice, permettra une mise en œuvre coordonnée, pragmatique et maîtrisée du Programme NAJAH.

Le **second pré requis** consiste en la mise en place d'un **dispositif solide de pilotage des préconisations du Programme NAJAH**. Ce système de pilotage devra permettre d'identifier au plus tôt les situations de blocage, les retards et les problèmes de faisabilité éventuels. Il devra en particulier garantir une grande réactivité dans la prise de décision pour assurer un rythme soutenu à la réalisation du programme. A ce titre, une batterie d'outils et d'indicateurs nécessaires au suivi fin de l'avancement des travaux sera mise en place. Face à l'ampleur des défis à relever, il ne faudra pas hésiter à doter ce dispositif, révélateur d'un réel pragmatisme et d'une volonté affirmée de résultat, des moyens humains et financiers qui en feront le garant du succès.

### III. PROGRAMME NAJAH 2009-2012 : 23 PROJETS POUR ACCELERER LA MISE EN OEUVRE DE LA REFORME

S'inscrivant dans le prolongement des principes directeurs et finalités énoncés par le rapport 2008 du CSE, **23 projets** ont été identifiés pour accélérer la mise en œuvre de la réforme **sur 4 espaces déterminants** :

<b>Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet 1 : Développement du préscolaire</li> <li>• Projet 2 : Extension de l'offre d'enseignement obligatoire</li> <li>• Projet 3 : Mise à niveau des établissements</li> <li>• Projet 4 : Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire</li> <li>• Projet 5 : Lutte contre le redoublement et le décrochage</li> <li>• Projet 6 : Développement de l'approche genre dans le Système d'Education et de Formation</li> <li>• Projet 7 : Equité en faveur des enfants à besoins spécifiques</li> <li>• Projet 8 : Recentrage sur les savoirs et les compétences de base</li> <li>• Projet 9 : Amélioration de la qualité de la vie scolaire</li> <li>• Projet 10 : Mise en place de « l'école du respect »</li> </ul>
<b>Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet 11 : Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant</li> <li>• Projet 12 : Promotion de l'excellence</li> <li>• Projet 13 : Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur</li> <li>• Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique</li> </ul>
<b>Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet 15 : Renforcement des compétences des personnels de l'enseignement</li> <li>• Projet 16 : Renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation</li> <li>• Projet 17 : Optimisation de la gestion des ressources humaines</li> <li>• Projet 18 : Parachèvement de la mise en œuvre de la décentralisation/déconcentration et optimisation de l'organisation du Ministère</li> <li>• Projet 19 : Planification et gestion du Système d'Education et de Formation</li> <li>• Projet 20 : Maîtrise des langues</li> <li>• Projet 21 : Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient</li> </ul>
<b>Espace 4 : Se donner les moyens de réussir</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet 22 : Optimisation et pérennisation des ressources financières</li> <li>• Projet 23 : Mobilisation et communication autour de l'école</li> </ul>

Chacun de ces projets regroupe un ensemble de composantes et de mesures précises et concrètes dont la substance est présentée ci-après.

Parallèlement à la conduite des projets visant l'accélération de la mise en œuvre de la réforme, le Ministère, en collaboration avec l'Instance Nationale d'Evaluation du CSE, s'attachera à réaliser **une évaluation approfondie de l'application** de la Charte et ce, dès 2009. Il s'agira de dresser un bilan complet des réalisations depuis 2000, sur la base d'indicateurs pertinents et au moyen d'un processus rigoureux et de données dûment contrôlées et fiabilisées.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

La généralisation de l'accès des enfants à l'enseignement et leur maintien jusqu'à la fin de leur scolarité obligatoire constituent aujourd'hui un enjeu majeur de la réforme du SEF.

Pourtant, force est de constater que, malgré d'importants progrès enregistrés ces dernières années, nombre d'enfants restent encore exclus du système éducatif ou l'abandonnent à mi-parcours. Le redoublement affecte également durement les élèves : en 2006, les taux de redoublement annuels sont élevés à tous les niveaux du primaire et du collège, et se situent entre 9% et 31%.

Face à ces constats, il devient urgent d'accentuer les efforts, selon un échéancier précis et réaliste, pour rendre effective, conformément aux recommandations du rapport 2008 du CSE, l'obligation de scolarisation des enfants de 6 à 15 ans, de garantir à tous les enfants de plus de 4 ans une place à l'école et de lutter contre le redoublement et l'abandon scolaire.

Différents leviers, tant quantitatifs que qualitatifs, ont été identifiés pour atteindre ces objectifs :

- Développer l'offre d'enseignement préscolaire qui, en plus de son impact sur le développement psycho-cognitif de l'enfant, contribue largement à la rétention des élèves et à la lutte contre l'échec scolaire ;
- Etendre la couverture territoriale et la capacité d'accueil des écoles primaires et des collèges pour offrir une place à chacun en rapprochant l'école des populations ;
- Veiller au bon état des infrastructures et équipements scolaires pour assurer aux élèves de bonnes conditions matérielles d'apprentissage, indispensables à leur rétention ;
- Renforcer les mesures visant à réduire de façon sensible l'impact des facteurs socio-économiques ou géographiques qui entravent l'accès à l'enseignement et qui constituent une des premières causes de non scolarisation et d'abandon. Ces mesures consistent à développer l'offre en internats, en cantines et en transport scolaire, ainsi que les aides matérielles diverses... ;
- Mettre en place un dispositif efficace de lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire ;
- Développer l'approche genre et accentuer les efforts visant à promouvoir la scolarisation des filles ;
- Mettre en place une stratégie adaptée pour l'accès à l'enseignement des enfants à besoins spécifiques : chaque enfant, même exclu de la société ou souffrant d'un handicap doit avoir sa place à l'école ;
- Recentrer les choix et les techniques pédagogiques sur les savoirs et les compétences de base, pour un enseignement plus ciblé et plus efficace, favorisant la réussite scolaire des élèves ;
- Améliorer la qualité de la vie scolaire, à travers une meilleure organisation du temps scolaire et le développement des activités artistiques et d'éveil : l'Ecole marocaine doit redevenir un lieu d'éducation, au sens large du terme, plus que de simple apprentissage, et contribuer ainsi à un réel épanouissement des élèves ;
- Faire de l'Ecole marocaine un espace de respect, véhiculant des valeurs citoyennes fortes, et permettant aux élèves et enseignants d'évoluer dans un environnement sécurisé assurant leur intégrité aussi bien physique que morale.

Dans cette perspective, le Programme NAJAH 2009-2012 prévoit, pour chacun de ces leviers, un dispositif concret, précis et réaliste en vue de rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 1 : Développement du préscolaire

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte fait de la généralisation du préscolaire pour les enfants de 4 et 5 ans un objectif fondamental de la réforme du système éducatif.

#### Etat des lieux : principaux constats

Malgré l'ambition affirmée par la Charte, l'offre préscolaire, quasi exclusivement privée (Kouttabs et établissements modernes), demeure aujourd'hui limitée et inégalement répartie en quantité et en qualité sur l'ensemble du territoire.

Plusieurs difficultés et obstacles ont été constatés :

- La sous préscolarisation, notamment en milieu rural : seuls 59,7% des enfants de 4-5 ans sont préscolarisés (28,5% pour les filles en milieu rural) et 80% d'entre eux sont préscolarisés dans les Kouttabs, largement majoritaires en milieu rural et dont le contenu éducatif ne constitue pas une véritable offre préscolaire moderne ;
- Le manque d'infrastructures et d'équipements de base : en 2006-2007, le Maroc compte seulement 45.879 classes préscolaires, accueillant 705.753 enfants pour une population scolarisable de près de 1,2 millions d'enfants ;
- La trop grande diversité des curricula du préscolaire, tant au niveau du choix des contenus et des activités qu'au niveau des méthodes et matériels didactiques ;
- La diversité des profils et l'insuffisance des qualifications professionnelles des éducateurs ;
- L'absence de coordination entre les différents intervenants dans ce domaine ;
- L'insuffisance des moyens de financement et de prise en charge, en particulier dans les zones rurales.

#### Objectif

- Généraliser le préscolaire à l'horizon 2015, au moyen d'un nouveau concept d'éducation moderne, authentiquement marocain.

#### Mesures préconisées

La généralisation d'une offre préscolaire moderne de qualité constitue un défi de taille, dont le succès passera nécessairement par une forte implication et une coordination de l'ensemble des partenaires potentiels : ministères, collectivités locales, ONG, opérateurs privés, parents d'élèves.

Pour relever ce défi, des actions volontaristes et novatrices seront menées sur trois fronts en parallèle.

##### 1. Mettre à niveau l'offre préscolaire existante

Une formation continue requalifiante à destination des éducateurs en exercice sera organisée afin d'assurer une mise à niveau de leurs compétences et d'homogénéiser l'enseignement préscolaire dispensé dans les établissements existants.

Cette formation, destinée aussi bien aux éducateurs des Kouttabs que des établissements modernes privés, sera assurée, sous forme de 3 sessions de 5 jours par personnes et par année, dans les centres de formation du Ministère. Elle sera dispensée par des formateurs qualifiés.

- 390.000 jours/  
hommes de  
formation à  
destination des  
éducateurs

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Par ailleurs, les Centres de Ressources, qui ont un rôle important pour la fabrication du matériel pédagogique préscolaire et l'appui pédagogique aux structures préscolaires environnantes, seront généralisés à toutes les Délégations. Ces Centres de Ressources seront redynamisés en harmonie avec les autres structures qui interviennent dans ce domaine.

- Création de 9 nouveaux Centres de Ressources

### 2. Développer une offre préscolaire moderne sur l'ensemble du territoire

**Dans les milieux ruraux et défavorisés**, l'extension de l'offre préscolaire s'appuiera sur une intervention résolue de l'Etat, faute d'attrait de ces zones pour les opérateurs privés.

Le Programme NAJAH prévoit à ce titre l'ouverture de plus de 3.600 salles de classe préscolaires intégrées dans les écoles primaires publiques entre 2009 et 2012. Le but est de permettre, d'ici 2015, l'insertion dans le préscolaire public de près de 50% des enfants en milieu rural et 10% des enfants en milieu urbain défavorisé. Ces ouvertures seront accompagnées par une distribution gratuite de fournitures et matériels pédagogiques aux enfants les plus démunis.

- Ouverture de 3.600 salles de classe préscolaires dans les écoles primaires publiques

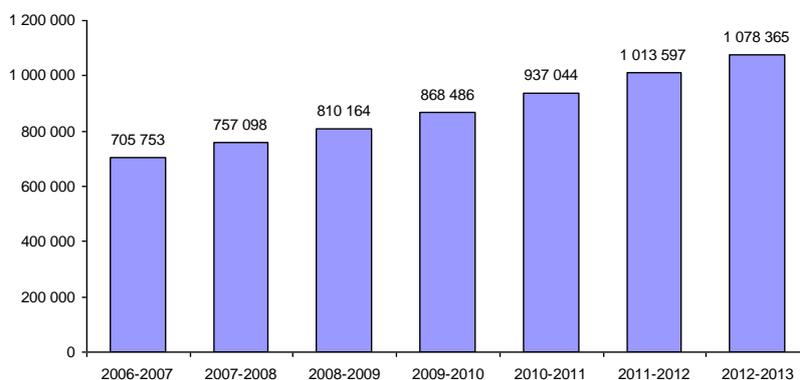
Compte tenu de l'importance accordée au développement du préscolaire durant les prochaines années, une structure dédiée sera créée au sein de l'Education Nationale. Elle aura notamment en charge la mise en œuvre de la stratégie de développement du préscolaire, l'encadrement et le suivi du secteur ainsi que la coordination entre les différents acteurs et partenaires.

- Près de 1 million d'enfants préscolarisés d'ici 2012

**En milieu urbain**, qui offre davantage de perspectives de rentabilité, le développement du préscolaire s'appuiera principalement sur les opérateurs privés. A cette fin, des mesures d'appui et d'incitation seront prises pour promouvoir une offre préscolaire privée de qualité et en garantir un accès équitable aux populations. Le dispositif à mettre en œuvre s'inscrira dans le cadre du projet plus global de promotion de l'offre d'enseignement privé.

L'ensemble de ces mesures permettront, par un développement massif des infrastructures, de porter les effectifs des élèves préscolarisés de 705.753 actuellement à plus de 1 million d'ici 2012, soit une croissance de 42%.

Evolution prévisionnelle des effectifs préscolarisés à horizon 2012



## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Le développement des infrastructures préscolaires se fera selon un modèle homogène, moderne et adapté aux spécificités marocaines, garantissant aux enfants les meilleures conditions d'éveil et d'apprentissage.

Un programme développé récemment par la Fondation Mohammed VI pour les Œuvres Sociales de l'Enseignement s'inscrit dans cette tendance. Il vise la création de 100 établissements préscolaires « modèles » d'ici 2010-2011, ayant vocation à dispenser un enseignement préscolaire moderne de référence, en termes de qualité des locaux, de profils d'éducateurs, de programmes et d'accessibilité à toutes les couches sociales.

Une formation initiale spécifique à la profession d'éducateur sera mise en place, pour asseoir et institutionnaliser les compétences et la qualification des futurs éducateurs du préscolaire. Cette formation sera dispensée soit à la faculté des sciences de l'éducation, soit dans les centres de formation des enseignants. D'une durée initiale d'un an durant une phase transitoire, elle sera rapidement complétée par la mise en place d'une licence professionnelle.

- Formation initiale de plus de 3.600 éducateurs

### 3. Assurer un meilleur encadrement du secteur préscolaire

Le dispositif d'inspection du secteur préscolaire sera renforcé, par le recrutement interne de plus de 250 inspecteurs supplémentaires sur la période 2009-2012. Il s'agira d'inspecteurs du primaire dont la polyvalence sera assurée au moyen d'une formation complémentaire aux spécificités du préscolaire.

- Mobilisation de 250 inspecteurs

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 2 : Extension de l'offre d'enseignement obligatoire

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte s'est proposé comme objectifs de :

- Généraliser l'enseignement primaire et secondaire collégial pour les enfants de 6 à 15 ans, avec une attention particulière portée à la scolarisation des filles en milieu rural ;
- Maintenir 90% des élèves inscrits en 1<sup>ère</sup> année en 1999 jusqu'à la fin du primaire à l'horizon 2005 et 80% en fin d'école collégiale à l'horizon 2008.

#### Etat des lieux : principaux constats

Les efforts importants consacrés ces dernières années pour étendre les infrastructures du primaire et du secondaire collégial, notamment en milieu rural, ont permis d'enregistrer des progressions notables des taux de scolarisation :

- Au primaire, on compte actuellement 6.970 écoles et 13.381 satellites, soit un accroissement de 12% par rapport à 2000-2001. De même, 11.542 nouvelles salles de classe ont été construites entre 2000-2001 et 2006-2007, avec des efforts particulièrement axés sur le milieu rural qui représente 81 % des nouvelles salles construites. Près de 4 millions d'enfants fréquentent aujourd'hui le primaire et le taux de scolarisation spécifique des 6-11 ans a connu une progression de 10 points entre 2000-2001 et 2006-2007 pour atteindre 94% au niveau national. En milieu rural, le taux de scolarisation des 6-11 ans s'est accru encore plus nettement entre 2000-2001 et 2006-2007 (+ 21%) pour atteindre 92,6%.
- Au secondaire collégial, le nombre de collèges publics est passé de 1.035 en 2000-2001 à 1.381 en 2006-2007. Le rythme de construction s'est nettement accéléré ces dernières années : il est passé de 280 salles par an au début de la décennie à environ 630 salles par an actuellement. Ce développement des infrastructures collégiales a permis d'améliorer nettement le taux de scolarisation spécifique des enfants âgés de 12 à 14 ans qui est passé de 60% en 2000-2001 à 74,5% en 2006-2007, portant le nombre d'élèves scolarisés au collège de 1 million à 1,4 million.

Cependant les progrès enregistrés depuis 2000 n'ont pas été suffisants pour atteindre les objectifs de généralisation fixés par la Charte.

En effet, même si la scolarisation des enfants est quasiment généralisée au niveau du primaire, la situation est encore loin d'être satisfaisante pour le secondaire collégial. En milieu rural notamment, seules 46% des communes sont couvertes par un collège et à peine 1 adolescent de 12-14 ans sur 2 y est scolarisé (taux de scolarisation spécifique : 53,9%), avec une situation plus préoccupante encore pour les filles.

De plus, l'extension de la capacité d'accueil n'a pas été suffisante pour absorber la population croissante des élèves. Il en a résulté, aux niveaux des établissements scolaires, un problème persistant d'encombrement des classes, avec davantage d'acuité au collège où près de 20% des classes ont actuellement 41 élèves et plus.

Enfin, si les effectifs scolarisés augmentent, il est toujours aussi difficile de retenir les apprenants à l'école : les taux d'abandon demeurent en effet élevés (5,7% au primaire ; 13,6% au collège) et peu de progrès ont été enregistrés à cet égard depuis 2000.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Objectif

Réaliser les constructions d'écoles primaires et de collèges nécessaires pour développer la capacité d'accueil en fonction des objectifs suivants :

#### Au primaire :

- Atteindre en 2012-2013, dans chaque commune, un taux minimum de scolarisation de 95% pour les enfants de 6-11 ans ;
- Atteindre en 2014-2015, un taux d'achèvement du primaire de 90% sans redoublement, pour les enfants de la cohorte 2009-2010.

#### Au secondaire collégial :

- Atteindre en 2012-2013, un taux de scolarisation de 90% pour les enfants de 12-14 ans ;
- Atteindre en 2017-2018, un taux d'achèvement au collège de 80% pour les élèves de la cohorte 2009-2010.

### Mesures préconisées

Pour accompagner le développement de la scolarisation, les efforts d'extension des écoles primaires seront poursuivis afin de compléter la couverture nationale. Au niveau du collège, les efforts d'extension devront être accélérés pour renforcer la capacité d'accueil et le niveau de couverture des communes.

Notons toutefois que ces actions, si elles sont nécessaires, ne sont pas suffisantes et seront accompagnées de mesures visant à lever les barrières socio-économiques et géographiques à l'accès à l'enseignement (cantines, internats, transports, aides matérielles...). Ces mesures sont décrites par ailleurs dans le cadre du projet 4 « Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire ».

L'extension de l'offre d'enseignement scolaire au cours des prochaines années se fera selon 3 axes majeurs :

- Soutien et accentuation des efforts en milieu rural ;
- Intervention par zones géographiques prioritaires (« différenciation spatiale ») ;
- Optimisation des coûts de construction, à travers une nouvelle approche globalisée et rationalisée et un recours à la procédure des marchés cadres nationaux.

Au primaire, il s'agira de procéder à la construction d'écoles pour finaliser la couverture résiduelle nationale et atteindre un taux de scolarisation de 95% dans chaque commune. Ainsi 2 500 salles de classe supplémentaires seront ouvertes entre 2009 et 2012, majoritairement en milieu rural (1 700 salles).

Pour améliorer l'offre d'enseignement au niveau des zones rurales, le modèle des écoles satellites sera progressivement abandonné, au profit d'un nouveau modèle, celui des **écoles communautaires**. Le principe de ce nouveau modèle reposera sur le regroupement des élèves d'une même commune au sein d'écoles dotées d'internats et de transport scolaire.

Ces écoles proposeront une meilleure qualité d'enseignement et d'équipement et la gestion des ressources y sera facilitée. Leur déploiement se fera au cas par cas, après étude d'opportunité et tests pilotes.

- Création de 100.000 places supplémentaires au primaire
- Développement d'un nouveau modèle d'école communautaire en milieu rural

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

La majorité des efforts d'extension concernera les collèges, avec 720 nouveaux collèges (6 800 salles de classe) à ouvrir entre 2009 et 2012. Une large majorité des constructions se fera en milieu rural et représentera 80% des nouvelles salles à créer.

Compte tenu de l'envergure du programme des constructions à réaliser ces prochaines années, un dispositif visant à faciliter, optimiser et maîtriser l'extension de l'offre d'enseignement sera mis en place.

En amont, les choix d'implantation des nouveaux établissements répondront à des critères précis et seront arrêtés selon des procédures claires, associant les Académies et les Délégations.

En aval, une agence sera créée pour superviser les opérations de construction et en optimiser les coûts au moyen de marchés cadres nationaux. Cette agence sera représentée dans chaque Académie pour suivre efficacement l'avancement des travaux.

- Extension de la capacité d'accueil de 330.000 nouvelles places au collège
- Création d'une agence en charge du programme de construction des nouvelles unités

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 3 : Mise à niveau des établissements

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte stipule que :

- « *L'entretien des établissements d'éducation et de formation ainsi que la protection de la qualité de leur environnement feront l'objet d'une attention constante...* » ;
- « *Les nouveaux aménagements ou constructions à entreprendre seront basés sur des standards mis à jour, rénovés et adaptés, au mieux, à chaque contexte écologique, climatique et socio culturel* ».

#### Etat des lieux : principaux constats

Faute de référentiel normatif précis et adapté, et à défaut de maintenance et d'entretien réguliers, les établissements d'enseignement présentent aujourd'hui trop souvent un état dégradé et un niveau d'équipement déficitaire qui influent négativement sur les conditions d'apprentissage et d'enseignement. Par ailleurs, il n'existe pas de système normalisé et systématisé de maintenance préventive des établissements scolaires.

Au cours de la décennie, les efforts ont été principalement axés sur la construction de nouveaux établissements, au détriment de la réhabilitation et de la mise à niveau des établissements existants. Par conséquent, les établissements scolaires souffrent d'un manque d'entretien manifeste. On dénombre ainsi :

- 8.942 salles défectueuses au primaire et 1.226 au collège ;
- 9.008 écoles primaires et 28 collèges ne disposant pas de clôture ;
- 13.550 établissements primaires et 216 collèges non raccordés au réseau d'eau ;
- 10.963 établissements primaires et 63 collèges non raccordés au réseau d'électricité ;
- 4.160 établissements primaires et 561 collèges non raccordés au réseau d'assainissement ;
- 83% des écoles primaires rurales ne disposant pas de latrines.

Un constat similaire peut être fait au niveau des internats et des cantines scolaires.

#### Objectif

- Assurer la mise à niveau des infrastructures et équipements pour les écoles primaires, les collèges et leurs internats, et en pérenniser l'entretien afin de garantir aux élèves et aux enseignants de bonnes conditions matérielles de travail.

#### Mesures préconisées

Afin de garantir la qualité des espaces d'enseignement dans le contexte de l'extension massive que connaît aujourd'hui le système éducatif marocain, il est nécessaire de disposer de normes homogènes de construction et d'équipement des établissements scolaires, en phase avec les progrès technologiques et adaptées aux nouvelles techniques pédagogiques et autres éléments de la vie scolaire (Ex : généralisation des activités sportives à l'école, généralisation des matières d'éveil, optimisation de l'utilisation des TICE...).

Dans ce sens, les normes de construction et d'équipement existantes seront mises à jour, en veillant à les définir selon la typologie retenue pour les écoles primaires et les collèges. A ce titre, le référentiel se basera sur un socle commun de normes obligatoires pour assurer l'homogénéité des espaces d'enseignement, tout en intégrant les spécificités liées au milieu d'implantation de l'établissement.

- Mise en place d'un référentiel des normes de construction

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Les normes qui seront définies intégreront l'ensemble des dispositions nécessaires pour permettre l'accès des établissements scolaires aux personnes handicapées.

Une attention particulière sera accordée à la définition de normes en adéquation avec les réalités socio-économiques et géographiques des régions, pour répondre aux exigences de rationalisation des coûts sans pour autant affecter la qualité des espaces d'enseignement.

Par ailleurs, et face à l'urgence de la situation, une vaste opération de réhabilitation des écoles primaires et des collèges défectueux, ainsi que de leurs internats, sera menée sur l'ensemble du territoire pour mettre à niveau les infrastructures existantes et leur équipement. Il s'agira de doter l'ensemble des établissements scolaires en eau, électricité, latrines, de procéder à la réfection de toutes les salles de classe et tous les internats, et de renouveler les équipements défectueux. A cette occasion, les établissements scolaires seront également aménagés pour permettre leur accessibilité aux enfants souffrant d'un handicap.

Une fois cette mise à niveau effectuée et afin de pérenniser la qualité des espaces d'enseignement, un dispositif de maintenance préventive sera généralisé à toutes les écoles primaires et collèges.

Chaque établissement sera tenu d'élaborer son plan de maintenance préventive annuel sur la base de normes prédéfinies.

Une dotation dédiée à la maintenance préventive sera allouée aux Académies.

Enfin, des efforts seront également consacrés à la mise à niveau des infrastructures et des équipements des Centres de formation des enseignants.

- 100% des établissements dotés d'eau
- 80% des établissements raccordés à l'électricité et 20% dotés de l'énergie solaire
- Réfection de plus de 10.000 salles de classe et de tous les internats
- Renouvellement des équipements défectueux
- Mise en œuvre d'un plan de maintenance préventive

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 4 : Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte a fixé comme objectif l'amélioration des conditions sociales et matérielles des élèves, notamment à travers le développement d'infrastructures d'hébergement et de restauration.

#### Etat des lieux : principaux constats

Des efforts importants ont été consacrés ces dernières années au développement du dispositif d'appui social destiné à faciliter la scolarisation des élèves. Cependant, ces efforts restent insuffisants.

##### 1. Les internats

Les créations d'internats enregistrées ces dernières années (75 pour les collèges entre 2000-2001 et 2005-2006) témoignent d'une volonté manifeste d'accompagner l'extension des infrastructures collégiales par des structures d'hébergement de proximité, conformément aux orientations fixées par la Charte. Cependant, si le taux de couverture des collèges en internats s'est amélioré, il demeure faible en milieu rural où seuls 25% des collèges disposaient d'un internat en 2006.

A noter le développement en parallèle des Dar Taleb, internats construits par différents partenaires du Ministère et gérés par des communes ou des associations, et qui constituent une alternative intéressante d'hébergement pour les élèves.

##### 2. Les cantines

Les cantines scolaires sont ouvertes, en grande partie, en milieu rural où elles profitent à plus de 40% des élèves du primaire. L'augmentation du nombre de cantines scolaires enregistrée depuis 2000 a surtout permis de suivre l'accroissement des effectifs scolarisés. La part des bénéficiaires n'a presque pas évolué.

##### 3. Les transports scolaires

Les transports scolaires restent aujourd'hui une pratique très peu répandue, relevant d'initiatives ponctuelles et spécifiques.

##### 4. Les aides matérielles à la scolarisation

Le Ministère prend en charge la restauration des élèves dans les cantines et internats. Dans les internats, cette prise en charge prend la forme de bourses scolaires d'un montant de 700 DH par trimestre et par interne, versées aux internats. On dénombre ainsi aujourd'hui près de 41.000 élèves boursiers du secondaire collégial, soit 3% des effectifs scolarisés.

En revanche, les coûts liés à la scolarisation des élèves (frais d'inscription, manuels et fournitures scolaires) restent souvent à la charge des parents, ce qui constitue un frein à la scolarisation des plus démunis. Des initiatives, telles que la distribution de cartables et fournitures scolaires aux élèves des milieux ruraux et défavorisés du primaire existent, mais elles demeurent ponctuelles et rarement institutionnalisées.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Objectif

- 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.

### Mesures préconisées

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 premières causes de non scolarisation et d'abandon que sont l'éloignement de l'école, les coûts de scolarisation et le travail de l'enfant.

A ce titre, différentes mesures ont été identifiées dans le cadre du Programme NAJAH pour agir sur chacun de ces fronts.

#### 1. Extension de l'offre d'internats en milieu rural

Un plan de construction ambitieux de nouveaux internats sera mis en place en milieu rural, pour accompagner le développement des écoles primaires et des collèges.

Ainsi, conformément aux objectifs de la Charte, chaque nouveau collège en milieu rural sera doté d'un internat, soit 608 internats qui seront construits durant la période 2009-2012, offrant 73.000 lits supplémentaires.

De plus, des internats seront ouverts au niveau du primaire. Cette pratique innovante accompagnera la création d'écoles communautaires en milieu rural.

Il convient de noter que l'extension de l'offre d'internats devra par ailleurs s'appuyer sur des mesures complémentaires, notamment le développement de l'offre des Dar Taleb gérés par les communes, voire le développement de l'offre privée à l'image du schéma existant au niveau des cités universitaires. Enfin, la possibilité de moduler la gratuité de ce type de service en fonction du revenu des familles des élèves bénéficiaires devra être examinée.

#### 2. Optimisation de la capacité d'accueil des cantines en milieu rural

Le principe retenu dans le cadre du Programme NAJAH est celui de l'optimisation de l'utilisation des réfectoires construits dans les nouveaux internats des cycles primaire et secondaire collégial. Ainsi ces réfectoires seront ouverts, en plus des élèves internes, aux élèves externes dans le but d'accueillir 30% parmi eux. Cette optimisation sera réalisée à travers l'aménagement des horaires et l'instauration de plusieurs services, par rotation, dans chaque réfectoire. Au total 60% des élèves (internes et externes) auront ainsi accès à la cantine dans tous les nouveaux établissements pourvus d'internats.

- Construction de près de 50 internats pour accompagner le développement des écoles primaires communautaires en milieu rural
- Création de plus de 600 internats pour les nouveaux collèges ruraux, soit 73.000 lits supplémentaires
- Le nombre d'internes au collège multiplié par 5 d'ici 2012

- Le nombre de bénéficiaires de cantines dans les collèges ruraux multiplié par 8

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### 3. Mise en place du transport scolaire en milieu rural

Afin de pallier l'éloignement des établissements, le transport scolaire, aujourd'hui peu répandu, sera généralisé pour chaque nouveau collège et école primaire communautaire prévus en milieu rural dans le cadre du Programme NAJAH. Ainsi 43 bus de 25 places seront mis en place auprès des écoles communautaires et 608 bus de 35 places seront mis à disposition des nouveaux collèges ruraux. A raison de deux rotations par bus, près de 50.000 élèves pourront ainsi être transportés, contre environ 1.300 aujourd'hui.

Cette mesure du Programme NAJAH témoigne d'une volonté manifeste du Ministère de lutter contre une cause persistante de non scolarisation ou d'abandon scolaire en levant les barrières géographiques d'accès à l'enseignement.

Le plus fréquemment, ces transports prendront la forme de bus scolaires, mais des moyens de transports plus adaptés à certaines régions enclavées seront également mis en place après tests pilotes, telles que la distribution de VTT ou l'utilisation de charrettes.

A l'instar des initiatives prises ces dernières années, l'ensemble des possibilités de partenariat seront exploitées afin d'optimiser le financement et la gestion des transports scolaires qui seront mis en place (dons de bus scolaires par des ONG, implication des collectivités locales dans la gestion et l'entretien des véhicules, modularité de la gratuité du service en fonction des revenus des familles...).

- Mise en place de 650 bus scolaires auprès des collèges ruraux et des écoles primaires communautaires
- 50.000 élèves transportés

### 4. Mise en place d'aides matérielles de soutien à la scolarisation

Trop d'enfants sont aujourd'hui exclus du système éducatif en raison des coûts de scolarisation (manuels et fournitures scolaires, divers frais) qui demeurent trop élevés pour les plus démunis, ou de la nécessité de mettre les enfants sur le marché du travail pour contribuer au revenu familial.

Afin de contrer ces causes d'exclusion, des aides matérielles de soutien à la scolarisation des enfants seront mises en place au profit des plus défavorisés. Une enveloppe de 450 millions DH sera allouée chaque année à cette fin. Ces aides seront de préférence versées en nature afin de s'assurer de la correcte allocation des fonds par rapport à l'objectif fixé. Des procédures et des conditions strictes seront mises en place pour contrôler l'octroi et assurer un suivi régulier de l'utilisation de ces aides. La généralisation de cette mesure sera précédée d'une phase pilote qui permettra d'en tester les modalités et l'efficacité concrète.

- 450 millions DH alloués chaque année pour aider matériellement à la scolarisation des plus défavorisés
- 5 fois plus de bourses scolaires distribuées

Par ailleurs, pour accompagner la croissance des effectifs d'internes, le nombre de bourses scolaires distribuées sera sensiblement augmenté.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 5 : Lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

L'amélioration des rendements internes du système éducatif marocain constitue l'une des préoccupations majeures de la Charte qui stipule que 90% des élèves inscrits en 1<sup>ère</sup> année du primaire doivent parvenir en fin du cycle primaire à l'horizon 2005, et 80% en fin d'enseignement secondaire collégial à l'horizon 2008.

#### Etat des lieux : principaux constats

Le redoublement touche encore durement les élèves. Il n'a pas connu de baisse significative sur la période 2000-2006. En 2006, les taux de redoublement annuels sont élevés à tous les niveaux, et se situent entre 9% et 31%.

- Au primaire, le redoublement est plus important au cours des premières années de scolarisation, le taux le plus élevé étant enregistré en première année. Ainsi, le nombre moyen d'années passées au primaire est de 6,7 ans au lieu de 6 ;
- Au secondaire, les taux de redoublement en 3<sup>ème</sup> année sont environ trois fois supérieurs à ceux enregistrés aux autres niveaux. Le nombre moyen d'années d'enseignement passées au collège est de 4 ans, soit une année supplémentaire par rapport à la durée normale, ce qui représente un surcoût de 33%.

Certaines mesures ont été prises pour atténuer le phénomène du redoublement, telles que la mise en place de cellules de veille au niveau des établissements scolaires, ayant pour rôle l'identification des élèves en difficulté. Des programmes de lutte contre le redoublement, comprenant des actions de soutien scolaire ainsi que des centres d'écoute et de soutien socio-économique, ont également été menés.

Néanmoins ces mesures restent ponctuelles et insuffisantes face à l'ampleur du phénomène.

#### Objectif

- Réduire les déperditions et l'échec scolaire des élèves de manière à :
  - Atteindre en 2014-2015, un taux d'achèvement du primaire de 90% sans redoublement, pour les enfants de la cohorte 2009-2010 ;
  - Atteindre en 2017-2018, un taux d'achèvement du collège de 80% pour les élèves de la cohorte 2009-2010.

#### Mesures préconisées

Une lutte efficace contre le redoublement et le décrochage scolaire suppose :

- En amont, une parfaite connaissance de la situation des élèves afin de pouvoir détecter le plus tôt possible ceux qui rencontrent des difficultés scolaires et d'identifier les mesures les plus adaptées pour y remédier ;
- En aval, un soutien des élèves en difficulté et un accompagnement efficace pour leur mise à niveau, afin d'éviter qu'ils n'abandonnent l'école.

Pour éradiquer ce phénomène, des mesures de fond, articulées autour de ces deux axes clés, seront prises selon les dispositions suivantes :

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### 1. Le suivi personnalisé des élèves

A titre préventif, un dispositif de suivi personnalisé de l'élève sera mis en place dès la première année du primaire et pendant toute sa scolarité.

Ce dispositif permettra de détecter les élèves en difficulté scolaire et d'apporter des solutions, avant que l'enfant ne se retrouve en situation d'échec complet et de décrochage.

Il sera organisé autour de trois acteurs clés : les enseignants, les conseillers d'orientation et le conseil de classe.

Ainsi les enseignants travailleront en étroite collaboration avec les conseillers en orientation afin de suivre le niveau des élèves et leur évolution, détecter les enfants en difficulté et les orienter vers les cellules de veille dont le rôle sera d'identifier les causes des difficultés de l'élève et d'organiser le soutien scolaire.

En outre, l'enseignant, principal interlocuteur des parents, les informera sur le niveau de leur enfant, les contactera en cas de problème et aidera à identifier les causes exogènes pouvant avoir un impact sur l'élève (problème familial...).

Le conseil de classe, quant à lui, définira le plan d'action trimestriel à mettre en place pour permettre à l'élève de combler ses lacunes et d'atteindre les niveaux de compétences requis.

Le suivi personnalisé de l'élève sera matérialisé par une fiche de suivi qui accompagnera l'élève pendant toute sa scolarité et constituera un outil de communication entre les enseignants d'un niveau à l'autre.

### 2. Le soutien aux élèves en difficulté

Afin d'accompagner les élèves en difficulté scolaire et les aider à se mettre à niveau, des cours de soutien seront mis en place au primaire et au secondaire collégial.

Pour s'assurer de l'effectivité de ce dispositif, le soutien scolaire sera institutionnalisé en l'intégrant dans le service hebdomadaire des enseignants.

Ces mesures seront renforcées par l'organisation de sessions de mise à niveau destinées aux élèves de dernière année de chaque cycle dans les matières fondamentales et ce, pendant les vacances scolaires inter-semestrielles, ainsi que des concentrations de prérentrée (10 jours en septembre) pour les élèves en difficulté.

Par ailleurs les centres d'écoute et de médiation seront généralisés. En offrant aux élèves en difficulté un cadre institutionnel d'accueil, d'écoute et d'appui, ces centres, qui ont déjà fait leurs preuves à titre expérimental, contribuent en effet à lutter efficacement contre le décrochage scolaire.

Enfin, il sera formellement interdit aux enseignants de dispenser des cours particuliers à leurs propres élèves. Une commission de "déontologie" sera créée dans chaque Académie, afin de recueillir et instruire les plaintes des parents d'élèves sur d'éventuels abus dans ce domaine.

- Mise en place d'un dispositif de suivi personnalisé des élèves

- 3 heures dans le primaire et 4 heures dans le collégial par semaine de soutien scolaire institutionnalisé
- Organisation de sessions de mise à niveau pendant les vacances scolaires
- Développement des centres d'écoute et de médiation

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 6 : Développement de l'approche genre dans le Système d'Education et de Formation

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte a réitéré le droit de tous, filles et garçons, à l'enseignement, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural.

Elle stipule, à cette fin, qu'un « *effort spécial* » doit être consenti « *pour encourager la scolarisation des filles en milieu rural, en remédiant aux difficultés qui continuent de l'entraver* ».

#### Etat des lieux : principaux constats

Malgré les progrès enregistrés depuis 2000, l'analyse gendrée des effectifs scolarisés montre que des différences perdurent entre les sexes en matière d'accès à l'enseignement. Le constat mérite cependant d'être nuancé par cycle :

- Les disparités de scolarisation entre sexes se sont nettement estompées au niveau de l'enseignement primaire, avec un indice de parité de 0,87 (sur la base des effectifs scolarisés) ;
- Elles demeurent en revanche importantes dans le secondaire collégial, notamment en milieu rural où l'indice de parité atteint à peine 0,55.

Ainsi, plus le cycle d'enseignement est élevé, plus les écarts de scolarisation se creusent entre garçons et filles.

#### Objectif

- Assurer l'égalité d'accès à l'enseignement entre les enfants des deux sexes.

#### Mesures préconisées

Des mesures concrètes seront prises pour intégrer la dimension "genre" dans la politique éducative.

Ainsi, les formateurs seront sensibilisés à l'égalité des genres, en préalable à une généralisation à tous les membres du système éducatif dans le cadre de leur formation initiale et continue.

La place des femmes dans les manuels scolaires sera renforcée, en écartant toute considération sexiste, des actions de sensibilisation aux stéréotypes sexistes véhiculés dans les médias seront mises en place et la priorité sera donnée à la prévention et à la lutte contre les violences sexistes dans l'ensemble des établissements.

Au niveau de l'orientation des scolarisés, l'information délivrée sur les métiers et les filières de formation inclura la dimension du genre, et tout stéréotype lié au sexe sera supprimé des brochures de présentation des établissements.

Des indicateurs statistiques sexo-spécifiques seront également introduits parmi les indicateurs de performance du Système, permettant ainsi de fixer des objectifs liés au genre dans les contrats-programmes Ministère/Académie-Université et les Projets d'Etablissement.

Enfin, des responsables en charge de la promotion d'actions en matière d'égalité entre les sexes seront nommés.

- Intégration de l'approche genre dans la politique éducative
- Eradication de tous les stéréotypes sexistes

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Concernant plus spécifiquement les élèves, le développement de la scolarisation des filles se fera à travers l'action cumulée de deux leviers clés :

- L'amélioration de la qualité des espaces d'enseignement, notamment la généralisation des latrines dans les établissements ;
  - La facilitation des conditions d'accès à l'enseignement par des mesures d'appui social adaptées (internats pour filles, transport scolaire...).
- Mise en place de latrines dans tous les établissements scolaires

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 7 : Equité en faveur des enfants à besoins spécifiques

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte accorde une attention particulière aux enfants à besoins spécifiques puisqu'elle stipule que les Autorités de l'Education et de la Formation doivent veiller à faciliter l'intégration à la vie scolaire, et ultérieurement dans la vie active, pour les personnes handicapées ou qui affrontent des difficultés physiques, psychiques ou cognitives particulières.

#### Etat des lieux : principaux constats

Des mesures ont été engagées pour renforcer les services en faveur des enfants qui, en raison d'un handicap, ont des besoins particuliers en matière d'éducation.

Ainsi 432 classes d'intégration scolaire ont été créées dans les 16 Académies, avec une pédagogie spécialisée, pour accueillir des enfants en situation de handicap, essentiellement psychique ou mental (80,8%) et auditif (18,3%).

Parallèlement, un corps enseignant spécialisé dans le domaine du handicap a été formé en 2005 (113 enseignants, 13 inspecteurs et 10 coordinateurs).

Enfin, pour pérenniser et amplifier ce dispositif, une convention quadripartite a été signée en 2006 entre le Ministère, la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, le Ministère de la Santé et le Secrétariat d'Etat Chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées.

Cependant, malgré ce dispositif, près de 155.000 enfants handicapés ne sont pas scolarisés (données 2004). L'accessibilité aux classes ordinaires n'est pas toujours assurée, et les classes intégrées dédiées aux enfants handicapés ne concernent que le primaire.

Concernant les enfants en milieu carcéral, un programme de réinsertion des détenus, visant la création de centres de formation professionnelle dans les établissements pénitentiaires, a été élaboré dans le cadre d'une convention conclue entre la Fondation Mohammed VI pour l'Insertion des Détenus, le Ministère de la Justice, le Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle et l'OFPPT.

Des actions locales et régionales sont également entreprises par des associations pour intégrer et scolariser les enfants des rues.

Cependant, les actions menées jusqu'ici pour la scolarisation des enfants en situation difficile demeurent limitées et relèvent davantage d'initiatives ponctuelles que de mesures d'envergure nationale.

#### Objectif

- Assurer un accès égalitaire à l'éducation en faveur des enfants à besoins spécifiques.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Mesures préconisées

Tout enfant à besoin spécifique doit pouvoir trouver une place à l'école. La réussite scolaire doit concerner tous les élèves quelles que soient leurs spécificités.

A cette fin, et concernant les enfants souffrant d'un handicap, le nombre de classes intégrées au primaire sera sensiblement augmenté, en application de la convention quadripartite signée en 2006. Ainsi 800 classes intégrées supplémentaires seront créées sur la période couverte par le Programme NAJAH.

A cela s'ajoutera la coordination avec les Communes et le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, pour la mise en place d'une carte de l'handicap par région et ce, dans l'objectif de moduler l'implantation des classes intégrées aux besoins régionaux.

Parallèlement, des efforts importants seront déployés pour faciliter aux enfants vivant avec un handicap l'accès aux classes ordinaires, à travers l'aménagement des écoles et des classes (accès aux salles, aux commodités, mobilier adapté...), la mise à disposition du matériel didactique adéquat, l'affectation d'un corps médical aux écoles accueillant ces enfants, et le développement du ramassage scolaire en ayant recours aux associations, ONG et autres partenaires.

Pour les enfants en milieu carcéral, le nombre de bénéficiaires des services de l'Education Nationale sera augmenté.

Une coordination étroite entre le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de la Justice permettra par ailleurs de définir un dispositif efficace pour ne pas exclure les enfants en milieu carcéral du système éducatif tout en préparant leur réinsertion.

De la même façon, une collaboration active avec les différentes organisations régionales et nationales œuvrant pour l'accueil des enfants des rues sera mise en place afin de leur assurer un accès égalitaire à l'éducation.

- Ouverture de 800 classes intégrées qui permettront d'accueillir 9.600 enfants supplémentaires souffrant d'un handicap

- Aménagement des classes ordinaires pour développer leur accessibilité aux enfants handicapés

- Elargissement des dispositifs de scolarisation des enfants en milieu carcéral ou en situation d'exclusion sociale

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 8 : Recentrage sur les savoirs et les compétences de base

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

En matière de techniques pédagogiques, la Charte préconise :

- La mise en œuvre de l'approche par compétences ;
- La mise en place d'un centre informatique et d'une bibliothèque multimédia dans chaque établissement au terme de la décennie de l'éducation ;
- Le renforcement de l'équipement des établissements scolaires en matériels didactiques et informatiques ;
- Le renforcement de la recherche pédagogique, pour qu'elle réponde aux impératifs d'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation.

#### Etat des lieux : principaux constats

Malgré des avancées significatives, les méthodes et outils pédagogiques connaissent encore des déficiences importantes qui affectent la qualité des apprentissages. En témoignent les derniers résultats obtenus par le Maroc aux tests internationaux : classé 43<sup>ème</sup> sur 45 pays au test PIRLS 2006 (lecture), et 40<sup>ème</sup> sur 45 au TIMSS 2003 (mathématiques et sciences).

En matière de méthodes pédagogiques, des mesures significatives ont certes été énoncées pour la mise en œuvre de l'approche par compétences. Cependant, elles n'ont pas été suivies des mesures et dispositifs nécessaires, notamment en termes de réécriture de programmes, de refonte des modalités d'évaluation et de formation, pour accompagner l'ensemble du corps d'enseignement et d'encadrement dans le processus de mise en œuvre de cette mutation profonde. Sur le terrain, l'enseignant manque d'outils à même de lui permettre de pratiquer l'approche par compétences. Dans ce contexte, les méthodes d'enseignement sont aujourd'hui disparates et souvent éloignées de l'approche par compétences telle que préconisée par la Charte.

De même, le recours aux TICE en tant que supports pédagogiques reste un objectif loin d'être atteint. Certes, une première phase d'équipement des établissements a été réalisée (dans le cadre du programme GENIE), mais l'effort nécessaire pour la formation des enseignants et le développement de contenus numériques n'a pas suivi, donnant lieu à un décalage important entre la mise en place des équipements et leur utilisation effective.

Quant au matériel pédagogique, il est souvent largement déficient dans les établissements scolaires, même si l'on constate de fortes disparités d'un établissement à l'autre.

Enfin, concernant la recherche pédagogique, aujourd'hui menée dans l'ensemble des centres de formation des cadres de l'éducation et de la formation, elle est conduite sans vision stratégique en termes notamment de programmes prioritaires, de budget, de coordination entre les différents acteurs ou encore en matière de coopération internationale.

#### Objectif

- Assurer une meilleure qualité des apprentissages en garantissant l'acquisition des savoirs et des compétences de base, à travers des méthodes et des supports pédagogiques adaptés.

#### Mesures préconisées

La rétention des élèves et leur réussite scolaire passe nécessairement par la qualité des apprentissages. Il s'agit aujourd'hui d'en renforcer l'efficacité en les recentrant sur les savoirs et les compétences de base, afin de doter les élèves d'un socle solide de connaissances essentielles. A cette fin, les techniques pédagogiques seront améliorées à travers quatre dimensions principales.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### 1. La mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration

La pédagogie de l'intégration constitue une déclinaison de l'approche par compétences, dont la mise en œuvre dans d'autres systèmes éducatifs a permis d'améliorer significativement la qualité de l'enseignement. Cette approche novatrice consiste en l'alternance de périodes d'apprentissages classiques et de modules d'intégration et de remédiation. Au cours de ces modules, l'évaluation des compétences est réalisée et de nouvelles activités sont présentées aux élèves ayant des lacunes, afin d'y remédier. L'intérêt de cette approche réside dans une capitalisation sur l'existant dans la mesure où elle s'appuie sur les programmes actuels. Elle permettra donc une mise en œuvre efficace et facilitée de l'approche par compétences.

- Mise en place de la pédagogie de l'intégration

En préalable à la mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration, un bilan sur le niveau des apprentissages des élèves est actuellement en cours de réalisation par le Centre National de l'Evaluation et des Examens et l'Instance Nationale d'Evaluation. Ses résultats seront disponibles en décembre 2008.

### 2. Le déploiement des TICE en tant que supports pédagogiques

Afin que les TICE jouent pleinement leur rôle de supports pédagogiques, trois séries de mesures seront mises en place.

D'une part, la stratégie d'équipement des établissements scolaires sera revue pour renforcer l'apport pédagogique de ces outils. Des ordinateurs seront directement installés dans les classes du primaire, parallèlement à la poursuite des efforts d'équipement des collèges et lycées en salles multimédias.

D'autre part, le développement des contenus numériques, adaptés aux curricula existants, sera accéléré.

Enfin, un dispositif de conduite du changement à portée régionale sera mis en place, afin d'apporter à l'ensemble du corps éducatif l'accompagnement nécessaire, tant en termes de formation que d'information. Il sera renforcé par le lancement du programme Nafid@ destiné à stimuler l'équipement des enseignants en outils TICE.

- Installation de 1 à 3 PC dans chaque classe primaire
- Renforcement de la formation du corps enseignant
- Développement de contenus numériques adaptés

### 3. La mise à niveau du matériel pédagogique

En préalable, un référentiel et une nomenclature du matériel pédagogique qui prenne en compte les méthodes et les contenus des nouveaux programmes seront mis en place. Sur cette base, il sera procédé à la mise à niveau de l'ensemble des établissements scolaires en matériel didactique. Toutefois, pour pérenniser ce niveau d'équipement, le processus logistique et de gestion du matériel pédagogique sera amélioré, notamment par la mise en place de structures de maintenance.

- Mise à niveau du matériel didactique et équipement de tous les établissements

### 4. La mise en adéquation de la recherche et des innovations pédagogiques avec les besoins du système éducatif

Une stratégie globale de la recherche pédagogique sera élaborée. Elle permettra de fournir une visibilité précise sur les thèmes de recherche prioritaires et de promouvoir les programmes de coopération internationale correspondants.

Par ailleurs, une organisation structurée de la recherche pédagogique sera mise en place pour un pilotage plus efficace et une meilleure coordination de ses différents acteurs.

- Structuration et renforcement de la recherche pédagogique

**Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans**

Enfin, pour encourager l'innovation pédagogique et en renforcer les moyens, une cellule de veille internationale sera mise en place, et un concours national de l'innovation pédagogique sera instauré.

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 9 : Amélioration de la qualité de la vie scolaire

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

En matière d'aménagement et d'organisation du temps scolaire : la Charte précise que :

- L'année scolaire correspond à un volume de 1.000 à 1.200 heures ;
- L'horaire scolaire, journalier et hebdomadaire, sera fixé par l'autorité pédagogique régionale ;
- L'ensemble des cours, unités de formation ou modules, seront répartis en trois volets complémentaires :
  - un socle obligatoire, à l'échelle nationale, à hauteur de 70% du temps de formation dans chaque cycle ;
  - un volet laissé au choix des autorités pédagogiques régionales, à raison de 15% environ de ce temps ;
  - des options offertes par l'école, laissées au choix des parents ou des élèves majeurs, à raison d'environ 15%.

La Charte souligne également l'importance des activités artistiques et d'éveil.

#### Etat des lieux : principaux constats

Si les préconisations de la Charte en termes d'enveloppe horaire ont été respectées, les matières et les activités contribuant à éveiller les sens des élèves ne sont pas souvent dispensées.

En effet, n'étant pas institutionnalisées, elles ne sont que rarement mises en œuvre, par manque d'enseignants, et relèvent souvent, lorsqu'elles existent, du bénévolat.

A titre d'illustration, l'éducation musicale n'est prodiguée que dans 16% des établissements, au sein desquels seules 10% des classes en bénéficient.

De même, l'éducation physique et sportive n'est pas généralisée dans les établissements du primaire faute, d'une part, d'équipements sportifs adéquats et, d'autre part, de formation des enseignants.

En ce qui concerne les modules régionaux, un plan d'action, qui vise leur généralisation à la rentrée 2008-2009, a été lancé.

#### Objectif

- Réorganiser la vie scolaire de façon à en faire un levier pour améliorer la qualité des apprentissages et contribuer à l'épanouissement des élèves.

#### Mesures préconisées

Plus qu'un simple lieu d'apprentissage, l'Ecole marocaine doit devenir un espace d'éducation qui favorise l'épanouissement de l'enfant. A cette fin, il est important que soit dispensé l'ensemble des matières et activités contribuant à offrir aux élèves une vie scolaire de qualité.

Pour atteindre cet objectif, l'enveloppe horaire actuelle sera réorganisée selon quatre principes directeurs.

Tout d'abord, le temps alloué à l'enseignement des disciplines sera allégé en se recentrant sur les apprentissages de base.

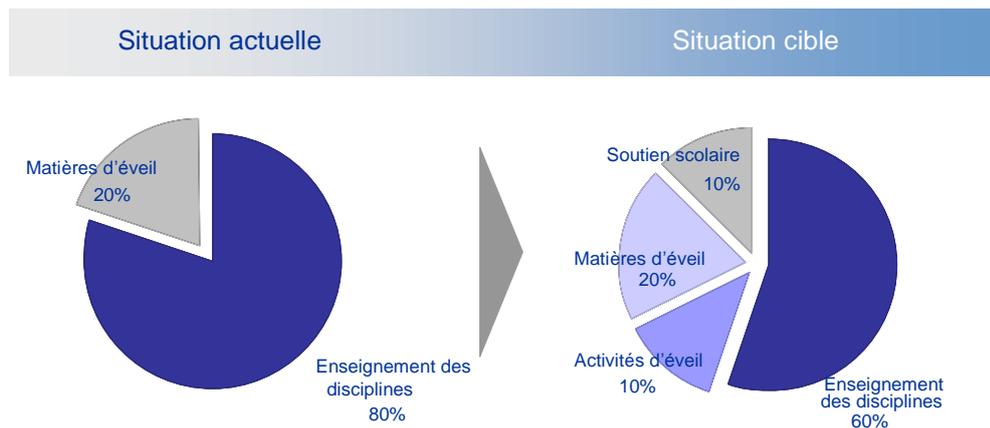
- Recentrage de l'enseignement sur les apprentissages de base
- Enseignement effectif des matières d'éveil

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Ensuite, une enveloppe horaire sera allouée aux séances de supervision des devoirs et de soutien pédagogique, aux modules régionaux et aux activités d'éveil.

De même, l'enseignement des matières d'éveil sera généralisé dans le secondaire, après formation des enseignants, et en ouvrant la possibilité de recourir à d'autres ressources, externes au système, par **bassin scolaire**.

- Soutien pédagogique, activités d'éveil et modules régionaux intégrés dans les emplois du temps au primaire



Enfin, l'éducation physique et sportive sera généralisée au niveau des écoles primaires. Cette généralisation s'accompagnera d'un programme de mise en place des installations et des équipements sportifs adéquats.

Les emplois du temps, journaliers et annuels, seront également réaménagés afin de les adapter aux spécificités régionales. Un outil informatique sera déployé pour optimiser la gestion des emplois du temps, au niveau des établissements du secondaire.

Outre l'allocation d'une enveloppe horaire, le développement des activités d'éveil et d'épanouissement sera opéré dans le cadre de clubs encadrés par les enseignants. Par ailleurs, la mise en place de ces activités s'inscrira dans le cadre de partenariats, notamment avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de la Culture, les collectivités locales et les acteurs associatifs...

- Aménagement et équipement de 3.800 terrains de sport pour les écoles primaires
- Création de clubs d'activité d'éveil encadrés par les enseignants

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

### Projet 10 : Mise en place de « l'école du respect »

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte insiste sur la nécessité de respecter les droits humains, rappelle les droits et obligations des acteurs et partenaires du Système d'Education et de Formation et évoque le légitime respect des enseignants et l'attention particulière à porter à leurs conditions de travail.

#### Etat des lieux : principaux constats

Actuellement, l'Ecole marocaine ne semble pas jouer pleinement son rôle d'éducation et de transmission des valeurs citoyennes aux enfants.

Les manifestations de violence et d'incivilité demeurent fréquentes à l'école, principalement entre élèves et enseignants. Ainsi, 56% des sanctions administrées par les enseignants consistent en des violences physiques, selon une étude menée par l'UNICEF.

Par ailleurs, la fraude tend à se banaliser, tant au niveau des élèves qu'au niveau des enseignants. De cette situation résulterait un sentiment de rejet de l'école par les élèves, aggravé par la dégradation des infrastructures.

Pour lutter contre cet état de fait, des initiatives prometteuses sont menées au niveau local et régional pour restaurer la culture du respect à l'école, notamment par la création de « clubs de la citoyenneté ». Elles restent cependant encore trop rares et souvent ponctuelles.

Le système de santé scolaire présente également de profondes lacunes. Les établissements scolaires ne sont souvent pas dotés d'une infirmerie ni même de matériel médical pour les soins de première urgence, et les règles d'hygiène ne sont pas respectées partout.

En outre, la sécurité et la protection physiques des établissements scolaires ne sont pas correctement assurées.

#### Objectif

- Ancrer les valeurs citoyennes chez les enseignants et les élèves et assurer leur sécurité et leur protection à l'école.

#### Mesures préconisées

L'école doit constituer pour les élèves et les enseignants un espace de respect et de sécurité fournissant les bases d'une réelle intégration sociale, et les protégeant contre les risques d'atteinte à leur intégrité physique, psychique et morale.

Il est à ce titre indispensable d'y ancrer des valeurs citoyennes fortes, de mettre en place un dispositif permettant de contrer les phénomènes de violence, d'y renforcer la sécurité et de disposer d'un système d'encadrement sanitaire performant.

Le Programme NAJAH prévoit à cette fin un ensemble de mesures novatrices, pour agir sur chacun de ces fronts.

##### 1. Prévention de la violence

Une charte sur les droits et devoirs de chacun sera mise en place dans chaque établissement, visant à définir et à engager les responsabilités de tous les acteurs du système : élèves, parents d'élèves et acteurs pédagogiques.

- Mise en place d'une charte définissant les droits et les devoirs des acteurs du système

## Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans

Par ailleurs, un dispositif de médiation sera déployé au profit des élèves au sein des établissements scolaires. A travers l'écoute et le dialogue, ce dispositif contribuera à atténuer les tensions, et ainsi à réduire les actes d'incivilité.

Le « savoir-être » des enseignants sera renforcé, notamment par le biais de la formation, afin de renvoyer aux élèves une image de rigueur, d'exemplarité et de cohérence avec les principes affichés de l'école.

Des partenariats seront développés avec les institutions concernées (collectivités locales, administration territoriale, police nationale, gendarmerie royale, justice) pour sensibiliser, communiquer et mener des campagnes de lutte contre la violence.

Afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'école et les valeurs de respect de son environnement, le port de l'uniforme par les élèves sera à terme généralisé dans les écoles primaires. Le Ministère prendra en charge 30% de ces uniformes, en faveur des élèves les plus démunis.

### 2. Sécurité humaine et protection de la santé des élèves

Face aux lacunes du système actuel en matière de sécurité humaine et de protection de la santé des élèves, un vaste projet est actuellement en cours de préparation au sein du Ministère pour renforcer et améliorer le dispositif. Il prévoit notamment la mise en place de cellules médicales au niveau de chaque Délégation, composées d'un médecin coordinateur, d'un(e) infirmier(e) spécialisé(e) et d'assistant(e)s socio-sanitaires, ainsi que la dotation de chaque école primaire en kits de soins médicaux. Ces assistant(e)s auront notamment en charge les activités liées à l'infirmerie, au soutien social des élèves en difficulté et aux relations avec la famille et les services de santé. 300 assistant(e)s socio-sanitaires seront ainsi recruté(e)s chaque année durant la période couverte par le Programme NAJAH.

Par ailleurs, des consultations médicales et des soins seront délivrés à tous les élèves de première année de chaque cycle dans un premier temps, avant d'être généralisés à l'ensemble des effectifs scolarisés.

Pour la première fois, un système de couverture médicale sera également mis en place au profit des élèves.

Les normes de sécurité, d'hygiène et de lutte contre le tabagisme et l'usage des drogues seront mises à niveau et inscrites dans les chartes et règlements intérieurs de chaque établissement. Il en sera de même du respect des règles de sécurité routière dans les environs immédiats de ces établissements.

Le gardiennage, actuellement limité aux collèges et aux lycées, sera généralisé aux écoles primaires.

Des contrôles rigoureux seront par ailleurs effectués pour s'assurer que tous les établissements d'enseignement proposent à leurs élèves une assurance scolaire fiable.

- Mise en place d'un dispositif de médiation
- Généralisation du port de l'uniforme pour tous les élèves du primaire
- Recrutement de 300 assistant(e)s socio-sanitaires par an
- Consultations médicales au profit de 100.000 élèves à la rentrée 2008-2009, puis généralisation à terme
- Mise en place d'une couverture médicale pour tous les élèves

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

S'il est aujourd'hui indispensable de rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans, il est tout aussi primordial d'encourager et de développer la scolarisation au-delà de cet âge, au niveau du secondaire qualifiant puis de l'enseignement supérieur.

Le niveau de développement d'un pays s'évalue à travers le niveau d'éducation de sa population et la poursuite d'études supérieures contribue fortement, à ce titre, tant à l'intégration professionnelle réussie des individus qu'à l'émulation des initiatives et des talents.

Or, malgré les progrès enregistrés ces dernières années, la situation au niveau des cycles d'enseignement secondaire qualifiant et supérieur présente toujours des défaillances.

Moins de la moitié des adolescents de 15-17 ans sont scolarisés, et les effectifs étudiants représentent à peine plus de 10% des 19-23 ans. En outre, nombre de diplômés de l'enseignement supérieur ne trouvent pas de débouchés satisfaisants sur le marché de l'emploi, en raison d'un décalage persistant entre les formations dispensées et les besoins du monde professionnel.

Face à ce constat, différentes actions ont été menées ces dernières années pour améliorer l'offre d'enseignement secondaire qualifiant et supérieur et développer la scolarisation des jeunes, notamment à travers la création de nouveaux lycées ou le développement de nouvelles filières universitaires professionnalisantes, mieux adaptées aux besoins du marché de l'emploi.

Cependant, les résultats obtenus restent en deçà des espérances et ces efforts doivent aujourd'hui être poursuivis et complétés en adoptant une démarche volontariste et ambitieuse, pour assurer une avancée significative.

Le Programme NAJAH prévoit à cette fin un ensemble de mesures concrètes pour stimuler l'initiative et l'excellence tant attendues au niveau du lycée et de l'Université, en actionnant quatre leviers clés :

- La mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant, en réhabilitant et en développant le réseau des lycées, pour élargir leur couverture nationale et augmenter leur capacité d'accueil ;
- La promotion de l'excellence, à travers notamment la mise en place de lycées de référence et d'excellence et le développement des classes préparatoires aux grandes écoles ;
- L'amélioration de l'offre d'enseignement supérieur pour lui permettre d'accueillir, dans de bonnes conditions, une population estudiantine croissante, pour garantir la réussite des étudiants et assurer l'insertion des lauréats dans le marché du travail ;
- La promotion de la recherche scientifique, en tant que vecteur fort de l'innovation et du développement économique.

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### Projet 11 : Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte stipule que :

- 60% des élèves inscrits en 1<sup>ère</sup> année du primaire doivent parvenir en fin d'enseignement secondaire à l'horizon 2011 et 40% doivent obtenir leur baccalauréat ;
- l'entretien des établissements d'Education et de Formation ainsi que la protection de la qualité de leur environnement feront l'objet d'une attention constante ;
- les nouveaux aménagements ou constructions à entreprendre seront basés sur des standards mis à jour, rénovés et adaptés au mieux, à chaque contexte écologique, climatique et socioculturel.

#### Etat des lieux : principaux constats

Les efforts importants consacrés ces dernières années pour développer les infrastructures des lycées, notamment en milieu rural, ont permis d'enregistrer une progression notable des taux de scolarisation au niveau du secondaire qualifiant.

Ainsi, le nombre de lycées publics est passé de 562 en 2000-2001 à 717 en 2006-2007, soit une augmentation de 27%. Ces efforts ont été particulièrement importants en milieu rural, avec près de 59 nouveaux lycées construits depuis 2000.

Le nombre d'élèves de 15 à 17 ans a progressé, passant de près de 480.000 en 2000-2001 à plus de 681.000 en 2006-2007, portant ainsi le taux de scolarisation spécifique des 15-17 ans de 37% à 48%.

Cependant, les progressions enregistrées depuis 2000 n'ont pas été suffisantes : à peine 1 adolescent de 15-17 ans sur 5 est scolarisé dans un lycée en milieu rural. Le taux de couverture des lycées en internats demeure faible. Ainsi, seuls 33,6% des lycées disposaient d'un internat en 2006 en milieu rural.

De plus, l'extension de la capacité d'accueil des lycées n'a pas été suffisante pour absorber la population croissante des élèves. On constate ainsi un problème persistant d'encombrement des classes de lycée, avec près de 15% des classes ayant 41 élèves et plus.

En outre, si les effectifs scolarisés augmentent, les taux d'abandon demeurent élevés (13,9% au lycée) et peu de progrès ont été enregistrés à cet égard depuis 2000.

L'état des infrastructures et des équipements dans les lycées est trop souvent dégradé par manque d'entretien :

- 553 salles de classe défectueuses ;
- 24 établissements non raccordés au réseau d'eau potable ;
- 12 établissements non raccordés au réseau d'électricité ;
- 218 établissements non raccordés au réseau d'assainissement.

#### Objectifs

- Réaliser les constructions nécessaires pour aligner la capacité d'accueil des lycées sur l'objectif fixé : atteindre en 2020-2021, un taux d'achèvement au lycée de 60% pour les élèves de la cohorte 2009-2010.
- Assurer la mise à niveau des infrastructures et équipements des lycées ainsi que de leurs internats, et en pérenniser l'entretien afin de garantir aux élèves et aux enseignants de bonnes conditions matérielles de travail.

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### Mesures préconisées

Pour accompagner le développement de la scolarisation au secondaire qualifiant, les efforts d'extension des lycées seront accélérés afin d'assurer une couverture nationale satisfaisante et de renforcer la capacité d'accueil. C'est ainsi que 320 nouveaux lycées seront construits entre 2009 et 2012 (soit 4.800 salles de classe), dont 104 en milieu rural.

Chacun des nouveaux lycées construits en milieu rural sera doté d'un internat de 120 places pour accueillir les élèves dont les lieux d'habitation sont trop éloignés.

Afin de garantir une qualité homogène des nouveaux lycées, les normes de construction et d'équipement existantes seront mises à jour en veillant à les adapter en fonction de la typologie des lycées et à y intégrer l'ensemble des composantes nécessaires au bon déroulement de l'acte d'enseignement.

En parallèle, de la même manière que pour les écoles primaires et les collèges, une vaste opération de réhabilitation des lycées et internats défectueux sera menée, pour mettre à niveau leurs infrastructures et équipements et garantir ainsi aux élèves de bonnes conditions matérielles d'apprentissage et d'hébergement. Elle sera suivie par la mise en place d'un dispositif de maintenance préventive dans chaque lycée, afin de pérenniser la qualité des espaces d'enseignement. Pour ce faire, une ligne budgétaire spécifique, dédiée à cette maintenance préventive, sera allouée aux Académies.

- Création de 320 lycées, soit près de 213.000 nouvelles places
- Création de près de 12.500 lits dans les internats de lycées
- Le nombre de boursiers sera multiplié par 2,5
- Réhabilitation de près de 550 salles de lycées défectueuses

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### Projet 12 : Promotion de l'excellence

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte préconise :

- La création de lycées de référence ;
- L'élargissement et la création de nouvelles filières en classes préparatoires ;
- L'émulation de l'excellence.

#### Etat des lieux : principaux constats

Malgré les préconisations de la Charte, aucun lycée de référence n'a été créé depuis 2000. Le concept n'ayant pas été clairement décliné, la pertinence de la mise en place de ce type d'établissement fait encore l'objet de nombreuses remises en cause.

Concernant les classes préparatoires aux grandes écoles, six filières ont été créées. Néanmoins, les débouchés des nouvelles filières en termes d'accès au cycle supérieur restent limités. Par ailleurs, le système des classes préparatoires fait face à des carences structurelles qui relèvent, d'une part, de la détérioration des infrastructures et de la faiblesse des équipements, et d'autre part, d'un risque de dégradation de la qualité de l'encadrement.

Enfin, pour ce qui se rapporte à l'émulation de l'excellence, il faut noter quelques opérations bien établies comme les Olympiades de mathématiques ou encore la bourse octroyée aux lauréats des grandes écoles françaises. Cependant, ces mesures restent encore limitées et visent essentiellement l'excellence dans le cycle du baccalauréat et ne concernent pas l'ensemble des niveaux.

#### Objectif

- Encourager l'excellence comme levier important d'amélioration de la performance du Système d'Education et de Formation.

#### Mesures préconisées

La promotion de l'excellence ne doit pas être considérée comme un artefact mais comme un complément indispensable à un système éducatif performant, en quête permanente d'émulation et d'amélioration.

A cette fin, trois types de mesures seront mis en place dans le cadre du Programme NAJAH.

##### 1. La création d'établissements de référence et de lycées d'excellence

Conformément aux orientations définies par la Charte, des lycées de référence seront mis en place dans chaque Académie. Ces établissements reposeront sur le principe de références plurielles, à savoir qu'un lycée peut être référent sur un ou plusieurs thèmes d'excellence comme le développement des TICE, la qualité de la vie scolaire ou encore les dispositions prises en matière de mise en place de l'école du respect.

- [Création d'un lycée de référence par région](#)

Par ailleurs, des lycées d'excellence visant à accueillir les meilleurs élèves seront créés pour apporter une dynamique d'émulation de l'excellence. Une expérimentation de ce type d'établissement a été lancée dans l'Académie de l'Oriental, qui permettra d'affiner la stratégie de mise en place de cette catégorie d'établissements.

- [Création de 8 lycées d'excellence](#)

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

Afin d'éviter les abus et les dérapages potentiels liés à l'attrait de ces établissements pour les élèves, la mise en place des lycées de référence et d'excellence fera l'objet d'un encadrement rigoureux basé sur des critères précis d'éligibilité et sur un processus d'évaluation régulier et transparent.

### 2. Le développement des classes préparatoires aux grandes écoles

Pour assurer l'environnement d'excellence requis par les classes préparatoires aux grandes écoles, trois catégories de mesures seront prises. D'une part, le statut des enseignants agrégés de classes préparatoires sera révisé, pour qu'ils continuent à assurer l'encadrement de qualité nécessaire au bon fonctionnement d'un tel système. Ainsi, des heures supplémentaires rémunérées seront mises en place pour assurer l'encadrement effectif des colles et des travaux dirigés. D'autre part, les infrastructures des centres de classes préparatoires seront mises à niveau. Enfin, certains services au sein des internats (la restauration par exemple) seront externalisés pour une gestion plus efficace et une qualité renforcée.

- Des effectifs en classes préparatoires qui passeront de près de 4.000 à 7.550 élèves

Par ailleurs, l'accès au cycle supérieur sera assuré à l'ensemble des filières mises en place au niveau des classes préparatoires aux grandes écoles.

### 3. L'émulation de l'excellence

Une dynamique d'émulation de l'excellence sera proposée aux élèves et aux étudiants, à travers des événements d'envergure nationale mais également locale. Dans cette perspective, une stratégie globale sera élaborée pour définir les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre dans ce domaine.

Dans cet esprit, des structures spécialisées seront mises en place notamment pour la détection, l'accueil et l'accompagnement des élèves talentueux.

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### Projet 13 : Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte préconise :

- Une refonte de la structure des filières universitaires ;
- Une orientation plus active des étudiants vers les branches techniques, scientifiques et professionnelles ;
- L'entretien des établissements d'éducation et de formation ainsi que la protection de la qualité de leur environnement.

#### Etat des lieux : principaux constats

La réorganisation des cycles universitaires de niveau Licence et Master dans le cadre de la réforme LMD (Licence – Master – Doctorat) a été opérée et d'importants efforts ont été déployés pour développer les filières techniques et professionnelles dans chaque Université. Cependant, cette réorientation de l'offre universitaire bien que largement amorcée reste insuffisante.

En effet, les bacheliers s'orientent encore majoritairement (à 75%) vers les filières à accès ouvert, principalement les facultés des Lettres et des Sciences Humaines et les facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.

Les formations techniques et professionnelles mises en place, qui délivrent des compétences plus facilement valorisables sur le marché de l'emploi, n'ont pas connu le succès espéré et leurs effectifs demeurent faibles. A titre d'exemple, les Ecoles Supérieures de Technologie connaissent un taux de remplissage moyen ne dépassant pas les 40%.

Par ailleurs, le redoublement et le décrochage des étudiants au niveau de l'enseignement supérieur continuent d'enregistrer des niveaux élevés, avec un taux de redoublement annuel moyen de 17% pour l'ensemble des filières, atteignant 30% dans les filières à accès ouvert. La 1<sup>ère</sup> année du cursus constitue à cet égard une période charnière d'adaptation qui connaît les taux de redoublement les plus élevés.

Notons cependant que la réforme pédagogique opérée au niveau des filières à accès ouvert a permis d'améliorer le rendement interne du système. Au vu des résultats affichés par la première promotion depuis la mise en place de la réforme LMD, le rendement de cette première promotion semble être meilleur puisque, au total, 33% des étudiants ont obtenu leur licence contre 26% avec l'ancien système.

Toutefois, ce constat reste à nuancer faute d'informations exhaustives sur le taux de réussite global des étudiants de la première promotion du système LMD, et sur les durées de séjour moyennes par cycle.

L'enseignement supérieur se trouve également confronté à un problème de capacité et doit aujourd'hui faire face à un défi de taille : celui d'absorber, dans des conditions acceptables, la population estudiantine, appelée à croître fortement les prochaines années.

Dans le même ordre d'idées, les 19 cités universitaires ne permettent de satisfaire, avec leurs 35.000 places, que 35% de la demande, même si l'on constate ces dernières années l'émergence d'une offre d'hébergement privée additionnelle. Notons également que seules 9 cités universitaires sur 19 sont équipées d'un restaurant universitaire.

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

Enfin, de nombreuses facultés souffrent d'une dégradation de leurs infrastructures et équipements. Si des règles et procédures de maintenance des établissements universitaires ont été élaborées et généralisées, les moyens mis à la disposition des Universités pour ces opérations ne leur permettent pas de faire face aux besoins. Les cités et les restaurants universitaires sont eux aussi en mauvais état et connaissent un déficit important en équipements.

### Objectifs

- Améliorer le rendement interne de l'enseignement supérieur et l'employabilité de ses lauréats sur le marché du travail.
- Offrir aux étudiants de bonnes conditions d'apprentissage et d'hébergement.

### Mesures préconisées

Les efforts entrepris ces dernières années, pour améliorer l'offre d'enseignement supérieur, doivent être aujourd'hui prolongés et complétés pour faire de l'Université un espace d'enseignement de qualité offrant à ses lauréats les meilleures perspectives d'insertion dans le marché de l'emploi.

A cette fin, le Programme NAJAH prévoit la mise en place d'un ensemble de mesures couvrant l'ensemble des domaines nécessaires pour promouvoir une offre d'enseignement supérieur de qualité, à travers :

- L'extension de la capacité d'accueil et la mise à niveau des infrastructures universitaires ;
- Le renforcement du dispositif d'appui social visant à faciliter l'accès des bacheliers à l'enseignement supérieur (cités et restaurants universitaires, bourses pour étudiants) ;
- Le développement d'une offre d'enseignement mieux adaptée aux besoins du marché de l'emploi ;
- La lutte contre le redoublement et le décrochage des étudiants.

#### 1. Etendre la capacité d'accueil et mettre à niveau les infrastructures universitaires

Pour accompagner la croissance prévisionnelle de la population estudiantine, la capacité d'accueil universitaire sera développée à travers trois leviers : l'extension des établissements existants, la construction de nouveaux établissements universitaires et l'optimisation de l'utilisation des locaux disponibles (utilisation de salles disponibles dans d'autres établissements d'enseignement, utilisation des locaux durant les périodes d'été...). Ce dernier levier permettra d'apporter une réponse rapide aux nouveaux besoins d'accueil, tout en limitant les coûts d'investissement inhérents à de nouvelles constructions.

Un schéma directeur de l'évolution de l'offre d'enseignement supérieur, couvrant l'ensemble des aspects de son développement, sera élaboré pour définir précisément les différentes composantes de l'offre universitaire de demain en termes de taille critique, de filières, d'infrastructures et de ressources humaines à déployer. Ce schéma directeur posera les bases d'une Université forte, conjuguant visibilité, performance et proximité géographique vis-à-vis de la population estudiantine.

Par ailleurs, un dispositif de réhabilitation et de maintenance des facultés, établissements et cités universitaires sera mis en place dès 2009. Il permettra de mettre à niveau les infrastructures, de renouveler les équipements défectueux et d'instaurer un entretien régulier pour une qualité pérenne de l'offre de formation.

- Création de près de 124.000 places à l'Université

- Elaboration d'un schéma directeur de l'offre d'enseignement supérieur

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### 2. Renforcer le dispositif d'appui social visant à faciliter l'accès à l'enseignement supérieur

Le plan de développement préparé par l'ONOUCS pour la période 2006-2010, mais non encore réalisé, sera reconduit sur une période de 8 années, dont les 4 premières, correspondant au Programme NAJAH, seront consacrées à augmenter la capacité des cités universitaires de 9.300 lits, soit 26% de croissance.

En plus de la création des 3 restaurants universitaires en 2006-2007 à Agadir, Béni Mellal et Tanger, cinq nouveaux restaurants universitaires seront créés d'ici 2012, permettant ainsi leur généralisation dans chaque cité universitaire et une nette augmentation du nombre de bénéficiaires.

Pour accompagner et compléter ces efforts, le développement d'une offre privée d'hébergement et de restauration universitaire sera encouragé.

En outre, le nombre de bourses octroyées aux étudiants sera augmenté afin de pouvoir maintenir le taux actuel d'attribution face à l'accroissement de la population estudiantine.

Une couverture médicale des étudiants sera également mise en place.

### 3. Développer une offre d'enseignement supérieur adaptée aux besoins du marché de l'emploi

Dans une perspective de mise en adéquation de l'offre de formation universitaire avec les besoins du marché de l'emploi, des mesures concrètes seront prises dans le cadre du Programme NAJAH, sur trois fronts principaux.

- **Redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert**

Afin de « professionnaliser » les filières à accès ouvert et en vue d'améliorer l'employabilité des lauréats, de nouvelles options seront introduites dans le cycle de licence. La Conférence des Présidents d'Universités a engagé une vaste réflexion dans ce sens. Les premières mesures seront introduites dès la rentrée 2008-2009.

Ainsi, au cours des 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> semestres de licence, les programmes comprendront un module professionnalisant, un module d'aide à la recherche d'emploi et l'organisation d'une étude de cas concernant la création de PME qui aura comme objectif l'incitation à l'entrepreneuriat. Le cursus sera complété par un stage obligatoire validé par la rédaction d'un mémoire.

Par ailleurs, de nouvelles options professionnalisantes, développées autour de modules dispensés par des professionnels, seront mises en place pour sensibiliser les étudiants aux débouchés possibles de leur formation, à travers la présentation de différents métiers ou secteurs d'activités.

Enfin, les diplômes délivrés par les filières à accès ouvert seront revalorisés par le développement de nouvelles licences professionnelles orientées vers les secteurs en pénurie de main-d'œuvre et ce, en collaboration avec les fédérations professionnelles.

En parallèle, les spécialités au niveau licence seront décloisonnées à travers le développement des licences pluridisciplinaires, offrant un plus grand nombre de débouchés professionnels.

- Un nombre de places en cités universitaires qui passe de 35.000 à 44.000

- Mise en place d'un système de couverture médicale des étudiants

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

- **Développement d'une offre de formation technique et professionnalisante**

L'admission des effectifs dans les filières à accès ouvert sera restreinte de manière incitative, à l'aide d'une orientation plus active des bacheliers vers les autres filières.

Pour accompagner cette nouvelle orientation, le développement de formations techniques et professionnelles adaptées sera accéléré, afin d'aboutir à terme à l'objectif fixé par la Charte de 2/3 des étudiants de l'enseignement supérieur inscrits dans les filières techniques, scientifiques et professionnelles. Ainsi la capacité d'accueil des DUT, BTS et Licences professionnelles sera doublée à l'horizon 2012.

Le développement de ces filières se fera en étroite coordination avec l'Observatoire de l'Emploi et l'Institut Prospectif des Qualifications afin d'assurer l'adéquation des nouvelles filières créées aux besoins du marché de l'emploi, notamment à travers des approches régionalisées.

- **Développement de partenariats avec les acteurs concernés**

A l'instar des initiatives « 10.000 ingénieurs » et « 3.300 médecins » à former par an, des formations conventionnées spécifiques par secteur d'activité seront développées par contractualisation entre les universités, les départements et les secteurs concernés.

Des mécanismes de coordination de l'offre de formation technique, professionnalisante et professionnelle seront également mis en place dans chaque région entre les différents organismes impliqués dans ces programmes.

#### 4. Mettre en place des mesures visant à lutter contre le redoublement et le décrochage des étudiants

Tout au long du cycle du baccalauréat, un système d'orientation et des dispositifs de conseil seront instaurés, pour fournir aux futurs étudiants l'information nécessaire qui leur permettra de faire un choix pertinent quant à leurs études supérieures. Ce système d'orientation est décrit plus en détail dans le cadre du projet 21 « Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient ».

De plus, un parrainage des étudiants inscrits au 1<sup>er</sup> semestre de Licence par des étudiants doctorants sera mis en place pour faciliter leur adaptation à la vie universitaire et à son fonctionnement.

Parallèlement, lors du 1<sup>er</sup> semestre de licence, des cours de mise à niveau seront dispensés, pour permettre à l'étudiant de mieux appréhender les techniques de travail propres à l'environnement universitaire.

- [Création de l'Institut Prospectif des Qualifications](#)

- [Développement des formations conventionnées](#)

## Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique

### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte préconise :

- une orientation de la recherche scientifique et technique principalement vers la recherche appliquée, la maîtrise et l'adaptation des technologies et l'appui à l'innovation ;
- une réorganisation de la recherche scientifique et technique de manière à gagner en cohérence et en efficacité ;
- un accroissement des moyens consacrés à la recherche scientifique et technique pour atteindre, vers la fin de la décennie, au moins 1% du produit intérieur brut ;
- la mise en place de mécanismes pour promouvoir la recherche scientifique au Maroc.

### Etat des lieux : principaux constats

De multiples actions ont été menées ces dernières années pour structurer et renforcer la recherche scientifique au Maroc, notamment à travers :

- Le lancement de quatre Programmes d'Appui Thématique à la Recherche Scientifique qui ont permis de financer 600 projets pour un budget de 110 millions DH ;
- La mise en place d'un institut de l'Information Scientifique et Technique visant à constituer un fonds documentaire en matière de recherche scientifique ;
- La mise en place du réseau informatique MARWAN ;
- La création de deux Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) ;
- La normalisation des structures de recherche universitaires ;
- La structuration de la formation des enseignants chercheurs en centres d'études doctorales ;
- La création d'un fonds de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique, alimenté en partie par l'Etat et en partie par la contribution prélevée sur le chiffre d'affaires des exploitants des réseaux publics de télécommunication ;
- La signature de conventions entre l'Etat et des entreprises étrangères pour la délocalisation de certaines activités de Recherche et de Développement ;
- La mise en place de 26 structures d'interface Universités – Entreprises ;
- La création de structures dédiées à la valorisation de la recherche : Réseau Maroc Incubation Essaimage (RMIE), Réseau de Génie Industriel (RGI), Réseau de Diffusion Technologique (RDT).

Cependant, la recherche scientifique n'est pas encore suffisamment valorisée. En matière de gouvernance, les missions et interactions des différentes instances de pilotage de la recherche manquent de clarté. Il n'existe pas de dispositif clair et systématisé d'évaluation de la recherche scientifique.

L'attractivité du métier de chercheur est en perte de vitesse du fait notamment de l'absence de statut de chercheur dédié et homogène au niveau national.

La recherche scientifique manque de moyens et le budget alloué, malgré une forte croissance depuis 1998, n'a jamais dépassé 0,8% du PIB. La part de la coopération internationale, bien qu'active, représente seulement 3% de ce budget.

En outre, les résultats de la recherche scientifique ne sont pas encore suffisamment utilisés dans leur environnement socio-économique.

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### Objectifs

- Encourager les talents et les innovations pour un véritable rayonnement des compétences nationales dans la sphère de la recherche scientifique et technique.
- Valoriser les résultats de la recherche scientifique, en l'orientant davantage vers les besoins de son environnement socio-économique.

### Mesures préconisées

Les mesures définies dans le cadre du Programme NAJAH pour promouvoir la recherche scientifique permettront des avancées significatives sur quatre volets déterminants.

#### 1. Amélioration de la gouvernance et du suivi de la recherche scientifique

Des indicateurs précis seront définis et des évaluations externes indépendantes seront instaurées pour suivre les performances de la recherche scientifique et en assurer l'amélioration continue.

Par ailleurs, un dispositif de reporting entre le Ministère et les établissements de recherche sera mis en place pour assurer un suivi régulier et un pilotage efficace des programmes de la recherche engagés dans les différents secteurs et disciplines.

#### 2. Renforcement de l'attractivité du métier de chercheur

Un statut homogène du « chercheur », distinct de celui de l'enseignant-chercheur et applicable à l'ensemble du personnel œuvrant exclusivement dans la recherche scientifique, sera mis en place. Adapté et attractif, ce statut contribuera à valoriser la profession de chercheur et à en faciliter la gestion.

En même temps, un système de « primes sur objectifs » sera instauré pour les enseignants-chercheurs, dans le cadre des primes d'établissements octroyées par les Universités.

#### 3. Augmentation, diversification et pérennisation des sources de financement de la recherche scientifique

Différentes mesures sont suggérées dans le Programme NAJAH pour renforcer le financement de la recherche scientifique. C'est le cas notamment de la mise en place d'un crédit d'impôt pour inciter les entreprises à investir dans la recherche, ou encore l'instauration de taxes parafiscales par secteurs d'activité, pour alimenter le fonds de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique, à l'instar de la taxe existante sur les télécommunications.

Les Universités seront également encouragées à diversifier leurs sources de financement à travers la création de sociétés et la prise de participation dans des entreprises privées.

Par ailleurs, tous les efforts seront mis en œuvre pour promouvoir la coopération internationale en matière de recherche scientifique, en tant que vecteur aussi bien de financement que d'émulation.

- Valorisation de la profession de chercheur

## Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université

### 4. Valorisation des travaux de recherche

Au cours des prochaines années, les projets de recherche répondant au mieux aux besoins socio-économiques et aux programmes de développement nationaux et régionaux seront financés en priorité.

A cette fin, une consultation régulière du monde professionnel, pour la définition des programmes prioritaires, sera institutionnalisée.

De plus, les cellules d'interfaces entre les Universités et les entreprises seront renforcées et professionnalisées, notamment à travers la diffusion de méthodologies de travail précises et l'organisation de formations pour leur personnel. Un dispositif d'accompagnement aux formalités de dépôt de brevets sera mis en place dans les Universités afin de promouvoir cette pratique résolument orientée vers le monde socio-économique.

- Création de réseaux et de pôles de compétitivité autour des Universités

Pour faire de l'Université un partenaire privilégié du développement du pays, la création de réseaux et de pôles de compétitivité autour des Universités sera encouragée dans les zones économiques émergentes.

### Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

De par leur poids et leur impact important, les ressources humaines constituent aujourd'hui un des principaux leviers de la réforme du SEF. Ainsi, toute mesure d'amélioration doit impérativement passer par des ressources humaines à même de l'assimiler et de la mettre en œuvre. Partant de ce constat, trois grands leviers d'amélioration de la compétence et de l'efficacité des personnels de l'enseignement ont été identifiés dans le Programme NAJAH :

- Renforcer les compétences, pour garantir une meilleure qualité des enseignants et des encadrants administratifs, ce qui permettra d'installer des bases solides pour la réforme et de prétendre à une meilleure qualité des apprentissages ;
- Renforcer l'encadrement, le suivi et l'évaluation des différents intervenants, et ce pour leur assurer un accompagnement plus rapproché, tout en améliorant l'image du métier d'enseignant et en luttant activement contre les multiples dérives qui ont tendance à se banaliser dans le milieu éducatif ;
- Optimiser les ressources humaines pour en assurer une gestion plus souple, et leur offrir un environnement et des conditions de travail plus stimulantes et plus motivantes.

L'amélioration des modes de gestion et de pilotage du système constitue également un pré-requis essentiel au parachèvement de la réforme. Il est impératif d'assurer une responsabilisation, une coordination et une implication effective des différents acteurs pour permettre une gestion performante du système. A ce titre, les modes de gouvernance actuels seront revus et optimisés, selon deux orientations majeures :

- D'une part, la politique de décentralisation et de déconcentration entamée dès les premières années de la décennie dédiée à la réforme, sera menée à terme, avec une délégation totale des moyens et des pouvoirs aux instances décentralisées ;
- D'autre part, le passage à une gouvernance décentralisée sera accompagné d'un système d'information, de planification et de gestion, intégré et performant.

Par ailleurs, la problématique des langues, dont l'impact sur la réussite scolaire et l'intégration professionnelle n'est plus à démontrer, sera traitée dans le sens d'une modernisation de l'enseignement de la langue arabe, de la maîtrise des langues étrangères et de la promotion de la langue amazighe.

Pour améliorer au final l'employabilité des bénéficiaires du système, un dispositif d'information et d'orientation performant, qui tient compte des besoins de l'économie et du marché de l'emploi, sera mis en place.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 15 : Renforcement des compétences des personnels de l'enseignement

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte recommande :

- La révision des conditions d'accès aux métiers de l'éducation ;
- L'intégration des centres de formation au niveau régional et leur connexion avec les Universités.

Elle précise également les modalités de mise en place des actions et programmes de formation continue.

#### Etat des lieux : principaux constats

Plusieurs démarches prometteuses ont, à ce titre, été entamées, parmi lesquelles :

- La mise en place de référentiels "emplois et compétences" pour les métiers de l'enseignement scolaire et supérieur ;
- La mise à niveau des conditions d'accès aux centres de formation sur la base de standards internationaux.

Cependant, les résultats relevés sur le terrain ne sont pas à la hauteur des espérances, et des écarts sensibles persistent entre ce qui était programmé et ce qui a été réalisé. On constate notamment :

- L'absence de critères permettant d'évaluer les capacités pédagogiques et relationnelles des candidats ainsi que leur motivation à exercer le métier d'enseignant ;
- Le recours encore limité à la contractualisation, et qui constitue une réelle entrave à une gestion optimale des emplois et des compétences ;
- L'insuffisance de la durée de la formation qualifiante des enseignants stagiaires dans les différents centres de formation (à peine 7 mois) et l'absence de polyvalence chez les bénéficiaires de cette formation ;
- La dispersion des centres de formation et le manque de rationalisation de leurs ressources (34 Centres de Formation des Instituteurs, 13 Centres Pédagogiques Régionaux et 8 Ecoles Normales Supérieures), une situation rendue d'autant plus complexe à gérer que la Direction de Formation des Cadres a été supprimée ;
- L'absence d'une politique efficace et d'une prise en charge rigoureuse, diligente et intégrale des besoins en formation continue.

#### Objectif

- Disposer d'un personnel administratif et enseignant de qualité et bien formé à tous les niveaux du Système d'Education et de Formation.

#### Mesures préconisées

La conduite du changement indispensable en vue de parachever les chantiers de la réforme sera portée par la nouvelle génération d'enseignants. Il est donc impératif que leurs compétences soient aux normes des meilleurs standards internationaux.

Ce renforcement nécessaire des compétences des ressources humaines passe d'abord par la définition des métiers et devra se faire à toutes les étapes du cycle de vie du personnel éducatif, à savoir :

- La formation initiale ;
- L'exercice du métier ;
- La formation continue.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

Pour chacune de ces étapes, des mesures ont été définies pour répondre aux attentes et aux exigences de la réforme.

### 1. La définition des métiers

Dans le processus de la définition des métiers, l'élaboration des Référentiels Emplois Compétences (REC) constitue une étape importante, qui sera prolongée en effectuant des bilans de compétences individuels, et en mettant en place un plan de reclassement, moyennant des formations requalifiantes.

- Mise en place d'un REC et d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui sera mise en œuvre concernera l'ensemble des personnels. Elle permettra d'optimiser l'adéquation entre les besoins et les ressources, par l'utilisation d'un ensemble d'outils informatisés de gestion des ressources humaines, localisés au niveau des Académies et des Etablissements, et l'instauration de passerelles inter-métiers et inter-niveaux pour fluidifier le redéploiement des personnels.

### 2. La formation initiale

Le dispositif de formation initiale à la profession d'enseignant sera repensé en profondeur pour plus d'efficacité, et pour une meilleure adéquation des profils de sortie aux besoins du système.

- Mise en place des Filières Universitaires d'Education (FUE)

Ainsi, innovation majeure, des Filières Universitaires d'Education (FUE) d'une durée de formation de 3 ans (niveau Licence) seront ouvertes pour accueillir les étudiants souhaitant suivre une formation axée sur les sciences de l'éducation et les techniques pédagogiques. En termes de contenu, ces filières se basent à la fois sur les modules des filières universitaires actuelles, spécialisées par discipline, et sur des modules pédagogiques. L'accent sera mis, au sein de ces FUE, sur la polyvalence disciplinaire, et les étudiants souhaitant postuler pour l'enseignement devront présenter un profil au minimum bivalent. Les FUE constitueront le vivier de recrutement pour les établissements éducatifs, et alimenteront aussi d'autres réseaux tels que la formation en entreprise et le secteur de l'enseignement privé.

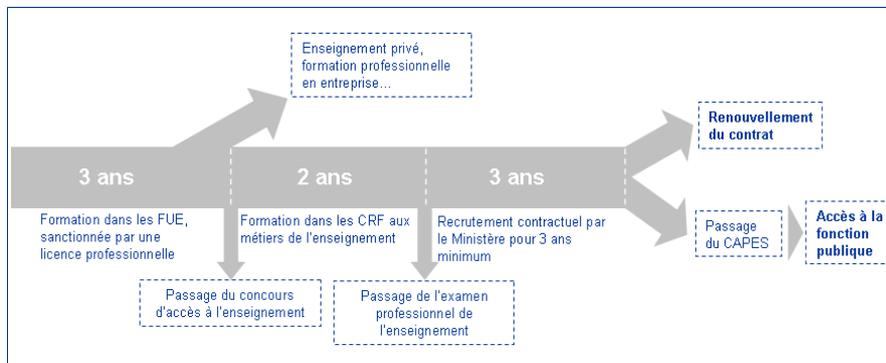
Au terme des 3 années de formation, les étudiants souhaitant continuer une formation universitaire supérieure pourront opter pour le niveau Master et Doctorat des FUE (en vue d'occuper des postes de formateur ou d'enseignant pour les cycles du supérieur).

Les étudiants souhaitant intégrer l'enseignement scolaire public devront se présenter aux concours d'accès au métier d'enseignant, gérés par les Centres Régionaux de Formation (CRF) et y suivre une formation qualifiante de 12 à 24 mois, stages inclus. Les CRF, fruit du regroupement des centres de formation d'une même région, seront pilotés par les Académies, qui se chargeront de qualifier les enseignants stagiaires par cycle en vue de leur apprendre les bases du métier d'enseignant.

De manière novatrice, les CRF assureront également la formation continue des enseignants en exercice.

- Regroupement des établissements et structures de formation des enseignants au niveau régional en Centres Régionaux de Formation (CRF)

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système



### 3. Les conditions d'accès aux métiers de l'éducation

Avec la mise en place des FUE, le niveau d'accès minimum aux centres de formation sera fixé à Bac+ 3 pour tous les cycles, contre Bac + 2 actuellement pour les Centres de Formation des Instituteurs. En plus du niveau d'accès, d'autres critères de sélection seront pris en considération, tels que la motivation réelle des candidats et leurs capacités pédagogiques et humaines.

Les modes de recrutement seront revus, afin de mettre en place un recrutement par Académie, et de permettre une contractualisation au niveau des régions.

La titularisation sera conditionnée par le passage et la réussite d'un concours du type CAPES (Certificat d'Aptitude au Professorat de l'enseignement du Second degré) après 3 à 4 ans d'exercice en classe.

### 4. La formation continue

Pour le personnel enseignant du scolaire, des sessions de formation continue seront désormais dispensées, dans la plupart des cas, dans les CRF qui seront dotés de moyens et de ressources ad hoc. Comme le préconise la Charte, deux types de formation continue obligatoire devront être suivis par le personnel de l'éducation : une formation de mise à niveau, annuelle de préférence, et une formation de requalification.

Les curricula de formation seront définis par une structure centrale, qui sera renforcée par rapport à l'Unité Centrale de la Formation des Cadres existante. Les Académies assureront le pilotage de la formation continue pour le personnel de la région et développeront à ce titre des réseaux de partage d'expérience et de savoir (banque de données, ateliers, groupes de travail...).

Des programmes de formation continue à la carte pourraient également être dispensés par les Universités (FUE) sous forme de conventions ou de contrats de formation passés entre Académies et Universités.

Au niveau du supérieur, les dispositifs de formation continue des enseignants seront mis en place, accordant la priorité à la formation en

- Environ 1,5 million de jours de formation continue par an pour le personnel de l'enseignement scolaire

pédagogie des nouveaux enseignants, à la formation du personnel d'encadrement administratif, ainsi qu'à la formation à l'étranger des enseignants.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 16 : Renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte fixe les nouvelles orientations concernant le rôle et les responsabilités de l'inspection, visant à instaurer une relation d'accompagnement et d'encadrement entre l'inspecteur et l'enseignant. Elle redéfinit également les principes d'évaluation du personnel.

#### Etat des lieux : principaux constats

Plusieurs défaillances au niveau de l'encadrement ont été relevées :

- L'absence d'une approche « management » en matière de gestion des établissements. Ceci est dû, en partie, aux limites des critères de sélection des chefs d'établissements, à l'insuffisance de leur formation et au manque de moyens et de ressources ;
- La faiblesse du système de pilotage opérationnel des corps d'inspecteurs qui ne remplissent que partiellement leur rôle d'encadrement et d'évaluation ;
- Un système d'évaluation peu motivant, ne cultivant pas la méritocratie puisqu'il ne permet pas de corréliser la performance et la rétribution ;
- Une relation peu constructive avec les partenaires sociaux -notamment les syndicats-, en l'absence d'une doctrine globale définissant les rôles et les responsabilités de chacun.

Toutefois, des initiatives et des propositions ciblant la fiabilisation et le renforcement du système d'encadrement et d'évaluation du personnel de l'enseignement méritent d'être évoquées, notamment :

- L'élaboration de grilles d'évaluation exhaustives et cohérentes en vue d'instaurer un système de notation basé sur le mérite ;
- Une étude sur une nouvelle organisation du travail des corps d'inspecteurs pédagogiques, consistant à affecter des équipes d'inspecteurs, travaillant en collaboration, par zone pédagogique, dans le but de les responsabiliser et de les motiver.

#### Objectif

- Pouvoir mesurer l'efficacité des différents intervenants du SEF, les rétribuer en conséquence et les engager dans la conduite des chantiers de la réforme.

#### Mesures préconisées

La réforme du SEF ne pourra se faire sans un engagement fort de ses principaux acteurs que sont les personnels de l'enseignement.

Il est aujourd'hui nécessaire d'encourager et de valoriser la prise d'initiatives et de responsabilité, dans le cadre d'objectifs fixés et du travail en équipe, au niveau des chefs d'établissement, des inspecteurs et des enseignants, avec un soutien fort des Délégations et des Académies, notamment via les Projets d'Etablissement.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

A cette fin, quatre leviers majeurs seront actionnés dans le cadre du Programme NAJAH :

- L'opérationnalisation des modes d'encadrement ;
- L'adaptation des dispositifs d'évaluation aux spécificités du système de l'éducation ;
- La redéfinition des missions du corps d'inspection ;
- Le renforcement et la clarification des relations avec les partenaires sociaux.

### 1. Opérationnalisation des modes d'encadrement

L'opérationnalisation des modes d'encadrement du personnel éducatif passe impérativement par un renforcement de l'ensemble de la chaîne de management. Le chef d'établissement sera la pierre angulaire du système d'encadrement. Son rôle et ses responsabilités seront repositionnés et renforcés en conséquence. Les futurs responsables seront sélectionnés en fonction de leurs capacités managériales, après avoir suivi des modules préparatoires au métier de chef d'établissement, et suivront une formation adaptée d'un an. En contrepartie des résultats et des efforts qui leur seront demandés, l'attractivité de leur poste sera nécessairement améliorée.

- Renforcement du rôle d'encadrement du chef d'établissement

En renfort, le personnel de gestion nécessaire sera mis à la disposition des établissements. Ces derniers seront dotés d'outils de pilotage opérationnel performants (indicateurs, tableaux de bord...) et chaque Etablissement, Délégation et Académie sera équipé de progiciels de gestion opérationnelle.

### 2. Adaptation des dispositifs d'évaluation aux spécificités du système de l'éducation

Disposer d'un système d'évaluation performant et efficace est le seul moyen de mesurer l'état de santé du système éducatif. L'évaluation doit être orientée vers le résultat et la valorisation du travail, et donc reliée à la rémunération et à la promotion. A cette fin, des grilles d'évaluation pertinentes, à tous les niveaux, seront mises en place pour garantir la transparence et l'équité. L'évaluation sera étendue aux établissements dont la performance sera mesurée à l'aide de comparatifs objectifs.

Des zones pédagogiques seront par ailleurs mises en place, comprenant des établissements des différents cycles, afin de pouvoir suivre l'évolution du parcours et du cheminement des cohortes d'élèves tout au long de leur scolarité. Les inspecteurs, les enseignants et les chefs d'établissement travailleront pour ce faire en équipe, et seront responsables de l'atteinte des objectifs fixés, notamment en termes de taux de réussite et de niveau des apprentissages. Une structure de mesure permanente du niveau des élèves sera créée, afin de pouvoir corriger très rapidement les décrochages éventuels, et des indicateurs de performance précis seront mis en place dans chaque établissement.

### 3. Redéfinition des missions des corps d'inspection

L'organisation des missions du corps d'inspection sera revue dans le sens d'une plus grande responsabilisation. Ainsi, les inspecteurs seront désormais affectés à une zone pédagogique spécifique, dans laquelle ils seront responsables de veiller à l'atteinte des objectifs fixés. Ils devront à cette fin accompagner, évaluer et aider les enseignants et les établissements de la zone dans la réalisation de leurs objectifs.

- Valorisation du travail en équipe des corps d'inspection et leur affectation en groupe par zones pédagogiques

### 4. Gestion de la relation avec les partenaires sociaux

Les syndicats, partenaires essentiels du SEF, constituent une partie prenante à part entière de la mise en œuvre de la réforme et doivent à ce titre y être pleinement engagés.

A cette fin, une Charte des relations entre le Ministère et les syndicats sera mise en place afin de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque acteur. Cette Charte permettra ainsi de poser les fondements d'un nouveau mode de relation, plus constructif, entre les syndicats et les différentes instances du SEF, en vue d'aplanir les divergences qui pourraient surgir au moment de la mise en place de certaines mesures.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 17 : Optimisation de la gestion des ressources humaines

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte définit la décentralisation comme une politique générale pour la rationalisation des ressources. Elle préconise également l'attribution de plus d'autonomie aux établissements.

#### Etat des lieux : principaux constats

Des retards conséquents dans la mise en œuvre de la décentralisation sont aujourd'hui constatés sur le terrain, à tous les niveaux :

- La gestion des ressources humaines reste globalement centralisée et les outils informatiques ne sont pas toujours adaptés à un pilotage régional ;
- Des blocages entravent l'adoption de mesures indispensables telles que la mise en place d'un statut du personnel par région ;
- La gestion prévisionnelle des personnels à moyen et long terme ne repose pas toujours sur des hypothèses réalistes ;
- Les tableaux de service des enseignants du secondaire sont loin d'être optimisés ;
- La mobilité fonctionnelle est faible, ce qui limite les potentiels de redéploiement, faute d'une politique nationale en la matière et d'un manque de formation continue en plus de l'absence de motivation personnelle pour le changement ;
- La mobilité géographique, avec un taux de satisfaction des demandes de 8,5%, est peu efficace et génère beaucoup de frustration ;
- L'image des enseignants se dégrade, du fait d'un manque de déontologie chez certains, d'une part, et d'une valorisation insuffisante du métier d'autre part ;
- L'absence de marge de manœuvre joint au manque d'implication dans la réforme ne favorise pas la prise d'initiative et démobilise les personnels.

#### Objectifs

- Mettre en place une gestion décentralisée des ressources humaines, qui soit à la fois rationnelle et efficace.
- Valoriser, impliquer et responsabiliser les ressources humaines.

#### Mesures préconisées

Afin d'assouplir et rendre plus efficient le fonctionnement du système, il est aujourd'hui nécessaire d'améliorer la gestion de ses ressources humaines. A cette fin, trois grands chantiers seront mis en œuvre dans le cadre du Programme NAJAH, pour répondre au mieux aux objectifs de la Charte et aux attentes du personnel.

##### 1. La mise en place effective de la décentralisation

La première mesure à prendre sera d'accorder aux Académies une autonomie en matière de gestion des ressources humaines sur la base d'une dotation globale en personnel par région.

Le recrutement sera effectué au niveau régional, sur des bases contractuelles, selon des statuts des personnels propres aux Académies.

- Un recrutement régionalisé, favorisant la contractualisation

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

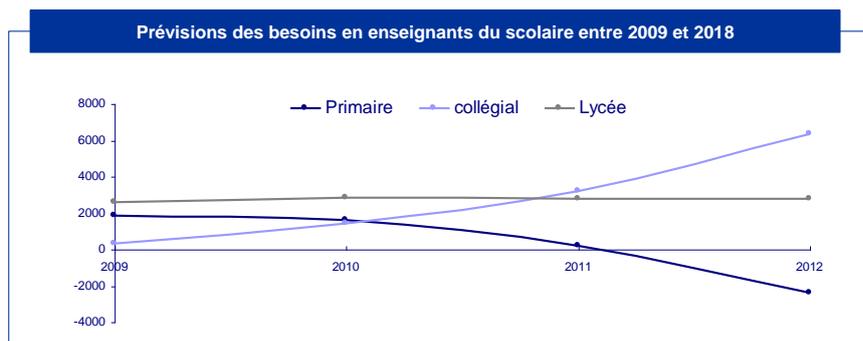
### 2. L'optimisation des ressources humaines

Plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés, notamment au niveau des tableaux de service du secondaire (collégial et qualifiant), qui seront optimisés, tout en préservant une certaine marge pour permettre aux enseignants d'assurer le soutien scolaire des élèves du collège (sachant que le soutien scolaire des élèves du primaire sera inclus dans l'enveloppe horaire hebdomadaire).

Pour optimiser les tableaux de service, 2 heures supplémentaires obligatoires seront demandées à une partie des enseignants, et des primes d'éloignement et de mobilité géographique seront instaurées.

De ce fait, les prévisions en besoins de personnel seront établies à partir de ces nouveaux tableaux de service optimisés.

Parallèlement à cette optimisation des tableaux de service, l'introduction de la notion d'enseignant mobile est prévue. Elle consistera en une affectation des enseignants par région et non plus par zone ou établissement. En facilitant et fluidifiant les remplacements, cette disposition permettra ainsi d'assurer la continuité des cours pendant les absences de moyenne et longue durée.



- Mobilisation de plus de 1,36 millions d'heures supplémentaires par an, soit l'équivalent de 980 postes d'enseignant du collège et 795 postes d'enseignant au lycée

### 3. La valorisation et l'implication des ressources humaines

Au vu de l'engagement qui sera requis des enseignants pour assurer la mise en œuvre de la réforme, une contrepartie financière sera versée au personnel à qui des efforts particuliers seront demandés. Une enveloppe de référence, calculée sur la base de la masse salariale (environ 1,5% de la masse salariale par an) sera débloquée à cette fin et versée sous forme de primes exceptionnelles.

D'autres mesures visant à valoriser et à mieux écouter les enseignants seront menées en parallèle, notamment l'instauration d'un baromètre social et l'attribution de plus de responsabilités à tous les niveaux. La mise en place de la charte de l'enseignant et des instances de recours ouvertes aux élèves et aux personnels permettra de réguler positivement le fonctionnement du système.

- Mise en place de primes exceptionnelles pour améliorer l'attractivité des métiers de l'éducation

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 18 : Parachèvement de la mise en œuvre de la décentralisation/déconcentration et optimisation de l'organisation du Ministère

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte prévoit :

- L'instauration de la décentralisation et de la déconcentration du Système d'Education et de Formation ;
- La réorganisation des Académies en autorités régionales d'éducation et de formation, dotées de l'autonomie administrative et financière.

#### Etat des lieux : principaux constats

La décentralisation, comme nouveau mode de gestion, a effectivement été concrétisée par la création des 16 Académies Régionales d'Education et de Formation, et l'octroi de l'autonomie aux Universités. Mais ce processus reste encore aujourd'hui inachevé.

Plusieurs lacunes peuvent en effet être relevées :

- La gestion des ressources humaines et du patrimoine est toujours assurée par les services centraux ;
- Les Académies, Délégations et Universités n'ont pas toujours les moyens nécessaires à l'exercice efficient de leurs attributions ;
- La gestion participative, introduite via une composition variée des différents organes de gestion du système (conseils d'Universités, conseils d'Administration des Académies, commissions, conseils de gestion des établissements), ne fonctionne pas de manière optimale ;
- La décentralisation ne s'est pas accompagnée d'une définition claire des missions et des responsabilités de chaque niveau ;
- Au niveau de l'enseignement scolaire, la décentralisation reste régionale, avec peu de transfert de compétences aux niveaux provincial et local.

#### Objectif

- Responsabiliser les acteurs à tous les niveaux du SEF et instaurer la culture de l'évaluation et du suivi des résultats.

#### Mesures préconisées

Le parachèvement de la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration constitue un projet essentiel pour le parachèvement de la réforme. Ses ambitions principales consisteront à :

- Faire aboutir le processus de décentralisation ;
- Revoir la répartition des missions entre les différents paliers du système ;
- Mettre en adéquation les profils des responsables aux paliers décentralisés avec leurs nouveaux rôles et fonctions ;
- Instaurer une culture de gestion basée sur la définition d'objectifs et la mesure de la performance et des résultats ;
- Améliorer la capacité de l'administration à s'acquitter de ses missions de façon efficace et performante ;
- Améliorer le fonctionnement du système d'accréditation dans l'enseignement supérieur.

Le Programme NAJAH prévoit une série de mesures concrètes et novatrices pour répondre à chacune de ces ambitions.

Pour parachever le processus de décentralisation :

1. Transférer la gestion des ressources humaines aux Académies et aux Universités

Le transfert de la gestion des ressources humaines aux Académies et aux Universités, tel que préconisé dans le projet 17 « Optimisation de la gestion des ressources humaines », sera accompagné de la mise en place d'un système d'information adéquat, couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels relatifs aux ressources humaines.

2. Transférer la gestion du patrimoine

L'amélioration de la qualité des équipements ne peut être assurée que par la décentralisation de la gestion du patrimoine qui permettra de responsabiliser les Académies et les Universités tout en leur donnant les moyens d'agir.

A cette fin, il s'agira notamment d'appliquer les dispositions légales prévoyant pour les Académies une mise à disposition du patrimoine et pour les Universités un transfert de propriété à titre gratuit.

L'application de la loi s'accompagnera par ailleurs de deux mesures préalables :

- La réalisation d'un inventaire du patrimoine ;
- La mise en œuvre d'un outil de gestion des immobilisations, assorti de l'élaboration et de la diffusion de procédures de gestion des immobilisations et de la maintenance.

3. Clarifier les attributions et l'organisation

De manière urgente, un référentiel de l'organisation des services centraux et extérieurs, permettant de fixer les périmètres précis des responsabilités de chacun, sera élaboré. Ce référentiel s'appuiera sur 3 principes fondamentaux :

- Mettre en cohérence pouvoirs et responsabilités des structures décentralisées ;
- Renforcer le rôle du chef d'établissement en tant qu'acteur fondamental pour la conduite de la réforme ;
- Recentrer les structures centrales sur leurs fonctions régaliennes.

Ce référentiel sera constitué des organigrammes cibles détaillés, ainsi que des effectifs cibles correspondants, des fiches de fonction et des manuels de procédures fixant les règles de gestion et d'interaction entre les différents intervenants.

Ces manuels de procédures seront distribués aux différents intervenants qui seront formés à leur mise en œuvre.

4. Améliorer le mode de fonctionnement des organes de gestion (Conseils d'Administration des Académies / Conseils d'Université, Commissions, Conseils de Gestion et Conseils d'Établissement)

La composition et le mode de fonctionnement des organes de gestion constituent les deux principaux leviers d'action pour en améliorer l'efficacité et leur permettre de jouer pleinement leur rôle.

La composition des Conseils d'Administration des Académies, des conseils d'Université et autres commissions et comités sera ainsi revue dans une optique de recentrer leur composition sur les membres permanents, indispensables et opérationnels.

Au niveau des Académies, la présidence du Conseil d'Administration sera également reconsidérée.

Par ailleurs, le mode de fonctionnement des organes de gestion sera précisé et formalisé, en définissant de la façon la plus précise possible :

- Le rôle des membres et le fonctionnement des commissions qui en sont issues ;
- Les outils de travail qui devront être utilisés ;
- Les rendus à produire.

En parallèle, dans l'optique d'une dynamisation de la contribution des différents acteurs, une campagne active de communication et de sensibilisation auprès des membres des conseils et des commissions sera menée.

Pour mettre en adéquation les profils des responsables décentralisés avec leurs nouvelles fonctions, il est prévu de :

1. Refondre le processus de recrutement des gestionnaires et des directeurs d'établissements

La définition et la mise en place de nouveaux critères de recrutement des directeurs d'établissements et des gestionnaires (Directeurs, Délégués et différents responsables au niveau des Académies) seront opérées. L'instauration de nouvelles règles de rémunération sera également envisagée.

2. Développer la formation qualifiante et continue des chefs d'établissements et des gestionnaires

Il est essentiel de renforcer les compétences des directeurs d'établissements en leur offrant une formation utile et pertinente leur permettant d'assumer leurs fonctions de façon optimale. Pour cela, une formation qualifiante, étalée sur une année, sera mise en place, comportant essentiellement des modules de gestion.

Par ailleurs, un plan de formation continue sera déployé au profit des chefs d'établissement, mais également des responsables d'Académie et des Délégués. Pour en garantir l'efficacité et la pertinence, ce plan sera élaboré sur la base d'un bilan de compétences et fera l'objet d'une évaluation rigoureuse des formations dispensées.

Pour instaurer une culture du résultat et assurer un pilotage efficace du Système d'Education et de Formation, il est envisagé de :

1. Mettre en place la contractualisation avec les Académies et les Universités

L'objectif est de renforcer l'autonomie tout en accentuant la responsabilisation et l'esprit d'initiative des Académies et des Universités, en les mettant sous contrat pluriannuel avec l'Etat. Ce contrat fixera les engagements des différentes parties pour la réalisation

- Formation qualifiante de 1.000 chefs d'établissements par an
- 45.000 jours de formation continue de mise à niveau des chefs d'établissements par an

- Généraliser la contractualisation des rapports Etat/Académies et

d'objectifs précis, sur la base d'un plan d'action et d'un budget dédié à sa mise en œuvre.

Etat/Universités

## 2. Mettre en place des projets d'établissements

De la même manière que pour les Académies et les Universités, il s'agira de donner davantage d'autonomie aux Directeurs d'établissements et leur permettre de faire preuve d'innovation et d'initiative. Ainsi, ils seront responsabilisés sur un projet d'établissement qu'ils auront eux-mêmes proposé en concertation avec leurs partenaires (parents d'élèves, enseignants, élus...). Ce projet fixera des objectifs et un plan d'action précis, et se verra allouer les moyens nécessaires pour sa réalisation.

- Des capacités de pilotage renforcées aux différents niveaux du Système d'Education et de Formation

## 3. Elaborer et mettre en place des outils de pilotage

Le pilotage du SEF, et plus spécifiquement le suivi de la réalisation des objectifs fixés au niveau des contrats et des projets d'établissements, requiert la mise en place d'indicateurs de performance et de tableaux de bord, relatifs à chacun des différents niveaux (Département de l'Enseignement scolaire / Académies / Délégations / Établissements d'une part et Département de l'Enseignement Supérieur / Universités / Établissements d'autre part). L'idée est d'offrir la possibilité de mesurer régulièrement et de façon objective les réalisations de chaque acteur.

Après la sélection des indicateurs à suivre, leurs modalités de collecte, de calcul et de diffusion seront définies et formalisées.

Parallèlement à ce travail, une fonction contrôle de gestion, en charge de la production, de la diffusion et de l'analyse des indicateurs de performance, sera créée au niveau de l'administration centrale, des Académies et des Universités.

- Création d'agences fonctionnelles

### Pour améliorer la capacité de l'Administration à réaliser ses missions de façon efficace et performante :

Des fonctions pourront être décentralisées et assorties de la mise en place d'une gestion par les résultats. Plus précisément, il s'agira de regrouper des missions homogènes et cohérentes au sein d'agences offrant plus de souplesse en matière de gestion que ne peut le faire l'Administration selon l'organisation actuelle du Ministère.

Pour ce faire, plusieurs agences pourront ainsi être créées :

- une agence nationale pour la gestion des constructions et de la maintenance ;
- une agence pour le développement de l'éducation préscolaire ;
- une agence pour l'innovation et la recherche pédagogique (actuellement le CNIPE) ;
- ...

Au-delà de ces quelques exemples, il s'agira d'analyser chaque fonction transverse, d'identifier la plus-value potentielle d'une décentralisation fonctionnelle, et de définir les missions, l'organisation, les modes de rattachement et les moyens de chaque nouvelle structure à créer.

- Création d'un organe unique d'accréditation

*Pour améliorer le fonctionnement du système d'accréditation dans l'enseignement supérieur*

Dans un souci de simplification et d'efficacité, un organe unique d'accréditation, regroupant l'ensemble des organes d'accréditation existants, sera créé.

Une attention particulière sera accordée à la définition précise des missions de cette nouvelle structure, ainsi qu'à la clarification du processus d'accréditation, et de l'affinement des critères, de manière à assurer les conditions de la qualité et de la parfaite adéquation des filières qui seront accréditées avec les besoins du marché de l'emploi.

Les autorités chargées de l'éducation devront, en concertation avec le Ministère de l'Economie et des Finances, suppléer le contrôle a priori par un contrôle d'accompagnement et a posteriori, plus souple et moins contraignant en termes de procédures et de validation des actes administratifs des instances et démembrements régionaux du SEF (Académies et Universités).

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 19 : Planification et gestion du Système d'Education et de Formation

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

En faisant de la décentralisation un axe clé de la réforme, la Charte vise clairement l'amélioration de la planification, de la gestion et du pilotage du SEF.

#### Etat des lieux : principaux constats

La planification et la gestion du SEF accusent aujourd'hui des défaillances importantes qui entravent l'efficacité.

Ainsi, le processus de planification obéit toujours et pour l'essentiel à une logique descendante qui ne peut prendre en compte de manière fiable les réalités locales dans la mesure où l'établissement et la commune ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus d'élaboration de la carte scolaire. De plus, les systèmes d'information et de communication du Département de l'Éducation Nationale et du Département de l'Enseignement Supérieur restent essentiellement constitués d'applications développées en interne, peu intégrées, et offrant une évolutivité et une couverture fonctionnelle insuffisantes.

Par ailleurs, les infrastructures de télécommunication et les équipements informatiques mis en place restent insuffisants pour assurer une couverture satisfaisante des besoins de l'ensemble des utilisateurs.

Notons cependant que des initiatives intéressantes sont en cours pour améliorer le système d'information actuel :

- Au niveau de l'enseignement scolaire, la Direction du Système d'Information a lancé, en janvier 2008, un Schéma Stratégique du Système d'Information (SSSI) ;
- Pour l'enseignement supérieur, un système d'information unifié, intégré et cohérent, couvrant l'essentiel des fonctionnalités clés est en cours de mise en place dans les Universités.

Un effort a également été engagé pour la mise en place d'un système de communication intégré depuis l'administration centrale jusqu'à l'établissement (messagerie interne, intranet...). Cependant, l'intranet mis en place ne couvre que l'administration centrale et les Académies quant à l'accès à la messagerie et à Internet, il n'est pas encore généralisé à l'ensemble des collaborateurs (chefs de division et de service) équipés en postes informatiques.

#### Objectif

- Mettre en place les outils qui permettront d'assurer une planification et une gestion efficaces du SEF, garantes de sa performance et de son amélioration continue.

#### Mesures préconisées

Une gestion cohérente et efficace du SEF nécessite un dispositif de planification fiable, l'amélioration du système d'information actuel et la mise en place d'une communication entre tous les niveaux de responsabilité. Ces enjeux sont aujourd'hui particulièrement critiques pour l'enseignement scolaire.

Pour y répondre, le Programme NAJAH prévoit une série de mesures destinées à agir sur chacun de ces fronts.

### Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

#### 1. Refondre le processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante

Pour plus de fiabilité et d'efficacité, le processus de planification actuel sera inversé, selon une logique de planification et de traitement des données depuis le terrain jusqu'aux services centraux. Les objectifs seront ainsi fixés au niveau de la commune, voire de l'établissement. Les indicateurs de base seront alors produits au niveau des établissements.

Notons que l'implication des communes sera essentielle dans ce nouveau processus, notamment pour obtenir des « données réelles » sur les effectifs scolarisables, et pour participer à la planification de l'éducation au niveau local. Il sera, à ce titre, nécessaire de définir clairement les attentes vis-à-vis des communes et de veiller à mener une véritable campagne de sensibilisation et de communication visant leur implication.

La mise en place de ce processus de planification permettra de développer une approche spatiale visant à mieux cerner les disparités intercommunales et à identifier les Zones d'Intervention Prioritaires (ZIP).

#### 2. Optimiser le système d'information pour la planification et la gestion du Système d'Education et de Formation

L'urgence consiste à doter l'enseignement scolaire d'un système d'information cohérent, intégré, déployé au niveau des 4 échelons du système et offrant une couverture fonctionnelle satisfaisante pour les cinq domaines clés :

- Ressources humaines ;
- Pédagogie (élèves, emplois du temps, évaluations) ;
- Planification / carte scolaire ;
- Décisionnel (statistiques, indicateurs) ;
- Finances et patrimoine.

Le Schéma Stratégique du Système d'Information (SSSI), lancé par la Direction du Système d'Information, permettra de définir le portefeuille de projets et la trajectoire de réalisation de cet objectif.

En attendant cette refonte du système d'information selon les recommandations du SSSI, des mesures d'amélioration à court terme seront engagées dans les domaines critiques, notamment en matière de données statistiques, de carte scolaire, de ressources humaines, de budget et de patrimoine, ainsi que de gestion des établissements.

Au niveau de l'enseignement supérieur, il s'agira principalement de finaliser le déploiement de la solution APOGÉE pour le domaine Pédagogique, au niveau de l'ensemble des Universités.

Les Universités sont par ailleurs déjà engagées dans la sélection d'outils adaptés pour compléter la couverture fonctionnelle des systèmes d'information en place.

#### 3. Mettre en place un système de communication intégré pour l'enseignement scolaire

Compte tenu de l'envergure du système éducatif et de l'étendue des effectifs, la seule façon d'assurer une circulation de

- Mise en place d'un processus de planification ascendant, d'un système d'information, de planification et d'un système de communication intégré

### Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

l'information fluide, rapide et transparente consiste à renforcer l'utilisation des TICE.

Ainsi, les ajustements nécessaires seront réalisés pour garantir une disponibilité de l'infrastructure de télécommunication proche de 100% au niveau du Département de l'Education Nationale et des Académies. Les Délégations et les Établissements seront également dotés de l'infrastructure de télécommunication adéquate pour assurer leur connectivité et leur permettre ainsi l'accès au système d'information. La plate-forme fournie par le projet Génie pourra être exploitée dans ce cadre.

Par ailleurs, les besoins en matériel informatique du Département de l'Education Nationale, des Académies, des Délégations et des Établissements seront évalués de façon détaillée et pris en charge le plus rapidement possible.

Enfin, l'intranet actuel sera étendu à tous les niveaux du SEF, pour pouvoir remplir efficacement son rôle premier : rapprocher les collaborateurs du SEF en leur offrant un outil de communication et de partage accessible à tous (messagerie et intranet).

Pour assurer l'appropriation de cet outil de travail et de communication par les utilisateurs, un effort important sera consacré à la conduite du changement, en termes de formation, de communication et de sensibilisation.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 20 : Maîtrise des langues

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

Concernant la question des langues, la Charte a fixé quatre orientations majeures :

- La nécessité de renforcer la langue arabe ;
- L'encouragement de la maîtrise des langues étrangères ;
- La diversification des langues d'enseignement scientifique ;
- L'ouverture sur l'amazighe.

#### Etat des lieux : principaux constats

Le contexte de mondialisation rend déterminante la stratégie linguistique à adopter dans l'enseignement, que ce soit pour l'avenir des élèves ou celui du pays dans sa globalité. L'ouverture vers l'extérieur ne doit toutefois pas occulter les impératifs identitaires, incarnés par la langue arabe et la langue amazighe.

Or, l'examen de la stratégie linguistique actuelle révèle de nombreux dysfonctionnements, notamment à deux niveaux :

- Au niveau des langues d'enseignement, avec un déphasage particulièrement préjudiciable entre le secondaire et le supérieur ;
- Au niveau de l'enseignement des langues, avec une inadéquation évidente par rapport aux compétences linguistiques recherchées.

Un test national réalisé en 2006 révèle ainsi que seuls 7% des élèves de 6<sup>ème</sup> « maîtrisent » l'arabe, et 1% le français.

#### Objectif

- Améliorer la maîtrise des langues par les élèves, que ce soit la langue arabe, l'amazighe, ou les langues étrangères.

#### Mesures préconisées

La question de la langue est une question fondamentale et sensible. Elle ne pourra être cernée de façon constructive que dans un cadre propice à la réflexion sereine et en mesure de neutraliser les susceptibilités et les contingences.

De par ses attributions et sa composition, le Conseil Supérieur de l'Enseignement, ayant vocation à donner avis sur toute question d'intérêt général liée à l'Ecole, constitue l'organe idoine pour traiter de cette question. Il devra incessamment être sollicité pour examiner plusieurs aspects liés à cette problématique :

- La langue d'enseignement des matières scientifiques et techniques ;
- Le statut de la langue amazighe dans l'éducation nationale ;
- Le choix des autres langues vivantes à enseigner.

- Définition d'un schéma directeur d'apprentissage des langues

### Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

Trois leviers seront actionnés pour améliorer le niveau d'apprentissage des langues :

- L'amélioration et l'adaptation des techniques pédagogiques, notamment par la mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration ;
  - La mise en place de dispositifs de soutien aux élèves en difficulté, dans le domaine de l'apprentissage des langues ;
  - La modernisation de l'apprentissage de la langue arabe en mettant à contribution l'Académie Mohammed VI pour la langue arabe.
- [Modernisation des techniques d'enseignement des langues](#)

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### Projet 21 : Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte précise :

- que l'orientation devra accompagner et faciliter la maturation vocationnelle des élèves, dès la seconde année du collège ;
- qu'il doit y avoir au moins un conseiller d'orientation par réseau local d'éducation et de formation, et un conseiller par établissement d'enseignement secondaire ;
- que des passerelles doivent être mises en place entre les différentes composantes et niveaux du système éducatif.

#### Etat des lieux : principaux constats

L'efficacité des structures de conseil et d'orientation reste aujourd'hui limitée en raison notamment de :

- la faible coordination opérationnelle entre les acteurs impliqués dans le processus de l'orientation ;
- l'absence de définition exacte de la mission de chaque structure ;
- les difficultés de circulation de l'information entre les différents organes ;
- l'insuffisance des ressources et des compétences mobilisées pour assurer cette fonction.

Avec 1.200 élèves par conseiller en moyenne, les élèves ne bénéficient pas d'une approche personnalisée, et l'intervention du conseiller se limite dès lors aux classes de 3<sup>ème</sup> année du secondaire collégial et de 1<sup>ère</sup> année du secondaire qualifiant.

La mission d'évaluation des aptitudes et des difficultés d'apprentissage est inexistante du fait d'une faible concertation entre les conseillers d'orientation et les autres parties prenantes.

Les passerelles entre la Formation Professionnelle et le système éducatif scolaire ou supérieur demeurent limitées.

L'objectif fixé par la Charte concernant l'orientation des élèves, à savoir que 2/3 des élèves doivent être scolarisés dans des branches scientifiques, techniques et professionnelles, n'a pas été atteint.

Enfin, l'architecture actuelle de l'enseignement supérieur n'offre qu'un nombre limité de passerelles entre les différentes filières. On déplore notamment :

- une absence de communication précise sur la typologie des passerelles existantes ;
- une absence de normalisation nationale des passerelles proposées aux étudiants ;
- l'étanchéité de certaines formations qui présentent pourtant de réelles similitudes (ex : BTS et DUT).

#### Objectif

- Offrir à chaque élève les moyens de s'orienter vers une formation adaptée à son profil et offrant les meilleures perspectives en termes de débouchés sur le marché de l'emploi.

#### Mesures préconisées

Différentes mesures ont été identifiées dans le cadre du Programme NAJAH pour améliorer le système d'information et d'orientation actuel.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

### 1. Mettre l'information à la disposition des élèves

La création de guichets régionaux de coordination autour des centres « Irchad Attalib » (structures d'orientation de l'enseignement supérieur), permettra de mettre à la disposition des étudiants/élèves une information unique et centralisée. Ainsi, la mission de ces guichets sera la collecte, la centralisation et la diffusion de toutes les informations relatives au contenu et aux débouchés des différentes formations proposées.

En parallèle, un portail Internet national sera mis en place. Il représentera le point de diffusion « officiel » de l'information exhaustive et actualisée relative à l'orientation, une information présentée dans des formats qui en facilitent l'utilisation par les élèves.

Enfin, les conseillers d'orientation seront dorénavant tenus d'animer des réunions d'information, et ce dès la 1<sup>ère</sup> année du collège, dans chaque établissement.

- Création autour du dispositif « IRCHAD ATTALIB », d'une instance nationale d'information et d'orientation et de guichets régionaux dédiés

### 2. Développer l'orientation active

Le développement de l'orientation active se fera à travers le renforcement des prérogatives d'orientation du conseil de classe. Ainsi, au cours du conseil de classe du 1<sup>er</sup> semestre de la classe terminale, un premier avis d'orientation sera donné à chaque lycéen sur la base de ses résultats scolaires et d'une fiche de vœux remplie par ce dernier, exprimant trois souhaits d'orientation post-baccalauréat. Des réajustements éventuels peuvent être décidés lors du conseil de classe du 2<sup>ème</sup> semestre.

Pour permettre à l'élève d'effectuer le choix le mieux adapté à son profil, les interfaces avec le monde des études supérieures seront développées. Aussi, chaque Université/Faculté donnera un avis, positif ou réservé, aux lycéens qui en font la demande, soit sur étude d'un dossier envoyé par le lycéen, soit à travers un entretien avec un enseignant autour des choix d'orientation et sur la base du dossier précité.

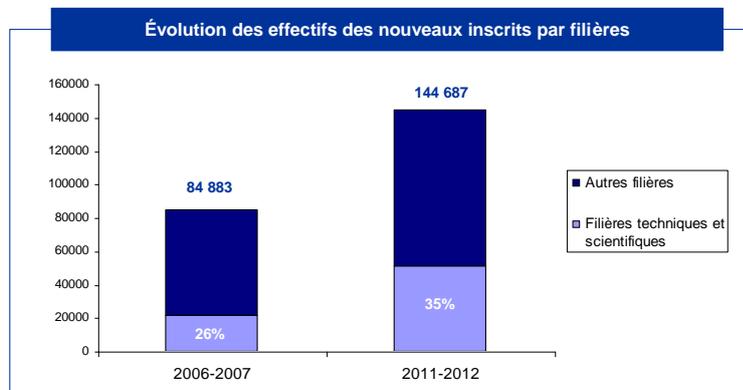
- Renforcement du rôle d'orientation du conseil de classe
- Développement des interfaces entre l'enseignement secondaire et supérieur et avec le monde professionnel

De plus, un dispositif d'information des nouveaux étudiants relatif à l'insertion des diplômés de chaque filière sur les 3 à 5 ans suivant l'obtention de leur diplôme, sera instauré pour permettre à chacun de choisir son orientation en connaissance de cause.

Des interfaces seront également développées avec le marché du travail, afin de donner aux élèves une vision plus large quant à leurs choix d'orientation. A titre d'exemple, les élèves en dernière année de collège suivront ainsi des stages « découverte » en entreprise complétés par des cours dispensés par des professionnels.

Enfin, la généralisation, dès la première année du collège, des formations en technologie permettra l'éveil des vocations techniques et le développement des branches technologiques, en droite ligne des orientations fixées par la Charte.

## Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système



Il est important de souligner que l'orientation active ne pourra être généralisée sans une forte mobilisation de toutes les parties prenantes, à travers la formation des enseignants en matière d'orientation, l'implication des professionnels et la responsabilisation des parents quant aux choix de leurs enfants. Ces mesures seront déployées à travers le renforcement des moyens humains et matériels dédiés à l'orientation.

- Un accroissement sensible (+ 11 points) des inscrits dans les filières techniques et scientifiques

### 3. Renforcer qualitativement et quantitativement les moyens humains dédiés à l'orientation

Un conseiller en orientation sera déployé au niveau de chaque collège et lycée, ce qui représente un besoin additionnel de l'ordre de 1.000 conseillers.

Par ailleurs, chaque conseiller se verra affecté, outre son collège ou lycée d'exercice, un certain nombre d'écoles primaires de la zone, afin d'y réaliser des actions en commun avec les cellules de veille au bénéfice des élèves présentant des difficultés.

Les moyens matériels adéquats, tant d'un point de vue logistique que pédagogique, seront mis à la disposition des conseillers pour leur permettre de mener à bien leur mission dans les meilleures conditions.

- 1 conseiller d'orientation par lycée et par collège
- Formation et déploiement de 1.000 conseillers d'orientation additionnels

Des formations adaptées seront développées pour renforcer qualitativement les prestations des conseillers et leur permettre de jouer pleinement les rôles qui leur incombent, et qui sont appelés à varier selon le cycle concerné :

- Un rôle de conseiller « psychologue », pour le primaire en particulier, mais également pour le secondaire pour l'accompagnement des élèves en butte à des difficultés ;
- Un rôle de conseiller d'orientation professionnalisante, pour le secondaire, qui nécessite une connaissance approfondie des métiers et du monde du travail.

### 4. Développer un système de passerelles

Il est aujourd'hui nécessaire de repenser le système des passerelles, dans l'objectif de permettre des réorientations en cas d'échec dans une

### Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système

filrière, ou le passage d'une filière à une autre pour poursuivre une formation vers un niveau d'études supérieur.

A cette fin, une action d'unification des processus d'accréditation des programmes et d'accréditation institutionnelle post-bac, intégrant les formations dispensées aussi bien par l'éducation publique que par le privé et par la Formation Professionnelle, favorisera le développement des équivalences, et donc des passerelles.

Plusieurs passerelles seront mises en place. A titre d'exemple une passerelle entre les CPGE et la licence, permettra aux élèves n'ayant pas réussi leurs concours d'accès de capitaliser sur leur formation. De la même façon, une passerelle entre les BTS/DUT et la Licence professionnelle permettra aux étudiants se prévalant d'un Bac+2 de poursuivre leurs études.

- Mise en place de passerelles favorisant les réorientations pour limiter les échecs aux études



Le Programme NAJAH 2009-2012 se veut résolument ambitieux par l'ampleur des chantiers à mener et leurs délais de réalisation. Pour relever le défi, il est aujourd'hui important de se donner tous les moyens de réussir, en mobilisant les financements nécessaires, et en engageant l'ensemble des partenaires potentiels autour du parachèvement des chantiers de la réforme de l'éducation et de la formation.

A cette fin, il conviendra de prospecter toutes les sources d'économie potentielle en menant une politique rigoureuse de rationalisation des dépenses. Il faudra également mobiliser les ressources financières nécessaires et les pérenniser, en diversifiant les sources et en mettant en place un mécanisme de financement ad hoc.

D'autre part, l'implication et l'adhésion des différents acteurs de la réforme en conditionneront le succès. Leur mobilisation passera nécessairement par une vaste campagne de communication, qui devra être menée dans les règles de l'art, pour sensibiliser l'ensemble des partenaires aux enjeux de la réforme et à l'importance de leur engagement.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

### Projet 22 : Optimisation et pérennisation des ressources financières

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte préconise de :

- rationaliser la dépense éducative ;
- diversifier les ressources de l'Education et de la Formation. Elle fait à ce titre du secteur de l'enseignement privé « *un partenaire principal de l'État dans la promotion du Système d'Education et de Formation, l'élargissement de son étendue et l'amélioration continue de sa qualité* » ;
- créer un fonds dédié à l'enseignement, alimenté par la contribution des différents partenaires du système.

#### Etat des lieux : principaux constats

Avec un taux de croissance annuel moyen de 7% pour le Département de l'Education Nationale et de 14% pour le Département de l'Enseignement Supérieur sur la période 2004-2008, l'engagement pris au niveau de la Charte (augmentation annuelle du budget de 5%) a été largement respecté. Cependant, la masse salariale grève plus de 90% du budget de fonctionnement essentiellement financé par des subventions étatiques.

Il est difficile d'évaluer la pertinence de l'allocation de ces ressources puisque ni le Ministère, ni les Académies ne disposent d'outils permettant d'analyser précisément la destination des dépenses ou de suivre l'évolution des indicateurs de coûts du SEF.

L'offre d'enseignement privée pourrait constituer une bonne alternative au financement étatique, mais force est de constater qu'elle n'a pas atteint, jusqu'à présent, le développement souhaité.

La part de l'enseignement privé reste faible avec seulement 7,7% des effectifs scolarisés dans l'enseignement scolaire et 5,6% dans l'enseignement supérieur en 2006-2007. En outre, cette offre privée reste fortement concentrée autour de l'axe Casablanca-Rabat qui en regroupe près de 70%.

Par ailleurs, la qualité de l'offre d'enseignement privée reste très hétérogène. Les mécanismes de contrôle prévus ne sont pas toujours rigoureusement actionnés. Le décret d'application relatif à l'accréditation et la reconnaissance des établissements d'enseignement supérieur n'a pas encore été publié, et le cadre juridique existant est peu exigeant quant à la qualification requise des enseignants du secteur privé.

Face à ces constats, un nouveau dispositif d'encadrement et d'incitation de l'enseignement privé a été adopté en décembre 2007. Ce dispositif prévoit notamment un régime particulier « d'établissements privés sous contrat ».

#### Objectifs

- Optimiser l'utilisation des ressources dont dispose le SEF.
- Se doter des ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre le Programme NAJAH.
- Développer l'offre privée pour créer une réelle émulation autour de la qualité de l'enseignement et les formations dispensées.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

### Mesures préconisées

Il n'est plus possible de continuer à augmenter le budget de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique sans opérer une rationalisation des coûts et exploiter tous les gisements d'économie potentiels. Des mesures strictes s'imposent aujourd'hui pour améliorer la productivité du SEF, optimiser les dépenses et lutter contre le gaspillage. Il est important de souligner que les effets induits par ces mesures ne sauront être correctement mesurés que par la mise en place d'une comptabilité générale et analytique au niveau des Académies et des Universités.

Toutefois, même si des efforts de rationalisation des dépenses sont accomplis, l'Etat n'en demeure pas moins incapable d'assumer à lui seul l'intégralité des dépenses inhérentes à la réforme du système éducatif. A terme, pour soulager les budgets publics, deux leviers majeurs pourront être actionnés :

- Faire appel à la collectivité, via la création d'un fonds de soutien ;
- Encourager le développement de l'offre privée.

#### 1. Mettre en place des mesures pour améliorer la productivité du Système d'Education et de Formation

Compte tenu de la part qu'elle représente dans le budget du SEF, l'optimisation de la masse salariale constitue un levier majeur pour améliorer la productivité du système. A ce titre, plusieurs sources d'optimisation ont été identifiées et seront actionnées dans le cadre du Programme NAJAH :

- Une meilleure utilisation des enseignants en complétant les tableaux de service par une série de mesures : polyvalence/bivalence, régionalisation du recrutement, optimisation de la répartition horaire des programmes ;
- L'embauche d'enseignants contractuels ;
- L'encouragement des heures supplémentaires, pour limiter la création de postes.

- Optimisation de la masse salariale par une meilleure utilisation des enseignants

L'amélioration du rendement interne du SEF constitue un autre levier majeur de rationalisation des coûts. La réduction du taux de redoublement et d'abandon permettra ainsi d'optimiser le coût par apprenant.

#### 2. Optimiser les dépenses

Pour maîtriser les dépenses liées au fonctionnement, certains services ne constituant pas le cœur du métier de l'enseignement, pourront être externalisés : la construction et la maintenance, le transport, l'entretien, le gardiennage, la sécurité, la restauration, la gestion des internats,....

Par ailleurs, les dépenses d'eau, d'électricité et de télécommunications qui pèsent lourd dans le budget de fonctionnement seront optimisées par la renégociation des tarifs appliqués, et la rationalisation des consommations.

- Externalisation de certains services

La mutualisation des moyens et des équipements ainsi que la professionnalisation des achats devraient également assurer une rationalisation sensible des coûts.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

### 3. Mettre en place une comptabilité générale et analytique au niveau des Académies et des Universités

La mise en place d'une comptabilité générale et analytique apportera la visibilité nécessaire à la maîtrise des coûts et des dépenses des Académies et des Universités.

### 4. Créer un fonds de soutien à l'enseignement scolaire

Une structure de financement ad hoc, dédiée à la collecte et à la gestion des ressources complémentaires requises pour le parachèvement de la réforme, et alimentée par la collectivité, sera mise en place dans un double objectif :

- Assurer le financement du Programme de parachèvement de la Réforme ;
- Assurer la transparence nécessaire en matière de planification, de gestion et de évaluation des projets du Programme NAJAH.

Pour être viable, ce fonds de soutien devra être alimenté de façon récurrente par des ressources pérennes.

- Mise en place d'une comptabilité analytique

- Création d'un fonds de soutien à l'enseignement scolaire

### 5. Promouvoir le développement de l'offre d'enseignement privée

Le développement d'une offre d'enseignement privée devra répondre à 3 objectifs clés :

- Associer l'offre privée à l'extension de l'offre d'enseignement ;
- Associer l'initiative privée à la gestion des établissements scolaires existants en vue de contribuer à alléger les charges de fonctionnement du Ministère ;
- Promouvoir un enseignement de qualité et créer ainsi une émulation avec l'offre d'enseignement publique.

- Promotion d'un nouveau modèle d'offre d'enseignement privé

Pour répondre à ces objectifs, un dispositif innovant s'articulant autour de trois lignes directrices sera déployé. Il s'agit de :

- Mettre en place des mesures incitatives visant à faciliter l'investissement privé dans le secteur de l'enseignement (attribution de foncier à conditions préférentielles, mécanismes préférentiels de financement des coûts d'investissement, subvention d'une part des coûts de construction...)
- Déléguer au secteur privé la gestion d'établissements scolaires publics existants : cession de bâtiments, équipement et personnel (détachement) au secteur privé et octroi éventuel de subventions de fonctionnement (en fonction par exemple des tarifs pratiqués par l'établissement) ;
- Promouvoir le développement d'un nouveau modèle d'offre d'enseignement privée, moins atomisé, organisé autour d'opérateurs de grande taille présents sur l'ensemble du territoire et œuvrant au sein de groupes scolaires reconnus.

Le dispositif incitatif à mettre en place sera nécessairement ciblé et reposera sur le modèle d'offre privée « sous contrat ». Ce modèle, visant à conditionner le bénéfice des mesures incitatives, permettra d'éviter les abus et d'orienter le développement de l'offre privée selon des politiques régionales souhaitées, notamment en vue de promouvoir le développement de l'offre privée dans certaines régions, communes ou milieux.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

Une étude approfondie sera menée pour réaliser la déclinaison opérationnelle de ce nouveau modèle d'offre privée et définir les mesures incitatives les mieux adaptées à mettre en place. Les dispositifs envisagés par « accord cadre », éventuellement complétés et adaptés, seront mis en œuvre dans ce contexte.

Par ailleurs, des mesures seront prises pour mettre à niveau l'offre d'enseignement privée existante et garantir une qualité homogène via un encadrement renforcé. Ainsi, des formations initiales et continues seront mises en place au profit des enseignants du secteur privé et le dispositif d'inspection des établissements sera renforcé.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

### Projet 23 : Mobilisation et communication autour de l'Ecole

#### Rappel des principales orientations fixées par la Charte

La Charte souligne la nécessité de mobiliser citoyens et collectivités autour de la question de l'éducation et de la formation.

#### Etat des lieux : principaux constats

La mobilisation effective des divers intervenants et partenaires potentiels du SEF tarde à se concrétiser. Elle est entravée par une série d'obstacles :

- La mobilisation nationale et le partenariat autour de la réforme, entamés en 2000, ont pâti de l'absence d'une approche globale réellement volontaire. Une défaillance qui sera davantage marquée par la faiblesse des moyens humains et financiers octroyés à la communication, qu'elle soit interne ou externe. La communication centrale demeure essentiellement interne et informative, sous la forme de diffusion de notes et de circulaires ;
- La gestion participative dans les organes de gestion, dont l'instauration visait à impliquer les différents acteurs de la société, n'est pas encore optimale, et le niveau d'implication demeure inégal mais souvent insuffisant.

#### Objectif

- Faire de la communication interne et externe un levier d'accélération de la mise en œuvre de la réforme, pour une mobilisation effective de l'ensemble de la société autour de la question de l'éducation et de la formation.

#### Mesures préconisées

La réforme du SEF ne saurait être parachevée sans une mobilisation de tous.

A cette fin, une stratégie de communication d'envergure autour du Programme NAJAH sera développée et des partenariats forts seront mis en place afin de faire des différents acteurs du système des parties prenantes à part entière à la réalisation des différents chantiers.

##### 1. Elaborer une stratégie nationale de communication interne et externe

Pour communiquer efficacement vis-à-vis des différentes cibles (élèves, parents, enseignants, partenaires,...), une stratégie de communication interne et externe s'avère nécessaire. Cette stratégie permettra d'aboutir à l'élaboration d'un plan national de communication, à décliner au niveau de chaque région et de chaque Université. Pour sensibiliser le grand public à la question de l'éducation, le plan de communication inclura la production d'émissions périodiques TV et Radio (reportages, débats,...).

- Mise en œuvre d'une stratégie de communication d'ampleur nationale

Pour mener efficacement cette nouvelle stratégie de communication, les entités en charge de la communication, aux niveaux central et décentralisés, seront renforcées.

## Espace 4 : Se donner les moyens de réussir

### 2. Conclure des partenariats ciblés et efficaces

Quatre partenaires doivent être mobilisés, en tant qu'acteurs clés de la réforme : les collectivités locales, les acteurs institutionnels, les représentants du monde économique et les parents d'élèves.

Ainsi, les collectivités locales pourraient prendre en charge progressivement une partie des responsabilités et missions assumées aujourd'hui par les institutions du SEF mais ne relevant pas spécifiquement du domaine éducatif, comme par exemple l'entretien et la surveillance des établissements, la gestion des cantines, des internats, du transport, voire la construction des établissements...

Les différents acteurs institutionnels pourront, eux, s'investir dans la question de l'éducation-formation en fonction des spécificités de leur domaine d'activité. A titre d'exemple, le Ministère de l'Équipement et du Transport pourrait assurer l'accès aux établissements scolaires et participer à la mise en place de solutions pour le transport des élèves. L'ONE et l'ONEP pourraient proposer des tarifs préférentiels au profit des établissements et assurer le raccordement des écoles en milieu rural. Les Domaines et le Ministère des Eaux et Forêts pourraient réserver des terrains au profit de l'éducation...

Les représentants du monde économique (CGEM, associations professionnelles,...) pourront contribuer à l'amélioration de l'adéquation formation / emploi en participant activement à la définition de l'offre de formation, voire des programmes, en proposant des offres de stages... Par ailleurs, il serait envisageable de les voir participer au financement de certains établissements.

La mise en place de conventions définissant les engagements des différentes parties permettra de concrétiser la conclusion de ces partenariats et d'assurer ainsi une pérennité de la démarche.

Enfin, les associations de parents d'élèves, relativement bien représentées, auront elles aussi leur rôle à jouer. Leur sensibilisation à la qualité de l'environnement scolaire et de l'enseignement à l'école se fera via une « Charte des relations entre les parents d'élèves et les établissements », qui définira les droits et les devoirs des différentes parties prenantes.

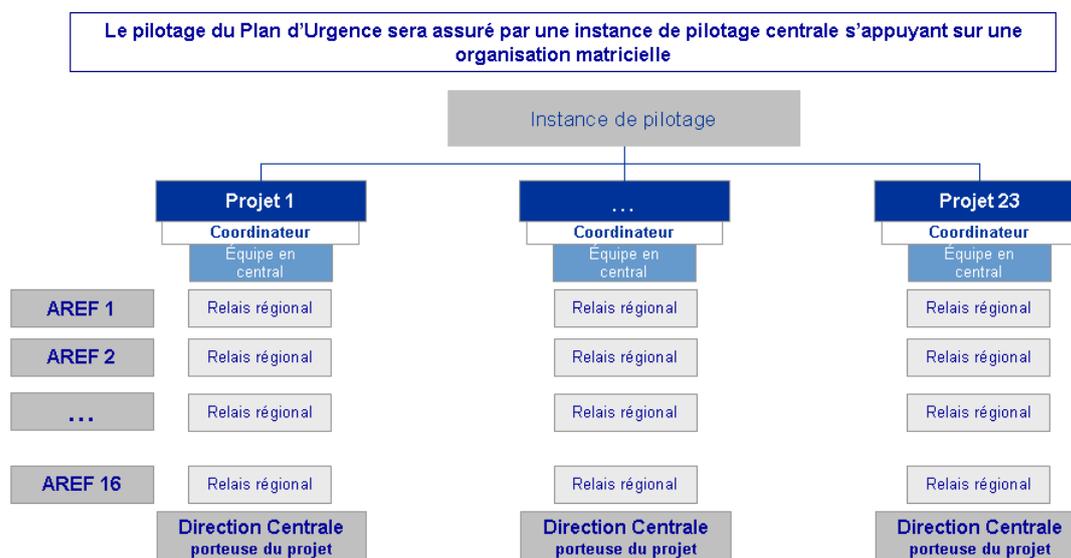
- Des partenariats ciblés avec les collectivités locales, les acteurs institutionnels, les représentants du monde économique et les parents d'élèves seront conclus

## IV. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NAJAH

Compte tenu de l'ampleur des chantiers à mener sur les quatre prochaines années, le succès de l'opération passera nécessairement par la mise en place d'un dispositif de pilotage efficace, mobilisant de manière coordonnée, l'ensemble des compétences nécessaires aussi bien au niveau central que local.

A ce titre, la mise en œuvre du Programme NAJAH s'appuiera sur une **approche innovante**, en **rupture** avec celles adoptées par le passé, basée sur un **pilotage en mode projet**.

Pour chaque projet, une équipe sera ainsi constituée, à la fois aux niveaux national et régional.



Au niveau du Ministère, des directeurs centraux seront responsables chacun d'un portefeuille de projets structurés et homogènes.

Au niveau des régions, chaque directeur d'Académie sera responsable de l'ensemble des projets de sa région.

Ce pilotage croisé, sous une double dimension « thématique » et « région » permettra d'assurer une coordination entre les différents projets présentant des interactions évidentes afin d'assurer un avancement optimisé des différents chantiers.

Les directeurs centraux et les directeurs d'Académies seront secondés sur le terrain par des coordinateurs qui s'appuieront, dans chaque région, sur des relais clairement identifiés pour la mise en œuvre opérationnelle des projets.

L'ensemble des équipes projets sera piloté par une instance qui assurera le monitoring du programme.

Ce dispositif global de pilotage sera accompagné de l'ensemble des outils (plans d'actions, indicateurs et tableaux de bords, procédures de reporting) nécessaires pour un suivi rigoureux de l'avancement des projets et leur pilotage rapproché aux différents niveaux.

## V. CONCLUSION

Des leçons essentielles ont été tirées du passé. Il est aujourd'hui temps de laisser la place à l'action. Grâce au nouvel élan que connaît le pays et à la forte impulsion accordée à l'éducation par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, une opportunité unique s'offre pour améliorer en profondeur les rendements du système éducatif.

Le Programme NAJAH 2009-2012 décline une vision ambitieuse et volontariste du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique pour réussir le pari d'une Ecole de qualité pour tous, qui instruit et éduque. Une Ecole qui contribue à l'épanouissement individuel des bénéficiaires et les aide à préparer efficacement leur intégration sociale et professionnelle.

Résolument orienté vers l'avenir, ce Programme NAJAH s'inscrit d'une part dans la continuité puisqu'il s'appuie sur la Charte, en tant que cadre de référence, visant à donner un « nouveau souffle » à la réforme du SEF, et d'autre part dans un schéma de rupture en replaçant l'élève au cœur du système et en recentrant les apprentissages sur les savoirs fondamentaux.

La déclinaison opérationnelle de ce plan, à tous les niveaux, se fera de manière participative, en impliquant étroitement l'ensemble des partenaires dans le processus de conduite du changement.

Une démarche novatrice, en mode projet, accompagnera sa mise en œuvre.

Pour éviter de diluer les efforts et afin de renforcer l'efficacité des actions, une nouvelle stratégie de répartition des ressources, ciblée sur les zones défavorisées, sera adoptée.

Le pari est ambitieux. Il faut aujourd'hui se donner les moyens de le réussir. Ce défi ne pourra être relevé qu'à travers une mobilisation de ressources additionnelles à la hauteur des objectifs et des résultats escomptés, et d'une adhésion sans faille de la communauté éducative, et de l'ensemble des partenaires du système, pour insuffler à la réforme ce nouveau souffle tant attendu.