

ROYAUME DU MAROC



**Ministère de l'Education Nationale, de
l'Enseignement Supérieur, de la Formation des
Cadres et de la Recherche Scientifique**

**Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Education-
Formation**

Présentation du Programme NAJAH

Rapport détaillé - Version projet

Juin 2008

SOMMAIRE

PREAMBULE	3
I. PRINCIPES DIRECTEURS DU PROGRAMME NAJAH	8
II. ESPACE 1 : RENDRE EFFECTIVE L'OBLIGATION DE SCOLARITE JUSQU'A L'AGE DE 15 ANS	12
1. PROJET 1 : DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE PRESCOLAIRE	14
2. PROJET 2 : EXTENSION DE L'OFFRE D'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE	21
3. PROJET 3 : MISE A NIVEAU DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES (ECOLES PRIMAIRES ET COLLEGES)	29
4. PROJET 4 : EGALITE DES CHANCES D'ACCES A L'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE	32
5. PROJET 5 : LUTTE CONTRE LE REDOUBLEMENT ET LE DECROCHAGE SCOLAIRE	40
6. PROJET 6 : DEVELOPPEMENT DE L'APPROCHE GENRE DANS LE SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION	47
7. PROJET 7 : EQUITE EN FAVEUR DES ENFANTS A BESOINS SPECIFIQUES	51
8. PROJET 8 : RECENTRAGE SUR LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES DE BASE	58
9. PROJET 9 : AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA VIE SCOLAIRE	67
10. PROJET 10 : MISE EN PLACE DE L'ECOLE DU RESPECT	72
III. ESPACE 2 : STIMULER L'INITIATIVE ET L'EXCELLENCE AU LYCEE ET A L'UNIVERSITE	79
1. PROJET 11 : MISE A NIVEAU DE L'OFFRE DU SECONDAIRE QUALIFIANT	80
2. PROJET 12 : PROMOTION DE L'EXCELLENCE	86
3. PROJET 13 : AMELIORATION DE L'OFFRE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	91
4. PROJET 14 : PROMOTION DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	112
IV. ESPACE 3 : AFFRONTER LES PROBLEMATIQUES TRANSVERSALES DU SYSTEME	118
1. PROJET 15 : RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES PERSONNELS DE L'ENSEIGNEMENT	120
2. PROJET 16 : RENFORCEMENT DES MECANISMES D'ENCADREMENT, DE SUIVI ET D'EVALUATION DU PERSONNEL DE L'ENSEIGNEMENT	133
3. PROJET 17 : OPTIMISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	142
4. PROJET 18 : PARACHEVEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION ET DE LA DECONCENTRATION ET OPTIMISATION DE L'ORGANISATION DU MINISTERE	156
5. PROJET 19 : PLANIFICATION ET GESTION DU SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION	174
6. PROJET 20 : MAITRISE DES LANGUES	185
7. PROJET 21 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION ET D'ORIENTATION EFFICIENT	188
V. ESPACE 4 : SE DONNER LES MOYENS DE REUSSIR	201
1. PROJET 22 : OPTIMISATION ET PERENNISATION DES RESSOURCES FINANCIERES	202
2. PROJET 23 : MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DE L'ECOLE	217
VI. FINANCEMENT DU PROGRAMME NAJAH	224
1. REPARTITION DU BUDGET PAR ESPACE ET PAR CYCLE	225
2. REPARTITION DU BUDGET PAR NATURE	226
3. REPARTITION DU BUDGET PAR PROJET	227
VII. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NAJAH	230
CONCLUSION	232
ANNEXES	233
1. DETAIL DES PRINCIPALES HYPOTHESES DE BUDGET DU PROGRAMME NAJAH	233
2. LISTE DES PLANS D' ACTIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NAJAH	285

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 ambitieux et innovant, « le Programme NAJAH 2009-2012 ». Ce programme 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 ambition de présenter, de manière détaillée, le Programme NAJAH défini pour accélérer la mise en oeuvre de la réforme. Il s'organise en sept parties :

- Une première partie qui en rappelle les principes directeurs et les pré requis majeurs ;
- Une deuxième partie qui porte sur la présentation des projets retenus par espace d'intervention ;
- Pour chacun des quatre espaces identifiés, une partie visant à présenter les différents projets du Programme NAJAH, leur budget et leurs pré requis de mise en oeuvre, après un rappel des principaux constats de l'état des lieux ;
- Une partie relative au financement du Programme NAJAH, qui fournit une estimation globale des ressources financières à allouer pour sa réalisation ;
- Une partie inhérente au dispositif de mise en oeuvre du Programme NAJAH, qui en décrit les modalités de pilotage.

En annexes sont joints la liste des plans d'actions pour la réalisation de chaque projet ainsi que le détail des hypothèses de calcul du budget.

LEXIQUE DES ABREVIATIONS

- **ALEF** : Advancing Learning and Employability for a better Future
- **ANAPEC** : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
- **APE** : Associations de Parents d'Elèves
- **APEF** : Appui à l'Education et à la Formation (Coopération maroco-française pour la réduction des disparités géographiques)
- **AREF** : Académies Régionales d'Education et de Formation
- **ARESM** : Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur Marocain
- **BTS** : Brevet de Technicien Supérieur
- **CAPES** : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement
- **CCO** : Centre de Conseil et d'Orientation
- **CDMT** : Cadre des Dépenses Moyen Long Terme
- **CFE** : Centres de Formation des Enseignants
- **CFI** : Centre de Formation des Instituteurs
- **CFIE** : Centre de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement
- **CGED** : Contrôle Général des Engagements de Dépenses
- **CNACES** : Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur
- **CNE** : Centre National des Examens
- **CNIPE** : Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation
- **CNRST** : Centre National de la Recherche Scientifique et Technique
- **COPE** : Centre d'Orientation et de la Planification de l'Education
- **COSEF** : Commission Spéciale d'Education et de Formation
- **CPDI** : Cellule de Production de Documents d'Information
- **CPGE** : Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles
- **CPR** : Centres Pédagogiques Régionaux
- **CRF** : Centres Régionaux de Formation
- **CRL** : Curricula Régionaux et Locaux
- **CSE** : Conseil Supérieur de l'Enseignement
- **DEN** : Département de l'Education Nationale
- **DEP** : Direction de l'Evaluation et de la Prospective
- **DES** : Direction de l'Enseignement Supérieur
- **DEUG** : Diplôme de l'Enseignement Universitaire Général
- **DEUP** : Diplôme de l'Enseignement Universitaire Professionnel
- **DRF** : Directions Régionales de Formation
- **DSCO** : Districts Scolaires de Conseil et d'Orientation

- **DSSP** : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification
- **DUT** : Diplôme Universitaire de Technologie
- **ENCG** : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
- **ENS** : Ecole Normale Supérieure
- **EPSS** : Education Physique et Sportive Scolaire
- **EPT** : Education pour Tous
- **EST** : Ecole Supérieure de Technologie
- **FOPEP** : Fonds pour la Promotion de l'Enseignement Privé
- **FSP** : Fonds de Solidarité Prioritaire
- **FUE** : Filières Universitaires d'Education
- **CGEM** : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- **GPEC** : Gestion des Emplois et des Compétences
- **GPP** : Gestion Prévisionnelle du Personnel
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **ISCAE** : Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
- **INDH** : Initiative Nationale pour le Développement Humain
- **IMIST** : Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique
- **LMD** : Licence – Master – Doctorat
- **MARWAN** : Moroccan Academic and Research Wide Area Network
- **MEDA** : Programme de coopération euro-méditerranéen visant à accompagner la transition économique des pays méditerranéens
- **MENESFCRS** : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique.
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- **ONE** : Office National d'Electricité
- **ONEP** : Office National d'Eau Potable
- **OFPPT** : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- **ONOUSC** : Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles
- **PARSEM** : Programme d'Appui à la Réforme du Système d'Education Marocain
- **PROTARS** : Programme Thématique d'Appui à la Recherche Scientifique
- **PEMS** : Projet d'Etablissement et de Mobilisation Sociale
- **PIRLS** : Progress in International Reading Literacy Study
- **PROCADEM** : Projet de Référencement des Capacités Institutionnelles du Système d'Education Marocain
- **REC** : Référentiel des Emplois et des Compétences

- **REF** : Réseau d'Education et de Formation
- **RMIE** : Réseau Maroc Incubation Essaimage
- **RGI** : Réseau de Génie Industriel
- **RDT** : Réseau de Diffusion Technologique
- **SEF** : Système d'Education et de Formation
- **SEGMA** : Services d'Etat Gérés de Manière Autonome
- **SNESUP** : Syndicat National de l'Enseignement Supérieur
- **TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication.
- **TICE** : Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education
- **TIMSS** : Trends in International Mathematics and Science Study (Test International en Mathématiques et Sciences Physiques)
- **UATRS** : Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique
- **UCFC** : Unité Centrale de Formation des Cadres
- **USAID**: United States Agency for International Development
- **ZIP** : Zone d'Intervention Prioritaire

I. PRINCIPES DIRECTEURS 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.

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.

23 projets ont ainsi été identifiés pour accélérer la mise en œuvre de la réforme **sur les 4 espaces déterminants** identifiés par le CSE :

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

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.

II. ESPACE 1 : RENDRE EFFECTIVE L'OBLIGATION DE SCOLARITE JUSQU'A L'AGE 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 :

1. 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 ;
2. 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 ;
3. Veiller au bon état des infrastructures et équipements scolaires pour assurer aux élèves de bonnes conditions matérielles d'apprentissage, indispensables à leur rétention ;
4. 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... ;
5. Mettre en place un dispositif efficace de lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire ;
6. Développer l'approche genre et accentuer les efforts visant à promouvoir la scolarisation des filles ;
7. 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 ;
8. 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 ;
9. 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 ;

10. 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 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.

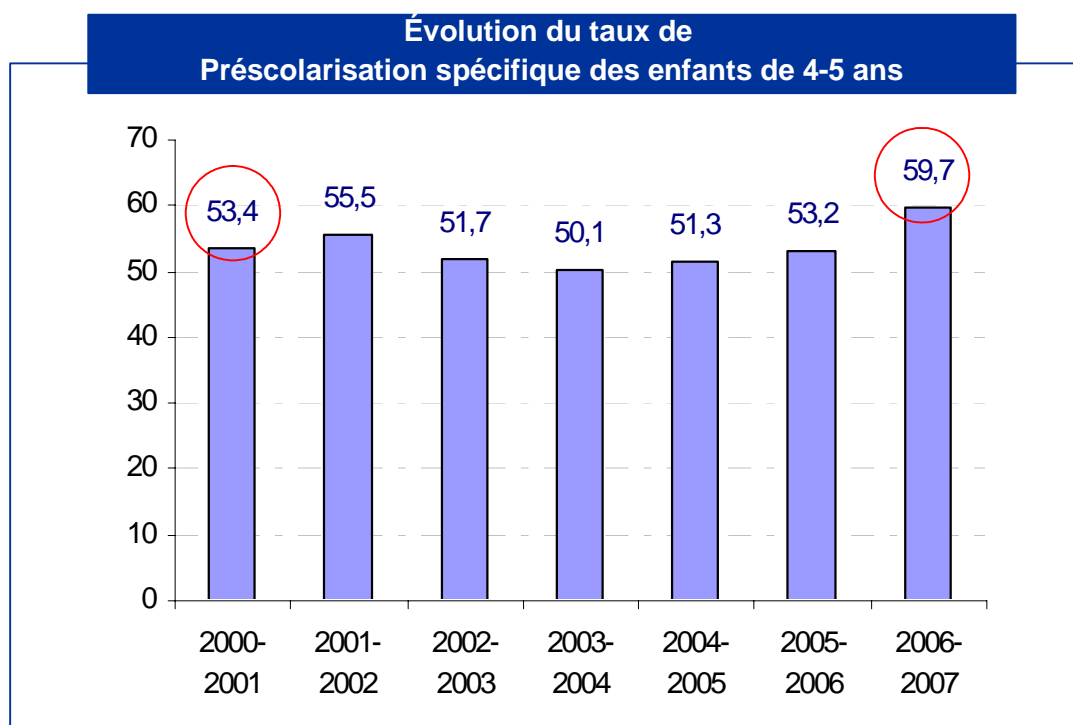
1. Projet 1 : Développement de l'offre préscolaire

En ce qu'il familiarise l'enfant avec le milieu éducatif et participe à son développement psycho cognitif, l'enseignement préscolaire favorise la poursuite et la réussite scolaire de l'enfant au primaire et contribue ainsi à la rétention des élèves dans le système éducatif.

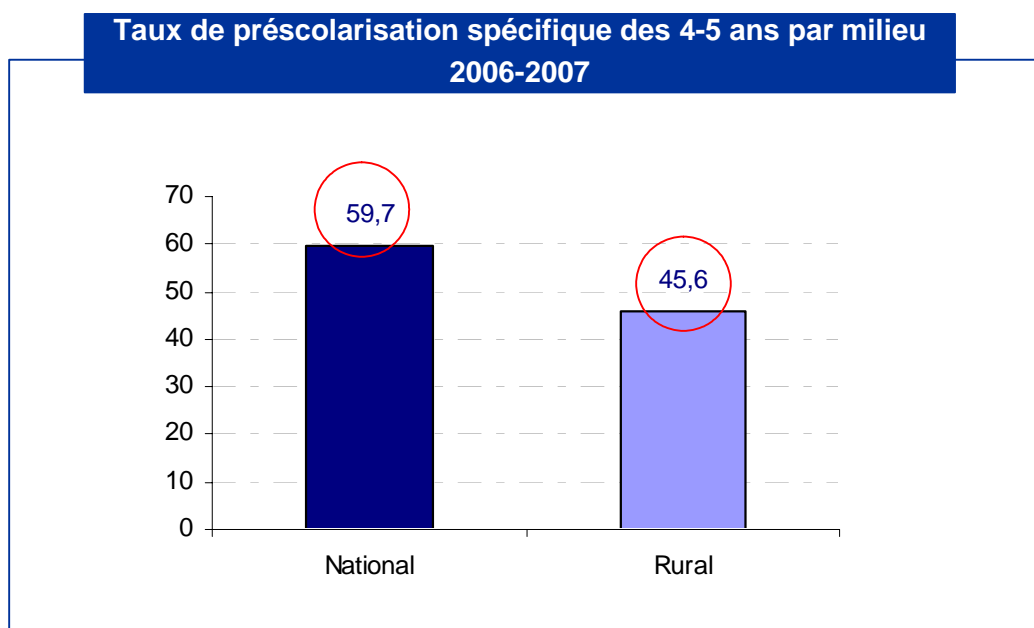
1.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation fait de la généralisation du préscolaire pour les enfants de 4 et 5 ans un objectif fondamental de la réforme du système éducatif (article 24). Plus précisément, selon l'article 28b, l'inscription en première année du préscolaire devait être généralisée à l'horizon 2004.

Pourtant, malgré l'ambition affirmée par la Charte, le préscolaire n'a pas connu de progression significative sur la période 2000-2006, avec un taux moyen de scolarisation qui reste faible, autour de 59,7% en 2006-2007. Les principaux déficits accusés en matière de préscolarisation se situent surtout en milieu rural, notamment pour les filles : le taux de préscolarisation des filles en milieu rural (28,5% en 2006-2007) est de moitié inférieur à la moyenne nationale.



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Force est de constater que, faute de stratégie de développement claire et en l'absence de coordination entre les différents intervenants, la politique menée jusqu'à présent en matière de préscolaire, n'a pas abouti aux résultats escomptés. L'offre préscolaire demeure limitée et inégalement répartie en quantité et en qualité sur l'ensemble du territoire.

1. Les infrastructures préscolaires

L'offre préscolaire reste aujourd'hui essentiellement privée (98% des effectifs préscolarisés), répartie entre établissements modernes et Kouttabs coraniques privés.

80% de la préscolarisation s'effectue dans les Kouttabs coraniques dont le contenu éducatif est plus proche de la garderie que d'une véritable offre préscolaire moderne.

	Élèves préscolarisés 2006-2007	
	Nombre	%
Kouttabs	570 031	80%
Établissements modernes	135 722	20%
Total	705 753	100%

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification, Département de l'Education Nationale

Le nombre insuffisant d'établissements, d'infrastructures et d'équipements de base, en milieu rural notamment, restreint les capacités d'accueil préscolaires.

Ainsi en 2006-2007, le Maroc compte seulement 45.879 classes préscolaires, accueillant 705.753 enfants pour une population scolarisable de près de 1,2 million d'enfants.

A noter cependant que le Ministère est intervenu récemment plus directement dans le développement des infrastructures préscolaires à travers l'ouverture de 1.132 classes préscolaires dans des écoles primaires rurales.

2. L'offre pédagogique préscolaire

Malgré la promulgation de la loi 05-00 qui définit le statut de l'enseignement préscolaire et fixe les conditions d'ouverture des établissements préscolaires et le profil des ressources humaines opérant dans ces établissements, l'offre pédagogique préscolaire reste très hétérogène.

D'une part, il n'existe pas de concept préscolaire pédagogique « moderne » normalisé et systématisé. La diversité des curricula du préscolaire, tant au niveau du choix du contenu et des activités qu'au niveau des méthodes et matériels didactiques ne permet pas d'offrir une réponse cohérente aux premiers besoins d'apprentissage.

D'autre part, l'insuffisance de la formation des éducateurs et la diversité des profils et des qualifications professionnelles constituent un frein évident à la généralisation d'une offre préscolaire de qualité.

Enfin, l'état des établissements préscolaires et leur équipement restent très inégaux notamment entre établissements modernes et Kouttabs, en général, beaucoup plus sommaires.

En réponse à ces problèmes, le Ministère a mis en place 60 Centres de Ressources destinés à apporter un encadrement au secteur préscolaire.

Chaque Centre de Ressources comprend un coordinateur, des conseillers pédagogiques préscolaires et des inspecteurs du primaire affectés aussi au préscolaire. Ces centres ont pour principales missions de procéder à la fabrication locale de matériel pédagogique préscolaire et d'apporter un appui pédagogique aux structures préscolaires environnantes, notamment à travers l'organisation de sessions de formation continue pour les éducateurs.

Cependant le bilan de la mise en place de ces Centres de Ressources est mitigé. Ils sont souvent sous-équipés, en mobilier, matériel didactique et pédagogique et leurs effectifs sont insuffisants pour assurer un encadrement de qualité. Le gel des recrutements des conseillers pédagogiques depuis 2003 a entraîné une réduction sensible des effectifs : de près de 800 avant 2003, ils n'étaient plus que 234 en 2005-2006.

En conclusion, le défi de généralisation du préscolaire se trouve aujourd'hui confronté à deux enjeux majeurs :

- Assurer une couverture nationale complète des établissements préscolaires (notamment en milieu rural et pour les régions présentant des retards importants) ;
- Maîtriser et homogénéiser la qualité de l'offre pédagogique préscolaire (programmes et éducateurs).

1.2 Mesures du Programme NAJAH

1.2.1 Objectif

Une stratégie claire et une politique volontariste de l'Etat s'imposent désormais pour accélérer le développement du préscolaire, conformément aux objectifs de généralisation fixés par la Charte.

En ce sens, le Programme NAJAH se veut ambitieux, en rupture avec le passé, puisqu'il prévoit une forte intervention de l'Etat en vue de la généralisation progressive du préscolaire à l'horizon 2015, au moyen d'un nouveau concept d'éducation préscolaire moderne, authentiquement marocain.

1.2.2 Actions identifiées

La généralisation d'une offre préscolaire de qualité se fera à travers des actions volontaristes menées sur trois fronts en parallèle :

- Mettre à niveau l'offre préscolaire existante ;
- Etendre une offre préscolaire « moderne » sur l'ensemble du territoire ;
- Assurer un meilleur encadrement du secteur préscolaire afin d'en garantir la qualité.

Différentes mesures ont été identifiées dans le cadre du Programme NAJAH pour agir sur chacun de ces fronts.

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 Koultabs que des établissements modernes privés, sera assurée sous forme de 3 sessions de 5 jours par personne et par année. Elle aura vocation à rappeler aux éducateurs les fondamentaux de l'enseignement préscolaire, les principaux apports recherchés pour l'enfant, ainsi que les techniques pédagogiques les plus appropriées dans le cadre d'un préscolaire moderne.

Elle sera dispensée dans les centres de formation du Ministère par des formateurs qualifiés, et ce à partir de 2009. 390.000 jours/homme de formation seront ainsi assurés à destination des éducateurs en exercice.

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. Actuellement au nombre de 60, 9 nouveaux Centres de Ressources seront ainsi équipés pour couvrir l'ensemble du territoire et accompagner les structures préscolaires existantes dans leurs efforts de modernisation. Ces Centres de Ressources seront redynamisés en harmonie avec les autres structures qui interviennent dans ce domaine.

2. Etendre 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 suffisant de ces zones pour les opérateurs privés.

Le Programme NAJAH prévoit à ce titre l'ouverture de plus de 3.600 salles de classes préscolaires intégrées dans les écoles primaires publiques entre 2009 et 2012.

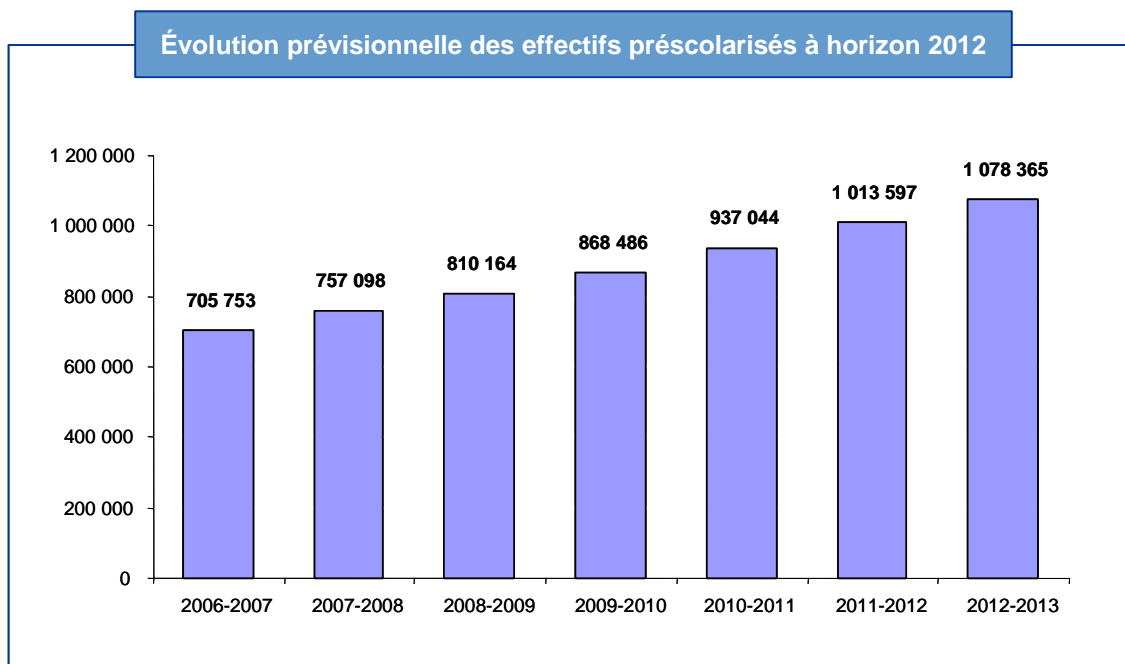
Dans un souci d'optimisation des coûts, l'ensemble des possibilités de reconversion de salles de classes actuellement inutilisées seront explorées et privilégiées aux nouvelles constructions.

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, afin de lever les barrières économiques à leur scolarisation et de lutter contre les disparités sociales en matière d'accès à l'enseignement.

En milieu urbain, qui offre davantage de perspective 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 plus global de la promotion de l'offre d'enseignement privé (cf projet 22).

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



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. Plus de 3.600 nouveaux éducateurs seront ainsi formés et recrutés sur la période 2009-2012.

3. Assurer un meilleur encadrement du secteur préscolaire

Compte tenu de l'importance accordée au développement du préscolaire sur 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 définie, l'encadrement et le suivi du secteur ainsi que la coordination entre les différents acteurs et partenaires.

De plus, 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 aura été assurée au préalable au moyen d'une formation complémentaire aux spécificités du préscolaire.

1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise à niveau et la généralisation du préscolaire ne pourra se faire sans disposer au préalable d'une carte préscolaire précise dressant un panorama exhaustif et détaillé des établissements préscolaires existants (leur type, leurs effectifs, leur implantation, leur périmètre de couverture géographique, le profil de leurs éducateurs...). Ce n'est qu'à partir d'une telle base qu'une stratégie de développement ciblée et efficace pourra être définie.

Par ailleurs, la généralisation du préscolaire prévue dans le Programme NAJAH reposera sur un nouveau modèle qui devra être adapté aux spécificités marocaines tout en proposant un enseignement de qualité à la hauteur des standards internationaux. Ce nouveau modèle sera défini par des experts internationaux, ayant une parfaite connaissance de contextes similaires et susceptibles de définir une offre préscolaire à forte valeur ajoutée pour le Maroc.

Leur intervention sera ainsi l'occasion de :

- définir un nouveau modèle préscolaire moderne marocain : objectifs et techniques pédagogiques, matériel didactique, infrastructures et équipements préscolaires cibles ;
- préciser le profil cible le plus adapté pour les éducateurs préscolaires et les modalités de formation à mettre en place ;
- identifier les partenariats à mettre en place entre les différents intervenants du secteur pour atteindre l'objectif de généralisation.

Notons que, compte tenu de l'ampleur de la tâche, ce dernier aspect revêt une importance particulière et conditionne de manière évidente le succès du projet : la généralisation du préscolaire ne pourra en effet se faire sans une forte implication et une coordination de l'ensemble des partenaires potentiels : ministères, collectivités locales, ONG, opérateurs privés, parents d'élèves.

A cet égard, une synergie forte avec la Fondation Mohamed VI permettra de paralléliser les actions entreprises et d'en tirer les enseignements, pour un développement plus rapide et efficace du préscolaire.

1.2.4 Ressources financières à allouer

Le programme de développement du préscolaire prévu dans le Programme NAJAH nécessitera de mobiliser un budget de 796 millions DH sur la période 2009-2012, réparti comme suit :

- Etude pour la définition du nouveau concept préscolaire moderne : 5 millions DH (en 2008) ;
- Investissement pour l'ouverture de 3.600 salles de classes préscolaires intégrées dans les écoles primaires : 539 millions DH ;
- Coût de fonctionnement de ces nouvelles salles de classes sur les 4 ans (hors masse salariale) : 38 millions DH ;
- Masse salariale des nouveaux éducateurs : 151 millions DH ;
- Distribution de « cartables préscolaires » aux plus défavorisés : 25 millions DH ;
- Formation initiale des nouveaux éducateurs : 22 millions DH ;
- Formation continue requalifiante des éducateurs préscolaires en exercice : 19 millions DH ;
- Equipement de 9 nouveaux Centres de Ressources : 900.000 DH.

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

Pour permettre la généralisation de la scolarité obligatoire à tous les enfants de 6 à 15 ans, il est essentiel de disposer d'infrastructures scolaires de proximité et d'une capacité d'accueil suffisante pour offrir une place à chacun. Une vaste opération d'extension des établissements scolaires sera menée à cette fin, avec un focus particulier sur le milieu rural.

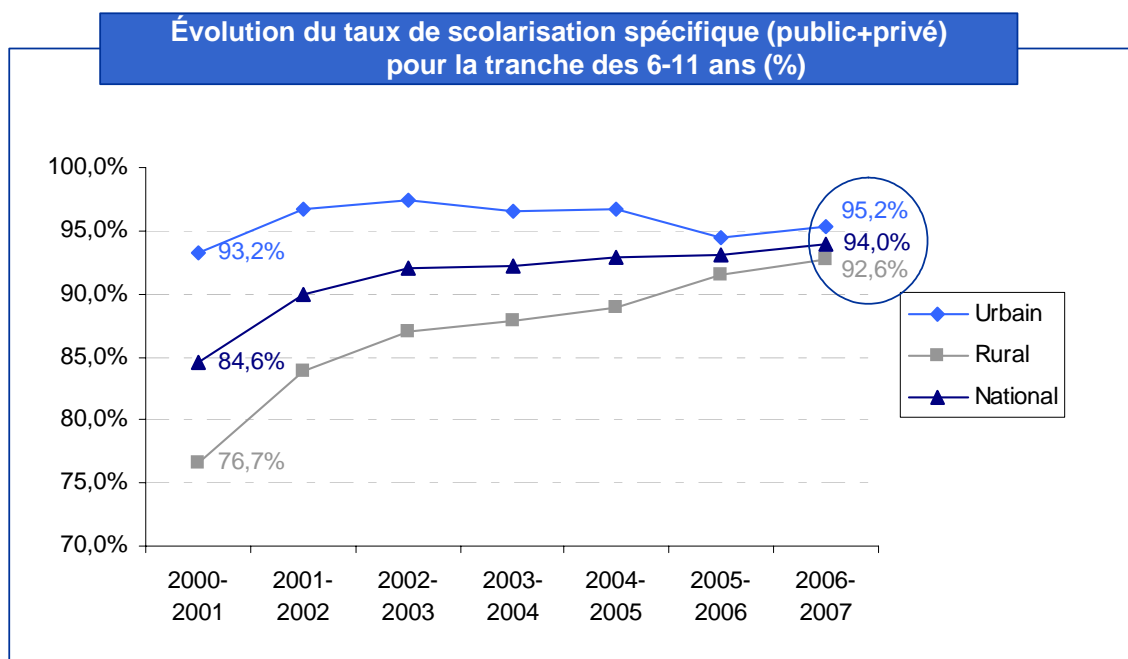
2.1 Principaux constats

1. Le primaire

La Charte Nationale d'Education et de Formation s'est proposé comme objectif une généralisation de l'enseignement primaire pour les enfants de 6 à 11 ans, avec une attention particulière portée à la scolarisation des filles en milieu rural (article 24 et 25). Ainsi tout enfant marocain âgé de 6 ans révolus devait trouver une place pédagogique en première année de l'école primaire la plus proche du lieu de résidence de ses parents à partir de la rentrée scolaire de septembre 2002 (article 28a).

Depuis 2000, une véritable généralisation de l'enseignement primaire a effectivement eu lieu au niveau national, avec des progressions nettes enregistrées en milieu rural.

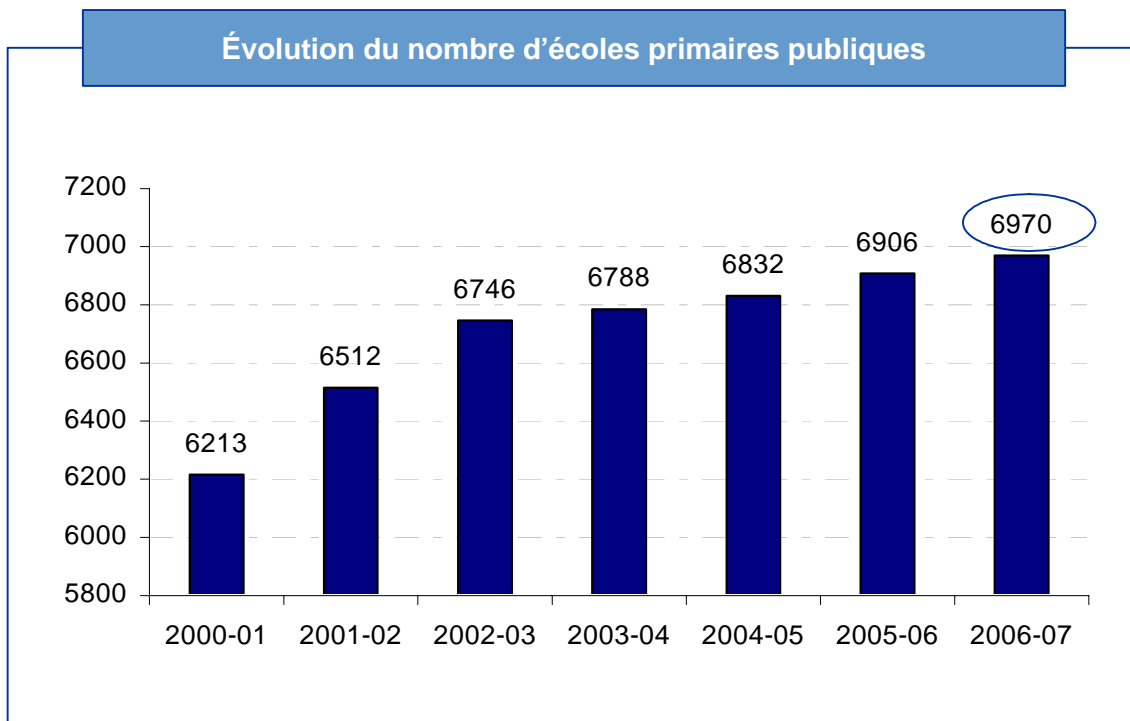
Près de 4 millions d'enfants fréquentent aujourd'hui le primaire et le taux de scolarisation spécifique des 6-11 ans a connu une progression de 10 points entre 2000-2001 et 2006-2007 pour atteindre 94% au niveau national. En milieu rural, le taux de scolarisation des 6-11 ans s'est accru encore plus nettement entre 2000-2001 et 2006-2007 (+ 21%) pour atteindre 92,6%.



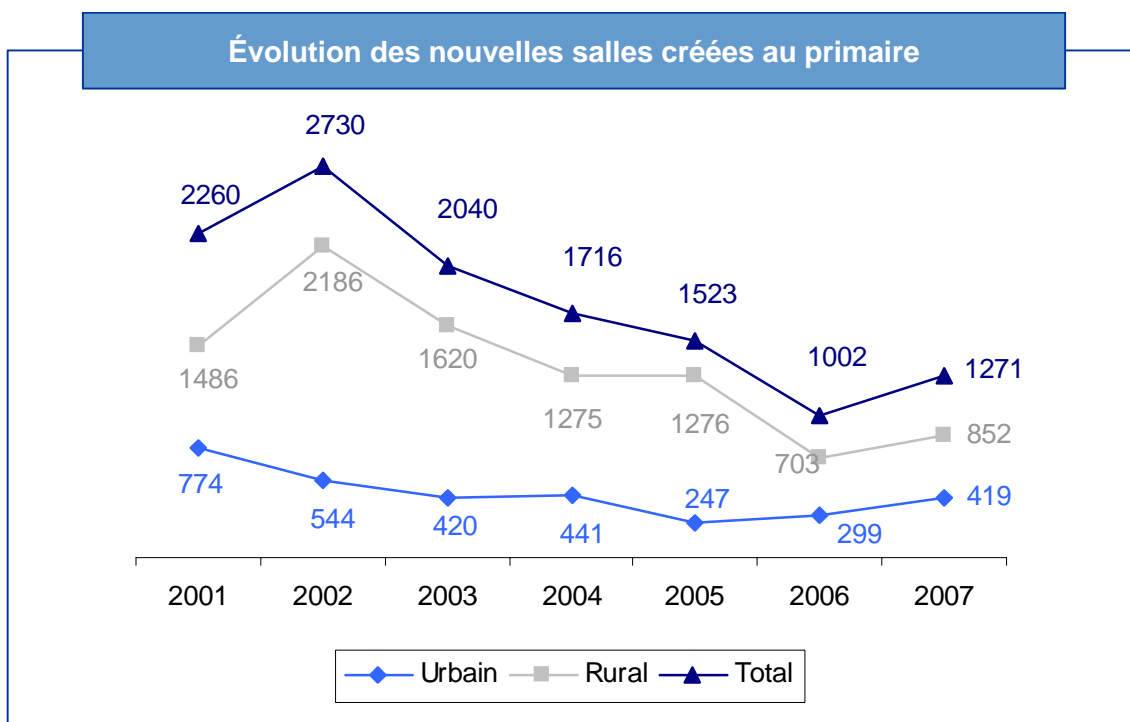
Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Cette nette progression de la scolarisation au primaire a été notamment rendue possible grâce à une extension massive du nombre d'écoles primaires, notamment en milieu rural par le développement des écoles satellites, ayant permis d'améliorer la couverture nationale et de rapprocher l'école de l'enfant.

Ainsi au cours de l'année scolaire 2006-2007, le nombre d'établissements primaires a atteint 6.970 écoles et 13.381 satellites, enregistrant ainsi un accroissement de 12% par rapport à 2000-2001. De même, 12.542 nouvelles salles de classes 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.

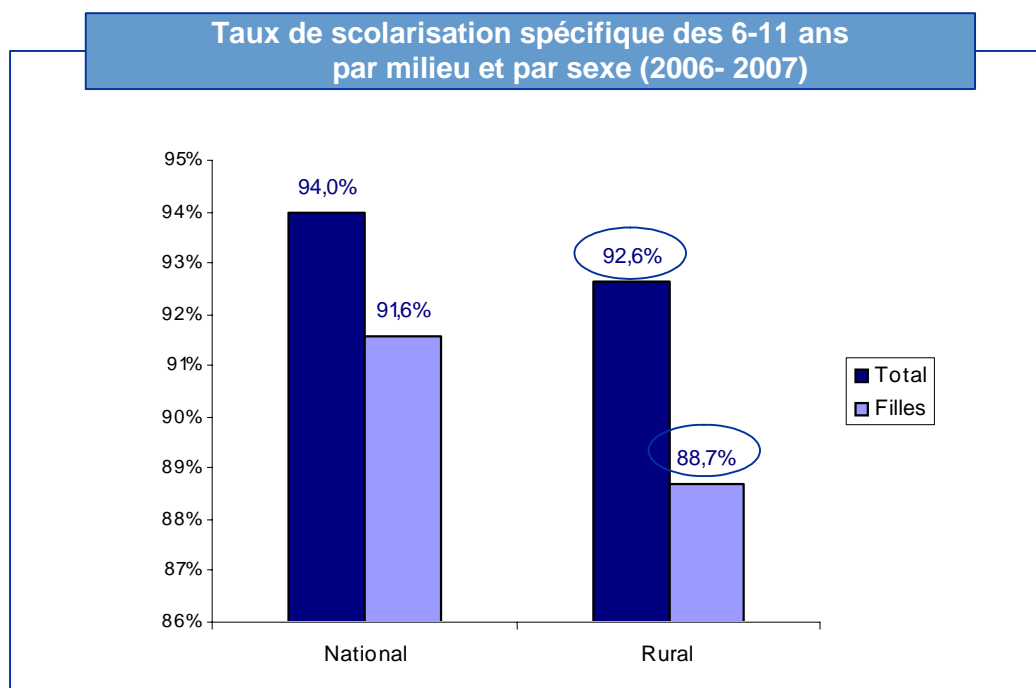


Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale



Source : Département de l'Education Nationale

Cependant, malgré les nettes progressions enregistrées, des disparités subsistent encore dans l'accès à l'enseignement primaire, notamment pour les filles en milieu rural dont le taux de scolarisation (88,7% en 2006-2007) reste inférieur à la moyenne nationale et aux objectifs de la Charte.



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

De plus, un problème persiste dans certaines régions : celui de l'encombrement des classes. En effet, si le nombre moyen d'élèves par classe est satisfaisant au niveau national (28 élèves par classe), il cache des disparités régionales : ainsi les régions de Oued Dahab, Fès Boulemane, Tanger Tétouan, Casablanca et Rabat Salé sont les plus mal loties avec respectivement 27,7%, 9,7%, 9,1%, 8,1% et 7,9% de leurs classes qui ont 41 élèves et plus

Enfin, il est important de noter que les actions entreprises n'ont eu que peu d'impact sur le taux moyen d'abandon au primaire, qui reste élevé et s'est même aggravé depuis 2000, passant de 5,2% à 5,7% en 2005-2006.

En conclusion, pour permettre l'amélioration du taux de scolarisation de l'enseignement primaire, les efforts résiduels doivent continuer de porter sur le milieu rural où le taux de scolarisation reste insuffisant.

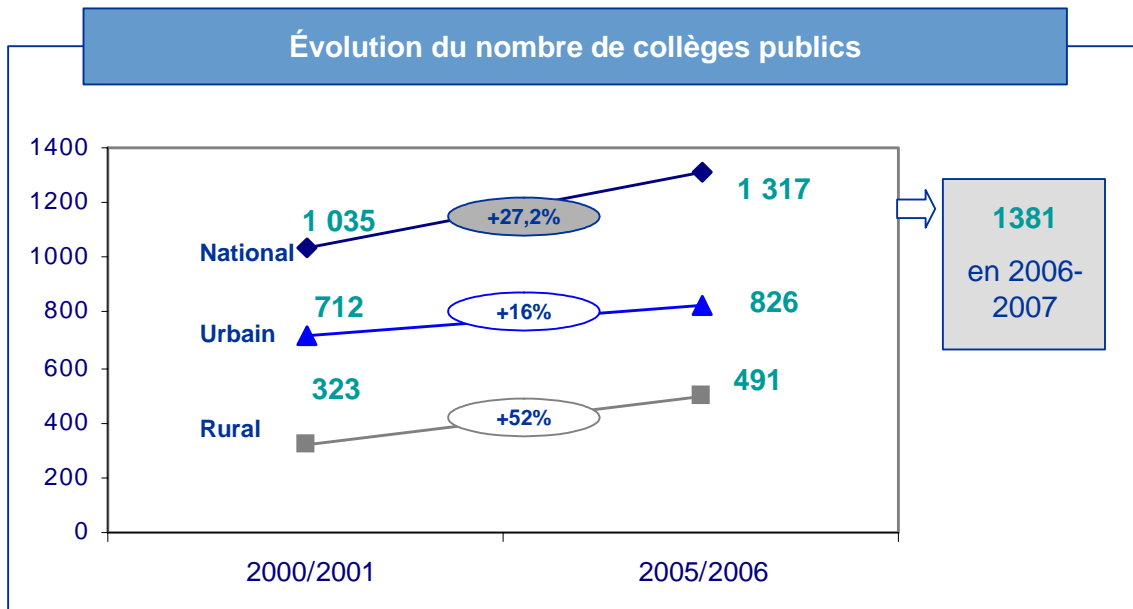
L'importance de l'effort engagé trouvera un plein aboutissement si, en parallèle, des mesures efficaces sont prises pour lutter contre l'abandon scolaire.

2. Le secondaire collégial

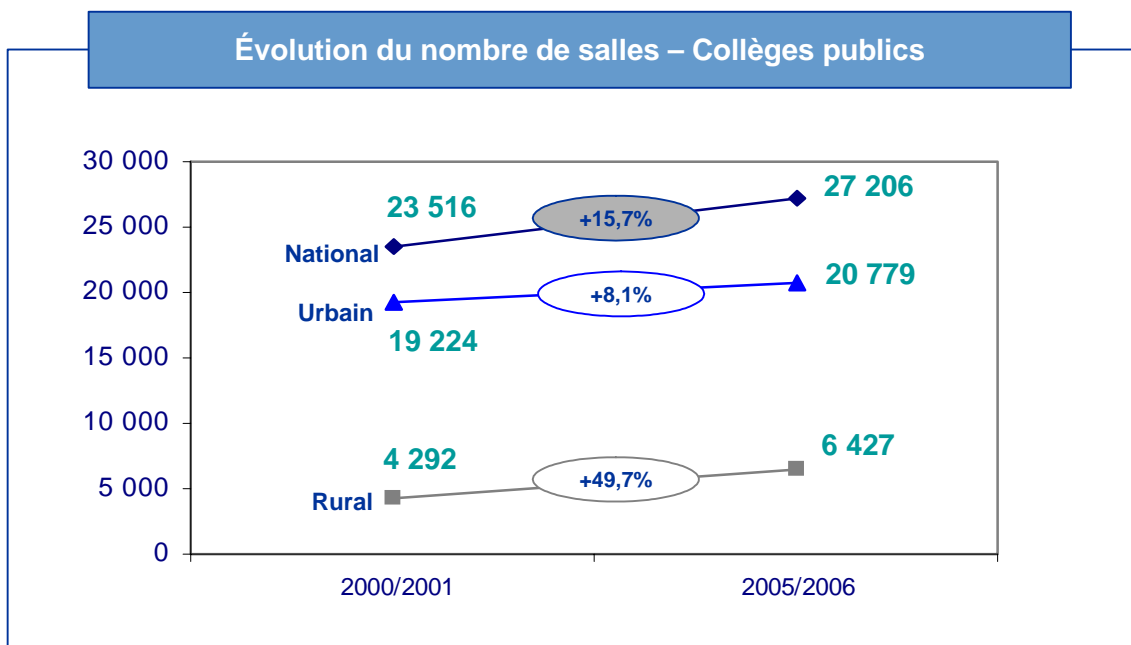
La Charte Nationale d'Education et de Formation vise une généralisation de l'enseignement secondaire collégial pour les enfants de 12 à 15 ans, avec une attention particulière portée à la scolarisation des filles en milieu rural (article 24 et 25). Elle stipule également dans son article 28c que « 80% des élèves inscrits en 1ère année de l'école primaire doivent parvenir à la fin d'école collégiale à l'horizon 2008 ».

D'importants efforts ont été consacrés ces dernières années à l'atteinte de ces objectifs, notamment à travers l'extension des infrastructures collégiales.

Ainsi, le nombre de collèges publics est passé de 1.035 en 2000-2001 à 1.381 en 2006-2007 avec un accent porté au développement des infrastructures collégiales en milieu rural. 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.



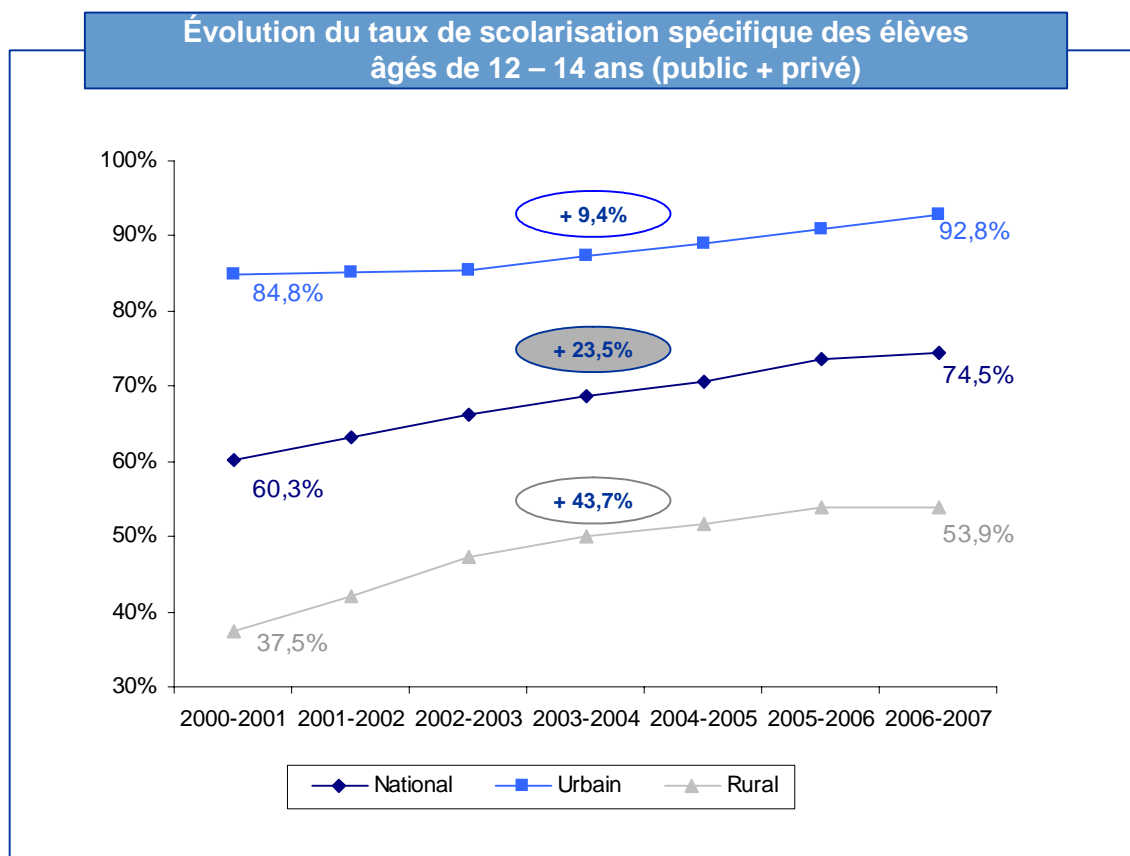
Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

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 millions.

Les efforts ont été particulièrement axés sur le milieu rural qui enregistre les meilleures progressions puisque le taux de scolarisation spécifique des 12-14 ans y a connu une croissance de 43,7% (contre 9,4% en milieu urbain) entre 2000-2001 et 2006-2007.



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Néanmoins, les progressions enregistrées depuis 2000 ne sont pas satisfaisantes.

D'une part, le nombre de collèges publics (1 381 en 2006-2007) demeure insuffisant pour assurer une couverture nationale complète et accessible, notamment en milieu rural où le taux de couverture des communes est de 46%.

D'autre part, l'objectif de généralisation fixé par la Charte n'est pas encore atteint, et le taux de scolarisation des 12-14 ans en milieu rural demeure trop faible par rapport à la moyenne nationale. Il n'atteint que 53,9% en 2006-2007, soit près de 1 adolescent sur 2 de 12-14 ans non scolarisé.

De surcroît, la situation reste particulièrement préoccupante pour les filles de 12-14 ans en milieu rural puisque leur taux de scolarisation n'est que de 43,5% en 2006-2007.

Par ailleurs, l'enseignement secondaire collégial doit encore faire face à un problème d'encombrement des classes, avec plus de 20% des classes ayant 41 élèves et plus, atteignant même 30 à 40% dans les régions de Tanger, Fès, Sous Massa Dra et Laayoune.

Enfin le taux moyen d'abandon au collège demeure préoccupant à 13,6% en 2005-2006.

Le déficit actuel de collèges est amené à s'accroître avec la forte croissance prévisionnelle de la population scolarisable, induite par la généralisation de l'accès à l'enseignement primaire. Dans ce contexte, il sera impératif dans les années à venir de poursuivre les efforts entrepris pour accroître la capacité d'accueil des collèges et leur couverture nationale, notamment en milieu rural.

2.2 Mesures du Programme NAJAH

2.2.1 Objectif

Les efforts d'extension des écoles primaires et collèges entrepris ces dernières années devront être prolongés pour renforcer la capacité d'accueil et assurer une couverture nationale complète, condition indispensable pour améliorer le niveau de scolarisation des enfants de 6 à 15 ans. Sur les 4 prochaines années, ces efforts seront particulièrement accentués au niveau du secondaire collégial, en ciblant en premier lieu le milieu rural.

Plus précisément le Programme NAJAH prévoit la réalisation des constructions nécessaires pour développer la capacité d'accueil en fonction des objectifs suivants :

- Au primaire :
 - Atteindre en 2012-2013, dans chaque commune, un 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.

2.2.2 Actions identifiées

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

- Concentration et accentuation des efforts en milieu rural pour y développer la scolarisation des enfants ;
- Stratégie d'intervention par zones géographiques prioritaires (« différenciation spatiale ») ;
- Optimisation des coûts de construction, à travers une nouvelle approche globalisée et rationalisée :
 - Rationalisation des moyens (matériaux de construction par exemple) ;
 - Mutualisation des coûts, par un recours à la procédure des marchés cadres nationaux pour la construction des nouveaux établissements scolaires.

Au primaire, il s'agira de procéder à la construction d'écoles pour finaliser la couverture résiduelle nationale. 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.

La majorité des efforts d'extension concernera les collèges, avec 6.800 nouvelles salles de classes à ouvrir entre 2009 et 2012, soit 720 collèges correspondant à près de 330.000 places additionnelles. Une large majorité des constructions se fera en milieu rural et représentera 80% des nouvelles salles à créer.

Cette extension permettra d'offrir une capacité d'accueil suffisante pour porter le taux de scolarisation des 12-14 ans de 74% à 90% à horizon 2012.

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 ».

2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les prévisions de constructions figurant dans le Programme NAJAH devront être affinées en phase d'opérationnalisation. A cette fin, un système de planification local, basé sur un processus ascendant, sera mis en place. Il permettra d'élaborer une carte scolaire fiable et exhaustive, qui fait actuellement défaut dans le Système d'Education et de Formation, et d'obtenir ainsi des prévisions précises, établissement par établissement. La refonte du processus de planification fait l'objet d'un projet clairement identifié dans le cadre du Programme NAJAH et présenté dans la suite de ce document (cf projet 19 « Planification et gestion du Système d'Education et de Formation »).

D'autre part, compte tenu de l'envergure du programme de constructions à réaliser ces prochaines années, un dispositif visant à faciliter, optimiser et maîtriser l'extension de l'offre d'enseignement sera mise 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 à travers la passation de marchés cadres nationaux. Cette agence sera représentée dans chaque Académie pour suivre efficacement l'avancement des travaux. Elle permettra ainsi un allègement de la charge des Académies et des Délégations, qui pourront se recentrer sur le métier de l'éducation.

Ces différents éléments sont présentés plus en détail avec le projet 18 « Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation » de ce document.

2.2.4 Ressources financières à allouer

Le programme d'extension des infrastructures primaires et collégiales, prévu dans le Programme NAJAH, nécessitera de mobiliser un budget de 5,1 milliards DH sur la période 2009-2012, Ce budget, couvrant à la fois les besoins d'investissement et les besoins de fonctionnement additionnels (hors masse salariale) des nouvelles salles/établissements à ouvrir, est réparti comme suit :

- Au primaire :
 - Construction et équipement de 2.500 salles de classes : 767 millions DH ;
 - Fonctionnement de ces salles : 14 millions DH sur la période 2009-2012.

- Au secondaire collégial :
 - Construction et équipement de 720 collèges (6.800 salles de classes) : 4,3 milliards DH ;
 - Fonctionnement de ces collèges : 35 millions DH sur la période 2009-2012.

3. **Projet 3 : Mise à niveau des établissements scolaires (écoles primaires et collèges)**

La qualité des espaces d'enseignement constitue un impératif de base pour assurer aux élèves de bonnes conditions d'apprentissage et obtenir une efficacité optimale, à travers trois dimensions principales que sont le confort, la sécurité et l'hygiène dans l'ensemble des établissements d'enseignement.

3.1 **Principaux constats**

La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule à ce titre dans son article 161 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 [...]* ».

Elle précise également dans son article 159 que « *les nouveaux aménagements ou constructions à entreprendre seront basés sur des standards mis à jours, rénovés et adaptés, au mieux, à chaque contexte écologique, climatique et socio culturel* ».

Or le constat actuel met la lumière sur un état inquiétant des établissements scolaires.

D'une part en effet, les normes de construction et d'équipement de ces établissements, quand elles existent, sont généralement sommaires et incomplètes.

Elles se résument principalement à des normes de surfaces et de matériaux pour les différents éléments fonctionnels de l'établissement et ne couvrent pas l'ensemble des thématiques qui devraient relever d'un véritable référentiel d'établissement : schéma spatial type des établissements, normes de sécurité et d'hygiène, normes d'accessibilité pour les handicapés, qualité architecturale, critères de choix pour la sélection des sites d'implantation des établissements...

Il n'existe pas non plus de catégorisation suffisamment fine des établissements, avec des normes adaptées, en fonction du cycle d'enseignement, de la taille de l'établissement, et du milieu géographique d'implantation de l'établissement.

D'autre part, il n'y a 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. Nombreux ne disposent même pas des équipements de base (eau, électricité, sanitaires) et nécessitent aujourd'hui une véritable mise à niveau.

Le bilan de ces carences, pour les écoles primaires et les collèges, se présente comme suit :

	Primaire	Collégial
Salles défectueuses	8 942	1 226
Etablissements sans clôture	9 008	28
Etablissements non raccordés au réseau de l'eau potable	13 550	216
Etablissements non raccordés au réseau d'électricité	10 963	63
Etablissements non raccordés au réseau d'assainissement	4 160	561

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Un constat similaire peut être fait au niveau des internats pour lesquels on déplore en effet souvent un mauvais état général des infrastructures, un déficit d'équipement et une maintenance préventive défailante.

A noter que depuis 2005, une dotation spéciale est réservée à la réhabilitation des internats (infrastructures et équipements).

Enfin les Centres Pédagogiques Régionaux connaissent eux aussi un besoin urgent de réhabilitation.

3.2 Mesures du Programme NAJAH

3.2.1 Objectif

Face aux constats actuels, il est aujourd'hui urgent de procéder à la mise à niveau des infrastructures et équipements pour les écoles primaires, les collèges et leurs internats, et d'en pérenniser l'entretien afin de garantir aux élèves et aux enseignants de bonnes conditions matérielles de travail.

3.2.2 Actions identifiées

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 homogènes, 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.

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. Cette opération permettra :

- le raccordement à l'eau de 100% des établissements scolaires (40% ONEP et 60% citernes) ;
- le raccordement à l'électricité de 80% des établissements (dont 20% par le recours à l'énergie solaire) ;
- la mise en place de latrines dans tous les établissements ;
- la réfection de plus de 10.000 salles de classes et le renouvellement des équipements défectueux ;
- la réfection de tous les internats ;
- L'aménagement des établissements scolaires 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.

3.2.3 Ressources financières à allouer

La mise en œuvre du projet de réhabilitation et de pérennisation des établissements nécessitera un budget global s'élevant à 5,2 milliards DH sur la période 2009-2012.

Plus précisément, il faudra compter :

- 500.000 DH pour mener l'étude qui permettra de catégoriser les établissements scolaires et de mettre à jour leurs normes de construction et d'équipement ;
- 3 milliards DH pour réhabiliter l'ensemble des établissements scolaires (écoles, collèges et lycées) entre 2009 et 2010 ;
- 1,6 milliard DH pour la maintenance préventive des écoles primaires et collèges sur la période 2009-2012 ;
- 552 millions DH pour réhabiliter les internats ;
- 30 millions DH pour mettre à niveau les infrastructures et équipements des Centres de Formation des Enseignants.

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

Les mesures d'appui social permettant de lever les éventuelles barrières économiques ou géographiques à l'accès à l'enseignement, qui constituent des causes importantes de non scolarisation ou de déscolarisation, peuvent s'appréhender sous deux formes différentes :

- des mesures destinées à offrir aux élèves des services d'hébergement, de restauration, et de transport ;
- des aides financières et matérielles à l'attention des plus démunis.

4.1 Principaux constats

Globalement, si des efforts importants ont été consacrés depuis 2000 au développement du dispositif d'appui social, ils doivent encore être prolongés et renforcés, notamment en milieu rural, pour contribuer efficacement à lever les barrières socio économiques et géographiques à l'accès à l'enseignement.

1. Les internats

La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule dans son article 140 que « *tout collège accueillant les élèves du milieu rural, doit posséder un internat doté de toutes les conditions d'hygiène et de bien être que nécessite une scolarité studieuse. Le conseil de gestion de l'établissement, prévu par l'article 149 b de la présente Charte, participe à la supervision de la bonne gestion de l'internat* ».

Si des efforts importants ont effectivement été consacrés à la création d'internats depuis 2000-2001, témoignant d'une volonté manifeste d'accompagner l'extension des infrastructures scolaires par des structures d'hébergement de proximité, l'objectif fixé par la Charte n'est aujourd'hui pas atteint.

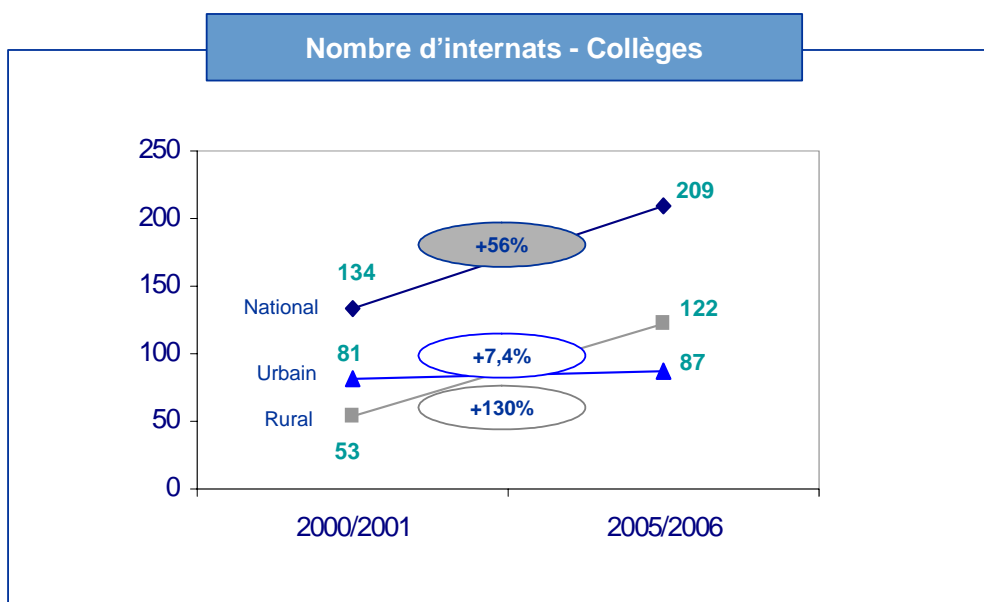
Au primaire, le nombre de bénéficiaires des internats est marginal, dans la mesure où les internats ont plus vocation à accueillir des élèves du secondaire.

Nombre d'élèves internes au primaire			
	2003/2004	2006/2007	TCAM
National	720	918	8,44%
Urbain	497	568	4,55%
Rural	223	350	16,21%

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

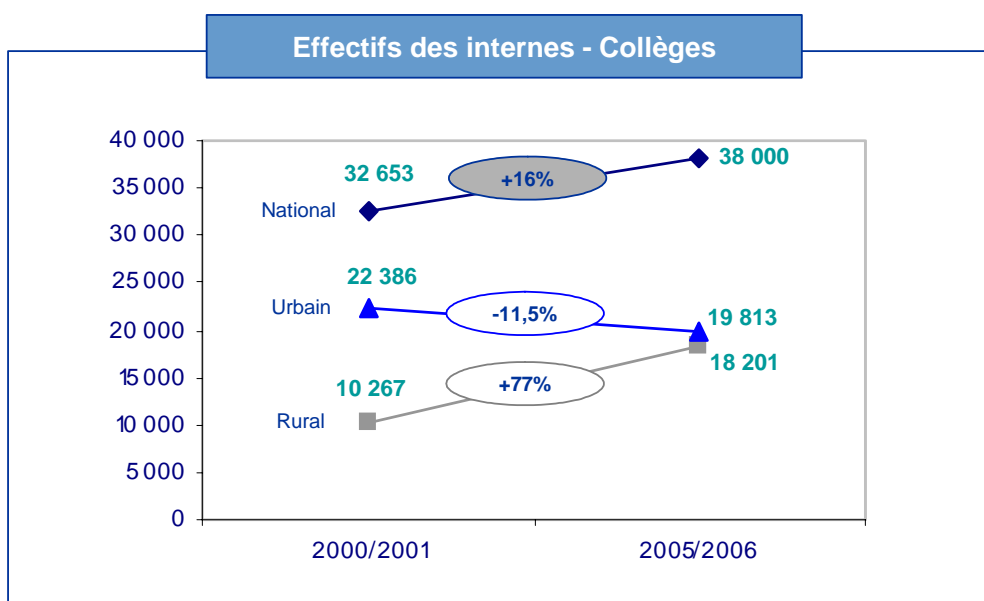
Dans le secondaire collégial, 75 internats supplémentaires ont été créés entre 2000-2001 et 2005-2006, dont 69 en milieu rural.

Ces créations ont permis d'améliorer le taux de couverture des collèges en internats, qui est passé de 13% à 16% entre 2000 et 2006 au niveau national et de 16 à 25% en milieu rural.



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Le nombre d'élèves internes est passé de 32.653 en 2000-2001 à 38.000 en 2005-2006, soit une augmentation de 16% au niveau national, principalement imputable à la croissance des effectifs internes en milieu rural (+ 77% entre 2000 et 2006).



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Cependant le bilan de ces améliorations doit être nuancé :

- L'objectif fixé par la Charte (doter tout collège en milieu rural d'un internat) est loin d'être atteint.
- L'extension du nombre d'internats a principalement permis de suivre la tendance de l'évolution des effectifs scolarisés : en effet le pourcentage des élèves inscrits en internat parmi l'ensemble des effectifs scolarisés au collège a peu évolué entre 2000 et 2006 (autour de 3% au niveau national – autour de 6,5% en milieu rural).
- Les élèves bénéficiant d'une place en internat représentent à peine 25% des élèves nécessaires.

En 2006-2007, le nombre d'internes est resté quasi stable (37.218 au niveau national et 17.791 en milieu rural).

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. Les Dar Taleb ont ainsi permis d'héberger, en 2007, 22.646 élèves supplémentaires, dont 15.309 en milieu rural, portant la part des élèves internes en milieu rural (internats + Dar Taleb) à 11%.

2. Les cantines

La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule dans son article 139 que « *les cantines scolaires seront restructurées sur la base de la décentralisation de la gestion, avec implication des partenaires, notamment les parents d'élèves, dans la programmation et le contrôle, pour que ces cantines puissent offrir, le plus largement possible, et surtout en milieu rural, des repas sains et nutritifs.* »

Au primaire, les cantines scolaires sont ouvertes, en grande partie, en milieu rural où elles profitent à plus de 40% des élèves.

Nombre et part des bénéficiaires des cantines scolaires au primaire *				
	2003 / 2004		2006 / 2007	
	Nombre	Part**	Nombre	Part
National	975 047	25,3%	950 621	26,3%
Urbain	96 696	5,2%	100 448	5,9%
Rural	878 351	44,2%	850 173	44,5%

* Hors cantines existantes dans les internats
 ** Part des bénéficiaires = Nombre de bénéficiaires des cantines scolaires / Effectif scolarisé

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Selon la carte scolaire 2007-2008, il est prévu que le nombre de cantines scolaires atteigne 5.878 cantines dont 89% en milieu rural. La proportion des écoles ayant une cantine scolaire atteindra alors 28,4%.

De plus, le nombre d'écoles servant des repas aux élèves sans disposer de cantine scolaire atteindra 12.855 écoles dont presque la totalité en milieu rural (écoles satellites).

Ainsi, le pourcentage des écoles servant des repas aux élèves atteindra 62%. Et le nombre total des bénéficiaires atteindra près de 1.014.500 élèves.

Dans le secondaire collégial, le nombre global des bénéficiaires de cantines scolaires a connu une croissance de 22% entre 2003-2004 et 2006-2007.

Cette progression est particulièrement nette en milieu rural où le nombre de bénéficiaires a été multiplié par 3.

Nombre et part des bénéficiaires des cantines scolaires au collège *				
	2003/2004		2006/2007	
	Nombre	Part**	Nombre	Part
National	20 915	1,84%	25 543	1,83%
Urbain	20 149	0,08%	22 815	0,25%
Rural	766	8,99%	2 728	7,58%

* Hors cantines existantes dans les internats

** Part des bénéficiaires = Nombre de bénéficiaires des cantines scolaires / Effectif scolarisé

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Cependant le bilan de ces améliorations doit être nuancé : l'extension du nombre de cantines scolaires a principalement permis de suivre la tendance de l'évolution des effectifs scolarisés au collège. En effet le pourcentage des bénéficiaires de cantines scolaires parmi les effectifs scolarisés n'a que très peu évolué entre 2003-2004 et 2006-2007 (autour de 1,8% au niveau national – autour de 8% en milieu rural).

Selon la carte scolaire 2007-2008, le nombre de cantines dans les collèges sera porté de 206 à 266 dont 261 en milieu rural, permettant ainsi de porter le nombre de bénéficiaires prévisionnel des cantines scolaires à près de 31.400 élèves, soit environ 2,1% des élèves du secondaire collégial.

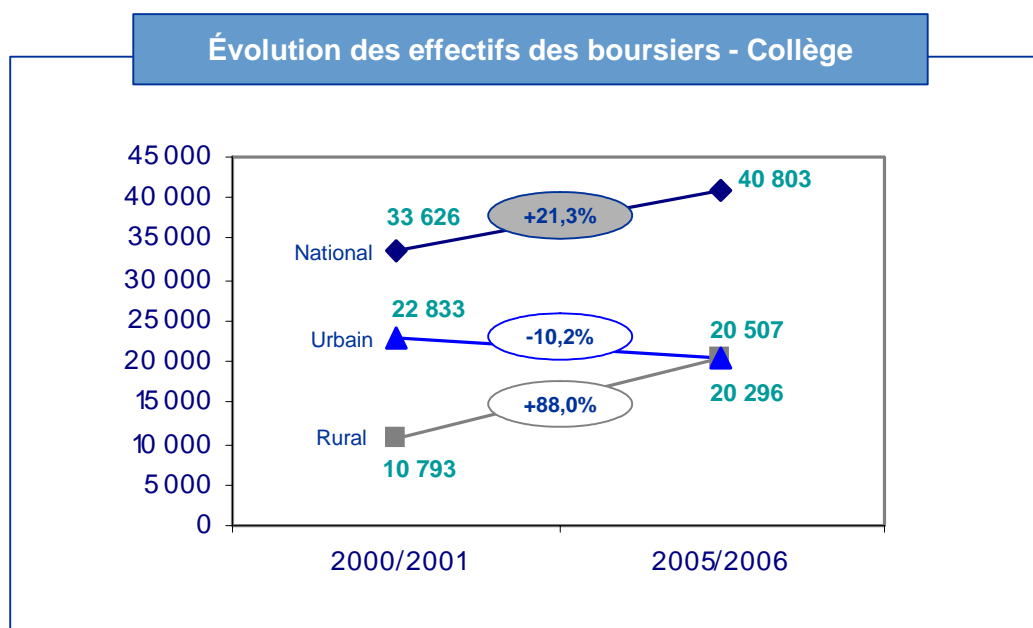
3. Les transports scolaires

Cette action d'appui social reste très peu répandue, et relève principalement d'initiatives ponctuelles et ciblées. A ce titre, l'on peut citer une initiative récente du Ministère pour l'acquisition de 50 bus scolaires en collèges ruraux, dont la gestion est assurée par les communes et associations de parents d'élèves. Notons également des initiatives intéressantes au niveau des Académies pour mettre à disposition des moyens de transport adaptés en milieu rural enclavé (VTT, charrettes...).

4. Les bourses scolaires

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.

Dans le secondaire collégial, l'effectif des boursiers a connu une croissance importante entre 2000-2001 et 2005-2006 (+21%), portant le nombre de bénéficiaires de bourses scolaires à près de 41.000 élèves. Cette croissance a principalement concerné le milieu rural (+88% dans le secondaire collégial).



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

En revanche les frais de scolarisation (frais de scolarité, manuels et fournitures) des élèves restent souvent à la charge des parents, ce qui représente une dépense importante pour les plus défavorisés, susceptible de constituer un frein à la scolarisation des enfants. Ces coûts par élève et par an sont en effet estimés à environ 500 DH dans le primaire et entre 1.000 et 1.500 DH dans le secondaire.

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.

4.2 Mesures du Programme NAJAH

4.2.1 Objectif

Pour accompagner l'extension des infrastructures primaires et collégiales, le Programme NAJAH vise à renforcer le dispositif d'appui social afin 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.

Afin de ne pas disperser les énergies et les moyens et dans un souci d'efficacité ciblée, une option forte a été retenue concernant les mesures d'appui social qui seront mises en place : celle de concentrer les efforts sur les nouveaux établissements créés sur la période du Programme NAJAH, et en milieu rural uniquement.

4.2.2 Actions identifiées

La généralisation de l'accès à l'enseignement obligatoire et la rétention des élèves ne pourront se faire sans un dispositif d'appui social renforcé et ciblé.

A ce titre, différentes mesures ont été identifiées dans le cadre du Programme NAJAH sur quatre axes majeurs.

1. Accélérer l'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 infrastructures primaires et collégiales.

Ainsi, conformément aux objectifs de la Charte, un internat de 120 places, soit une capacité d'environ 30% des élèves, sera construit dans chaque nouveau collège en milieu rural. 608 internats seront ainsi créés durant la période 2009-2012, pour une capacité additionnelle de 73.000 lits qui permettra de multiplier par 5 le nombre d'internes au collège.

De plus, des internats seront ouverts au niveau du primaire. Cette pratique innovante accompagnera la création d'écoles communautaires en milieu rural. 43 nouveaux internats seront construits à ce titre, selon l'hypothèse que 20% des nouvelles salles de classes au primaire en milieu rural correspondront à des écoles communautaires. Ces internats auront une capacité de 90 lits, soit environ 30% des élèves de l'école.

Il convient de noter que l'extension de l'offre d'internats devra 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 pour soulager le coût supporté par le Ministère.

2. Optimiser l'utilisation 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% d'entre 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.

Le nombre de bénéficiaires de cantines pour les collèges ruraux pourra ainsi être multiplié par 8 d'ici 2012.

Pour compléter cet effort, des sources de financement additionnelles seront activement recherchées, aussi bien en termes d'investissement (pour équiper en cantines les nouveaux établissements non pourvus d'internats dans le cycle primaire), que de frais de fonctionnement. Un partenariat avec les collectivités locales, ou la modularité de la gratuité du service en fonction du revenu des familles constituent à ce titre des alternatives de financement intéressantes dont la faisabilité sera étudiée.

3. Mettre en place des moyens de transport adéquats 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.

Il est ainsi prévu d'équiper les nouvelles écoles primaires communautaires, plus éloignées des logements des élèves, d'un bus de transport scolaire d'une capacité de 25 personnes, opérant en deux rotations, permettant ainsi de transporter 15% des élèves.

Tous les nouveaux collèges construits en milieu rural sur la durée du Programme NAJAH seront également équipés d'un bus de transport scolaire d'une capacité de 35 personnes, opérant en deux rotations, permettant ainsi de transporter 15% des élèves.

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 transport 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...).

4. Mettre en place des aides matérielles de soutien à la scolarisation

Trop d'enfants sont aujourd'hui exclus du système éducatif en raison des coûts de scolarisation (frais d'inscription, 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. Elles auront vocation à aider les familles dans l'acquisition des fournitures et manuels scolaires nécessaires à l'élève. 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 en contrôler l'octroi et assurer un suivi régulier de leur utilisation. La généralisation de cette mesure sera précédée d'une phase pilote qui permettra d'en tester les modalités et l'efficacité concrète.

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

4.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les diverses mesures envisagées pour l'enseignement scolaire seront conditionnées par la réalisation des établissements programmés dans le cadre de l'extension de l'offre d'enseignement obligatoire, puisque seuls les nouveaux établissements programmés en milieu rural sont concernés par ces mesures.

En particulier, la mise en place d'écoles « communautaires », qui sera réalisée de façon progressive en commençant par des tests dans certaines communes, conditionne la création d'internats au cycle primaire ; celle-ci a été estimée dans un premier temps à 20% des nouvelles écoles primaires mais ce ratio sera probablement amené à évoluer sur la période du plan.

De manière générale, la mise en place des différentes mesures préconisées devra être réalisé sur des communes/établissements pilotes avant généralisation, pour en vérifier la portée, en valider l'opportunité et en affiner les modalités de déploiement.

4.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place des mesures d'appui à la scolarisation prévues dans le Programme NAJAH nécessitera de mobiliser un budget de 6 milliards DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et les besoins de fonctionnement additionnels (hors masse salariale), et réparti comme suit :

- Construction de 43 internats dans les nouvelles écoles primaires rurales « communautaires » : 218 millions DH d'investissement et 51 millions DH de fonctionnement ;
- Construction de 608 internats dans les nouveaux collèges ruraux : 3,062 milliards DH d'investissement et 358 millions DH de fonctionnement ;
- Fonctionnement des cantines créées dans les nouveaux internats en double service pour nourrir 30% d'externes : 41 millions DH dont 37 millions DH pour les collèges;
- Equipement des nouvelles écoles primaires rurales « communautaires » de bus de transport scolaire : 14 millions DH d'investissement et 7 millions DH de fonctionnement ;
- Equipement des nouveaux collèges ruraux de bus de transport scolaire : 395 millions DH d'investissement et 67 millions DH de fonctionnement ;
- Aides matérielles à la scolarisation des plus défavorisés : une enveloppe de 1,8 milliards DH sera allouée sur la période 2009-2012 (450 millions DH par an).

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

La lutte contre le redoublement et le décrochage constitue un levier majeur de la réussite scolaire et universitaire. Au niveau de l'enseignement scolaire, le suivi des élèves et le soutien scolaire représentent des voies de recours essentielles contre l'abandon et le redoublement des élèves.

5.1 Principaux constats

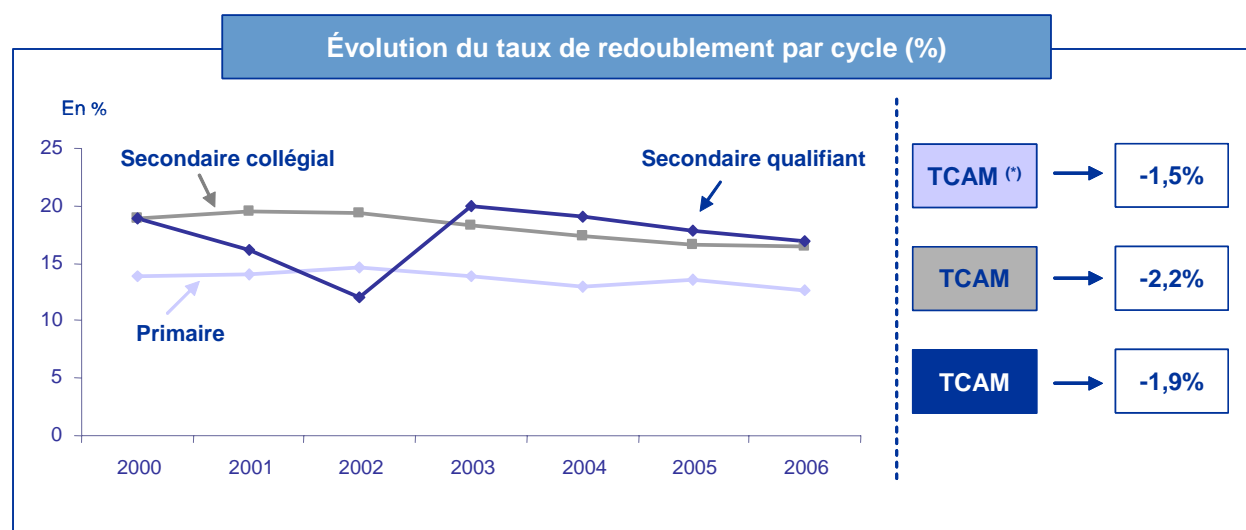
L'amélioration des rendements internes du système éducatif marocain constitue l'un des objectifs majeurs de la Charte Nationale d'Education et de Formation. Elle stipule, dans son article 27, que « *tous les efforts seront déployés pour attirer les apprenants et faire en sorte que leur scolarité évolue de manière continue, durable et réussie, et que soient progressivement jugulés la déperdition, l'échec scolaire ou la poursuite factice ou intermittente des études. [...]* »

Plus précisément, la Charte prévoit, dans son article 28c, que 90% des élèves inscrits en 1^{ère} année de primaire doivent parvenir en fin d'école primaire à horizon 2005, 80% en fin de d'enseignement secondaire collégial à horizon 2008 et 60% en fin d'enseignement secondaire qualifiant à horizon 2011.

Aujourd'hui, ces objectifs de la Charte relatifs au rendement interne du système n'ont pas été atteints.

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

Ils n'ont pas connu de fléchissement significatif, au cours des 5 dernières années, avec une baisse annuelle inférieure à 3%.

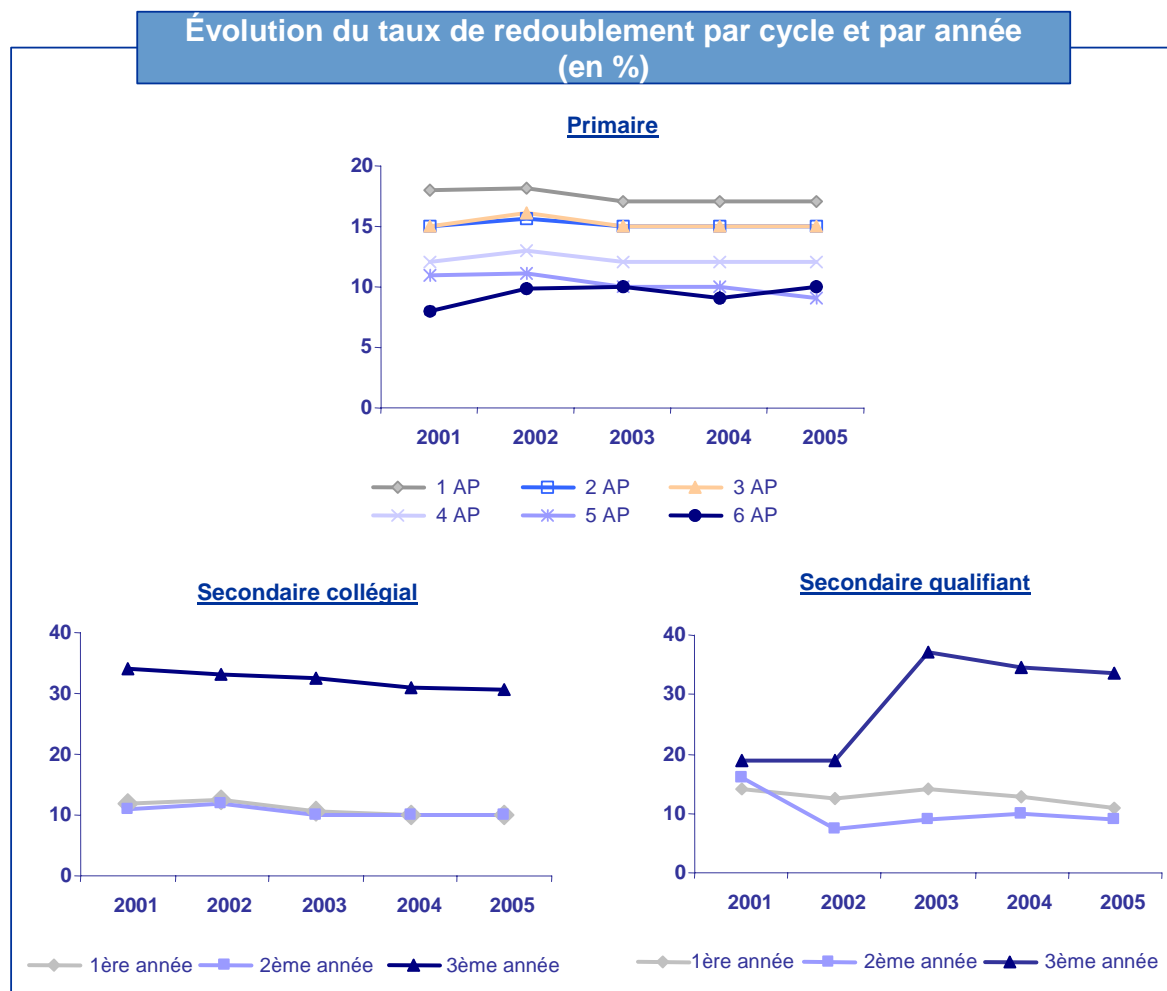


Source : Banque Mondiale, notes politiques du 28 novembre 2007

Au primaire, le redoublement est plus important au cours des 1^{ères} années de scolarisation, le taux le plus élevé étant enregistré en première année, ce qui souligne l'importance du préscolaire comme facteur d'intégration. Ainsi, le nombre moyen d'années d'enseignement au primaire est de 6,7 ans, au lieu de 6.

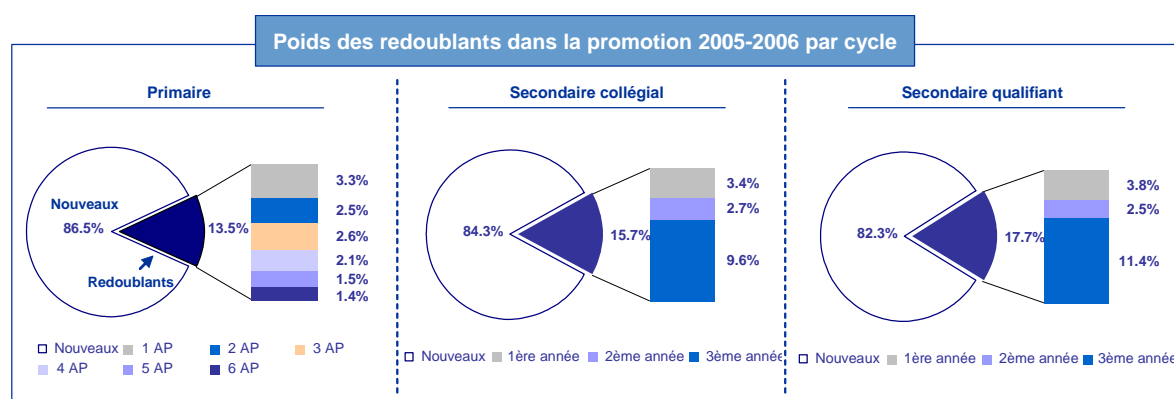
Au secondaire collégial, les taux de redoublement de la 3^{ème} année sont environ trois fois supérieurs à ceux enregistrés aux autres niveaux. Notons, à ce titre, que la divergence entre les évaluations des élèves en classe et leurs résultats aux examens finaux soulève des questions quant au système d'évaluation des élèves.

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%.



Source : Banque Mondiale, notes politiques du 28 novembre 2007

Le poids des redoublants reste très élevé. En ce qui concerne la promotion 2005-2006, il s'élève à 13,5% des effectifs scolarisés dans le primaire et 15,7% dans le secondaire collégial. A titre d'exemple, le poids des redoublants dans le cycle primaire est le plus important parmi les états arabes et comparable à celui constaté en Afrique Subsaharienne (15,3%).



Source : Recueil statistique de l'éducation, année scolaire 2005-2006, Département de l'Éducation Nationale

A travers ces constats, il apparaît que le redoublement est un phénomène endémique dont les causes sont multiples. En effet, selon une étude menée sur le redoublement, les difficultés à réussir en classe sont dues principalement et par ordre d'importance :

- à des lacunes, des retards scolaires des élèves, et une absence de solutions pour rattraper ces retards ;
- à des programmes et des systèmes d'évaluation inadéquats (difficiles, changements fréquents) ;
- à la qualité et au comportement des enseignants (sévères, manque de pédagogie, peu consciencieux) ;
- à la distance entre l'école et le domicile et l'absence de moyens de transport ;
- à des problèmes financiers ;
- aux absences fréquentes pour des occupations familiales ou professionnelles.

Par ailleurs, d'autres raisons de l'échec, recueillies auprès des experts du Ministère, sont invoquées comme les conditions difficiles d'accès à l'école en milieu rural dues au manque d'internats et de cantines et à l'absence de transports. Les conditions sociales des élèves sont également en cause, notamment l'analphabétisme des parents, peu intéressés aux études de leurs enfants.

Enfin, à toutes ces raisons, viennent s'ajouter les conditions difficiles de l'apprentissage, telles que le surpeuplement des classes, l'absentéisme des enseignants, surtout en milieu rural, ou encore le nombre important des matières enseignées.

Au regard de ces difficultés, certains élèves ne cherchent pas de solutions et quittent l'école, d'autres essaient par leurs propres moyens de surmonter ces difficultés :

- en se faisant aider par un proche pour rattraper les retards ;
- en allant à l'école à pied ou en stop ;
- en travaillant en parallèle.

Néanmoins, ils sont très peu à avoir eu recours à des solutions durables pour faire face à leurs difficultés, comme le soutien scolaire ou les cours de rattrapage.

Pour surmonter ces obstacles à la réussite scolaire, des attentes fortes ont été exprimées par les personnes interrogées au cours de l'étude :

- Permettre aux élèves de rattraper leur retard en leur proposant des cours de soutien au sein de leur établissement scolaire ;
- Alléger les programmes pédagogiques ;
- Avoir des enseignants plus pédagogues qui considèrent les élèves, qui sont à leur écoute et qui encouragent la communication et l'échange ;
- Développer les moyens de transport (transport scolaire, transport en commun) ;
- Accorder des bourses ou des aides financières ;

- Construire des structures d'hébergement à proximité des écoles dans le milieu rural.

Certaines mesures ont été prises pour atténuer le phénomène du redoublement.

Ainsi depuis novembre 2005, des cellules de veille ont été mises en place au niveau des établissements scolaires. Ces cellules ont pour rôle d'une part, d'identifier les élèves qui souffrent de difficultés scolaires et qui sont par conséquent exposés à l'abandon, et d'autre part, de concevoir et d'exécuter un programme d'actions en faveur des élèves en difficulté, comprenant la mise en place de soutien scolaire, de centres d'écoute et de soutien socio-économique.

Ces cellules de veille sont composées de directeurs d'établissements en tant que coordinateurs, de représentants des enseignants, d'inspecteurs, de représentants des associations de parents d'élèves, d'ONG et enfin d'élus de la circonscription.

En 2005-2006, 72% des écoles ont été dotées de cellules de veille et 133.000 élèves ont pu bénéficier du soutien scolaire.

En complément de ces cellules de veille, une note a instauré le soutien scolaire gratuit au niveau des établissements. Ainsi, chaque établissement est officiellement tenu d'organiser des cours de soutien scolaire gratuits, en fonction de la disponibilité des locaux (classe, bibliothèque, salle des professeurs...) et des enseignants, dans le cadre du bénévolat ou si leur volume horaire n'est pas entièrement consommé par les cours. Dans ce dernier cas de figure, l'enseignant est en effet tenu de dispenser des cours de soutien scolaire, à intégrer dans son tableau de service.

Cependant aujourd'hui aucune information n'est disponible sur la mise en œuvre effective de ce dispositif de soutien scolaire au niveau des établissements.

Enfin, notons que des cellules de soutien scolaire ont été mises en place dans le cadre de projets d'appui au développement humain au Maroc comme les programmes MEDA, APEF, ALEF, etc.

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

5.2 Mesures du Programme NAJAH

5.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à 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.

Pour réaliser ces ambitions, les taux de promotion devront être améliorés comme suit :

Cycle	Primaire						Secondaire collégial			Secondaire qualifiant			
	Niveaux	1AP	2AP	3AP	4AP	5AP	6AP	1AC	2AC	3AC	1AQ	2AQ	3AQ
Taux de promotion constaté en juin 2007 (a)		82,4%	86%	85,3%	87,5%	88,9%	78,1%	86%	86,8%	50,5%	89,7%	88,2%	40,8%
Objectifs de la Charte		100					90			80			60
Taux de promotion devant être appliqués (b)		98%	98%	98%	98%	98%	94%	97%	97%	89%	92%	92%	66%
Écart (b)-(a)		15,6%	12%	12,7%	10,5%	9,1%	15,9%	11%	10,2%	38,5%	2,3%	3,8%	25,2%

Source : Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations Communes entre les Académies

5.2.2 Actions identifiées

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, de soutenir les élèves en difficulté et accompagner efficacement 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 :

1. Mise en place d'un dispositif de 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 obligatoire. 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 matérialisé par une fiche de suivi de l'élève, qui constituera un outil de communication entre les enseignants d'un niveau à l'autre.

Le dispositif sera articulé autour de quatre intervenants principaux :

- Des enseignants sensibilisés veillant au suivi du niveau de leurs élèves. Leur rôle sera :
 - de suivre le niveau des élèves et leur évolution ;
 - de détecter les enfants en difficulté ;
 - d'adopter une approche différenciée en fonction du niveau des élèves ;
 - d'orienter les élèves en difficulté vers les cellules de veille ;
 - d'être l'interlocuteur des parents pour les informer sur le niveau de leur enfant, les contacter en cas de problème et comprendre les causes exogènes pouvant avoir un impact sur l'élève (problème familial...).

- Des cellules de veille actives travaillant en étroite collaboration avec les enseignants. Ces cellules auront pour mission :
 - d'accueillir les élèves en difficulté ;
 - de chercher à comprendre les raisons de l'échec, en collaboration avec les enseignants et les parents ;
 - de solliciter les conseillers en orientation qui sont spécialisés en psychologie, pour évaluer les causes des difficultés d'apprentissage de l'élève à l'aide notamment des tests psychotechniques ;
 - d'organiser les cours de soutien scolaire.
- Des conseils de classe définissant le plan d'actions de chaque élève. Leur rôle consistera :
 - à évaluer l'évolution de l'élève dans les différentes disciplines ;
 - à renseigner la fiche de suivi ;
 - au regard des résultats de l'élève, à établir un plan d'actions pour le trimestre suivant en collaboration avec les enseignants et les cellules de veille ;
 - à évaluer les réalisations par rapport au plan d'actions défini pour chaque élève.
- Des parents impliqués dans toute décision concernant l'élève, répondant aux sollicitations des enseignants et validant les plans d'actions établis par le conseil de classe.

Une expérimentation de ce dispositif sera réalisée au niveau de quelques établissements avant de généraliser le concept ajusté à l'ensemble des Académies.

2. Mise en place d'un dispositif de 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. Ainsi, une enveloppe horaire obligatoire sera allouée au soutien scolaire, dont une proposition a été formulée comme suit :

- Pour le cycle primaire, des cours de soutien d'une durée de 3 heures hebdomadaires seront assurés par l'instituteur, dans l'enveloppe horaire hebdomadaire de 30 heures.
- Pour le cycle collégial, les cours de soutien seront organisés par discipline, à raison de 4 heures par semaine, en-dehors de l'enveloppe horaire hebdomadaire. Ces cours seront assurés par les enseignants du secondaire collégial et qualifiant ne remplissant pas leur charge horaire.

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, mis en place au niveau de certaines Académies comme Marrakech-Tensift-Al Haouz, 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.

Leur action de médiation s'adressera aux élèves dont le comportement se caractérise par la révolte, l'agressivité, la passivité extrême ou encore l'absentéisme, présentant donc un

risque de décrochage scolaire. Le centre aura pour rôle de les faire entrer en relation avec un adulte pour que celui-ci les réengage dans un rapport positif à l'école.

L'ensemble de ce dispositif sera expérimenté sur quelques établissements pilotes avant d'être généralisé sur l'ensemble du territoire.

Enfin, il sera formellement interdit aux enseignants de dispenser des cours particuliers à leurs propres élèves, pour lutter contre les cours particuliers marchands d'une part, et d'autre part, pour encourager les enseignants à pratiquer des cours de soutien scolaire à l'intérieur de l'établissement.

Une commission de « déontologie » sera créée dans chaque Académie, visant à recueillir les plaintes des parents d'élèves et à instruire, en lien avec les chefs d'établissement, chaque dossier pour recommander des mesures correctives.

5.2.3 Ressources financières à allouer

La mise en place du dispositif de suivi personnalisé et de soutien aux élèves en difficulté ne requiert aucune ressource financière additionnelle en ce qu'il fait principalement appel à l'optimisation des tableaux de services des enseignants et au réaménagement des horaires scolaires.

6. Projet 6 : Développement de l'approche genre dans le Système d'Éducation et de Formation

Le système d'éducation doit être un système égalitaire et non discriminant entre les deux sexes.

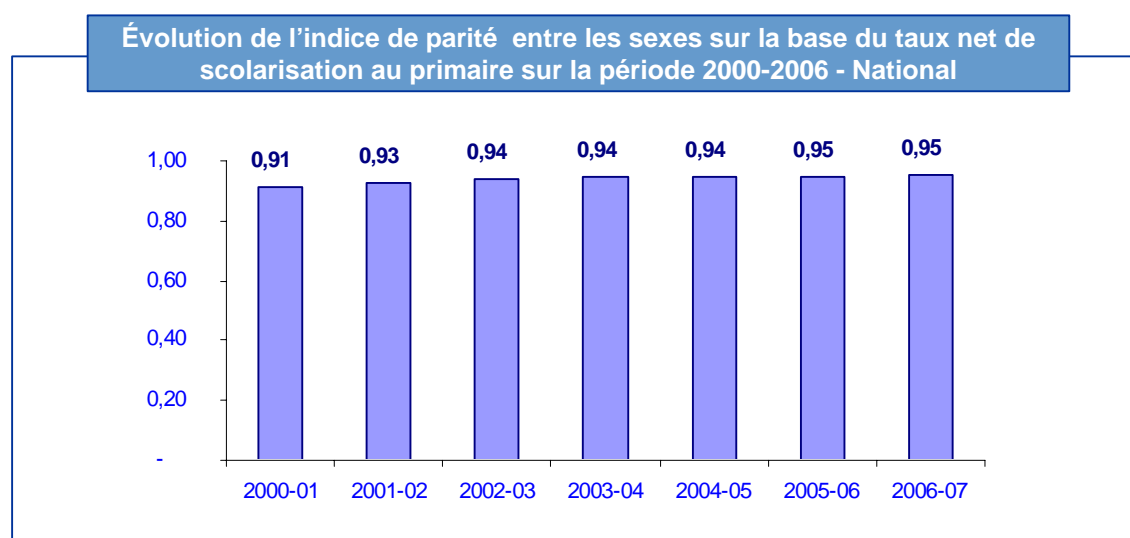
6.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Éducation et de Formation a réitéré le droit de tous, filles et garçons, à l'enseignement, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural (article 12). 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 » (article 29).

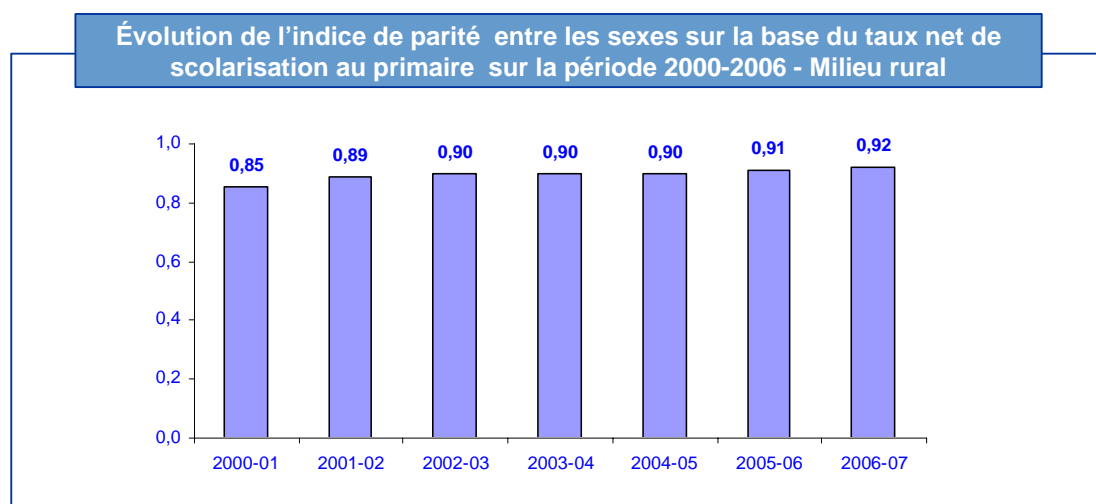
Cependant dans les faits, et malgré les progrès enregistrés depuis 2000, l'analyse gendrisée des effectifs scolarisés montre que des différences perdurent entre les sexes en matière d'accès à l'enseignement.

Le constat mérite cependant d'être nuancé par cycle.

Au niveau de l'enseignement primaire, les disparités de scolarisation entre sexes se sont nettement estompées, même en milieu rural.

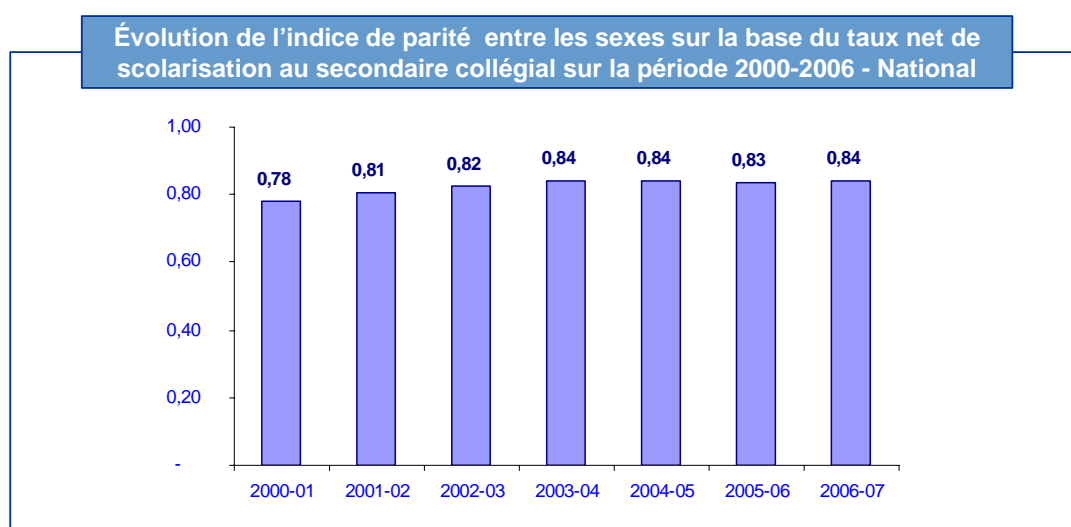


Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

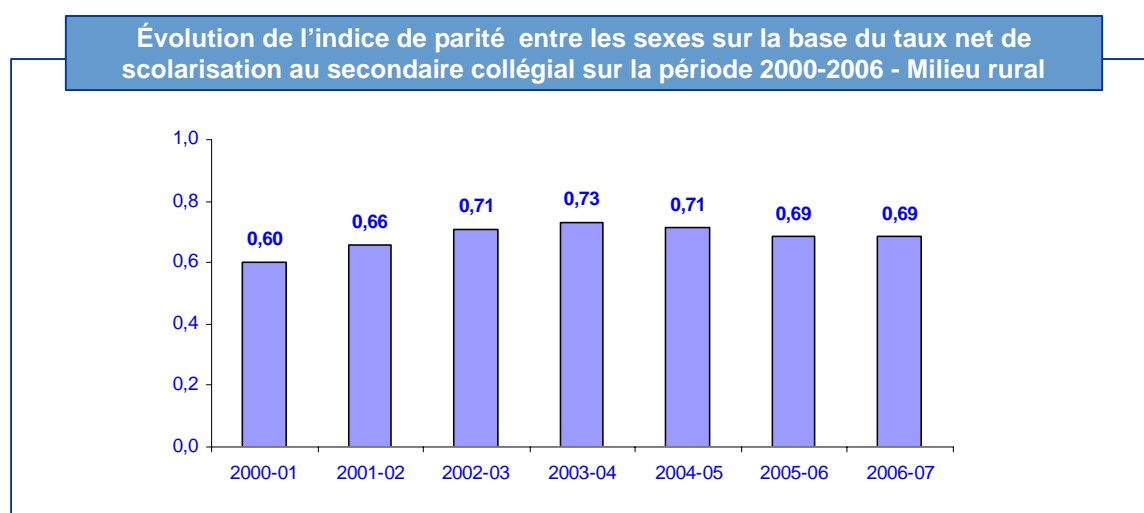


Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

En revanche, au niveau de l'enseignement secondaire collégial, malgré les améliorations enregistrées, des disparités de scolarisation entre sexes perdurent, avec un net écart dans le milieu rural où l'indice de parité atteint à peine 0,69 (0,55 s'il est calculé sur la base des effectifs scolarisés).



Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification



Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Ces retards constatés en matière de scolarisation des filles dans le milieu rural sont imputables à des facteurs socioculturels comme le statut de la femme, des facteurs économiques comme la pauvreté et les opportunités de travail des jeunes filles mais également des facteurs institutionnels comme le sentiment d'insécurité lié à l'éloignement des écoles ou l'absence d'équipements de base (latrines).

Aujourd'hui des efforts importants restent à mener pour lutter contre ces différents facteurs discriminants, renforcer ainsi la scolarisation des filles, notamment en milieu rural, et assurer une réelle égalité des sexes dans l'accès à l'enseignement obligatoire.

6.2 Mesures du Programme NAJAH

6.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise l'élimination, d'ici 2015, des disparités entre les deux sexes pour un accès égalitaire des enfants à l'enseignement obligatoire.

6.2.2 Actions identifiées

Pour lutter contre les disparités entre sexes dans l'enseignement, 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 à travers leurs formations 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 prévention 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'établissement.

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

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. Ce levier fait l'objet d'un projet clairement identifié, présenté précédemment dans le document (projet 3 « Mise à niveau des établissements ») ;
- La facilitation des conditions d'accès à l'enseignement par des mesures d'appui social adaptées (internats pour filles, transport scolaires...). Ce levier sera pris en charge dans le cadre du projet 4 « Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire », présenté précédemment dans ce document.

6.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Le Fonds d'Appui à l'Égalité entre les Sexes de la coopération canadienne, est en cours d'élaboration et de mise en place d'un Plan d'Actions Stratégiques à Moyen Terme d'Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes 2008-2011. Ce plan d'actions se veut ambitieux et porteur de changements. Il faudra donc capitaliser dessus.

6.2.4 Ressources financières à allouer

Comme mentionné précédemment, les principaux leviers qui seront actionnés pour améliorer la scolarisation des filles, notamment en milieu rural, touchent à la mise en place d'actions d'appui social (internats, cantines, transports) et à la mise à niveau des infrastructures scolaires (latrines). Ces deux leviers sont décrits et budgétés dans le cadre des projets « Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire » (projet 4) et « Mise à niveau des établissements » (projet 3), présentés précédemment dans ce document.

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

La Charte Nationale d'Education et de Formation prône l'égalité des chances en tant que principe directeur de la réforme du Système d'Education et de Formation.

Ainsi, 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

7.1 Définition d'une stratégie pour les enfants à besoins spécifiques

7.1.1 Principaux constats

La Charte souligne à travers le levier 14 la nécessité d'«améliorer les conditions sociales et matérielles des apprenants et prendre soin des personnes aux besoins spécifiques ».

Plus précisément, elle stipule, dans son article 142, que « *Tenant compte du droit, des personnes handicapées ou qui affrontent des difficultés physiques, psychiques ou cognitives particulières, à bénéficier du soutien nécessaire pour les surmonter, les Autorités de l'Education et de la Formation veilleront, dès à présent, et sur toute la décennie nationale, à doter les établissements des commodités de circulation des locaux, des programmes et de l'encadrement adaptés à la situation de ces personnes, de façon à faciliter leur intégration dans la vie scolaire et, ultérieurement, dans la vie active.*

Des instituts et des écoles spécialisés dans ce domaine seront ouverts, en partenariat, le plus large possible, entre les autorités d'éducation-formation, les autres autorités compétentes et les organismes spécialisés. »

En application de ces principes d'une part et du cadre d'actions adopté par la conférence mondiale sur l'Education Pour Tous d'autre part, des mesures ont été engagées par le Ministère pour renforcer les services en faveur des enfants qui, en raison d'un handicap, ont des besoins particuliers en matière d'éducation. Ces mesures portent sur deux volets : d'une part, la création de structures d'accueil et d'autre part, la formation des enseignants.

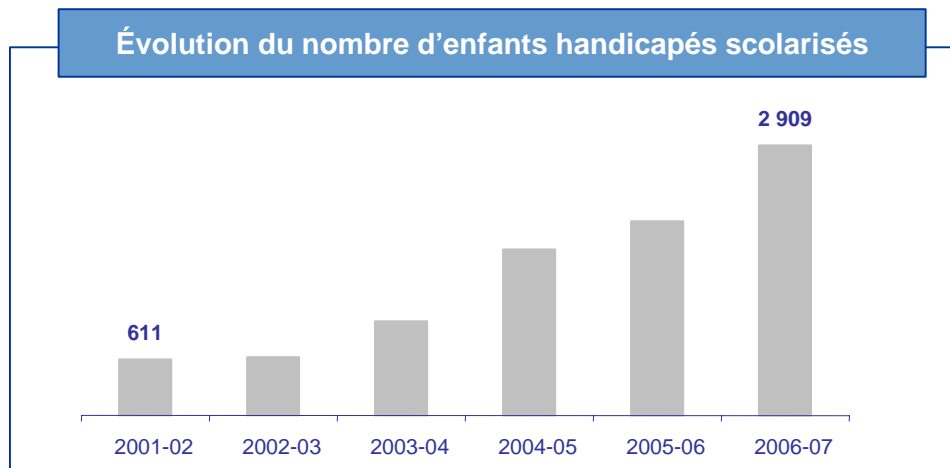
Ainsi 432 classes d'intégration scolaire ont été créées dans les 16 Académies, avec une pédagogie spécialisée, pour accueillir des enfants en situation de handicap, essentiellement psychique ou mental (80,8%) et auditif (18,3%). Ces classes, d'une capacité de 12 élèves, ont toutes été dotées du matériel didactique et des documents d'appui nécessaires pour assurer un enseignement de qualité.

Notons par ailleurs que les classes ordinaires accueillent également des enfants en situation de handicap dont les déficiences sont jugées comme n'ayant pas ou peu d'impact sur leurs capacités d'apprentissage.

Parallèlement, un corps enseignant spécialisé dans le domaine du handicap a été formé en 2005 (113 enseignants, 13 inspecteurs et 10 coordinateurs). Dans ce cadre, 50 enseignants et 19 inspecteurs coordinateurs ont effectué des stages au Maroc et en France.

Des modules spécifiques à l'encadrement des enfants handicapés ont également été inclus dans la formation initiale des enseignants. Une initiation à ces modules a été organisée pour 1 000 lauréats de la promotion de 2005. Par ailleurs, les centres de formation des instituteurs ont été dotés des documents d'appui nécessaires à l'encadrement des enfants à besoins spécifiques, dans le cadre d'un partenariat avec l'Ambassade de France.

Le lancement de toutes ces mesures en 2002 a permis des avancées significatives en matière d'éducation des enfants handicapés. En effet, en 2006, plus de 80% des Délégations étaient couvertes par les classes d'intégration scolaire des enfants handicapés. Par ailleurs, plus de 2 900 élèves handicapés ont été pris en charge dans les classes intégrées au cours de l'année scolaire 2006-2007. Ainsi, le nombre d'enfants handicapés scolarisés a été multiplié par près de 5 entre les années scolaires 2001-2002 et 2006-2007.

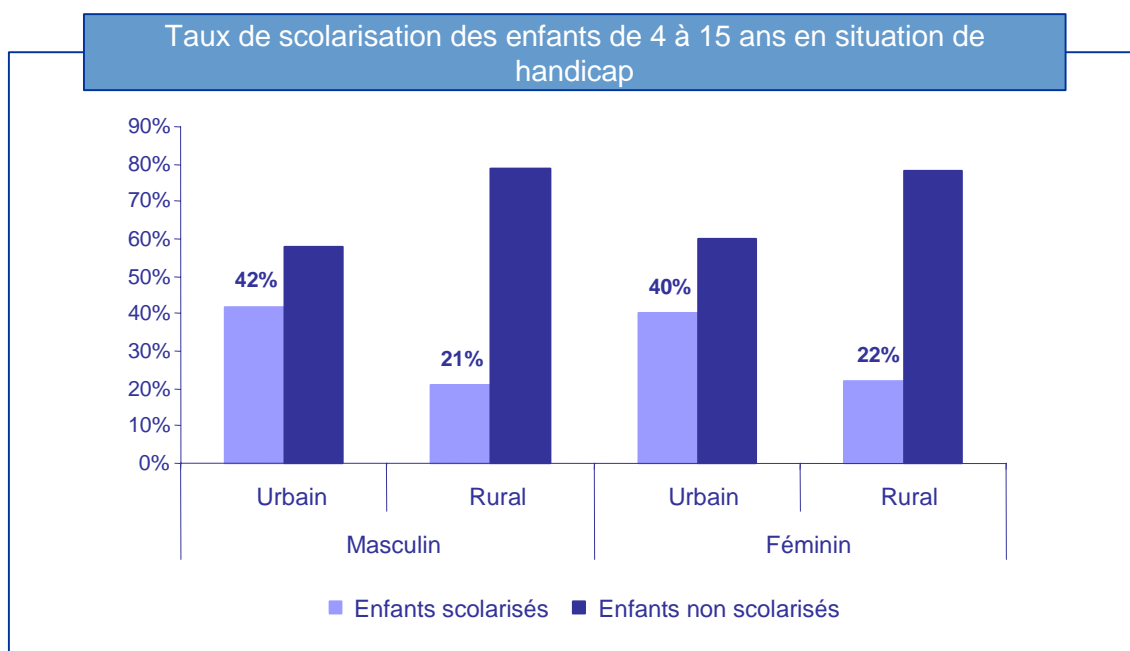


Source : Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations
Communes entre les Académies

Néanmoins, ces progrès en matière d'éducation des enfants handicapés restent insuffisants. En effet, sur une population évaluée à près de 231.000 enfants en situation de handicap âgés de 4 à 15 ans, 32,4% seulement sont scolarisés, selon l'enquête nationale sur le handicap réalisée en 2004 par le Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées.

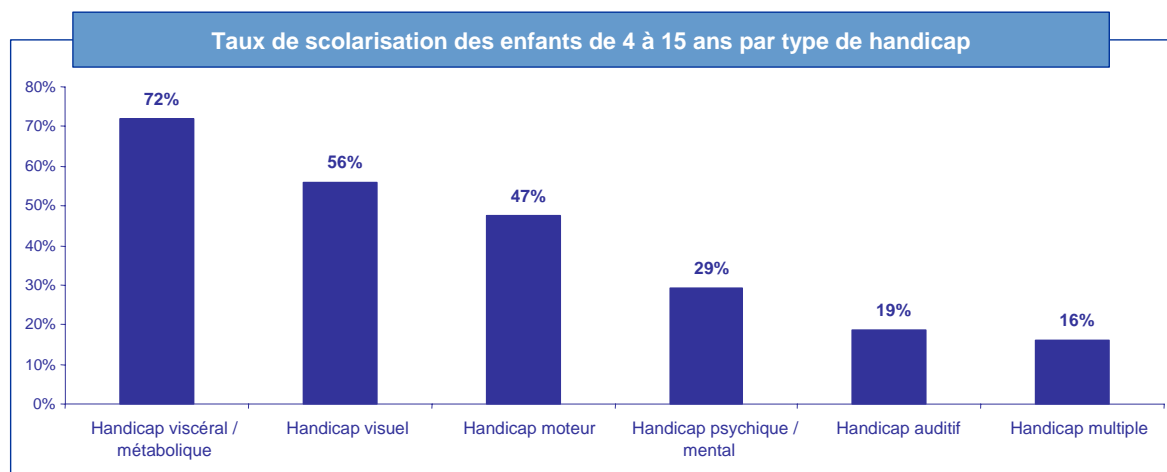
Ainsi, 2 enfants en situation de handicap sur 3 ne vont pas à l'école au moment de l'étude et 6 enfants sur 10 ne l'ont jamais fréquenté.

Le taux de scolarisation des enfants en situation de handicap âgés de 4 à 15 ans enregistre de fortes disparités selon le milieu de résidence. En effet, il est de 40% en moyenne dans le milieu urbain, contre près de 30% dans le milieu rural.



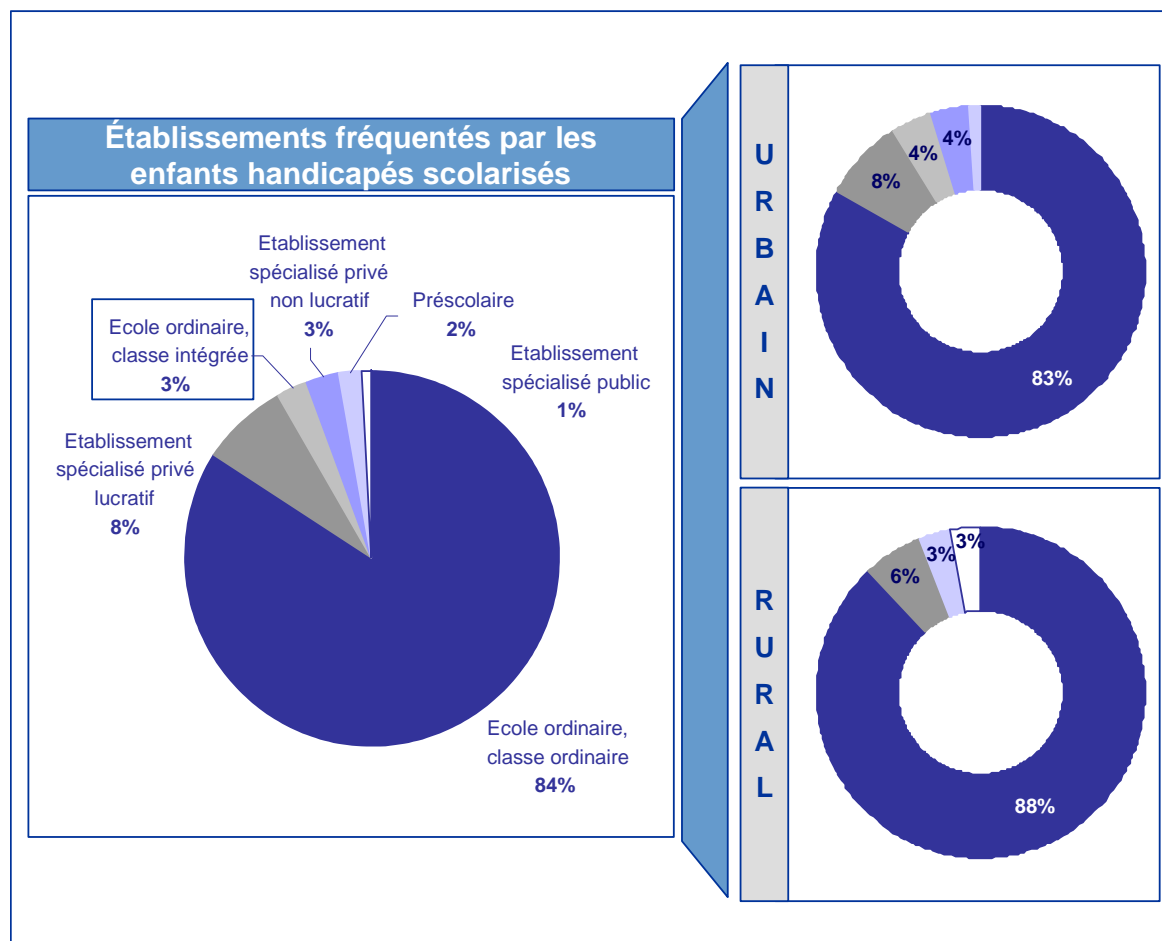
Source : Enquête nationale sur le handicap, 2004

De plus, il apparaît que le taux de scolarisation dépend fortement du type de handicap et non pas de sa gravité. Ainsi, les enfants souffrant de déficiences affectant les capacités de communication et cognitives, et donc celles de l'apprentissage, sont particulièrement peu scolarisés. On remarque également qu'un enfant sur deux en situation de handicap physique ne fréquente pas l'école, alors que ce type de handicap ne devrait pas constituer un facteur d'exclusion de l'éducation scolaire.



Source : Enquête nationale sur le handicap, 2004

Différents types d'établissements accueillent les enfants en situation de handicap, mais les structures dédiées comme les classes intégrées et les établissements spécialisés restent marginales. Ainsi, 84% des enfants en situation de handicap qui sont scolarisés fréquentent des classes ordinaires, tandis que 3% seulement de ces enfants sont accueillis dans des classes intégrées et 12% dans des établissements spécialisés, essentiellement privés. En milieu rural, les établissements spécialisés privés et à but non lucratif pour les enfants en situation d'handicap sont absents. En effet, les seuls établissements spécialisés dédiés à ces enfants en milieu rural sont soit à but lucratif, soit publics comme ceux de l'Entraide Nationale.



Source : Enquête nationale sur le handicap, 2004

La scolarisation des enfants handicapés présente ainsi des lacunes importantes, incombant à des carences structurelles du système. Selon l'enquête nationale sur le handicap, ces carences sont de trois ordres :

1. D'une part, il n'existe pas de système de dépistage et de diagnostic précis des déficiences et des incapacités des élèves du fait du manque de médecins de santé scolaire et d'un environnement médical peu pourvu en personnels spécialisés.
2. D'autre part, la formation des enseignants sur l'intégration scolaire des enfants en situation de handicap est insuffisante. En effet, cette formation n'a été dispensée qu'aux enseignants des classes intégrées alors que le reste du corps éducatif n'en a pas bénéficié.
3. Enfin, l'organisation des classes intégrées et des écoles ordinaires ne permet pas d'accueillir les enfants en situation de handicap dans les meilleures conditions.

En effet, les classes d'intégration scolaire des enfants handicapés sont souvent surchargées. Cette situation incombe d'une part au nombre limité de ces classes, qui ne permet pas de couvrir l'ensemble des besoins : les classes intégrées ne concernent ainsi que le primaire, avec seulement 2 collèges à travers le pays (Rabat et Salé).

D'autre part, ces classes prennent en charge des enfants qui devraient être scolarisés dans des classes supérieures, inexistantes aujourd'hui. En effet, les enfants ayant atteint la limite d'âge de 15 ans, soit quittent l'école sans suivi, soit restent dans des classes de primaire, qui ne répondent plus à leurs besoins en termes d'apprentissage. Ainsi, ces classes sont hétérogènes en termes d'âge des élèves, mais également en termes de types de handicaps représentés. Les niveaux d'atteintes cognitives sont donc parfois très différents, ce qui engendre des difficultés d'encadrement pour les enseignants.

Quant aux écoles ordinaires, leur accessibilité pour les enfants handicapés est limitée : infrastructures et mobiliers non adaptés, méthodes pédagogiques et outils didactiques inappropriés, horaires inadéquats, absence de services d'accompagnement comme les transports et les soins médicaux et paramédicaux...

Ainsi, la scolarisation des enfants à besoins spécifiques fait aujourd'hui face à de nombreuses difficultés, tant qualitatives que quantitatives. Selon l'enquête nationale sur l'handicap, près de 156 000 enfants en situation de handicap âgés de 4 à 15 ans restaient à scolariser en 2004.

Dans ce contexte, 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. Cette convention prévoit 10 mesures pour développer l'éducation des enfants handicapés, notamment :

- la création et la mise à niveau des classes intégrées ;
- la formation des intervenants dans la prise en charge des enfants handicapés ;
- le développement des compétences et la formation des professionnels de santé spécialisés dans la prise en charge des enfants handicapés ;
- l'appareillage et la réadaptation des enfants handicapés.

7.1.2 Mesures du Programme NAJAH

7.1.2.1 Objectif

Il est nécessaire aujourd'hui d'assurer un accès égalitaire à l'éducation pour tout membre de la société civile. A cette fin, des mesures doivent être prises pour offrir aux enfants à besoins spécifiques des structures d'éducation adaptées et les aider à surmonter les difficultés liées à leur handicap pour poursuivre une scolarité normale.

7.1.2.2 Actions identifiées

Les actions préconisées à cette fin dans le cadre du Programme NAJAH s'articulent autour de trois axes principaux.

1. D'une part, les conditions d'accès aux classes ordinaires seront améliorées afin d'offrir aux élèves vivant avec un handicap l'environnement propice à leur réussite dans les établissements non spécialisés. Dans cette perspective, les écoles et les classes seront aménagées pour faciliter l'accès des enfants handicapés aux salles et aux sanitaires. Un mobilier adapté sera mis en place. Le matériel didactique adéquat sera mis à disposition des enseignants. Un corps médical spécialisé sera affecté aux écoles accueillant des enfants en situation de handicap. Enfin, le ramassage scolaire sera développé en ayant recours à des partenariats, notamment avec les associations et les ONG.

2. D'autre part, les structures d'accueil spécifiques pour handicapés seront développées. 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 ainsi créées sur la période couverte par le Programme NAJAH, qui permettront d'accueillir 9.600 enfants handicapés supplémentaires.

Les différentes associations et ONG seront également impliquées dans la mise à disposition d'infrastructures et dans la prise en charge de l'aspect pédagogique pour un enseignement adapté aux enfants souffrant d'un handicap.

Des structures d'accueil des adolescents en situation de handicap seront également mises en place, afin de leur apprendre un métier, en collaboration avec la Formation Professionnelle.

3. Enfin, la formation des enseignants sera renforcée. D'une part, un module spécifique à la pédagogie inhérente aux enfants à besoins spécifiques, sera intégré dans le cursus de formation de tous les enseignants. D'autre part, un cursus adapté aux enseignants affectés aux classes intégrées sera développé.

7.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les mesures prévues dans le cadre du Programme NAJAH ne seront efficaces que si les besoins des enfants en situation de handicap sont clairement identifiés. Dans cette perspective, une coordination avec les Communes et le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, permettra de mettre en place une carte de l'handicap par région et ce, dans l'objectif de moduler l'implantation des classes intégrées aux besoins régionaux.

7.1.2.4 Ressources financières à allouer

Le réaménagement des classes et établissements scolaires pour permettre leur accès aux enfants souffrant de handicap sera effectué dans le cadre plus global du projet de réhabilitation des infrastructures et équipements scolaires, qui mobilisera un budget de 3 milliards DH entre 2009 et 2010 (cf. projet 3 : « Mise à niveau des établissements »).

La contribution du Ministère à la création de 800 classes intégrées se fera à travers la mise à disposition de salles de classes actuellement non utilisées (budget nul). L'équipement de ses salles sera pris en charge par le Ministère de la Solidarité.

7.2 Définition d'une stratégie pour les enfants en situation difficile

7.2.1 Principaux constats

Actuellement, aucune mesure d'envergure nationale n'a été engagée par le Ministère en vue d'intégrer les enfants en situation difficile, que ce soit les enfants en milieu carcéral ou les enfants des rues.

Néanmoins, un programme de réinsertion des détenus a été mis en place dans le cadre d'une convention conclue entre la Fondation Mohamed VI pour l'Insertion des Détenus, le Ministère de la Justice et le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle et l'OFPPT.

Ce programme vise la création de centres de Formation Professionnelle dans les établissements pénitentiaires de Casablanca, Salé, Oujda, Aït Melloul, Fès et Tanger. En 2004-2005, 1 300 stagiaires ont ainsi été formés dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, des actions locales et régionales sont entreprises par des associations pour intégrer les enfants des rues. Deux associations particulièrement actives dans le domaine peuvent être citées à titre d'illustration. D'une part, l'association «ADROS» qui lutte contre le travail des petites filles, en partenariat avec l'Union européenne. D'autre part, l'association «le NID» qui a créé à Meknès, en collaboration avec l'INDH et l'Académie de Meknès, un centre destiné à la prise en charge d'enfants privés de familles, en leur assurant une scolarité jusqu'à l'obtention du baccalauréat ou d'un diplôme équivalent de Formation Professionnelle.

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.

7.2.2 Mesures du Programme NAJAH

7.2.2.1 Objectif

L'ambition du Programme NAJAH est double : d'une part, permettre aux enfants en milieu carcéral de suivre une scolarité normale et d'autre part, rescolariser les enfants des rues.

7.2.2.2 Actions identifiées

Concernant 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 les exclure du système éducatif tout en préparant leur réinsertion. Cette coordination pourra donner lieu à la signature d'une convention de partenariat entre les deux ministères pour définir les modalités d'intervention de chacune des parties.

De la même façon, une collaboration active avec les différentes organisations régionales et nationales oeuvrant pour l'accueil des enfants des rues sera mise en place afin de leur assurer un accès égalitaire à l'éducation. Les prérogatives du Ministère seront définies dans le cadre de cette collaboration.

7.2.2.3 Ressources financières à allouer

Le budget nécessaire à la scolarisation des enfants en milieu carcéral et des enfants des rues sera défini ultérieurement, dans le cadre des partenariats conclus avec les différentes parties prenantes.

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

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^{ème} sur 45 pays au test PIRLS 2006 (lecture) et 40^{ème} sur 45 au TIMSS 2003 (mathématiques et sciences).

Dans ce contexte, il est aujourd'hui nécessaire d'améliorer les techniques pédagogiques à travers leurs quatre composantes principales :

- L'approche pédagogique ;
- Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (TICE) ;
- Le matériel pédagogique ;
- La recherche pédagogique.

8.1 Mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration

8.1.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation préconise dans son article 106 la mise en place de l'approche par compétences.

Conformément à cette directive, des orientations significatives ont été énoncées pour la mise en œuvre de cette nouvelle approche pédagogique. Ainsi, une typologie des domaines de compétences a été instituée au niveau des curricula et un ordre de priorité de ces compétences selon les niveaux a également été fixé. Cette organisation des domaines de compétences se présente comme suit :

Typologie des domaines de compétences		Ordre de priorité de ces compétences selon les niveaux		
		Primaire	Collège	Lycée
Compétences « communicatives »	maîtrise des langues, du discours, connaissance des écoles de pensée littéraires...	1	1	1
Compétences « stratégiques »	connaissance de soi, expression de son identité, capacité de se positionner par rapport aux autres, et aux institutions...	2	2	2
Compétences « méthodologiques »	développement d'un mode de pensée, de capacités de réflexion, d'organisation...	2	1	1
Compétences « culturelles »	connaissances de culture générale, capacités symboliques...	3	2	2
Compétences « techniques »	utilisation des TIC...	3	2	2

Les programmes ont également été refondus et les manuels scolaires de l'ensemble des cycles scolaires ont été révisés.

L'approche par compétences recommandée par la Charte, ainsi que le socle de compétences qui en découle, ont donc fait l'objet d'un début de définition.

Cependant, elle n'a pas été suivie 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.

En effet, le concept inhérent à l'approche par compétences n'a pas fait l'objet d'une définition claire en termes de modalités d'application dans le système éducatif marocain. Dans ce contexte, les commissions en charge de la révision des programmes et de la rédaction des cahiers des charges relatifs au contenu des manuels scolaires n'ont pas bénéficié de la formation nécessaire pour appliquer, dans les règles de l'art, cette nouvelle méthode pédagogique.

Par ailleurs, la conduite du changement qui doit accompagner le processus de réforme pédagogique a été négligée. L'appropriation des nouvelles techniques pédagogiques par le corps des enseignants a été insuffisante compte tenu du déficit de formation initiale et continue. En effet, si une formation des inspecteurs a été réalisée, sa démultiplication sur les enseignants n'a pas été achevée.

Enfin, le système d'évaluation n'a pas été mis en cohérence avec l'approche par compétences.

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 restent encore disparates et souvent, éloignées de l'approche par compétences telle que préconisée par la Charte.

8.1.2 Mesures du Programme NAJAH

8.1.2.1 Objectif

Il s'agit aujourd'hui de finaliser la mise en œuvre de l'approche par compétences afin d'assurer une meilleure qualité des apprentissages en garantissant l'acquisition des savoirs et des compétences de base.

8.1.2.2 Actions identifiées

Le Programme NAJAH vise, en matière de méthode pédagogique, 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 de les résorber.

L'intérêt de cette approche réside dans la 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.

La pédagogie de l'intégration sera mise en place selon une démarche articulée en trois phases :

- Une première phase de conception durant laquelle un socle de compétences sur la base des programmes existants sera défini, le système d'évaluation sera mis en adéquation avec les compétences par matières qui auront été retenues, et enfin, les outils pédagogiques adaptés à cette approche seront développés. Cette phase mobilisera 40 concepteurs de programmes et 375 formateurs.
- Une deuxième phase d'expérimentation du dispositif ;
- Une troisième phase de généralisation de la pédagogie de l'intégration selon la stratégie de déploiement qui sera arrêtée.

8.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

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'Évaluation et des Examens et l'Instance Nationale d'Évaluation. Ses résultats seront disponibles en décembre 2008.

Par ailleurs la pédagogie de l'intégration devra nécessairement être accompagnée des formations nécessaires du corps enseignant sur cette nouvelle méthode pédagogique, sans laquelle sa mise en œuvre serait vouée à l'échec.

8.1.2.4 Ressources financières à allouer

Près de 170 millions DH devront être octroyés sur 2 ans pour mettre en place la pédagogie de l'intégration. Ces besoins financiers se répartissent comme suit :

- Expertise internationale : 13 millions DH ;
- Formation et mobilisation d'un noyau dur de conception : 11 millions DH ;
- Formation du corps éducatif : 109 millions DH ;
- Production et diffusion des outils pédagogiques : 37 millions DH.

8.2 Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages

8.2.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Éducation et de Formation a fixé comme objectif la mise en place d'«*un centre informatique et une bibliothèque multimédia dans chaque établissement* » au terme de la décennie de l'éducation (article 121).

En 2005, le programme Génie a été mis en place en vue de répondre à ces préconisations. Trois objectifs ont été assignés à ce programme :

- L'intégration des TICE au cœur de l'enseignement, comme un outil fondamental et transversal ;
- L'amélioration de la qualité de l'enseignement grâce à une utilisation efficace des outils par les enseignants et les élèves ;
- L'adaptation des curricula à l'introduction des TICE.

Un budget de 1 milliard de DH a été alloué à ce programme, pour couvrir les établissements scolaires et les centres de formation, soit 9.000 établissements, plus de 6 millions d'élèves et 270 000 enseignants et administratifs.

Le programme Génie s'articule autour de trois volets : les infrastructures, la formation et les contenus multimédias. Chacun de ces volets présente des carences, qui ont entravé la mise en place des TICE en tant que supports pédagogiques. Certes, une première phase d'équipement des établissements a été réalisée, 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.

1. Infrastructures

La stratégie d'équipement du programme Génie se décline en trois phases sur trois ans, au profit des centres de formation et de respectivement 2.000, puis 4.000 et enfin 3.000 établissements scolaires.

Cette stratégie a été élaborée sur la base d'un programme théorique d'utilisation, exprimé en nombre d'heures hebdomadaires par élève, qui représente 1 heure pour le primaire, 2 heures pour le secondaire collégial et 3 heures pour le secondaire qualifiant.

La première vague d'équipement, réalisée entre 2006 et 2007, a porté sur 32 centres de formation et sur plus de 1.800 établissements, qui correspondent à plus de 1,4 millions d'élèves.

Ainsi, près de 28.000 ordinateurs ont été déployés dans 2.055 salles multimédias, ce qui représente 1 ordinateur pour 52 élèves.

Le budget alloué à cette phase s'élève à 286 millions DH.

Une deuxième vague d'équipement a été engagée à travers le lancement d'appels d'offre en octobre 2007. Elle vise à installer 60.000 ordinateurs pour plus de 2 millions d'élèves, soit 1 ordinateur pour 35 élèves.

Le bilan de cette première phase d'équipement est mitigé. Certes, l'objectif de couvrir 2.000 établissements a été quasiment atteint. Cependant, certains établissements n'ont pas été dotés en nombre suffisant d'ordinateurs, faute d'une stratégie d'équipement déclinée au niveau régional et local pour évaluer les besoins spécifiques. De plus, certaines salles multimédias ne sont pas utilisées du fait, d'une part d'une maintenance insuffisante et d'autre part, d'un manque de formation des enseignants.

2. Formation

La stratégie de formation adoptée dans le cadre du programme Génie est la formation en cascade. Le budget inhérent à sa mise en œuvre a été évalué à près de 17,7 millions DH.

Ainsi, 320 formateurs ont dispensé des formations au niveau des centres de formation des instituteurs, des écoles normales supérieures et des centres de formation des académies.

Cependant, cette première vague de formation a présenté des lacunes importantes. D'abord, elle n'a concerné que 16.000 personnes, soit près du quart seulement de la population cible de la première phase. De plus, le mode de formation mis en place a induit une déperdition des connaissances au niveau local. Par ailleurs, le rythme de formation a été moins rapide que celui de l'équipement, ce qui a abouti au manque d'exploitation des salles multimédias. Enfin, la conduite du changement a été négligée, le rôle pédagogique des TICE n'a donc pas été suffisamment communiqué.

3. Contenus multimédias

Le recours aux TICE en tant que supports pédagogiques implique le développement de contenus multimédias, adaptés aux curricula. Cependant, ce volet a été négligé au cours de la première phase du programme Génie.

Notons cependant qu'une série de mesures a été lancée récemment pour remédier à cette situation, portant sur :

- Le lancement d'une étude pour recenser, au regard des curricula, les besoins et les priorités en termes de développement de contenus numériques ;
- La conduite d'une étude pour évaluer l'opportunité de créer un laboratoire dédié au développement de contenus numériques ;
- La mise en place d'une bibliothèque virtuelle ;
- La consultation de fournisseurs pour l'achat de contenus et de logiciels éducatifs ;
- L'élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'un portail éducatif national. Ce portail vise à mettre en ligne les contenus multimédias, pour en permettre l'accès aux enseignants ;
- L'expérimentation de logiciels en sciences physiques pour le cycle secondaire qualifiant au sein de l'Académie de Casablanca. Cette expérimentation sera étendue à d'autres matières.

8.2.2 Mesures du Programme NAJAH

8.2.2.1 Objectif

Les mesures définies dans le cadre du Programme NAJAH visent à intégrer les TICE dans les apprentissages, en tant que supports pédagogiques, pour améliorer la qualité de l'enseignement.

8.2.2.2 Actions identifiées

Cinq chantiers complémentaires seront actionnés dans le cadre du Programme NAJAH pour atteindre les objectifs fixés.

D'une part, la stratégie d'équipement des établissements scolaires sera revue pour renforcer l'apport pédagogique des TICE. 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. Ainsi, chaque école primaire sera équipée de 1 à 3 PC par classe, et chaque collège disposera d'une salle multimédia.

Une maintenance sera mise en place pour pérenniser les équipements installés. Elle sera gérée à trois niveaux. Au niveau régional, un « help-desk » sera mis en place pour résoudre à distance les dysfonctionnements d'ordre technique. Le deuxième niveau se situera au niveau des Délégations, où seront déployés des techniciens qui se déplaceront pour intervenir directement dans les établissements. Enfin, la maintenance sera réalisée au niveau des établissements mêmes par une équipe d'enseignants formés au déblocage de problèmes liés à l'utilisation du système.

D'autre part, le développement des contenus numériques, adaptés aux curricula existants, sera accéléré, en capitalisant sur les études lancées, notamment en termes d'identification des besoins. La mise en place des contenus sera réalisée selon deux axes. :

- L'adaptation de contenus existants aux curricula marocains
- La création de contenus spécifiques à l'identité nationale, comme l'éducation islamique, l'histoire et la géographie, etc.

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.

Ainsi, la stratégie de formation continue sera révisée et fera l'objet d'une déclinaison au niveau régional, afin de mieux s'adapter aux besoins locaux. Une formation continue certificative des enseignants sera mise en place, en partenariat avec l'OFPPPT.

Les TICE seront également intégrées dans les curricula de formation initiale.

Des actions de communication seront menées pour sensibiliser les enseignants à l'utilisation des TICE et sur la diffusion d'outils pédagogiques.

Ce dispositif sera renforcé par le lancement du programme Nafid@ destiné à stimuler l'équipement des enseignants en outils TICE.

8.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La réussite de ce nouveau programme est tributaire de l'amélioration du dispositif de pilotage. En effet, la stratégie de mise en œuvre ainsi que l'organisation inhérente au pilotage du programme devront être déclinées au niveau régional, afin d'assurer un meilleur suivi et une meilleure réactivité pour résoudre les points de blocage.

Par ailleurs, certaines directions du Ministère devront être impliquées dans ce programme, notamment la Direction des Curricula, la Direction de l'Évaluation de la Vie Scolaire et des Formations de la Vie Académique et la Direction des Systèmes d'Information.

Enfin, une étude sera réalisée pour évaluer l'opportunité de recourir à la location des équipements, plutôt que de procéder à leur acquisition.

8.2.2.4 Ressources financières à allouer

Le budget inhérent à la mise en œuvre du programme Génie sera pris en charge par la Primature.

8.3 Mise à niveau du matériel pédagogique

Le matériel pédagogique renvoie à l'ensemble des outils didactiques et scientifiques nécessaires à l'enseignement des programmes d'études, comme par exemple les cartes, les éprouvettes, etc.

8.3.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Éducation et de Formation souligne dans son article 167 l'enjeu qualitatif que représente le « *renforcement de l'équipement des établissements scolaires en matériels didactiques et informatiques nécessaires* ».

Cependant, de nombreux établissements demeurent sous-équipés en matériels pédagogiques. A titre d'illustration, le taux d'équipement de la Délégation de Larache en cartes géologiques du Maroc est seulement de 38%.

Plusieurs carences ont conduit à cette situation.

D'une part, aucun référentiel en termes de matériel pédagogique n'a été élaboré suite à la mise en place des nouveaux programmes. Quant au référentiel existant, il pêche par un manque d'harmonisation entre les descriptifs technique et pédagogique. Par conséquent, le matériel acquis est souvent inadapté aux besoins réels.

D'autre part, le processus logistique relatif au matériel pédagogique n'est pas toujours maîtrisé. En effet, en ce qui concerne la définition des besoins en matériels, les compétences nécessaires ne sont pas toujours disponibles au niveau des Académies, du fait du départ d'une grande partie des inspecteurs à qui incombait cette tâche. Dans ce contexte, la répartition du matériel entre établissements d'une même Académie est inégale.

Par exemple, toujours en ce qui concerne la carte géologique du Maroc, les taux d'équipement des Délégations de Tétouan et de Chefchaouen sont respectivement de 825% et de 400%.

De plus, étant tributaire des procédures des marchés publics, le processus d'achat est souvent long. Ainsi, lorsque la livraison a lieu, le recours à certains matériels n'a plus d'intérêt pédagogique.

Enfin, la maintenance du matériel pédagogique n'est pas correctement assurée, faute de budget et de structure dédiés. Le matériel détérioré n'est souvent pas réparé, ce qui engendre des déperditions.

8.3.2 Mesures du Programme NAJAH

8.3.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH a pour objectif de mettre à niveau l'équipement des établissements scolaires en matériel pédagogique, afin de les doter des outils pédagogiques nécessaires pour assurer un enseignement de qualité.

8.3.2.2 Actions identifiées

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. Le Centre National des Innovations Pédagogiques et d'Expérimentation, à travers la création du Laboratoire d'Essai et Étude du Matériel Didactique, pourra prendre en charge l'élaboration de cette nomenclature, ainsi que la production de cahiers des prescriptions spéciales types. Ces derniers seront utilisés par les Académies pour lancer les appels d'offre afin d'acquérir le matériel.

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 dédiées au niveau régional et l'installation de base de données au niveau des établissements pour assurer la gestion des stocks de matériel pédagogique.

8.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise à niveau des établissements en matériel pédagogique devra être accompagnée d'une formation des enseignants à tout nouvel outil introduit, suite à l'actualisation du référentiel selon les programmes en vigueur.

8.3.2.4 Ressources financières à allouer

Les ressources financières nécessaires à la mise à niveau du matériel pédagogique des établissements scolaires ont été évaluées à 192 millions DH.

Par ailleurs, la maintenance de ce matériel mobilisera un budget de fonctionnement de près de 4 millions DH par an.

8.4 Mise en adéquation de la recherche et des innovations pédagogiques avec les besoins du système éducatif

8.4.1 Principaux constats

Dans l'article 134, la Charte Nationale d'Education et de Formation positionne la recherche pédagogique au niveau des établissements de formation des cadres de l'éducation et de la formation : *« Il sera procédé, au niveau régional, à l'intégration de l'ensemble des établissements de formation des cadres de l'éducation et de la formation et à leur connexion avec l'Université objet des articles 42 d et 77 de la présente Charte, et ce dans le but de mobiliser l'ensemble des potentiels disponibles afin d'atteindre les objectifs suivants :*

- [...] ;
- *renforcer la recherche pédagogique dans tous ses domaines, pour qu'elle réponde aux impératifs d'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation, quant aux objectifs, aux contenus, aux méthodes et aux moyens didactiques, à tous les niveaux ;*
- [...] » ;

Dans le cadre de la décentralisation, la Charte définit dans l'article 146 le rôle des Académies en matière de recherche pédagogique : *« A l'échelon régional, les Académies actuelles seront réorganisées et érigées en autorités régionales d'éducation et de formation, décentralisées et dotées de moyens humains et matériels pour exercer, outre les attributions dévolues au niveau régional en vertu de l'article 162 de la présente Charte : [...] ; La supervision de la recherche pédagogique à caractère régional ; [...] ».*

Aujourd'hui et conformément aux recommandations de la Charte, la recherche pédagogique est menée dans l'ensemble des centres de formation des cadres de l'éducation et de la formation.

Cependant, 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.

Dans ce contexte, la recherche pédagogique ne peut jouer pleinement son rôle de catalyseur dans la prise de décision au sein du Système d'Education et de Formation.

8.4.2 Mesures du Programme NAJAH

8.4.2.1 Objectif

Il s'agit aujourd'hui de promouvoir la recherche pédagogique et de la mettre en adéquation avec les besoins du Système d'Education et de Formation.

8.4.2.2 Actions identifiées

Dans le cadre du Programme NAJAH, 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.

Ce pilotage pourrait être pris en charge par le Centre National des Innovations Pédagogiques et d'Expérimentation à travers la réalisation des missions suivantes :

- Centralisation des problématiques de recherche émanant des directions du Ministère et leur hiérarchisation selon la stratégie définie ;
- Élaboration et lancement des appels à manifestation d'intérêt relatifs aux problématiques retenues et sélection de la structure en charge de la recherche : Universités, Centres de Formation, Académies, etc. ;
- Publication des résultats concluants dans une revue dédiée à la recherche pédagogique ;
- Pilotage de l'expérimentation ;
- Diffusion des conclusions de l'expérimentation à travers des séminaires d'information, une revue spécialisée et un portail Internet.

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.

8.4.2.3 Ressources financières à allouer

La promotion de la recherche et de l'innovation pédagogiques mobilisera une enveloppe globale de 44 millions DH sur la période 2009-2012 (11 millions par an), déclinés comme suit :

- Soutien des équipes de recherche pédagogique : 4 millions DH par an ;
- Publication d'une revue de la recherche pédagogique : 0,4 million DH par an ;
- Soutien aux campagnes d'expérimentation : 2 millions DH par an ;
- Coordination de la recherche pédagogique : 0,4 million DH par an ;
- Conception et entretien d'un portail pédagogique : 0,2 million DH par an ;
- Mise en place d'une cellule de veille : 2 millions DH par an ;
- Organisation d'un concours national de l'innovation pédagogique : 2 millions DH par an.

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

Deux facteurs importants influent sur la vie scolaire. D'une part, l'aménagement et l'organisation du temps scolaire et d'autre part, le développement des activités artistiques et d'éveil. Ces deux leviers seront actionnés dans le cadre du Programme NAJAH afin de faire de l'école un espace d'éveil, d'éducation et d'épanouissement pour l'enfant.

9.1 Aménagement et organisation du temps scolaire

9.1.1 Principaux constats

Plusieurs articles de la Charte Nationale d'Education et de Formation sont consacrés à l'organisation et à l'aménagement du temps scolaire, ce qui démontre l'importance qu'elle leur accorde.

Selon l'article 109, « *La gestion du temps d'éducation et de formation (calendriers, horaires, rythmes et vacances scolaires) sera basée sur les règles suivantes :*

- a. *L'année scolaire comprend, dans l'enseignement primaire, collégial et secondaire, au moins trente quatre semaines pleines d'activité effective, correspondant à un volume de 1000 à 1200 heures. [...]* »

Par ailleurs, la Charte préconise que « *L'horaire scolaire, journalier et hebdomadaire, sera fixé par l'autorité pédagogique régionale, suivant une procédure qui sera clairement définie, en tenant compte :*

- *des conditions concrètes de vie des populations, dans leur contexte socio-économique et culturel [...]*
- *de l'organisation d'activités parascolaires et d'éducation physique à des moments adéquats, du double point de vue pédagogique et opérationnel [...]* ».

Concernant la répartition de l'enveloppe horaire par matières, la Charte préconise dans l'article 106 d'« *établir une répartition de l'ensemble des cours, unités de formation ou modules 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, comprenant de manière obligatoire la formation au cadre de vie régionale et aux affaires locales ;*
- *des options offertes par l'école, laissées au choix des parents ou des apprenants majeurs, à raison de 15% environ, et réservées soit à des heures de soutien pédagogique aux apprenants qui en ont besoin, soit à des activités complémentaires parascolaires et d'ouverture pour les apprenants qui n'ont pas besoin de soutien pédagogique. »*

A ce jour, ces préconisations de la Charte ont fait l'objet d'une mise en œuvre partielle.

L'enveloppe horaire, telle que prévue par la Charte, a certes été mise en place dans la note 43, quel que soit le niveau scolaire.

Cependant, elle n'est pas toujours appliquée, du fait notamment de l'absentéisme important des enseignants. Selon le « Rapport mondial de suivi de l'EPT 2008 » de l'UNESCO, il atteindrait en effet entre 12 et 43 jours par an et par enseignant, soit entre 6% et 22% du temps d'instruction officiel théorique.

De plus, certaines matières sont dites « non généralisées » par manque d'enseignants.

Concernant l'aménagement du temps scolaire, trois modèles peuvent en théorie être appliqués à la discrétion des chefs d'établissement, dans le respect de l'enveloppe horaire globale. Ces modèles organisent la journée scolaire en demi-journée, horaire continu ou coupure par une pause déjeuner.

Cependant, peu de régions appliquent les préconisations de la Charte en termes d'adaptation du temps scolaire à leurs spécificités. En effet, seule l'Académie de la région Souss Massa Draâ a mené une étude complète pour la mise en place d'un aménagement du temps scolaire en adéquation avec ses contraintes locales.

Au niveau du socle obligatoire, il devrait inclure, selon la Charte, outre les matières de base, des matières d'éveil, à savoir l'éducation musicale et artistique, la technologie et l'éducation familiale. Cependant aujourd'hui encore, ces matières d'éveil sont dites « non généralisées ». En effet, par manque d'enseignants, ces matières ne sont pas dispensées dans l'ensemble des établissements et, pour ceux qui les dispensent, toutes les classes n'en bénéficient pas. Ce constat est illustré, par matières d'éveil, dans le tableau ci-dessous.

	Part des établissements dispensant les matières d'éveil	Part des classes de ces établissements bénéficiant des matières d'éveil
Industrie technologique	32 %	22 %
Éducation artistique	39 %	31 %
Éducation musicale	16 %	10 %
Éducation familiale	35 %	21 %

Source : Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations Communes entre les Académies

De même, les curricula régionaux et locaux (CRL) prévus par la Charte ne sont toujours pas mis en œuvre. En effet, si une formation aux modules régionaux a été dispensée en 2007 au profit des professeurs formateurs des écoles primaires, la formation continue du personnel d'enseignement et d'encadrement n'a pas encore été réalisée. Elle fait l'objet d'un plan d'actions lancé en 2008, dont la réalisation permettra la généralisation des CRL pour la rentrée 2008 - 2009.

Concernant le soutien pédagogique préconisé par la Charte, un programme a été mis en place, visant le soutien des élèves menacés par le décrochage scolaire. Il s'appuie sur trois groupes d'intervenants : des enseignants, des associations et un système de parrainage. Cependant, la portée de ce programme reste limitée, au regard du nombre d'élèves bénéficiaires.

Enfin, les activités parascolaires et d'ouverture restent marginales et ne relèvent que d'initiatives locales, comme présenté dans la suite du document (partie « Activités artistiques et d'éveil »).

9.1.2 Mesures du Programme NAJAH

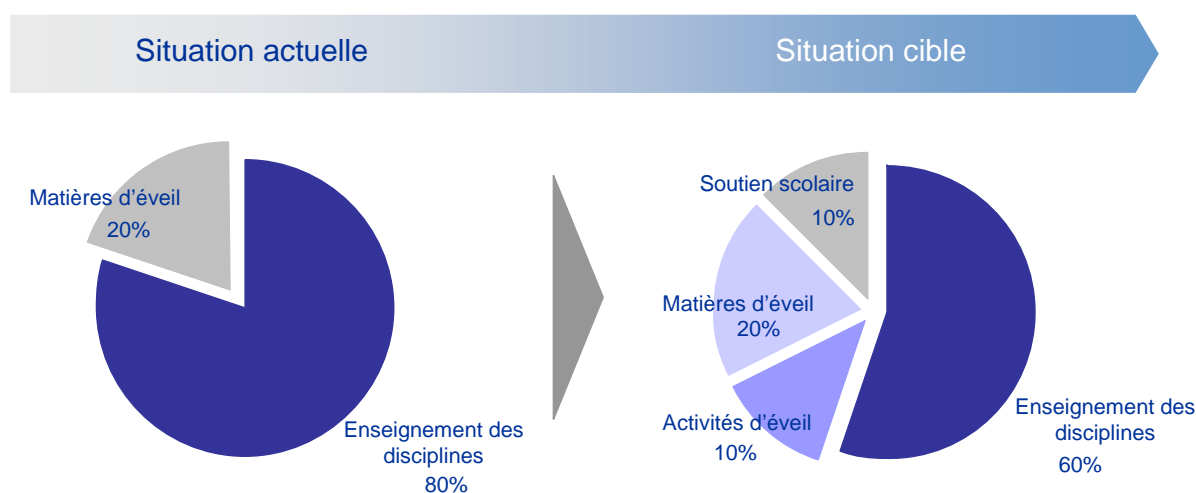
9.1.2.1 Objectif

Les mesures du Programme NAJAH visent à réorganiser le temps scolaire de façon à en faire un levier d'amélioration de la qualité des apprentissages et contribuer à l'épanouissement des élèves.

9.1.2.2 Actions identifiées

Afin de dispenser l'ensemble des matières et activités contribuant à offrir aux élèves une vie scolaire de qualité, 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 ;
- 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 ;



- 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.

Ces principes ont fait l'objet d'une proposition de déclinaison en fonction des cycles scolaires. Pour le primaire, la réorganisation de l'enveloppe horaire pourra ainsi consister à allouer 23 heures hebdomadaires aux matières de base (y compris les matières d'éveil, l'éducation physique et sportive et les modules régionaux), 3 heures au soutien pédagogique, 2 heures aux activités d'éveil à dispenser dans le cadre de clubs et 2 heures à la récréation.

En ce qui concerne le secondaire collégial, 4 heures hebdomadaires pourront être dédiées de manière obligatoire au soutien pédagogique, en-dehors de l'enveloppe horaire actuelle. De même, 2 heures seront consacrées par semaine aux activités d'éveil, de manière facultative pour les élèves. Ce dernier principe serait également applicable au niveau du secondaire qualifiant.

Par ailleurs, l'organisation du temps scolaire sera optimisée. D'une part, les emplois du temps, journaliers et annuels, seront réaménagés pour s'adapter aux spécificités régionales. D'autre part, un outil informatique sera déployé pour optimiser la gestion des emplois du temps, au niveau des établissements du secondaire.

9.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Cette réorganisation de l'enveloppe horaire ne pourra être effective si les enseignants n'assurent pas eux-mêmes le soutien pédagogique et les activités d'éveil. Ainsi, les heures allouées à ces activités devront être rendues obligatoires pour les enseignants, en privilégiant le remplissage des tableaux de service. Dans cette perspective, un système de contrôle devra être mis en place pour s'assurer de la prise en charge effective de ces heures par les enseignants. Des formations devront également être administrées aux enseignants pour qu'ils acquièrent les techniques pédagogiques spécifiques à l'encadrement de ces nouvelles activités.

Par ailleurs, afin de pallier le manque d'enseignants pour dispenser les matières d'éveil, le recours à d'autres ressources sera nécessaire, notamment à des enseignants par bassin scolaire, qui interviendront de façon itinérante dans les différents établissements.

Enfin, une étude devra être menée pour identifier les spécificités régionales et les attentes en termes de réaménagement des emplois du temps.

9.1.2.4 Ressources financières à allouer

La réorganisation de l'enveloppe horaire mobilisera les ressources financières suivantes :

- Réalisation des travaux relatifs à la révision de l'allocation du temps scolaire : 5 millions DH ;
- Equipements et installations sportives dans 3.000 écoles primaires : 450 millions DH ;
- Etude relative à l'identification des besoins en matière de réaménagement des emplois du temps : 350.000 DH ;
- Acquisition et déploiement d'un outil informatique pour la gestion des emplois du temps et des absences des enseignants dans les établissements du secondaire : 26 millions DH.

9.2 Développement des activités artistiques et d'éveil

9.2.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation souligne l'importance des activités artistiques et d'éveil dans son article 121 : *«les activités parascolaires sont considérées comme un domaine crucial et obligatoire, aux niveaux des enseignements primaire, collégial et secondaire. Ce domaine comprend des cours et des activités qui participent au développement physique et psychique et à l'ouverture culturelle et mentale de l'apprenant ».*

Aujourd'hui, force est de constater que 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.

9.2.2 Mesures du Programme NAJAH

9.2.2.1 Objectif

Dans le cadre du Programme NAJAH, les activités artistiques et d'éveil seront développées de manière significative, pour favoriser l'épanouissement des élèves à l'école.

9.2.2.2 Actions identifiées

Tel que précisé précédemment, une enveloppe horaire dédiée sera allouée aux activités artistiques et d'éveil.

En outre, les activités artistiques et d'éveil seront développées dans le cadre des projets d'établissements par la mise en place de clubs encadrés par les enseignants.

La mise en place de ces activités s'inscrira également 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....

9.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

L'encadrement des activités artistiques et d'éveil sera assuré par les enseignants en remplissant leur tableau de service. Cependant, dans la mesure où pour certains enseignants, cette activité sera parfois assurée en-dehors de leur enveloppe horaire, une rémunération additionnelle devra être mise en place pour ces cas spécifiques.

9.2.2.4 Ressources financières à allouer

Le développement des activités d'éveil impliquera l'allocation d'un budget de 27 millions DH par an pour le fonctionnement des clubs, soit 108 millions DH sur la période 2009-2012.

10. **Projet 10 : Mise en place de l'école du respect**

L'école doit constituer pour les élèves et les enseignants un espace de respect et de sécurité fournissant les bases d'une bonne 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.

10.1 **Ancrage des valeurs citoyennes dans le Système d'Education et de Formation**

10.1.1 **Principaux constats**

Le respect des droits humains dans le système éducatif est évoqué dans plusieurs articles de la Charte Nationale d'Education et de Formation. D'abord, dans ses fondements, la Charte préconise que : *« Le système éducatif marocain participe au développement général du pays, fondé sur la conciliation positive entre la fidélité aux traditions et l'aspiration à la modernité. Il assure une interaction dynamique entre le patrimoine culturel du Maroc et les grands principes universels des droits de l'Homme et du respect de sa dignité. »*

Par ailleurs, la Charte mentionne dans son article 11 les droits et devoirs des acteurs et partenaires du Système d'Education et de Formation : *« Seront respectés, dans toutes les prestations de services d'éducation et de formation, les principes et les droits reconnus à l'enfant, à la femme et à l'homme, en général, tels que les stipulent les conventions et les déclarations internationales ratifiées par le Royaume du Maroc. Des programmes et des sessions éducatifs adéquats seront consacrés à exposer ces principes et droits et à apprendre à les respecter et à les mettre en œuvre ».*

Plus spécifiquement concernant le respect des enseignants, la Charte stipule dans son article 17 que *« les éducateurs et les enseignants attendent légitimement des apprenants, de leurs parents ou tuteurs et de la société dans son ensemble, le droit d'être honorés et de voir leur noble mission tenue en haute estime. Ils ont droit à une attention effective portée à leurs conditions de travail et à leur situation sociale, conformément à la présente Charte. [...] »*

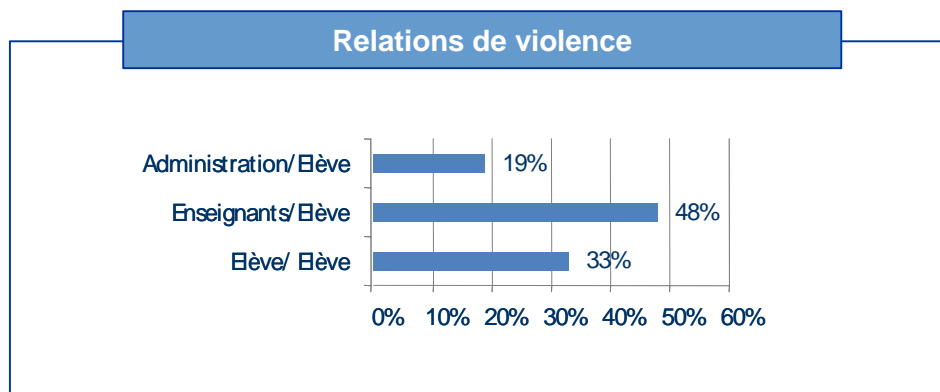
Cependant, malgré les principes énoncés par la Charte, les manifestations de violence et d'incivilité demeurent fréquentes à l'école. Cette situation préoccupante est rapportée dans deux études. La première, réalisée en 2004 en partenariat avec l'UNICEF, porte spécifiquement sur « la violence envers les enfants à l'école primaire ». La seconde, conduite en 2007, concerne « l'évaluation de l'impact des programmes du Ministère en matière d'éducation aux droits de l'homme et à la citoyenneté ».

Selon ces études, la qualité de l'environnement scolaire est altérée par plusieurs facteurs.

1. D'abord, la violence à l'école est un phénomène fortement présent. En effet, les manifestations de violence dans les établissements scolaires sont fréquentes en moyenne pour 29 % des élèves et enseignants interrogés, et sont essentiellement orales.

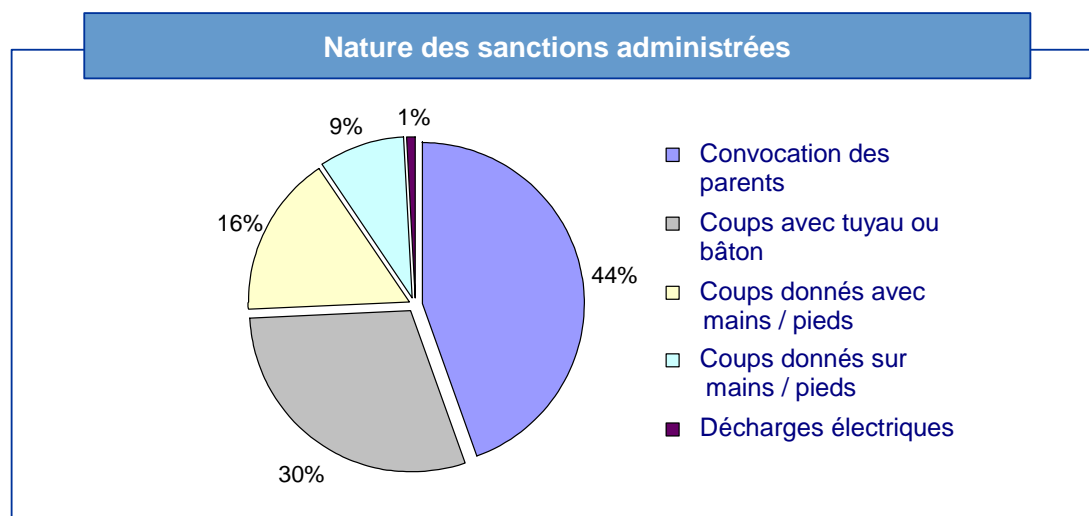
Dans certains quartiers, les enseignants et le personnel administratif craignent pour leur sécurité et dénoncent l'absence de personnel social spécialisé pour les assister dans l'accompagnement des élèves « difficiles ».

La violence entre les enseignants et les élèves est la plus répandue, suivie de celle entre les élèves.



Source : Rapport « Etude de l'évaluation de l'impact des programmes de l'éducation aux droits humains et à la citoyenneté », Ministère de l'Education Nationale », 2007

La violence enseignants - élèves se manifeste essentiellement lors des sanctions administrées, qui se matérialisent dans 56% des cas, par des violences physiques.



Source : Rapport « Violence envers les élèves du primaire », UNICEF

Quant à la violence entre les élèves, le sureffectif dans les classes et la nature des relations éducatives sont avancés comme éléments générateurs de conflits entre élèves.

- D'autre part, la fraude tend à se banaliser, tant au niveau des élèves qu'au niveau des enseignants

Il apparaît que les élèves s'accrochent à la triche et tendent à la normaliser. En effet, seulement 19% d'entre eux la contestent. Ils déclarent avoir démystifié les valeurs d'honnêteté en faisant le lien avec les valeurs dominantes dans la société où la triche est perçue comme un moyen optimal de réussite sociale.

L'attitude des enseignants face à la triche s'avère alarmante. Ils sont 67% à reconnaître que la triche n'est pas contestée par les élèves et 25% à confirmer qu'elle est même acceptée par tous dans les établissements scolaires.

Les enseignants se sentent souvent dépassés par l'évolution des comportements des élèves, car ils ne trouvent pas d'outils adaptés à la gestion des conflits et des attentes. L'ingéniosité des élèves, conjuguée à la nature même des examens, facilite le recours à la fraude.

Les acteurs pédagogiques justifient leur irresponsabilité par le déficit d'exemplarité et la difficulté d'exercer leurs droits. Ainsi, ne percevant pas une reconnaissance effective de leurs droits, les élèves et les enseignants considèrent comme secondaire le respect de leurs obligations respectives.

L'absence de cadre institutionnel de régulation des abus favoriserait le repli et l'affaiblissement de la coopération entre les parties concernées.

3. Enfin la participation des élèves et de leurs parents à l'animation de la vie scolaire reste faible.

En effet, selon l'étude conduite par le Ministère :

- 46% des élèves indiquent qu'il n'y a jamais eu d'élection de leurs représentants ;
- 54% des élèves déclarent qu'ils n'ont jamais été invités à exprimer leurs points de vue, ni à faire de propositions concernant les décisions qui intéressent la vie interne de l'établissement ;
- 28% seulement confirment que leurs parents sont invités à participer à la gestion et à l'amélioration des conditions de vie de l'établissement.

Néanmoins, 61% des élèves sont motivés par l'amélioration de la qualité de leur environnement scolaire et demandent à y participer.

Cette volonté de réhabiliter l'école et de revaloriser son rôle est également partagée par certains enseignants et responsables administratifs, mais se confronterait au manque de moyens. De plus, le déficit de compétences de gestion et de management limiterait les initiatives d'innovation et de changement.

La violence à l'école, la normalisation de la fraude et la faible contribution des élèves à l'amélioration de leur environnement scolaire concourent à l'émergence d'un sentiment de rejet de l'école par les élèves. Ainsi, selon l'étude organisée par le Ministère, ils ne seraient que 36% à aimer leur école, et 16% à adopter résolument l'attitude inverse. Le rejet de l'école serait plus fort chez les lycéens où ils sont 50% à ne pas apprécier leur établissement, dont ils ne se sentent pas non plus responsables. Ainsi, souvent, les élèves n'ont jamais vu le règlement intérieur de leur établissement.

Par ailleurs, la dégradation des infrastructures viendrait renforcer ce sentiment de rejet de l'école.

Face à la recrudescence des actes d'incivilité dans les établissements scolaires, le Ministère a mis en place de nombreuses mesures pour promouvoir les valeurs civiques à l'école. En effet, plusieurs comités ont été créés pour intégrer la culture des droits de l'homme dans l'Education Nationale, notamment en partenariat avec le Ministère des Droits de l'Homme. Ces comités ont donné lieu à l'institution de la Commission des Droits de l'Homme et de la Citoyenneté en 2004. Notons cependant que les actions de cette commission restent timides, faute d'institutionnalisation de son programme par le Ministère et de moyens suffisants pour le mettre en œuvre.

Par ailleurs, des actions ont été conduites pour sensibiliser l'ensemble du corps éducatif à l'importance d'inculquer des valeurs citoyennes à l'école.

Enfin, 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 ». Près de 1.000 « clubs de la citoyenneté » ont ainsi été créés à travers le pays. Citons également l'opération « Pour une école propre » au niveau de l'Académie de Rabat. Ces initiatives restent cependant encore trop rares et souvent ponctuelles.

10.1.2 Mesures du Programme NAJAH

10.1.2.1 Objectif

Il s'agit aujourd'hui de faire de l'école un espace de respect, emprunt de valeurs citoyennes fortes, et d'y éradiquer les phénomènes de violence.

10.1.2.2 Actions identifiées

La mise en place de l'école du respect passera d'abord par le déploiement dans les écoles d'un dispositif de prévention de la violence.

Ainsi, 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.

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.

Enfin, les actions de proximité seront privilégiées, notamment par le développement des clubs de la citoyenneté, ou encore l'organisation de manifestations au niveau local sur le thème des valeurs civiques.

Outre la mise en place de ce dispositif de prévention de la violence, la Commission des Droits de l'Homme sera institutionnalisée afin de mettre en place une gouvernance en matière de droits de l'homme et de citoyenneté. Cette commission sera dotée des moyens nécessaires pour mettre en œuvre son programme, en coordination avec l'ensemble des acteurs du Système d'Education et de Formation.

10.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les mesures préconisées dans le cadre du Programme NAJAH n'auront l'impact souhaité que si l'ensemble des acteurs du système est conscient que l'ancrage des valeurs citoyennes dans l'Education Nationale est l'affaire de tout un chacun. Dans cette perspective, des actions récurrentes devront être menées au niveau local pour sensibiliser les élèves, leurs parents et le corps éducatif aux valeurs de respect et de civisme.

10.1.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place de l'école du respect nécessitera un budget annuel de 278 millions DH, soit près de 1,1 milliards DH sur la période 2009-2012, répartis comme suit :

- Dotation de la Commission des droits de l'homme des moyens nécessaires à la mise en œuvre de son programme : 2 millions DH par an ;
- Mise en place du dispositif de médiation dans les collèges et lycées : 0,5 million DH par an ;
- Organisation d'une manifestation par an et par établissement : 42 millions DH par an ;
- Mise en place du port de l'uniforme dans les écoles du primaire : 234 millions DH par an.

10.2 Mise à niveau en termes de sécurité humaine et protection de la santé des élèves

10.2.1 Principaux constats

Le système de santé a fait l'objet de préconisations dans la Charte Nationale d'Education et de Formation à travers son article 143 : « *Les services de santé scolaire et universitaire seront renforcés, équipés et encadrés, de manière à assurer la prévention efficace et les soins immédiats à chaque élève ou étudiant, avec la coopération et en partenariat impliquant les autorités, responsables du secteur de la santé publique, les établissements universitaires et de formation spécialisés dans ce domaine, ainsi que les organisations à vocation préventive, sanitaire ou médicale.* »

Cependant, et malgré l'existence de services de santé scolaire dans les Académies et les Délégations, le système de santé scolaire présente 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 : il n'existe pas de normes institutionnalisées liées à la sécurité des infrastructures, et le gardiennage des établissements, s'il a été généralisé au niveau des collèges et lycées, n'a pas été étendu aux écoles primaires.

10.2.2 Mesures du Programme NAJAH

10.2.2.1 Objectif

Le Système d'Education et de Formation se doit d'offrir à ses élèves un système d'encadrement sanitaire efficace et de leur assurer la protection nécessaire dans les espaces d'enseignement. Dans cette perspective, le Programme NAJAH prévoit des mesures pour mettre à niveau la sécurité humaine et la protection de la santé des élèves.

10.2.2.2 Actions identifiées

Conscients des 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 assistantes 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. Plus de 100 000 élèves bénéficieront ainsi de ces consultations à la rentrée scolaire 2008-2009.

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.

10.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

En préalable à la mise en place du système de santé scolaire, une étude devra être menée pour dresser le bilan de l'état de santé des élèves. Cette étude sera conduite à travers trois provinces pilotes.

Par ailleurs, un recensement des besoins au niveau de chaque établissement devra être réalisé pour procéder à la généralisation du système de gardiennage dans les écoles.

10.2.2.4 Ressources financières à allouer

La mise à niveau en termes de sécurité humaine et de protection de la santé mobilisera un budget global de 727 millions DH sur la période 2009-2012, réparti comme suit :

- Consultations médicales pour dresser le bilan de l'état de santé des élèves : 1 million DH à la rentrée 2008-2009 ;
- Acquisition des kits de soins de base : 23 millions DH entre 2009 et 2012 ;
- Renouvellement des produits des kits de soins de base : 62 millions DH ;
- Formation des assistants socio-sanitaires : 8 millions DH ;
- Masse salariale relative aux médecins, aux infirmiers spécialisés et aux assistants socio-sanitaires : 77 millions DH ;
- Acquisition de 70 véhicules pour les assistants socio-sanitaires : 14 millions DH ;
- Mise en place du système de gardiennage dans les écoles primaires : 488 millions DH ;
- Mise en place d'extincteurs dans les établissements scolaires : 53,5 millions DH.

III. ESPACE 2 : STIMULER L'INITIATIVE ET L'EXCELLENCE AU LYCEE ET A L'UNIVERSITE

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.

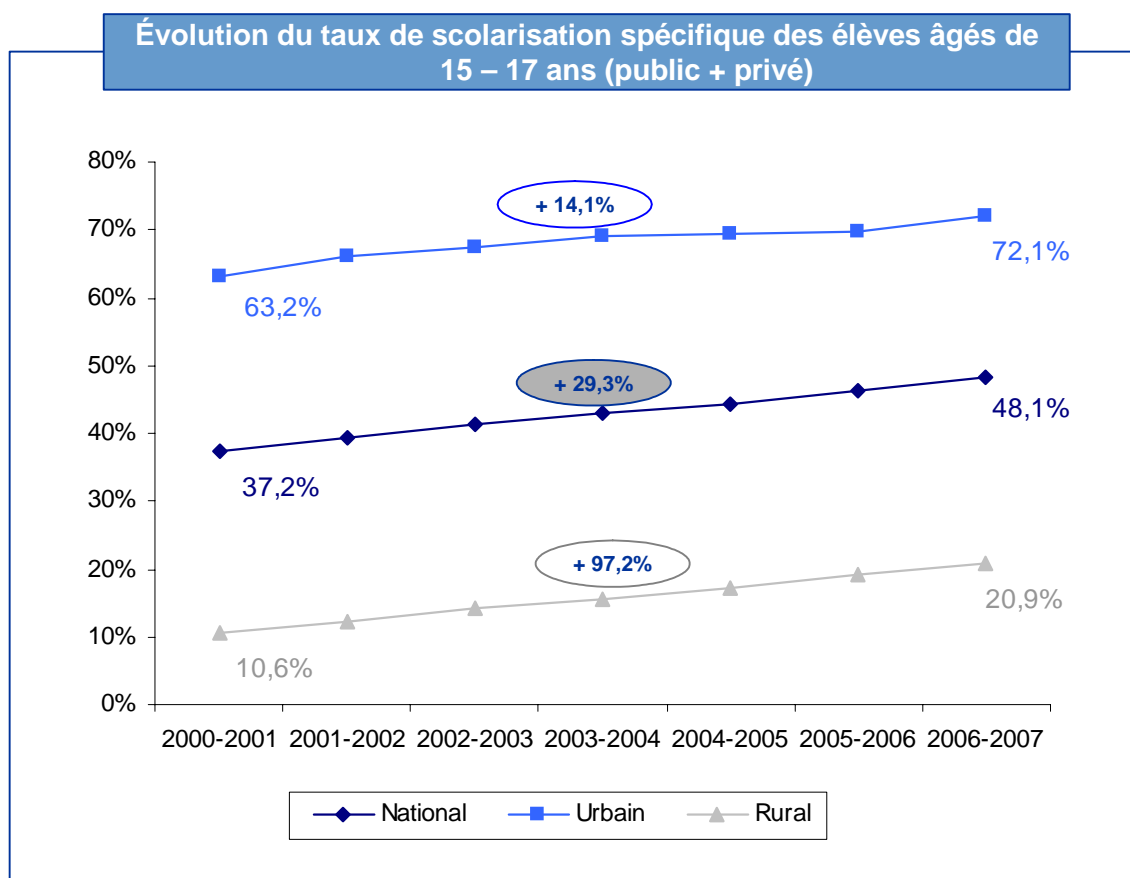
1. Projet 11 : Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant

En prolongement des actions qui seront menées pour le primaire et le secondaire collégial, et dans un souci d'anticipation, le développement de la scolarisation dans le secondaire qualifiant devra également être encouragé. A cette fin, il sera essentiel de développer les établissements lycéens, tout en veillant à la qualité de leurs infrastructures et équipements pour faciliter l'accès des élèves au secondaire qualifiant et leur assurer de bonnes conditions d'apprentissage.

1.1 Principaux constats

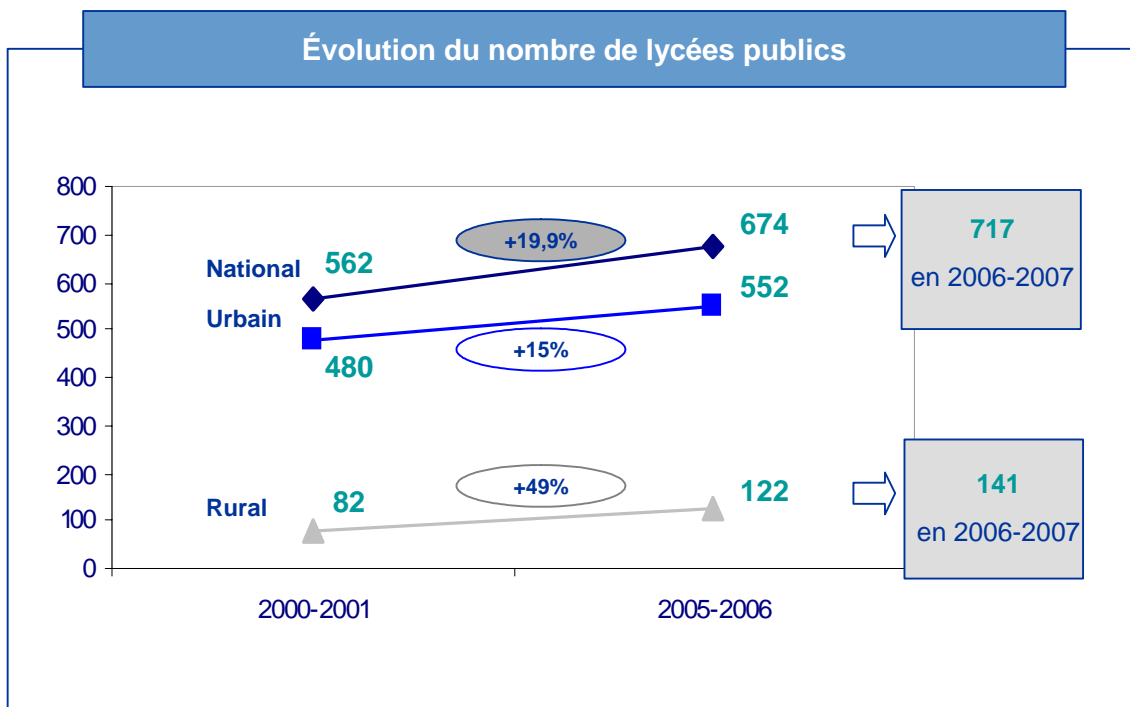
La Charte Nationale d'Education et de Formation vise, dans son article 28-c la rétention des élèves au secondaire qualifiant : « 60% des élèves inscrits en 1ère année de l'école primaire doivent parvenir en fin d'enseignement secondaire qualifiant et 40% à l'obtention du baccalauréat, à l'horizon 2011 ».

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

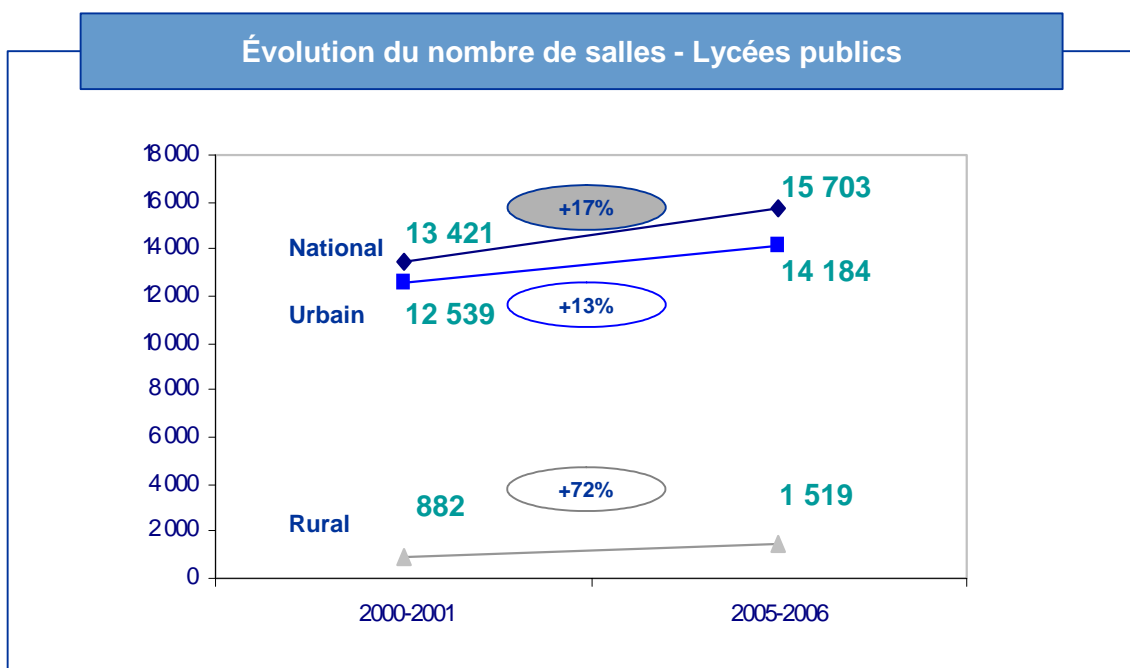


Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Les progressions enregistrées en matière d'accès à l'enseignement secondaire qualifiant ont été rendues possibles grâce notamment à une augmentation de la capacité d'accueil des lycées, portant le nombre de lycées publics de 562 en 2000-2001 à 717 en 2006-2007, soit une augmentation de 27%. Ces efforts ont été accentués en milieu rural, avec 59 nouveaux lycées construits depuis 2000.



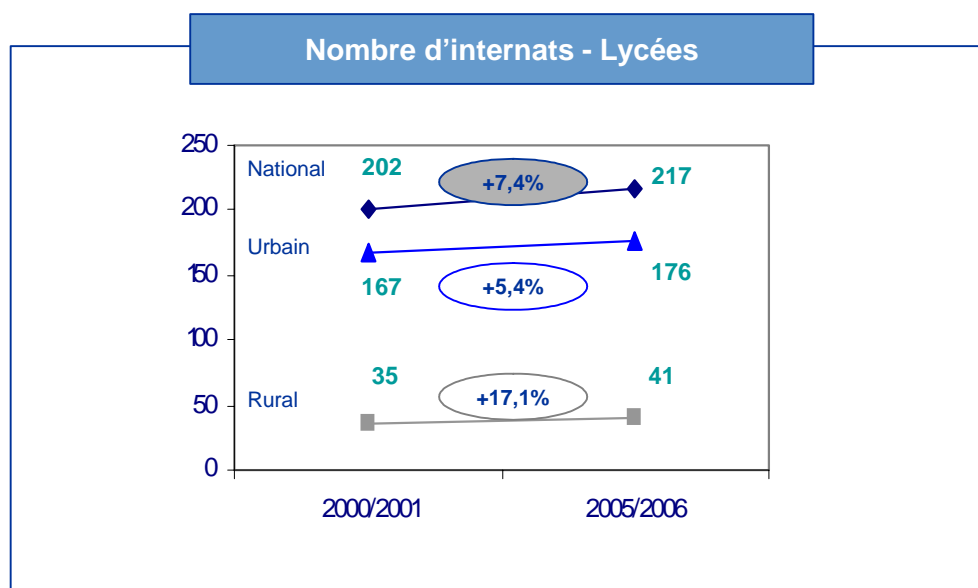
Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale



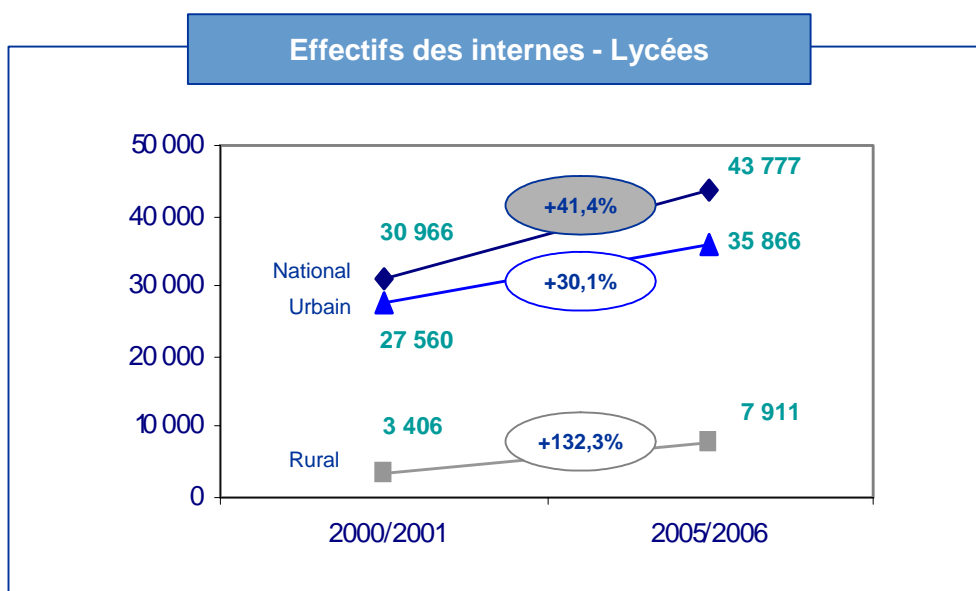
Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Par ailleurs, pour offrir aux lycéens une alternative d'hébergement de proximité et ainsi leur faciliter l'accès au secondaire qualifiant, 15 internats supplémentaires dont 9 en milieu urbain ont été créés entre 2000-2001 et 2005-2006. Cette extension a permis de porter le nombre d'élèves internes de 30 966 à 43.777 élèves, soit une progression de 41,4%. Récemment, en 2006-2007, le nombre d'internes a atteint près de 45.358 élèves, dont près de 36.862 en milieu rural. La part des internes par rapport à l'ensemble de la population lycéenne a atteint 7,6%.

A noter que l'offre des Dar Taleb permet d'héberger 4.924 élèves supplémentaires, dont 2.012 en milieu rural.



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale



Source : Recueil statistique de l'éducation, Département de l'Education Nationale

Cependant le bilan de ces améliorations doit être nuancé.

D'une part en effet, le nombre de lycées reste faible au niveau national, et particulièrement en milieu rural qui ne compte que 141 établissements d'enseignement secondaire qualifiant ce qui limite la portée des efforts pour améliorer le taux de scolarisation dans ce domaine.

Ainsi le taux de scolarisation spécifique des 15-17 ans en milieu rural, malgré une forte croissance (+97% entre 2000-2001 et 2006-2007), demeure très faible (20,9% en 2006-2007) : à peine 1 adolescent sur 5 de 15-17 ans y est scolarisé.

L'encombrement des classes témoigne de la capacité d'accueil insuffisante des lycées : près de 15% des classes ont 41 élèves et plus, atteignant respectivement 28%, 36% et 79% dans les régions de Guelmim, Tanger et Laayoune.

D'autre part et malgré l'extension de l'offre, le taux de couverture des lycées en internats a diminué. Il est passé de :

- 35,9% à 32,2% au niveau national ;
- 42,7% à 33,6% en milieu rural ;
- 34,8% à 31,9% en milieu urbain.

Le pourcentage des élèves inscrits en internat parmi l'ensemble des effectifs scolarisés au lycée a peu évolué (6,8% en 2000-2001; 7,1% en 2005-2006). Ainsi, l'extension du nombre d'internats a principalement permis de suivre la tendance d'évolution des effectifs scolarisés au lycée (+ 36% entre 2000 et 2006).

A noter cependant une légère amélioration de ce taux en milieu rural où il est passé de 13,9% d'élèves internes parmi l'ensemble de la population lycéenne en 2000-2001 à 14,7% en 2005-2006.

De plus les actions entreprises n'ont eu que peu d'impact sur le taux moyen d'abandon au lycée qui s'est même aggravé (près de 14% des élèves inscrits).

Par conséquent et en dépit des efforts entrepris ces dernières années pour développer l'accès à l'enseignement secondaire qualifiant, la situation reste préoccupante, notamment en milieu rural où seul un adolescent de 15-17 ans sur cinq reste scolarisé dans ce cycle et seulement 14% des jeunes filles. Le faible nombre de lycées et leur éloignement pour la population rurale sont des causes évidentes du faible taux de scolarisation observé.

L'accroissement de la scolarisation au lycée passera donc nécessairement à l'avenir par le développement de nouvelles infrastructures lycéennes, à coordonner avec le développement de l'offre collégiale.

Notons également qu'une mise à niveau des infrastructures et équipements lycéens, et de leurs internats, s'impose aujourd'hui. La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule, à ce titre, dans son article 161 que « *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...* ».

Or l'état des infrastructures lycéennes et de leurs internats est trop souvent dégradé par manque d'entretien. Les statistiques sont parlantes à cet égard. En effet, le recensement affiche :

- 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.

1.2 Mesures du Programme NAJAH

1.2.1 Objectif

Les efforts d'extension du nombre de lycées entrepris ces dernières années devront être prolongés pour renforcer la capacité d'accueil et améliorer la couverture nationale, condition indispensable pour améliorer le niveau de scolarisation dans le secondaire qualifiant.

Plus précisément le Programme NAJAH prévoit la réalisation des constructions nécessaires pour absorber les populations d'apprenants qui découleront de l'objectif suivant : atteindre en 2020-2021 un taux d'achèvement au lycée de 60% pour les élèves de la cohorte 2009.

S'il est important de développer le réseau des lycées et leurs internats, il est également nécessaire de veiller à la qualité de leurs infrastructures et équipements, afin de garantir aux élèves et aux enseignants de bonnes conditions matérielles de travail.

1.2.2 Actions identifiées

Pour accompagner le développement de la scolarisation au secondaire qualifiant, 320 nouveaux lycées seront construits entre 2009 et 2012 (ce qui correspond à 4.800 salles de classe, soit près de 213.000 places additionnelles), 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. Au total, près de 12.500 places en internat seront ainsi créées.

Par ailleurs, 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, comme 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 annuelle de 6.000 DH par salle, dédiée à cette maintenance préventive, sera allouée aux Académies.

1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les pré requis de mise en œuvre rejoignent ceux du projet d'extension de l'offre d'enseignement obligatoire (projet 2) :

- Nécessité d'affiner les prévisions de construction par la mise en place d'un système de planification ascendante ;
- Nécessité de définir des critères précis et une procédure claire pour rationaliser les choix d'implantation des nouveaux établissements ;
- Gestion centralisée des constructions par une Agence Nationale, pour en optimiser les coûts à travers la passation de marchés cadres nationaux.

1.2.4 Ressources financières à allouer

Le programme d'extension des infrastructures lycéennes et de leurs internats, prévu dans le Programme NAJAH, nécessitera de mobiliser un budget de 4,2 milliards DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels (hors masse salariale) et répartis comme suit :

- Construction et équipement de 320 lycées (4 800 salles de classes) : 3,3 milliards DH ;
- Fonctionnement de ces lycées : 36 millions DH sur la période 2009-2012 ;
- Maintenance préventive de l'ensemble des lycées : 267 millions DH
- Construction et équipement de 104 internats : 524 millions DH ;
- Fonctionnement de ces internats : 73 millions DH sur la période 2009-2012.

Il faudra compter par ailleurs 500.000 DH pour mener l'étude qui permettra de catégoriser l'ensemble des établissements scolaires (inclus les lycées) et de mettre à jour leurs normes de construction et d'équipement (cf projet 3).

La réhabilitation des lycées existants s'inscrira dans le cadre du projet plus global de réhabilitation des établissements scolaires (projet 3), dont le budget est estimé à 3 milliards DH, pour tous les cycles confondus (primaire, secondaire collégial et qualifiant).

Enfin, la réhabilitation de la totalité des internats défectueux (inclus les internats de lycées – cf. projet 3) mobilisera un budget de 552 millions DH.

2. **Projet 12 : Promotion de l'excellence**

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, et dans la droite ligne des orientations fixées par la Charte Nationale d'Education et de Formation, trois leviers seront actionnés dans le cadre du Programme NAJAH : la mise en place de lycées de référence et de lycées d'excellence, le développement des classes préparatoires aux grandes écoles et enfin, l'émulation de l'excellence.

2.1 **Mise en place de lycées de référence et de lycées d'excellence**

2.1.1 **Principaux constats**

La Charte Nationale d'Education et de Formation consacre deux articles à la création de lycées de référence :

- Dans l'article 123, la Charte stipule que « *Les autorités de l'éducation et de la formation lanceront, à partir de la rentrée scolaire 2000-2001, une expérience pilote consistant en la création de lycées de référence ouverts aux élèves méritants, titulaires du BEC, selon des critères purement pédagogiques, dans le but de déclencher une dynamique d'émulation et de compétition dans la quête de la qualité et de l'excellence.*
Au moins un lycée de référence sera créé dans chaque région, et la capacité d'accueil de ce type d'établissement devra être proportionnelle à l'effectif total des élèves de l'enseignement secondaire dans la région. [...] »
- Par ailleurs, dans l'article 122, la contribution de ces établissements au processus de promotion de l'excellence est précisée : « *Mise à contribution des établissements autonomes d'enseignement secondaire prévus à l'article 123 ci-dessous, dans la sélection l'encouragement et l'orientation des éléments excellents.* »

Cependant, 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.

Notons cependant qu'un projet de création de lycée d'excellence est actuellement en cours dans l'Académie de l'Oriental. Son ouverture est prévue pour la rentrée scolaire 2009-2010.

2.1.2 **Mesures du Programme NAJAH**

2.1.2.1 **Objectif**

Afin d'offrir aux élèves un environnement propice à l'excellence, le Programme NAJAH vise la mise en place de lycées de référence et de lycées d'excellence dans chaque région.

2.1.2.2 Actions identifiées

Conformément aux orientations définies par la Charte Nationale d'Education et de Formation, des lycées de référence seront créés dans chaque Académie. Ces établissements reposeront sur le principe de références plurielles, à savoir qu'un établissement 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.

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

2.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Une structure devra être mise en place pour définir les procédures d'octroi et de retrait du titre d'établissement de référence. Cette structure aura également en charge de l'évaluation de ces établissements.

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 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.

2.1.2.4 Ressources financières à allouer

La création de lycées d'excellence dans chaque région a été évaluée à près de 300 millions DH auxquels s'ajoute leur budget de fonctionnement s'élevant à près d'un million DH par an. Afin de tester le concept avant sa généralisation, 8 lycées d'excellence seront créés dans un premier temps dans le cadre du Programme NAJAH, correspondant à un budget d'investissement de 160 millions DH et un budget de fonctionnement (hors masse salariale) de 576.000 DH.

La mise en place de lycées de référence reposera sur des lycées existants et ne nécessitera donc pas de budget additionnel.

2.2 Développement des classes préparatoires aux grandes écoles

2.2.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation préconise, dans son article 124, la création de nouvelles filières de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) : « *A l'instar des classes préparatoires mathématiques supérieures et mathématiques spéciales, des classes préparatoires en lettres, sciences humaine et sociale, biologie, droit et économie seront créées. [...]* »

Ces recommandations ont effectivement été mises en œuvre puisque six nouvelles filières de CPGE ont été créées : Physique Chimie et Sciences de l'Ingénieur, Technologie et Sciences Industrielles, Biologie Chimie Physique et Sciences de la Terre, Economie et Commerce - option Scientifique, Economie et Commerce - option Technologique et Lettres et Sciences Humaines.

Néanmoins, les débouchés des nouvelles filières dans le cycle d'enseignement supérieur restent limités. Dans ce contexte, la filière Mathématiques Physique et Sciences de l'Ingénieur demeure la filière la plus importante en nombre de sections et en nombre d'élèves.

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. En effet, certains enseignants n'assurent plus les colles et les travaux dirigés, pour plutôt dispenser des cours privés, plus lucratifs.

2.2.2 Mesures du Programme NAJAH

2.2.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à assurer l'environnement d'excellence requis par le système des classes préparatoires aux grandes écoles.

2.2.2.2 Actions identifiées

A cette fin, le statut des enseignants agrégés de classes préparatoires sera révisé pour garantir 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 (internats et externats) des centres de classes préparatoires seront mises à niveau. Par ailleurs, certains services au sein des internats (la restauration par exemple) seront externalisés pour une gestion plus efficace et une qualité renforcée. Un internat sera construit dans l'unique centre de classe préparatoire qui n'en dispose pas actuellement.

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

2.2.2.3 Ressources financières à allouer

Le développement des classes préparatoires mobilisera 522,5 millions DH sur la période 2009-2012, répartis comme suit :

- Réhabilitation des infrastructures : compte tenu des contraintes budgétaires, cette mise à niveau portera sur la moitié des centres de CPGE dans le cadre du Programme NAJAH, soit 12 externats et 11 internats : 157 millions DH sur 8 ans, soit 78,5 millions DH sur la période 2009-2012 ;
- Construction d'un internat : 10 millions DH ;
- Externalisation des services relatifs aux internats : 98 millions DH par an ;
- Révision du statut des enseignants des classes préparatoires aux grandes écoles : 10,5 millions DH par an (pour la rémunération des heures supplémentaires d'encadrement des colles et des travaux dirigés).

2.3 Emulation de l'excellence

2.3.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation traite de l'émulation de l'excellence à travers son article 122 et stipule dans ce cadre : « *Les autorités chargées de l'éducation et de la formation, en partenariat avec les organisations scientifiques, techniques, culturelles et professionnelles, mettront en place, au niveau national, régional et des établissements, un système global pour déceler, récompenser et encourager les apprenants méritants, notamment par les moyens suivants :*

- *généralisation des prix d'excellence et de mérite à tous les niveaux scolaires ;*
- *orientation adéquate et précoce des éléments méritants vers les domaines où ils peuvent progresser, sur le plan scolaire et universitaire, produire et innover avec excellence ;*
- *organisation de concours d'excellence dans les différents domaines de l'enseignement et de l'innovation, et octroi de bourses de mérite pour la poursuite des études au Maroc ou, à l'étranger, au besoin ;*
- *[...] ».*

Dans la droite ligne de ces recommandations, quelques opérations bien établies comme les Olympiades de mathématiques ou encore la bourse octroyée aux lauréats des grandes écoles françaises ont été mises en place.

Cependant, ces mesures restent encore limitées et visent essentiellement l'excellence au niveau du baccalauréat et ne concernent pas l'ensemble des niveaux, comme préconisé par la Charte.

2.3.2 Mesures du Programme NAJAH

2.3.2.1 Objectif

Les mesures retenues dans le cadre du Programme NAJAH ont pour ambition d'encourager l'excellence au niveau de l'ensemble des cycles scolaires et universitaires.

2.3.2.2 Actions identifiées

Une dynamique d'émulation de l'excellence sera proposée aux élèves et aux étudiants, à travers des événements d'envergure nationale mais également locale.

Des prix d'excellence seront ainsi mis en place dans l'ensemble des cycles scolaires et universitaires. Ces prix pourront prendre la forme de livres, de voyages ou encore d'ordinateurs.

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.

2.3.2.3 Ressources financières à allouer

La stratégie relative à l'émulation de l'excellence n'ayant pas encore été définie, les hypothèses suivantes ont été émises pour effectuer une première estimation du budget y afférent dans le cadre du Programme NAJAH :

- 1% des élèves du cycle d'enseignement secondaire bénéficieront d'un prix d'excellence d'une valeur unitaire de 3.000 DH ;

- 10 % des établissements dans le cycle d'enseignement secondaire accorderont des prix à leurs élèves. Chacun de ces établissements sera doté d'un budget de 20.000 DH pour distribuer des prix d'excellence ;
- 1% des élèves du cycle d'enseignement supérieur bénéficieront d'un prix d'excellence d'une valeur unitaire de 5.000 DH.

Ainsi, sur la période 2009-2012, le budget nécessaire pour assurer l'émulation de l'excellence au niveau des cycles secondaires est estimé à 257 millions DH, et 60 millions DH au niveau des cycles supérieurs.

Une étude sera par ailleurs réalisée pour définir la structure à mettre en place pour l'accueil des élèves surdoués. Le coût de cette étude est estimé à 1 million DH.

3. Projet 13 : Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur

L'Université doit constituer un espace d'enseignement de qualité, offrant à ses lauréats les meilleures perspectives d'insertion sur le marché de l'emploi.

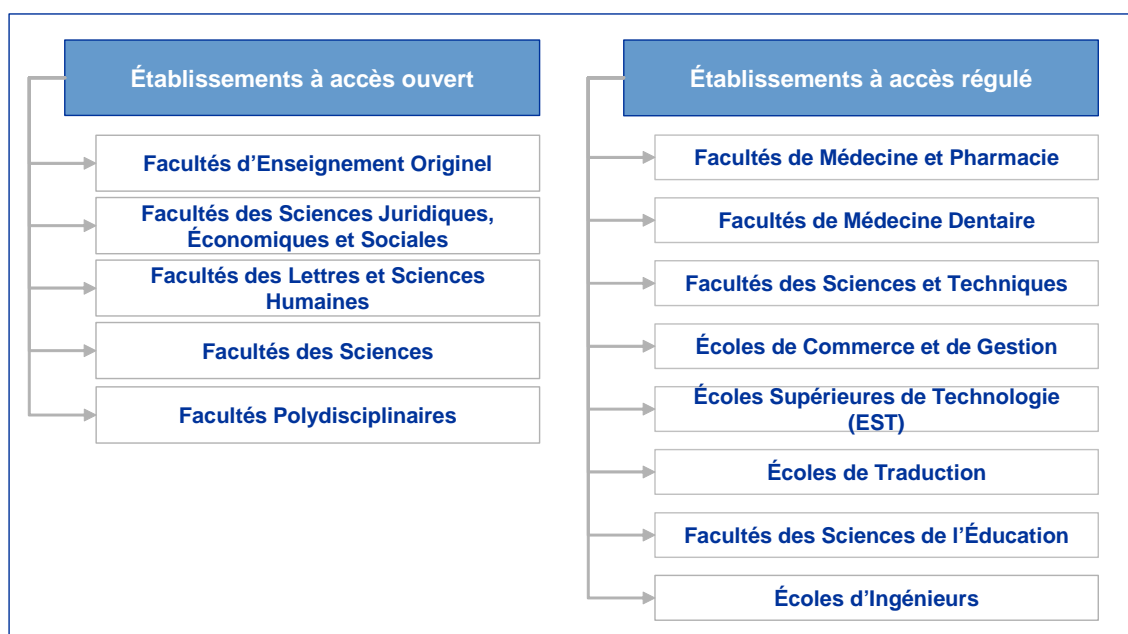
A cette fin le Programme NAJAH prévoit la mise en place d'un dispositif innovant et complet couvrant l'ensemble des domaines nécessaires pour promouvoir une offre d'enseignement supérieur de qualité, à travers :

- L'extension de la capacité d'accueil universitaire ;
- La mise à niveau et la maintenance des infrastructures et équipements universitaires ;
- Le renforcement du dispositif d'appui social visant à faciliter l'accès des bacheliers à l'enseignement supérieur (cités et restaurants universitaires, bourses étudiants) ;
- Le développement d'une offre d'enseignement supérieur plus adaptée aux besoins du marché, par la redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert et le développement d'une offre de formation technique et professionnalisante ;
- La mise en place de mesures visant à lutter contre le redoublement et le décrochage des étudiants.

3.1 Extension et mise à niveau des infrastructures universitaires

3.1.1 Principaux constats

Le Maroc dispose de 15 Universités publiques comprenant des établissements à accès ouvert et des établissements à accès régulé. Elles accueillent près de 270.000 étudiants en 2006 contre 260.000 en 2000.



Trente nouveaux établissements universitaires ont été créés entre 2000 et 2006 et sept nouveaux établissements devraient ouvrir leurs portes entre 2008 et 2009.

Établissements universitaires créés entre 2000 et 2006			
	2000-01	2006-07	Nombre de création
Établissements à accès ouvert			
Facultés polydisciplinaires	0	11	11
Facultés des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales	12	14	2
Établissements à accès régulé			
Sciences de l'Ingénieur	7	15	8
École Supérieur de Technologie	7	10	3
École Nationale de Commerce et de Gestion	3	9	6

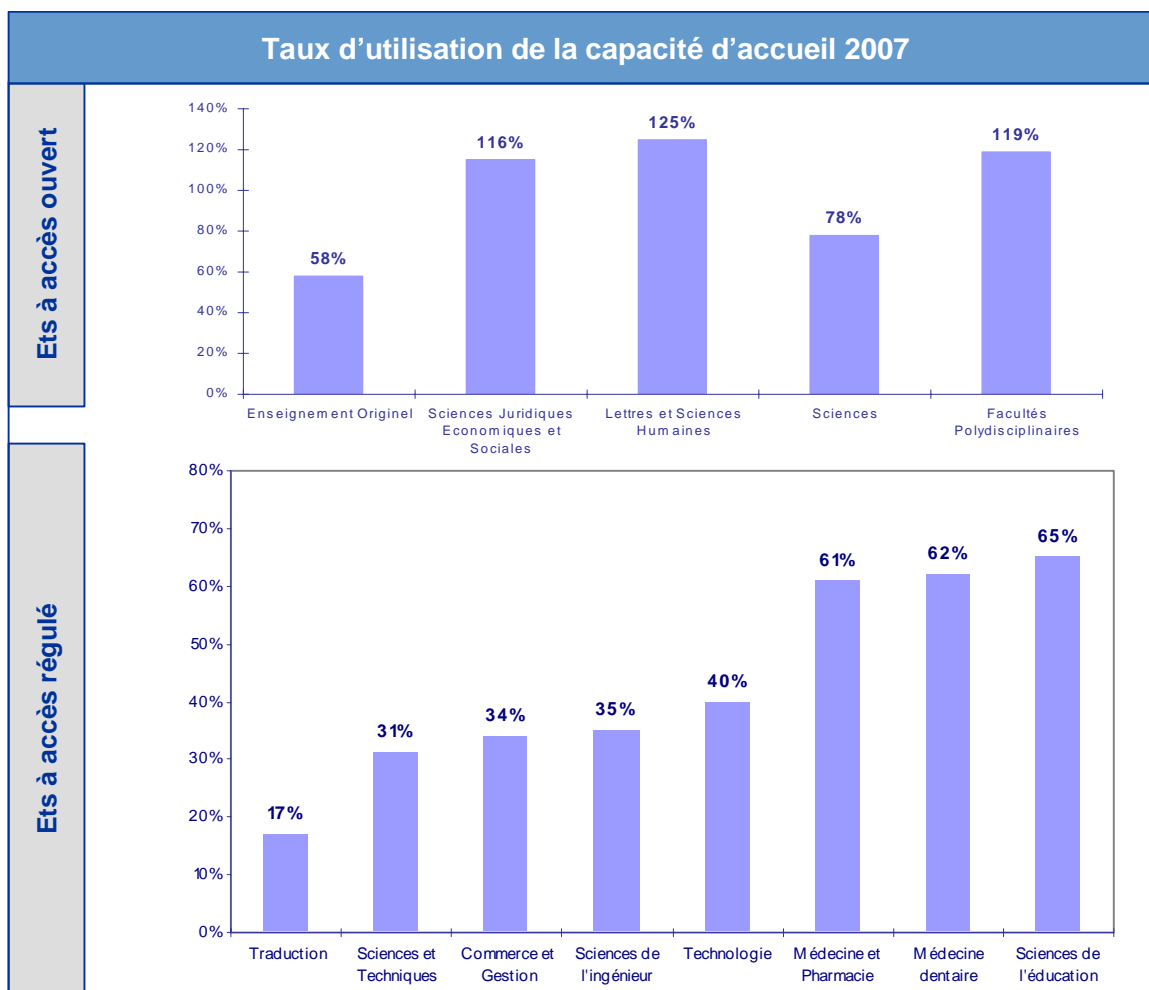
Source : Département de l'Enseignement Supérieur

Les Universités marocaines assurent aujourd'hui une couverture nationale complète mais elles sont de tailles hétérogènes et n'atteignent pas toujours la taille critique nécessaire pour fonctionner dans les meilleures conditions et avoir une visibilité suffisante.

Capacité et effectifs des universités -2006-2007-		
Université	Capacité d'accueil	Étudiants inscrits
Université Ibn Zohr Agadir	15 032	21 956
Université Sdi Mohammed Ben Abdellah Fès	35 250	4 1537
Université Mohammed Premier Oujda	19 645	22 661
Université Mohamed V Agdal Rabat	20 888	22 014
Université Ibn Tofail Kénitra	10 768	11 298
Université Abdelmalek Essaadi Tétouan	22 853	20 478
Université Moulay Ismail Meknès	26 843	23 034
Université Hassan II Mohammedia	24 071	20 472
Université Cadi Ayyad MArrakech	43 445	35 221
Université Hassan II Ain Chock Casablanca	30 434	22 487
Université Chouaib Eddoukali El Jadida	8 545	6 278
Université Mohamed V Souissi Rabat	23 405	14 641
Université Quaraouiyine	7452	4 354
Université Hassan I Settat	15823	6 147

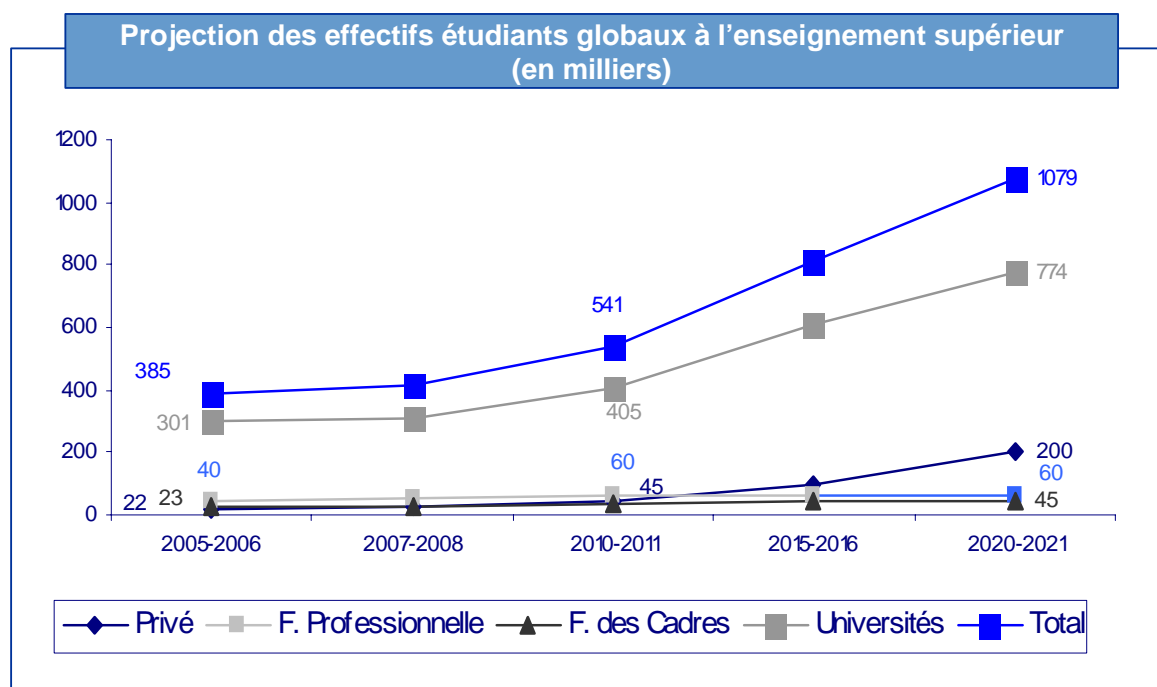
Source : Département de l'Enseignement Supérieur

Par ailleurs, les capacités des établissements universitaires ne sont pas toujours adaptées à la demande. Si les facultés des Lettres et Sciences Humaines et les facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales sont souvent encombrées (Taux d'Utilisation de la Capacité d'Accueil -TUCA- de 125% et 115%), les filières à accès régulé sont à l'inverse sous exploitées, notamment en Sciences et Techniques (TUCA : 31%), Commerce et Gestion (TUCA : 34%), Sciences de l'Ingénieur (TUCA : 35%) et Technologie (TUCA : 40%). En effet, malgré une augmentation de 47% des effectifs inscrits dans les établissements à accès régulé depuis 2000-2001, les effectifs étudiants demeurent majoritairement concentrés dans les facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales et les facultés des Lettres, Sciences Humaines et Enseignement Originel.



Source : Département de l'Enseignement Supérieur

De plus, avec la généralisation de l'accès à l'enseignement qui devrait aboutir à une augmentation sensible du nombre de bacheliers, l'enseignement supérieur se trouve 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. Les projections font ainsi état de près de 400.000 étudiants universitaires à prévoir d'ici 2011 et 700.000 d'ici 2020.



Source : Direction de l'Evaluation et de la Prospective

Enfin, il est important de noter que 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 (la dernière cité universitaire publique a été construite en 1995 – peu d'entretien et de maintenance). Un programme de réhabilitation des cités et restaurants universitaires a été élaboré par l'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles (ONOUSC) mais se pose la problématique des moyens disponibles pour mener à bien ce programme.

Dans ce contexte et malgré les nombreux efforts consentis, les conditions matérielles d'apprentissage et d'hébergement proposées aux étudiants de l'enseignement supérieur demeurent encore trop souvent insatisfaisantes.

3.1.2 Mesures du Programme NAJAH

3.1.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à mettre à niveau et à développer les infrastructures universitaires (facultés et cités universitaires), pour augmenter leur capacité d'accueil face à une population estudiantine croissante et offrir aux étudiants de bonnes conditions matérielles d'apprentissage et d'hébergement.

3.1.2.2 Actions identifiées

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 ;

- L'exploitation de toutes les possibilités d'utilisation des locaux disponibles : utilisation de salles disponibles dans d'autres établissements d'enseignement, utilisation des locaux durant les périodes d'été, meilleure utilisation des infrastructures dans les établissements à accès régulé...

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.

Ainsi, plus de 43.000 places seront créées dans les filières de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, plus de 41.000 places dans les filières de Lettres, Sciences Humaines et Enseignement Originel et plus de 38.800 places dans les filières de Sciences et Techniques.

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. En amont des normes précises de construction et d'équipement de ces établissements seront définies.

3.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Pour être cohérente et optimisée, l'extension de l'offre universitaire devra être menée dans le cadre d'une politique claire résultant de l'application de critères précis qui permettront de conjuguer visibilité de l'Université (notion de taille critique), proximité géographique des établissements vis-à-vis de la population estudiantine et adéquation de l'offre universitaire avec les besoins d'emploi locaux et nationaux.

A ce titre, il est utile de rappeler que le problème de la capacité d'accueil des Universités devra être traité dans la perspective non d'une augmentation mécanique au regard de la demande des étudiants, mais d'un rééquilibrage vers les filières porteuses en adéquation avec le marché de l'emploi.

A cette fin, 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.

3.1.2.4 Ressources financières à allouer

L'extension et la mise à niveau des infrastructures universitaires mobiliseront, sur la période 2009-2012, un budget de 4,3 milliards DH sur la période 2009-2012, répartis comme suit :

- Etude pour la définition du schéma directeur de l'offre d'enseignement supérieur : 5 millions DH en 2008 ;
- Etude pour définir les normes de construction et d'équipement des établissements universitaires : 1 million DH en 2008 ;
- Budget d'investissement pour l'extension des facultés universitaires : 2,5 milliards DH ;
- Budget de fonctionnement additionnel lié à l'extension des facultés universitaires : 730 millions de DH sur la période 2009-2012 ;
- Réhabilitation et maintenance des établissements universitaires : 987 millions DH, soit près de 250 millions DH par an sur la période 2009-2012 ;
- Réhabilitation des cités universitaires : 103 millions DH sur 2009 et 2010.

3.2 Facilitation des conditions d'accès à l'enseignement supérieur

3.2.1 Principaux constats

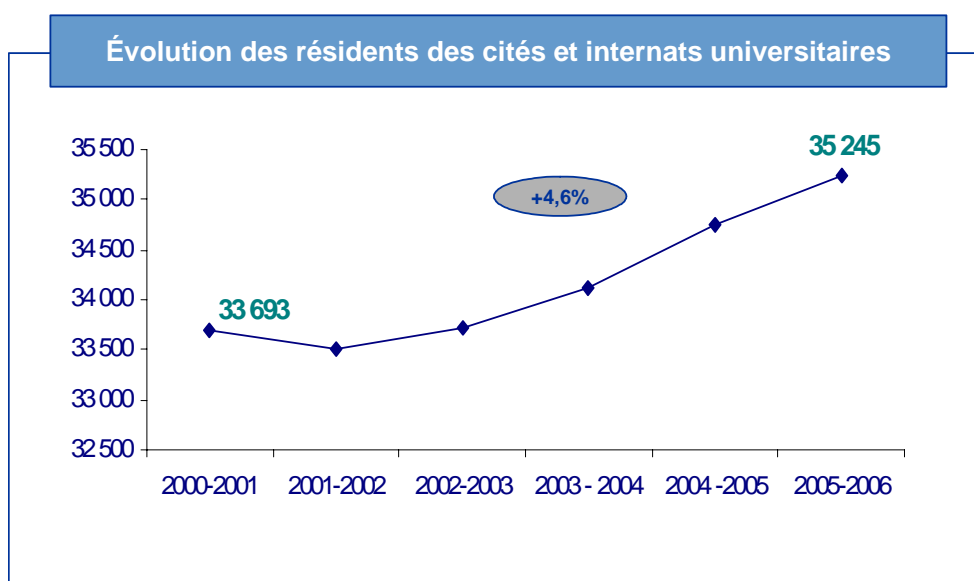
1. Les cités universitaires

La Charte Nationale d'Education et de Formation prévoit, dans son article 141, la création « au niveau régional et au niveau de chaque Université, d'une instance gérée de manière autonome, ayant pour mission la modernisation, l'extension et l'équipement des cités, restaurants et cafétérias universitaires, pour qu'ils répondent aux besoins des apprenants et des enseignants et se hissent au niveau des normes les plus contemporaines de qualité, d'hygiène, d'organisation, d'accueil et de comptabilité. »

Conformément à cette directive, l'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles (ONOUSC) a été créée pour la gestion des cités et restaurants universitaires.

Le Maroc dispose aujourd'hui de 19 cités universitaires et de 7 internats d'écoles supérieures. Seules les deux Universités « Hassan II- Mohammedia » et « Quaraouiyine » ne disposent pas de cités universitaires.

L'effectif des résidents des cités universitaires et internats des écoles supérieures n'a augmenté que de 4,6% entre 2000-2001 et 2005-2006, passant de 33.693 résidents à 35.245.



Source : Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles

Il faut dire que le nombre de cités universitaires publiques n'a pas augmenté depuis 1995. (seul l'internat de l'ENCG El Jadida a été créé). Ainsi, la capacité d'hébergement dans les cités universitaires est de 34.744 places soit 12% de la population estudiantine. Cette capacité d'hébergement est largement insuffisante puisqu'elle ne permet de répondre qu'à 35% d'une demande estimée à 100.000 places.

Le rapport nombre d'étudiants résidents/nombre d'étudiants diffère d'une ville universitaire à une autre. Les villes présentant les meilleurs rapports sont Errachidia et Beni Mellal. Les autres villes présentent des rapports faibles, ne permettant pas de répondre à la demande.

Le Ministère mène désormais une politique d'externalisation des cités universitaires auprès du secteur privé. Ainsi, des programmes de construction de nouvelles cités universitaires privées sont prévus ou en cours : trois résidences universitaires privées sont actuellement opérationnelles à Rabat, Kénitra et Meknès et deux autres en cours de construction à Meknès et à Tanger.

Les tarifs d'hébergement dans ces résidences privées sont variables en fonction de la ville et de la demande (300 DH par mois à Kénitra, 1.200 DH par mois à Rabat). Ils sont bien évidemment supérieurs à celui des cités universitaires publiques (40 DH par mois).

2. Les restaurants universitaires

Parmi les 19 cités universitaires, seules 9 sont équipées en restaurants universitaires. Le nombre de repas servis (5.500.000) est resté sensiblement le même depuis 2000-2001.

Il est à noter que le prix du ticket repas n'a pas évolué. Il est de 1,40 DH, alors que le coût du repas est de 16 DH hors charges du personnel et de 37 DH si l'on inclut les charges du personnel.

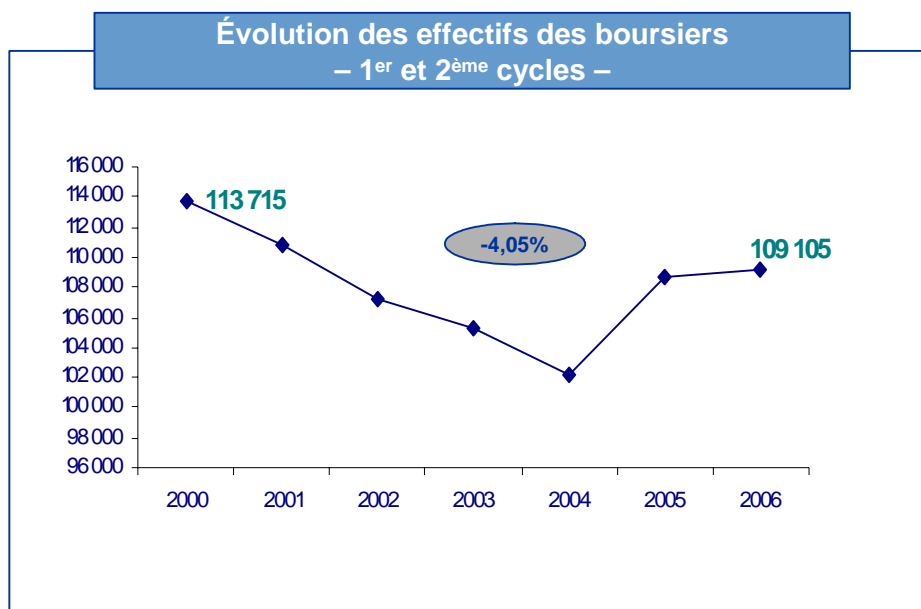
En 2006-2007, la création de 3 nouveaux restaurants universitaires a été lancée à Agadir, Beni Mellal et Tanger.

Le programme de développement des restaurants universitaires prévoit en 2008 la construction de 3 restaurants universitaires à El Jadida, Meknès et Settat et la reconstruction du restaurant universitaire Moulay Ismail à Rabat.

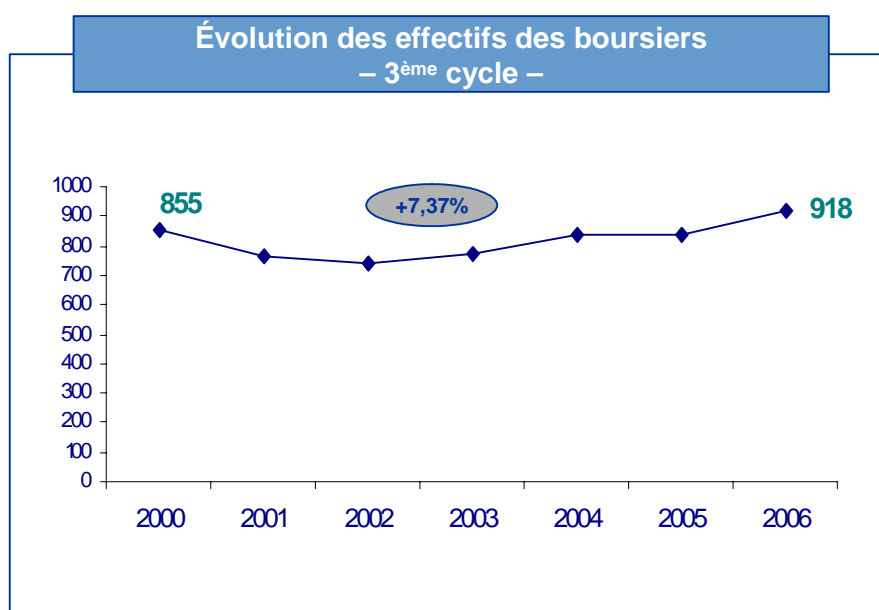
3. Les bourses universitaires

Quatre types de bourses sont accordés aux étudiants : les bourses de 1er et 2ème cycles ; les bourses de master ; les bourses de doctorat ; et les bourses de mérite.

En 2005-2006, 109 105 bourses ont ainsi été octroyées dans les 1er et 2ème cycles universitaires et 918 bourses dans le 3ème cycle.



Source : Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles



Source : Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles

Les bourses de 1^{er} et 2^{ème} cycles octroyées (44 110 bourses accordées aux nouveaux bacheliers en 2007-2008) permettent de couvrir 94% de la demande, mais leur montant (1 400 DH/trimestre pour les bourses complètes et 700 DH/trimestre pour les bourses partielles) est insuffisant. Ce montant n'a pas été revalorisé depuis 1974.

Concernant les bourses de master, leur attribution est soumise à conditions depuis l'année universitaire 2006-2007 et rentre dans le cadre des prérogatives énoncées par la réforme de l'Université marocaine. Leur montant est le même que celui des bourses du 1^{er} cycle. Ces bourses sont attribuées selon le critère du mérite scientifique, par référence aux aptitudes de l'étudiant et selon son ordre de classement parmi les inscrits au master choisi. Les taux de couverture des demandes de bourse varient entre 30-50% et 70 % selon la nature de chaque master.

Les bourses de doctorat sont octroyées en fonction du niveau des résultats enregistrés par les postulants tout le long de leur cursus universitaire et de la nature des formations doctorales que les Universités nationales jugent utiles d'encourager. 600 bourses (200 bourses par an sur trois ans) d'un montant de 2 138,5 DH par mois, sont ainsi distribuées aux doctorants.

Enfin, les bourses de mérite sont distribuées aux étudiants marocains inscrits dans les écoles d'ingénieurs ou de commerces françaises : 400 bourses sont distribuées annuellement d'un montant de 400 euros/mois dans le cadre de la coopération maroco-française.

3.2.2 Mesures du Programme NAJAH

3.2.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à permettre l'accès à l'enseignement supérieur au plus grand nombre, en levant les barrières géographiques et socio-économiques liées à l'éloignement des facultés universitaires ou aux coûts générés par la poursuite d'études universitaires.

3.2.2.2 Actions identifiées

Deux leviers d'actions prioritaires seront actionnés dans le cadre du Programme NAJAH pour faciliter l'accès des bacheliers à l'enseignement supérieur et les inciter ainsi à la poursuite de leurs études.

1. Etendre le réseau des cités et restaurants universitaires

Le plan de développement préparé par l'ONOUSC 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, permettront d'augmenter la capacité des cités universitaires de 9.300 lits, soit 26% de croissance.

Par ailleurs, cinq nouveaux restaurants universitaires seront créés sur la période, 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.

2. Augmenter le nombre de bourses universitaires

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

En parallèle, des actions seront menées pour protéger la santé des étudiants.

Des consultations médicales et des soins seront délivrés chaque année auprès des étudiants et permettront de dresser un bilan de leur état de santé.

Une couverture médicale des étudiants sera également mise en place.

3.2.2.3 Ressources financières à allouer

Le dispositif qui sera mis en place dans le cadre du Programme NAJAH pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur mobilisera un budget additionnel de 1,4 milliards DH sur la période 2009-2012, réparti comme suit :

- Extension des capacités d'hébergement dans les cités universitaires : 465 millions DH d'investissement et 99 millions DH de fonctionnement additionnel sur 2009-2012 ;
- Extension du réseau de restaurants universitaires : 63 millions DH d'investissement et 315 millions DH de fonctionnement additionnel sur 2009-2012 ;
- Augmentation du nombre de bourses universitaires pour accompagner la croissance de la population estudiantine avec maintien du taux d'attribution : budget additionnel de 489 millions DH sur 2009-2012 ;
- Consultations médicales pour les étudiants : 500.000 DH à la rentrée 2008-2009.

3.3 Redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert

3.3.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation préconise une refonte de la structure des filières universitaires à travers notamment le regroupement des différentes composantes des dispositifs d'enseignement post-baccalauréat, l'optimisation des infrastructures, la création de passerelles entre la formation pédagogique, la formation technique et professionnelle supérieure et les formations universitaires et l'harmonisation des cycles et des diplômes (article 78).

Elle décrit en outre les modalités de réorganisation du cursus universitaire (articles 81 à 85) :

- Un premier cycle de cinq semestres comportant des troncs communs de modules notamment théoriques, méthodologiques et de communication, suivis de deux options : une option débouchant sur la vie active délivrant le Diplôme d'Enseignement Universitaire Professionnel (DEUP) et une option permettant de poursuivre les études supérieures sanctionnées par le Diplôme d'Enseignement Universitaire Général (DEUG) ;
- Un deuxième cycle de cinq semestres aboutissant au Master ;
- Un cycle d'études doctorales, comportant une année d'études approfondies, sanctionnée par le diplôme des études supérieures approfondies, et trois à quatre années de doctorat.

A ce jour les préconisations de la Charte en matière de restructuration des cycles universitaires ont été mises en place. La réforme LMD (Licence – Master – Doctorat) a ainsi été effectuée en deux étapes :

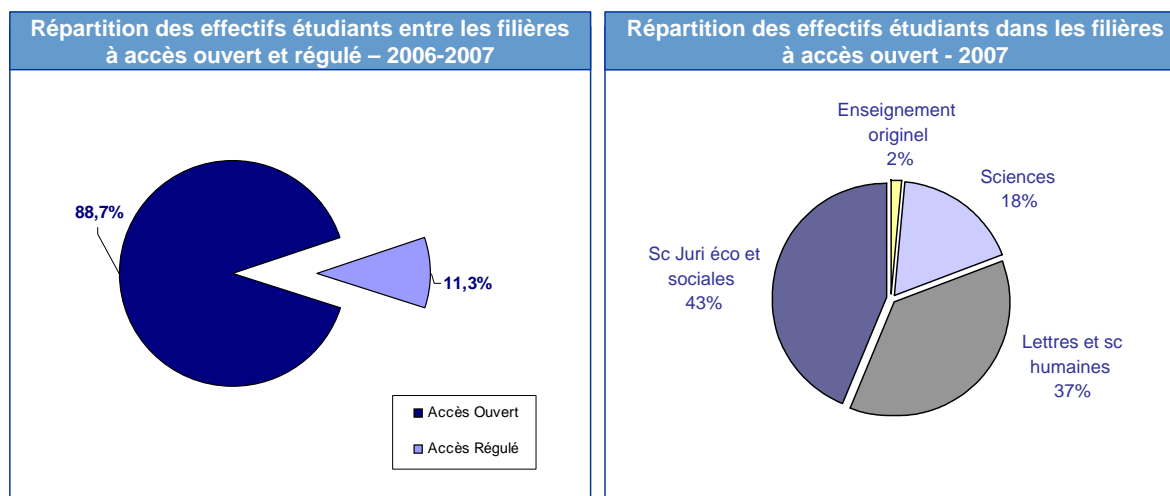
- Une première étape, entre 2003 et 2004, pour les Licences Fondamentales et certaines Licences Professionnelles ;
- Une deuxième étape, en 2006, pour les Masters, au cours de laquelle ont également été mises en place l'évaluation et l'accréditation des licences démarrées en 2003.

La réforme des études doctorales est en cours de réalisation.

Cependant le système universitaire pêche toujours par le manque persistant d'adéquation des formations dispensées avec les besoins du marché de l'emploi.

Si la Charte Nationale d'Education et de Formation préconisait à cet égard une orientation plus active des étudiants vers les branches scientifiques, techniques et professionnelles (selon son article 30, les deux tiers de l'effectif total de l'enseignement supérieur devaient intégrer ces filières), force est de constater que la majorité des étudiants se dirigent encore largement vers les filières à accès ouvert, qui offrent trop peu de perspectives de débouchés dans le monde professionnel.

Ainsi en 2006-2007, les filières à accès ouvert accueillent encore près de 89% des étudiants universitaires, dont 80% dans les filières de Sciences Economiques, Juridiques et Sociales et de Lettres et Sciences Humaines.



Source : Département de l'Enseignement Supérieur

Or ces filières « majoritaires » ne proposent pas une offre de formation suffisamment adaptée aux besoins du marché du travail.

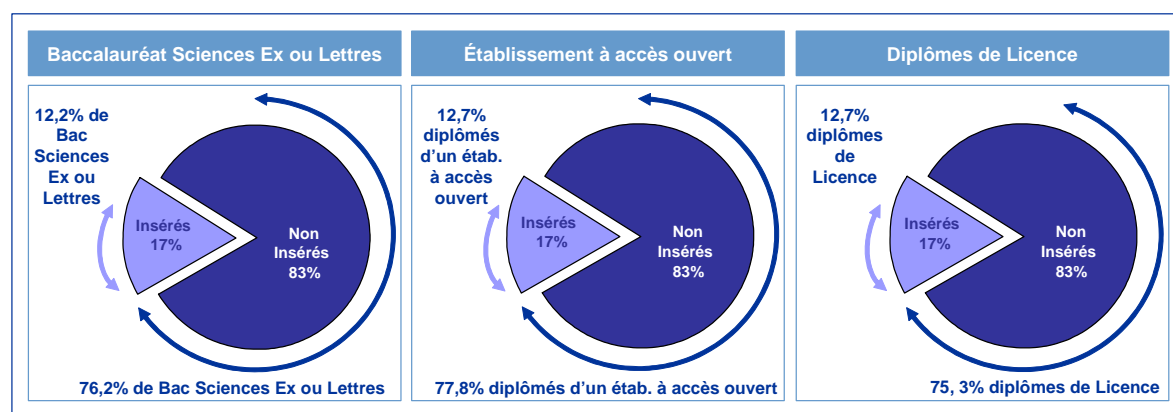
Notons cependant qu'il est extrêmement difficile d'évaluer le degré d'adéquation des formations avec les besoins du marché de l'emploi, en raison de l'absence de statistiques détaillées sur l'insertion professionnelle, l'employabilité et le chômage des jeunes diplômés. Si un service de suivi de l'insertion des diplômés existe au sein du Ministère, son rôle se résume en effet, par manque de moyens humains et matériels, à la coordination des informations collectées par les autres départements.

Une étude concernant l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur est certes prévue mais n'a pas encore démarré.

Il n'existe donc aucun suivi de l'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur.

Les seules informations statistiques disponibles résultent d'une étude menée en 1998 dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur, sur un échantillon de 3 994 diplômés, et d'une étude de la Direction de la Statistique datant de 2000.

L'étude de 1998 révèle que seul 17,15% des diplômés de l'enseignement supérieur se considèrent insérés dans le monde professionnel. Temporisons cependant ce constat dans la mesure où il repose sur une définition restrictive de l'insertion. Se déclarait en effet inséré, le diplômé qui occupait un emploi dans son domaine d'étude ou suffisamment relié à celui-ci. Cette étude permet néanmoins d'identifier des grandes tendances et de dresser un profil type des diplômés non insérés : ils ont en majorité obtenu un baccalauréat Sciences expérimentales ou Lettres, ont effectué leurs études supérieures dans un établissement à accès ouvert et possèdent une Licence (Bac+4).



Source : Étude de 1998 menée dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur, réalisée sur un échantillon de 3 994 diplômés

L'étude réalisée par la Direction de la Statistique en 2000 conclut par ailleurs que les formations les plus demandées par les entreprises sont principalement celles délivrées par les grandes écoles et instituts supérieurs et celles des techniciens et cadres moyens (Bac+2 professionnalisant).

Ainsi, en 2002, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur présentait une composition très hétérogène d'un type d'établissement à l'autre : les écoles et instituts supérieurs affichaient un taux de 4,5%, contre 18,6% pour les instituts spécialisés et 40,4% pour les facultés.

3.3.2 Mesures du Programme NAJAH

3.3.2.1 Objectif

Les filières à accès ouvert doivent aujourd'hui être professionnalisées, afin d'assurer l'adéquation des formations dispensées avec les besoins de l'emploi et d'améliorer l'employabilité de leurs diplômés.

3.3.2.2 Actions identifiées

A cette fin, un dispositif innovant sera mis en place dans le cycle de licence.

Ainsi, au cours des 5^{ème} et 6^{ème} 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 décroisées à travers le développement des licences pluridisciplinaires, offrant un plus grand nombre de débouchés professionnels.

3.3.2.3 Ressources financières à allouer

La mise en place d'options professionnalisantes aux 5^{ème} et 6^{ème} semestres de licence mobilisera un budget estimé à 28 millions DH.

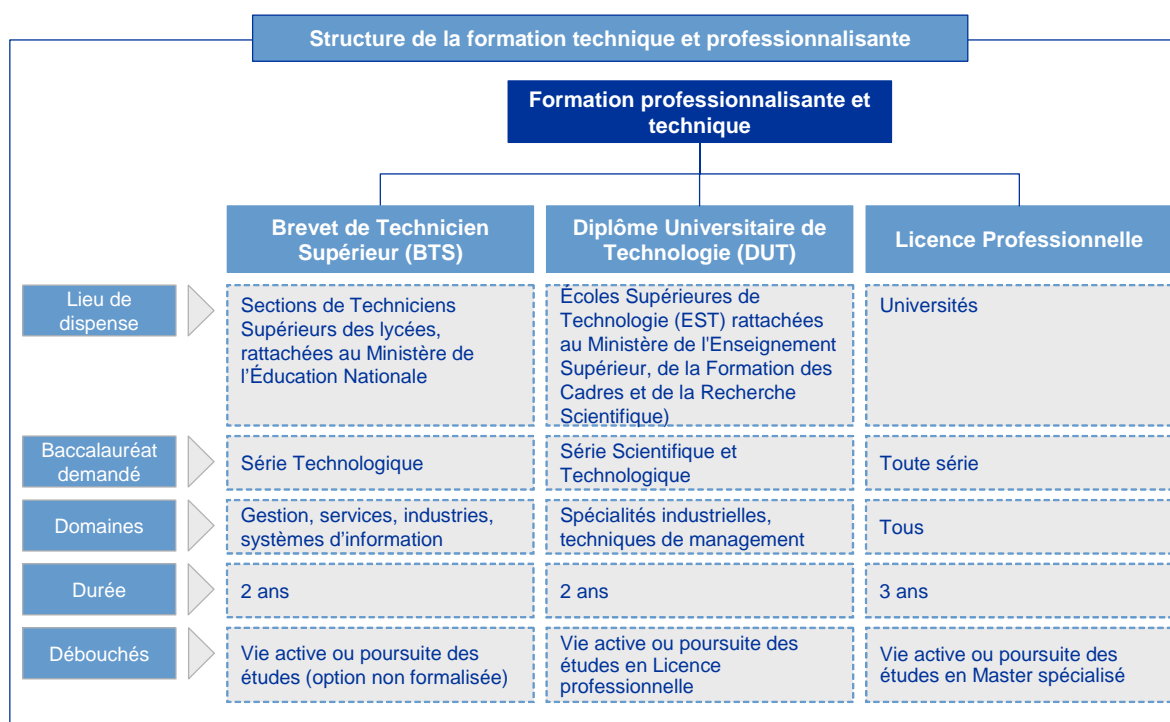
3.4 Développement d'une offre de formation technique et professionnalisante

3.4.1 Principaux constats

Dans la droite ligne des orientations fixées par la Charte Nationale d'Education et de Formation, d'importants efforts ont été consacrés ces dernières années pour développer l'offre de formation technique et professionnalisante. Cependant, aujourd'hui encore, les effectifs de ces filières restent faibles et les objectifs de la Charte (deux tiers des étudiants inscrits dans les filières scientifiques, techniques et professionnelles - article 30) sont loin d'être atteints.

Trois types de formations techniques et professionnalisantes sont actuellement dispensés par le système éducatif universitaire :

- Les Brevets de Technicien Supérieur (BTS) ;
- Les Diplômes Universitaires de Technologie (DUT) ;
- Les Licences Professionnelles.



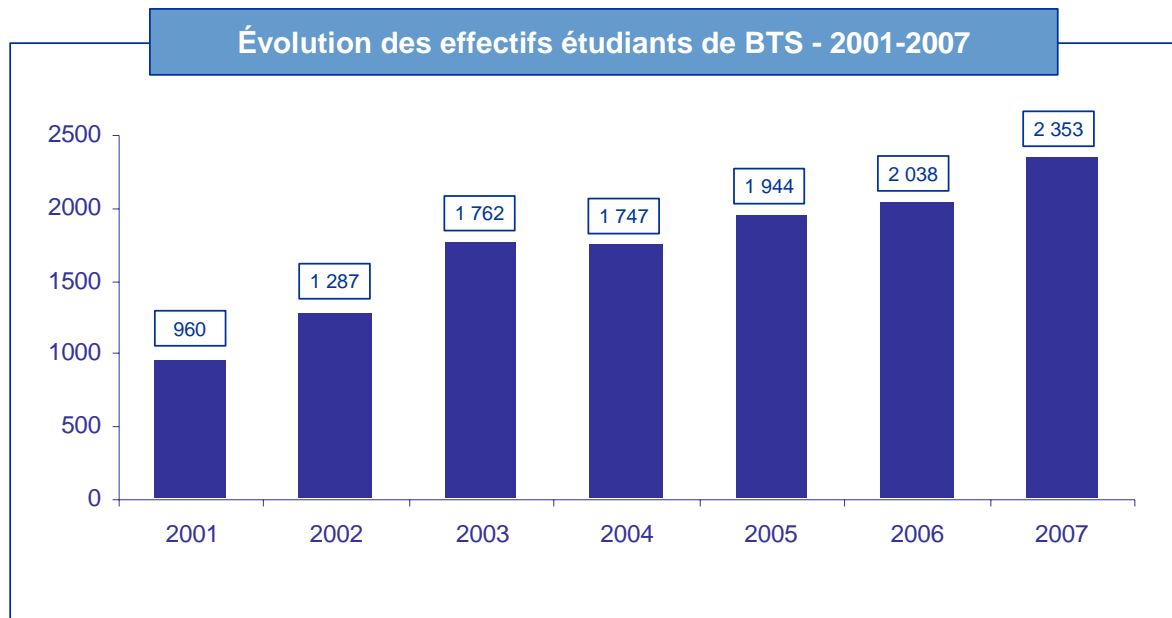
1. Les Brevets de Technicien Supérieur

Le Brevet de Technicien Supérieur, ouvert uniquement aux lauréats du baccalauréat technologique, est dispensé aujourd'hui au sein de 27 lycées techniques et comporte 24 filières.

D'un point de vue géographique, le bassin économique Rabat - Casablanca concentre environ 40% de l'effectif.

Les filières de BTS les plus représentées sont la filière Génie Informatique (23% des effectifs inscrits en BTS), la filière Comptabilité et Gestion (10%), la filière Gestion des PME-PMI (8%), la filière Electromécanique et Systèmes Automatisés (7%), et la filière Informatique et NTIC (7%).

L'effectif étudiant inscrit en BTS a connu une croissance significative entre 2001 et 2007 puisque il a été multiplié par 2,5.



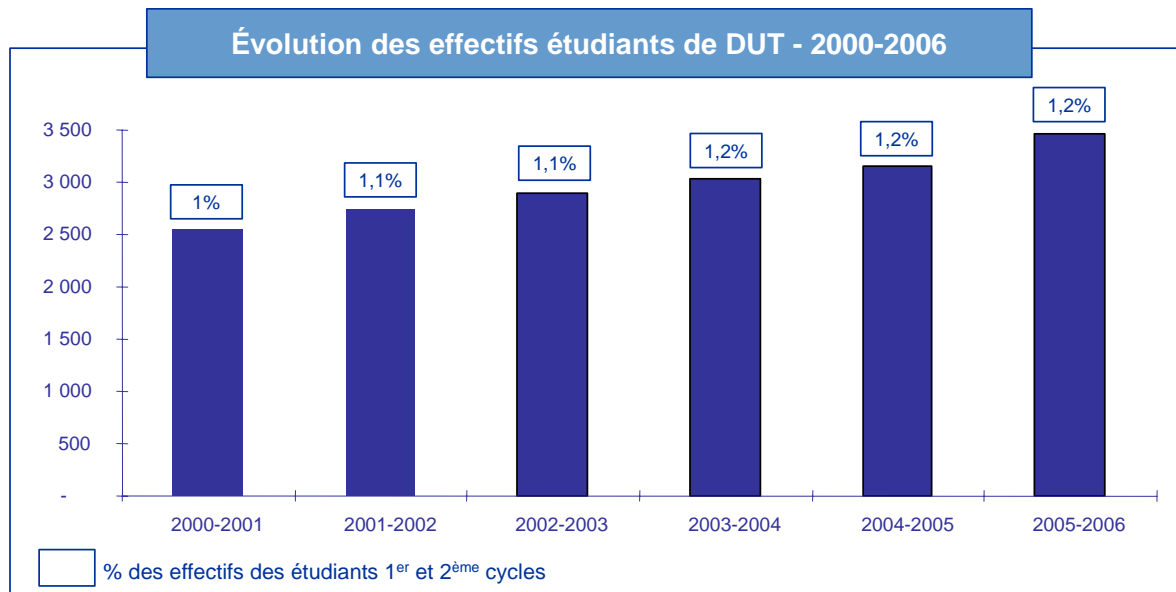
Source : Recueil de l'Éducation 2005-2006, Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Cependant cet effectif reste faible avec 2 353 étudiants au total, ce qui représente à peine 0,8% des effectifs étudiants de l'enseignement supérieur public.

2. Les Diplômes Universitaires de Technologie

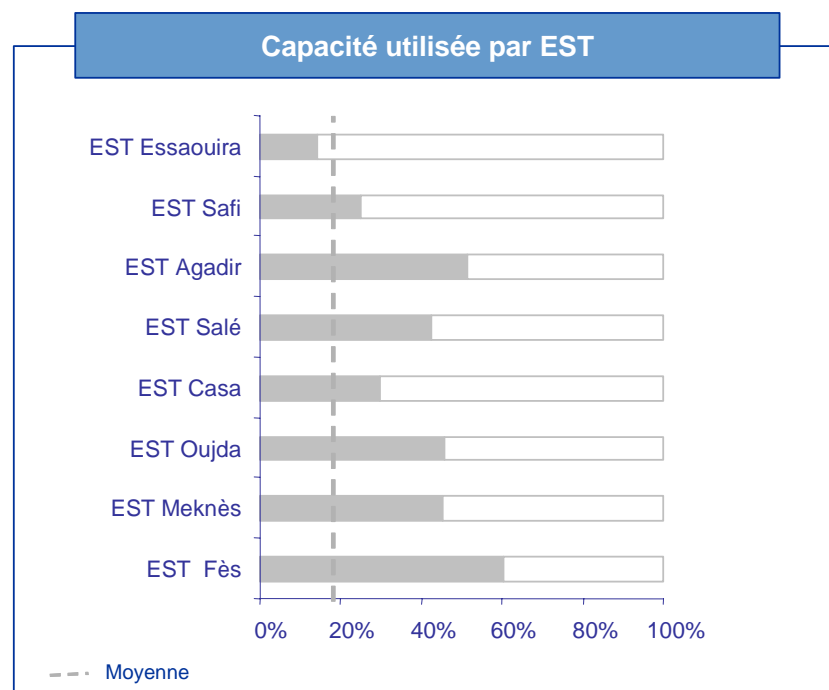
Le Diplôme Universitaire de Technologie est dispensé au Maroc par 9 Écoles Supérieures de Technologie (EST), 2 Facultés de Sciences et Techniques et l'ENSAM de Meknès. Il propose une formation professionnelle courte (2 ans), articulée autour de 27 filières en 1^{ère} année, débouchant sur 51 options en 2^{ème} année. Cinq filières regroupent à elles seules 76% des étudiants de 1^{ère} année : les filières Techniques de Management (32%), Génie Électrique (17%), Maintenance Industrielle (10%), Techniques et Communication Commerciale (9%) et Génie Informatique (8%).

Si les effectifs étudiants en DUT ont connu une croissance sensible depuis 2000 (de l'ordre de 6,5% par an en moyenne), ces effectifs restent néanmoins très faibles: avec seulement 3 567 étudiants en 2006, ils ne représentent que 1,2% des effectifs étudiants de l'enseignement supérieur de 1^{er} et 2^{ème} cycles.



Source : Statistiques universitaires 2005-2006

Ces effectifs restent largement en deçà de la capacité d'accueil théorique des EST puisque leur taux de remplissage moyen au titre de l'année 2007-2008 n'est que de 40%.



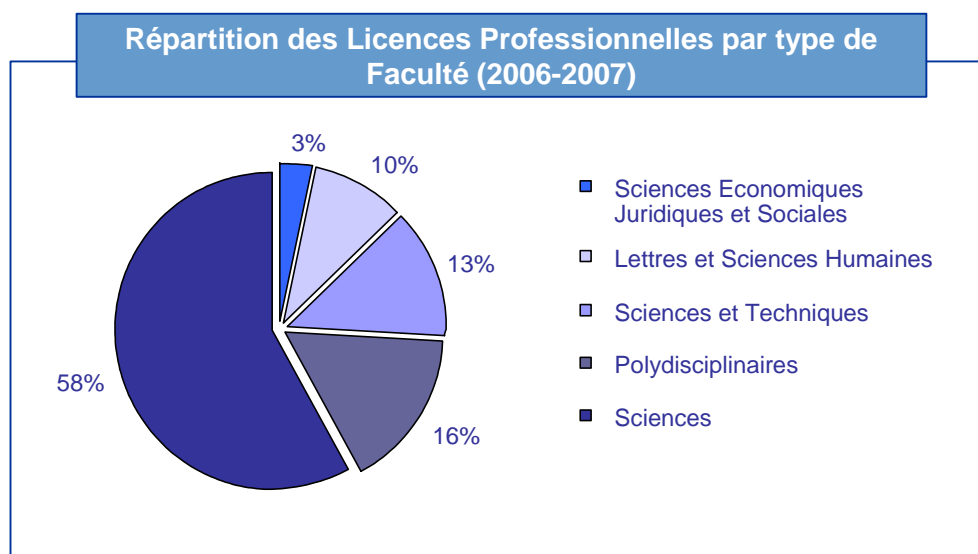
Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

3. Les licences professionnelles

D'importants efforts ont été consacrés ces dernières années pour développer les licences professionnelles dans le cadre de la réforme du système universitaire.

On dénombre ainsi aujourd'hui 193 filières de licence professionnelle, dans des domaines aussi variés que la gestion, le tourisme, la communication, l'informatique, les langues appliquées...

58% de ces licences sont dispensées au sein des facultés de Sciences de l'Éducation.



Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

Ici encore, force est de constater que, malgré les efforts déployés, les effectifs de ses licences restent très faibles, atteignant à peine 961 étudiants au titre de l'année 2006-2007.

3.4.2 Mesures du Programme NAJAH

3.4.2.1 Objectif

L'offre de formation technique et professionnalisante doit aujourd'hui être renforcée pour proposer aux étudiants des alternatives de formation leur assurant de meilleures perspectives d'insertion sur le marché de l'emploi.

3.4.2.2 Actions identifiées

Afin d'augmenter la part des étudiants de l'enseignement supérieur inscrits dans les filières techniques, scientifiques et professionnelles, le développement de formations techniques et professionnelles adaptées sera accéléré.

Ainsi de nouvelles filières techniques et professionnalisantes seront créées et la capacité d'accueil des DUT, BTS et licences professionnelles sera doublée à horizon 2012.

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.

En parallèle, et pour accompagner ce développement, une orientation plus active des bacheliers vers les filières techniques et professionnalisantes (Licences Professionnelles, BTS, DUT et Masters Spécialisés...) sera mise en place.

Cette orientation se fera à travers une meilleure information des bacheliers pour une plus grande responsabilisation quant à leur choix.

A cet effet, chaque Université aura l'obligation de suivre le taux d'insertion professionnelle de ses lauréats à intervalles réguliers (1, 2, 5 et 10 ans) et de publier cette information.

Cette collecte d'informations nécessitera un affinement des données fournies par le Haut Commissariat au Plan relativement aux taux de chômage, en y intégrant le niveau et la spécialité des diplômés chômeurs. Elle impliquera également les conseils de la vie étudiante, en cours de mise en place, de chaque Université.

3.4.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Pour permettre l'adéquation des formations dispensées aux besoins du marché, l'Institut Prospectif des Qualifications sera créé, dont la mission première sera de traduire les métiers du futur en formations appropriées.

Une collaboration étroite entre l'Institut Prospectif des Qualifications et l'Observatoire de l'Emploi, rattaché au ministère de l'Emploi et chargé du suivi et de l'analyse du marché de l'emploi actuel et futur, permettra de réajuster les formations existantes et d'assurer l'adéquation des nouvelles filières créées aux besoins du marché de l'emploi, notamment à travers des approches régionalisées.

L'Institut Prospectif des Qualifications sera donc un pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi, formulant des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation prospectives à l'échelon régional et national, en se basant sur les données fournies par l'Observatoire de l'Emploi.

Par ailleurs, des pôles de compétences régionaux, regroupant l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur (formation professionnelle, établissements relevant d'autres ministères, facultés, EST....) seront créés, avec pour principales missions :

- D'assurer une coordination de l'ensemble des formations régionales proposées par les différents acteurs et d'en mutualiser les moyens matériels et humains,
- De contribuer au développement économique local et à l'insertion des étudiants dans la vie professionnelle par une information et des services de qualité.

Enfin, les fédérations professionnelles seront étroitement impliquées au développement de l'offre professionnalisante, à travers leur intervention dans les formations, leur participation dans la définition des contenus et leur engagement à offrir des stages en entreprise aux étudiants.

3.4.2.4 Ressources financières à allouer

Le développement des filières techniques et professionnalisantes mobilisera un budget de 171 millions DH pour doubler la capacité d'accueil des BTS, DUT et licences professionnelles entre 2009 et 2012.

Par ailleurs, pour préparer ce développement, différentes études devront être menées en 2008 :

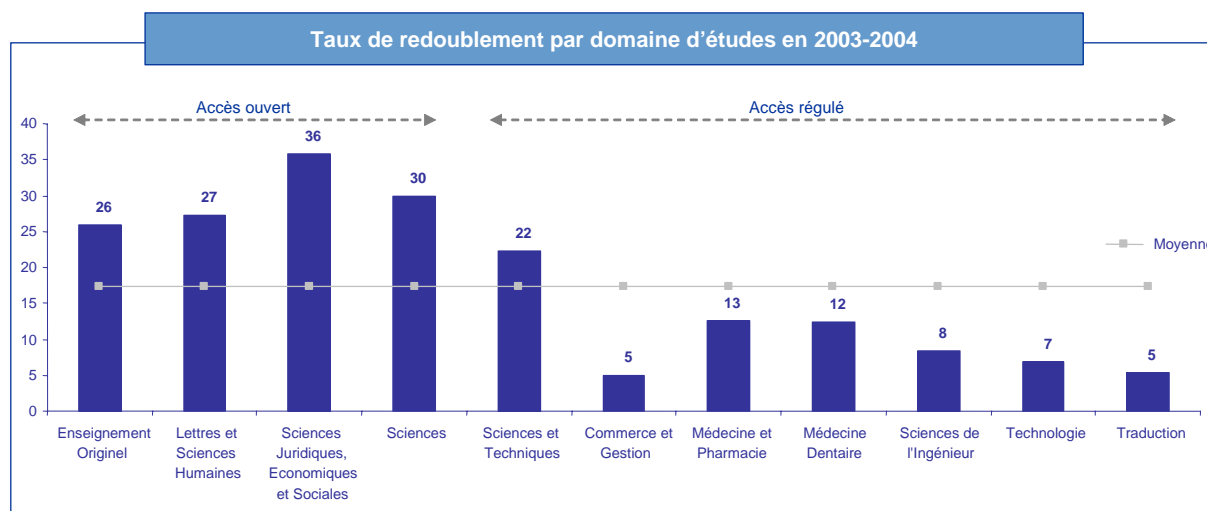
- Etude pour la mise en place de l'Institut Prospectif des Qualifications : 1 million DH ;
- Etude pour le développement des pôles de compétences régionaux : 5 millions DH.

3.5 Mise en place de mesures pour lutter contre le redoublement et le décrochage universitaire

3.5.1 Principaux constats

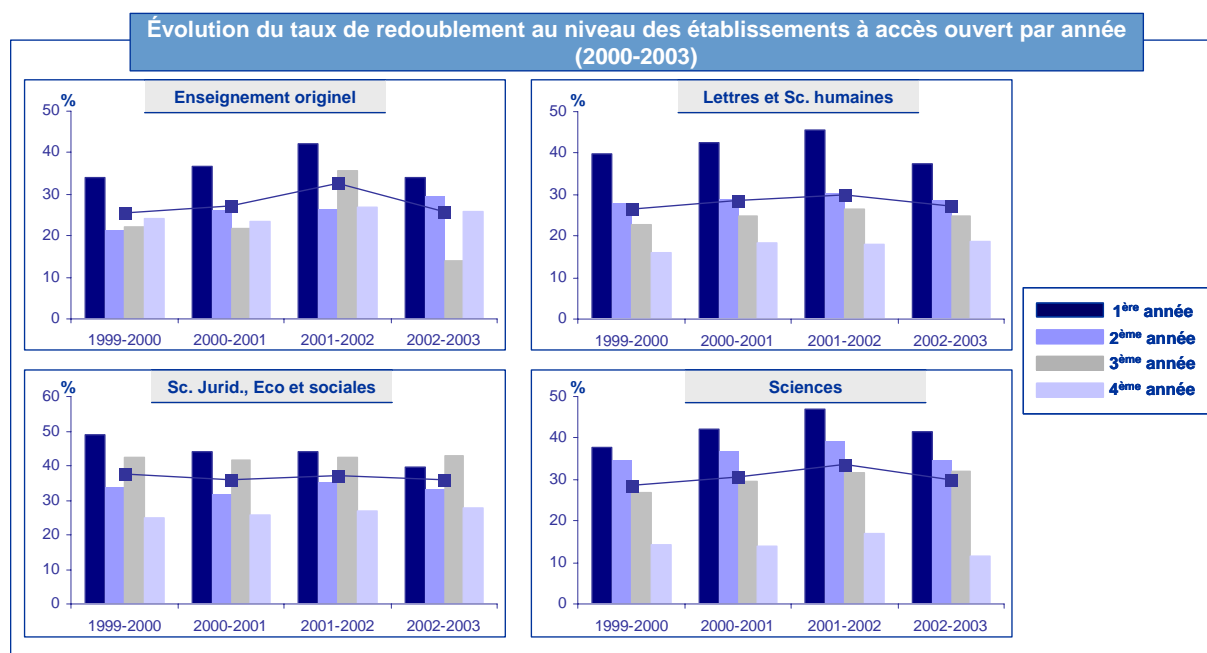
Le redoublement et le décrochage des étudiants au niveau de l'enseignement supérieur continuent d'afficher des niveaux élevés, avec un taux de redoublement annuel moyen de 17% pour l'ensemble des filières,

Le redoublement frappe beaucoup plus durement les établissements à accès ouvert, qui enregistrent un taux de redoublement moyen de 30%, atteignant même 36% dans les filières de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.



Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

La 1^{ère} année du cursus constitue à cet égard une période charnière d'adaptation qui connaît les taux de redoublement les plus élevés, variant, dans les établissements à accès ouvert, entre 34% et 49% selon le domaine d'études.



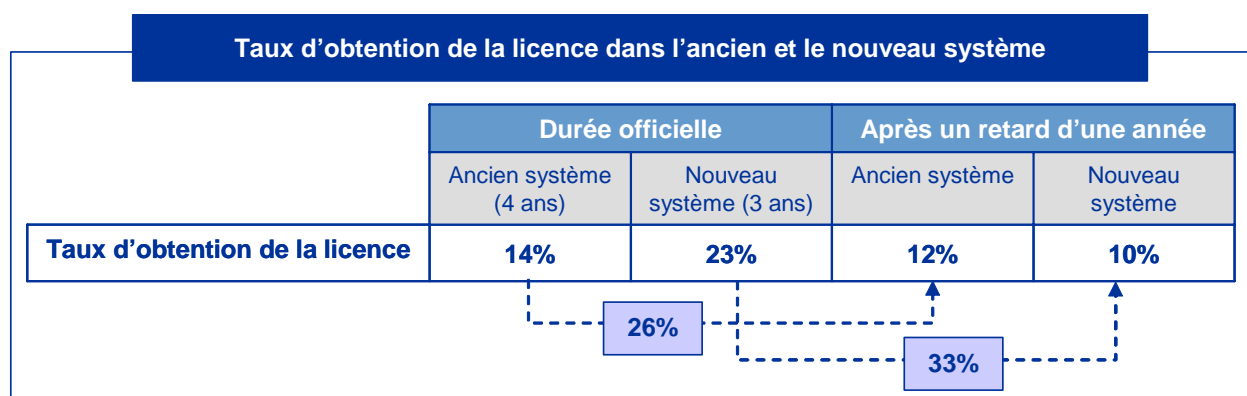
Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, parmi lesquels :

- Les lacunes du système d'orientation et d'information, en amont ;
- La différence entre le mode d'enseignement à l'Université et celui appliqué au lycée ;
- Le changement de la langue d'enseignement entre le lycée et l'Université ;
- Le manque d'encadrement des étudiants ;
- L'hétérogénéité des niveaux des bacheliers arrivant à l'Université ;
- La méconnaissance par les étudiants de la nature et des spécificités des études dans l'enseignement supérieur.

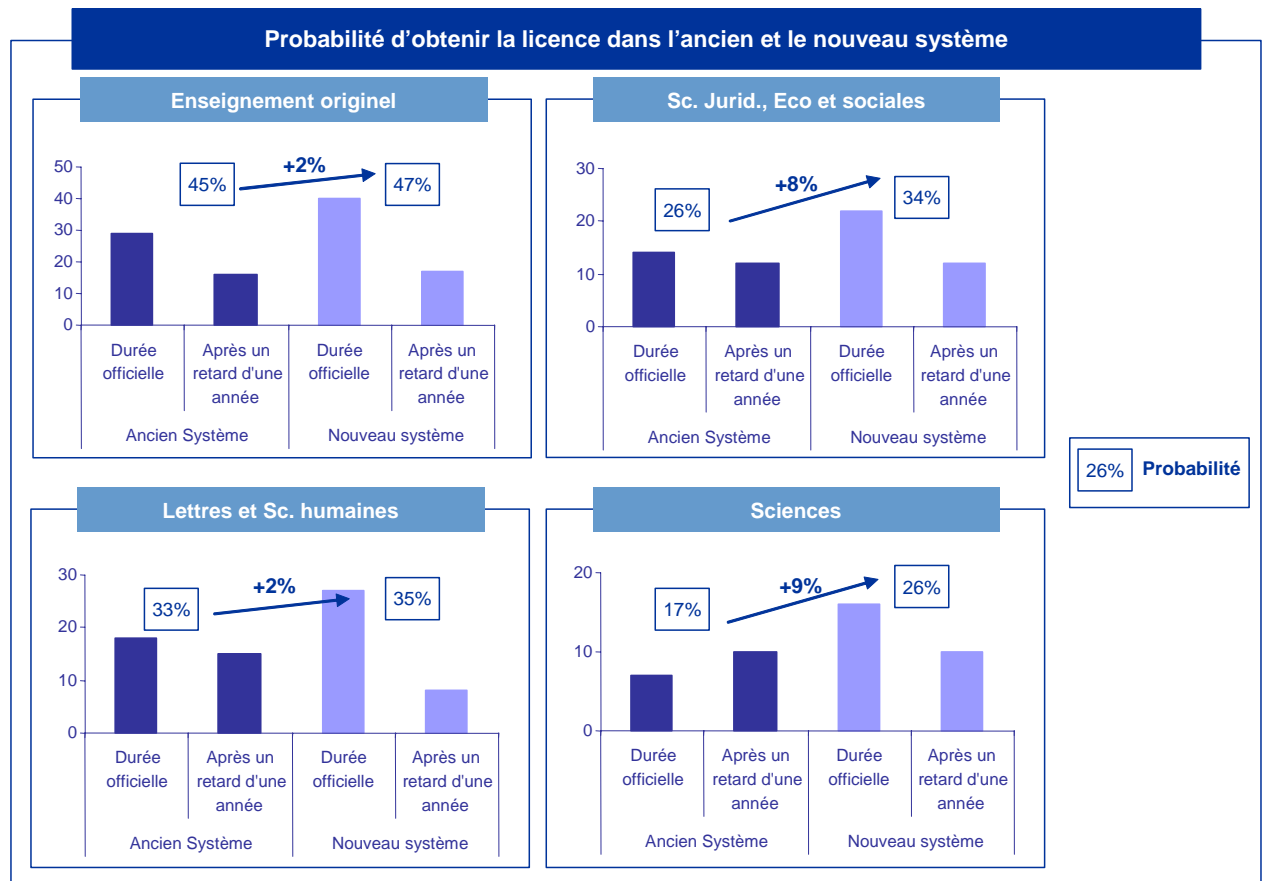
Notons cependant que la réforme pédagogique LMD opérée au niveau des filières à accès ouvert semble avoir entraîné récemment une amélioration du rendement interne du système.

Ainsi, le taux de diplômation au niveau licence a augmenté de 7% entre l'ancien et le nouveau système pédagogique, puisqu'il est passé de 26% à 33%.



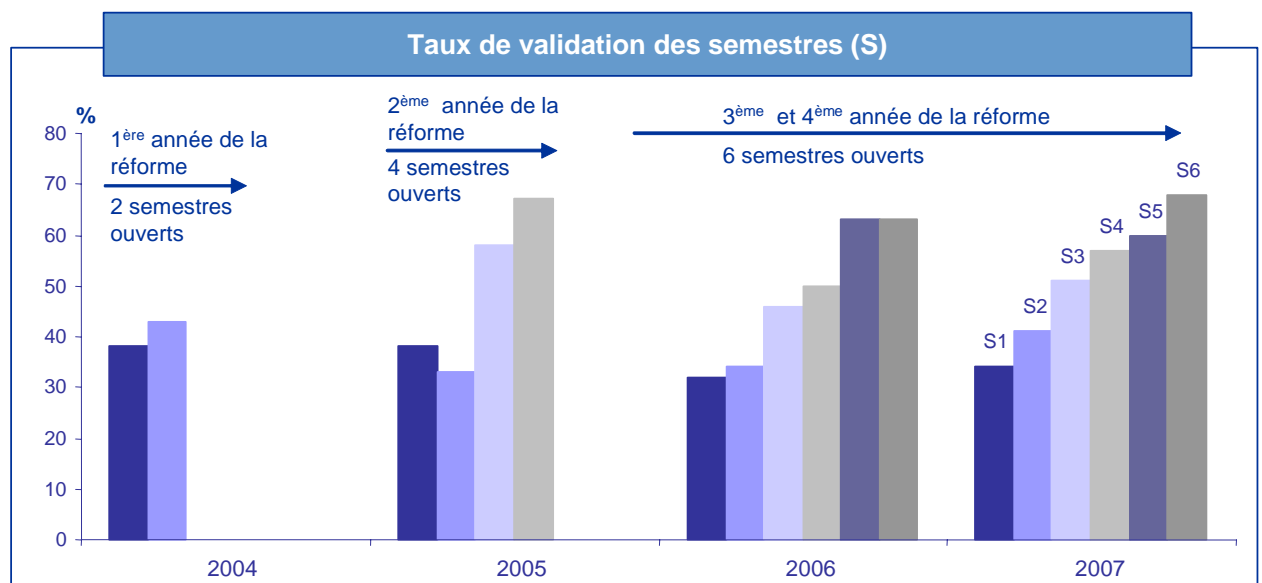
Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

De même, la probabilité d'obtenir la licence fondamentale est plus élevée dans le nouveau système, et ce, quelque soit le domaine d'études comme illustré ci-dessous.



Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

En revanche le taux de validation des semestres suit la même tendance que celle observée dans l'ancien système. En effet, ce taux est plus faible au cours des deux premiers semestres, qui correspondent à la 1^{ère} année de l'ancien système.



Source : Direction de l'Évaluation et de la Prospective

Ce bilan globalement positif de la réforme LMD en matière de rendement interne reste toutefois à nuancer faute d'informations exhaustives :

- D'une part en effet, il devra être corroboré par d'autres indicateurs comme le taux de réussite global des étudiants de la première promotion de la réforme ou encore les durées de séjour moyennes par cycle ;
- D'autre part, compte tenu du caractère récent de la réforme, il ne concerne que la première promotion des licences fondamentales dans les établissements à accès ouvert. Il devra donc être confirmé au niveau des autres cursus (licences professionnelles, masters et doctorats).

3.5.2 Mesures du Programme NAJAH

3.5.2.1 Objectif

Il est aujourd'hui impératif d'améliorer sensiblement le rendement interne du système universitaire par un meilleur encadrement et accompagnement des étudiants en difficulté, ce qui permettra de réduire sensiblement les redoublements et de limiter les décrochages.

3.5.2.2 Actions identifiées

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^{er} semestre de Licence par des étudiants doctorants sera mis en place pour faciliter leur adaptation à la vie universitaire et à son fonctionnement. Ce système de parrainage prendra la forme d'entretiens individuels, ayant lieu une fois par mois. Par ailleurs, le contrôle des présences aux Travaux Dirigés sera accentué.

Parallèlement, lors du 1^{er} 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. Le programme de ces cours comprendra notamment un enseignement de langues, d'expression écrite et orale, d'informatique, des études de cas, un travail en équipe...

L'enseignement des fondamentaux liés à la filière débutera alors au 2^{ème} semestre de licence tandis que les 3^{ème} et 4^{ème} semestres seront dédiés à la consolidation et à l'approfondissement des enseignements vus au préalable.

3.5.2.3 Ressources financières à allouer

La mise en place d'un semestre de méthodologie en licence mobilisera un budget estimé à 662 millions DH, sur la période 2009-2012.

Par ailleurs, le développement du dispositif de tutorat nécessitera une enveloppe de 21 millions DH, pour la rémunération les étudiants doctorants tuteurs.

4. Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique

Outre la responsabilité d'offrir une formation qui garantit l'insertion des lauréats sur le marché de l'emploi, l'enseignement supérieur doit veiller à promouvoir le domaine de la recherche scientifique et technique, dans un souci d'innovation et de développement continu.

Aujourd'hui force est de constater que la recherche scientifique, indispensable au développement économique du pays, fait face à de nombreuses difficultés et n'est pas encore assez valorisée.

Si des actions concrètes ont été menées ces dernières années pour promouvoir la recherche scientifique, dans la droite ligne des orientations fixées par la Charte Nationale d'Education et de Formation, ces efforts nécessitent aujourd'hui d'être prolongés et soutenus.

4.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation a prévu un certain nombre d'orientations et de mécanismes à mettre en place pour promouvoir la recherche scientifique au Maroc. Ainsi la Charte stipule que :

- « *La recherche scientifique et technique nationale doit être orientée principalement vers la recherche appliquée, la maîtrise et l'adaptation des technologies et l'appui à l'innovation.* » (article 125) ;
- « *La recherche scientifique et technique devra être organisée de manière à gagner en cohérence et en efficacité* (article 126) :
 - *L'Académie Hassan II des Sciences et Techniques contribue à la définition de la politique nationale de recherche scientifique et technique, à l'établissement des grandes priorités en la matière et à l'impulsion des programmes de recherche ;*
 - *Les unités et centres de recherche publics existants seront restructurés pour mettre en réseaux tous ceux qui travaillent dans les mêmes domaines et bénéficier ainsi d'effets de synergie. L'implication des entreprises dans ces réseaux sera fortement encouragée, de manière à créer les conditions favorables au développement de l'innovation technologique.* » ;
- « *La mise en place d'interfaces entre les Universités et les entreprises devrait permettre d'ancre la recherche dans le monde économique.* » (article 126) ;
- « *La recherche scientifique et technique doit faire l'objet d'évaluations internes et d'évaluations externes.* » (article 127) ;
- « *Les moyens consacrés à la recherche scientifique et technique devraient être progressivement accrus pour atteindre vers la fin de la décennie, au moins 1% du produit intérieur brut. La création d'un fonds national de soutien de la recherche et de l'innovation permettra de collecter les subventions de l'Etat, les contributions des entreprises publiques et privées, les dons des particuliers et les allocations provenant de la coopération internationale. Des dispositions légales seront prises pour assurer une gestion souple et transparente des fonds alloués à la recherche, sur la base de programmes pluriannuels.* » (article 128) ;

- « *Un rapport d'évaluation sera publié tous les deux ans, sous la responsabilité de l'autorité gouvernementale chargée de la recherche scientifique et de l'innovation technologique.* » (article 129) ;
- « *Une priorité sera accordée dans l'allocation des ressources du fonds de soutien aux projets qui renforcent la collaboration entre l'Université et l'entreprise; notamment par le financement de projets de recherche-développement initiés par des entreprises et impliquant un laboratoire de recherche universitaire et le financement de thèses de doctorats en entreprise sur des sujets proposés et cofinancés par cette dernière.* » (article 129) ;
- « *Afin d'introduire l'esprit d'entreprise et de gestion de l'innovation dans les établissements de recherche et de formation et de favoriser le développement d'activités à haute valeur ajoutée par la valorisation de la recherche-développement, les dispositions suivantes seront prises :*
 - *L'encouragement de la mobilité des chercheurs entre les divers secteurs de l'activité économique et sociale et les centres de recherche ;*
 - *Le renforcement des missions de documentation, de veille technologique et de diffusion des résultats des travaux de recherche ; l'accélération de la mise en place d'un réseau informatique à haut débit qui reliera les centres de recherche et de formation entre eux et les connectera à Internet et aux bases de données scientifiques et techniques internationales ;*
 - *La création, au sein de certains établissements de recherche et de formation d'incubateurs d'entreprises innovantes sera encouragée. Elle devra permettre aux étudiants et aux chercheurs, porteurs d'un projet de création d'entreprise à partir des résultats de leur recherche, d'utiliser pendant une période limitée, les ressources humaines et l'infrastructure matérielle de leurs établissements et de bénéficier d'assistance et de conseils pour la concrétisation de leurs projets.* » (article 130).

Dans la ligne de ces orientations fixées par la Charte, 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, après définition des priorités nationales de recherche, permettant de financer 600 projets avec un budget de 110 millions DH ;
- La mise en place d'un Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique en 2007, l'IMIST, visant à constituer un fonds documentaire en matière de recherche scientifique ;
- La mise en place du réseau informatique MARWAN pour soutenir la promotion de la diffusion de l'information ;
- La création en 2005 de deux Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) abritant des équipements destinés à des mesures de haut niveau ;
- La normalisation des structures de recherche universitaires (groupes, laboratoires et équipes de recherche) ;
- 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 R&D (ST Microelectronics / Matra Automobile Engineering / Lead Design / Teuchos). La contribution directe du Ministère s'élève à 7,9 millions DH ;

- La mise en place de vingt-six structures d'interface Universités – Entreprises ;
- La création de structures dédiées à la valorisation de la recherche :
 - le Réseau Maroc Incubation Essaimage (RMIE), visant à accompagner les projets innovants ;
 - le Réseau de Génie Industriel (RGI), visant à améliorer les systèmes de gestion et de production et à former des experts en génie industriel ;
 - le Réseau de Diffusion Technologique (RDT), visant à aider les entreprises à identifier leurs besoins en matière de Recherche et Développement ;
- Signature de nombreux accords de coopération internationale principalement avec la France, l'Espagne, la Belgique, la Tunisie, et l'Union Européenne.

Cependant, malgré l'importance des efforts déployés, la recherche scientifique n'est pas encore suffisamment valorisée.

D'une part, en matière de gouvernance, les missions et interactions des différentes instances de pilotage de la recherche manquent de clarté et les appels à projet lancés dans le cadre des programmes nationaux de recherche scientifique ont été interrompus.

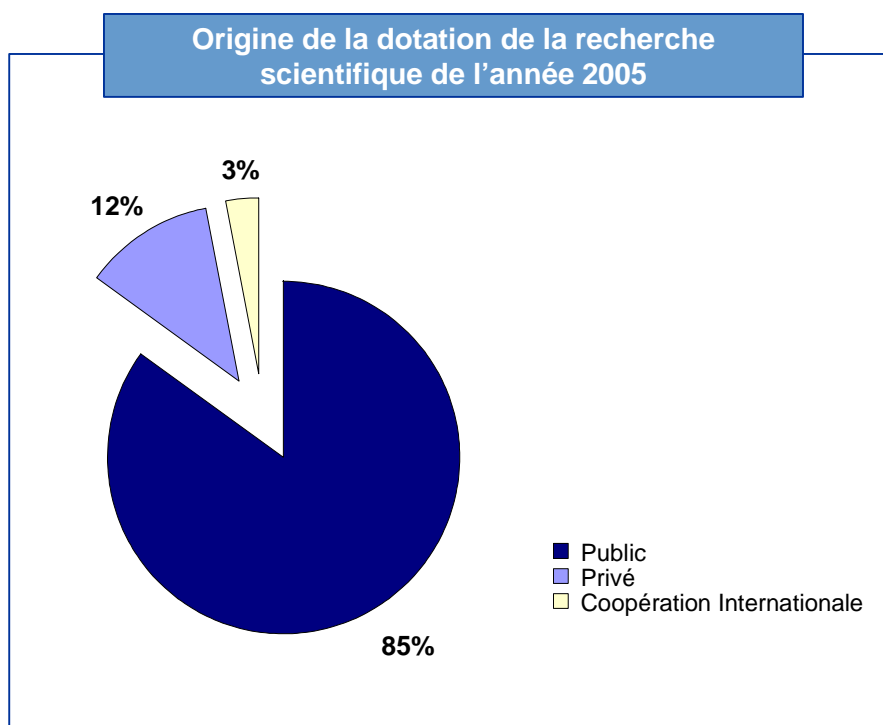
D'autre part, il n'existe pas de dispositif clair et systématisé d'évaluation de la recherche scientifique. Le CNRST vient de mettre en place des comités scientifiques d'évaluation mais leur périmètre est restreint aux projets de recherche réalisés dans le cadre de programmes lancés par le CNRST.

Par ailleurs, l'attractivité du métier de chercheur est en perte de vitesse du fait de la conjonction de plusieurs facteurs, notamment :

- L'absence de statut de chercheur dédié et homogène au niveau national (seulement un statut d'enseignant chercheur, non adapté aux établissements uniquement dédiés à la recherche) ;
- Le manque de moyens des établissements de recherche ;
- L'octroi indifférencié de primes aux enseignants chercheurs (quels que soient l'ampleur et la qualité des travaux de recherche effectués), qui génère un effet négatif sur leur motivation et leur mobilisation.

La recherche scientifique manque de moyens et le budget alloué, malgré une forte croissance depuis 1998, n'a jamais dépassé 0,8% du PIB, contre un objectif de 1% fixé par la Charte Nationale d'Education et de Formation (article 128).

La part de la coopération internationale, bien qu'active, n'est pas suffisamment exploitée. Elle ne représente que 3% de ce budget et doit encore être développée.



Source : Direction des Sciences

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

Ainsi, Il n'y a pas, au niveau de la définition des programmes nationaux de recherche, de démarche systématique et institutionnalisée de consultation du monde socio économique, ni de ligne directrice claire visant à promouvoir les projets de recherche appliquée.

La recherche universitaire reste largement dominée par la recherche fondamentale, et les cellules d'interface Universités / entreprises manquent d'efficacité, faute de moyens suffisants (personnel) et de compétences adaptées. De plus, la gestion administrative et financière des Universités n'est pas suffisamment adaptée pour assurer la réactivité de la recherche face aux demandes de l'entreprise (procédures complexes, démultiplications des contrôles...).

Notons également que 80% des brevets déposés sont d'origine étrangère. Seule une centaine de brevets déposés par an sont d'origine marocaine (donnée 2004).

Les liens avec le monde socio économique doivent donc être renforcés afin de mettre en adéquation la recherche avec les besoins nationaux et régionaux et d'orienter davantage la recherche scientifique marocaine vers la recherche appliquée.

4.2 Mesures du Programme NAJAH

4.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise en matière de recherche scientifique les objectifs suivants :

- 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.

4.2.2 Actions identifiées

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

Pour fluidifier la gouvernance de la recherche scientifique, améliorer son efficacité et renforcer la coordination entre ses différents acteurs, les missions et inter-relations des différentes instances de pilotage et d'orientation de la recherche (Comité permanent, Académie, Ministère, CNRST, etc.) seront clarifiées.

Par ailleurs, un dispositif de reporting (indicateurs à suivre, formats et périodicité de remontée de l'information...) sera mis en place entre le Ministère et les établissements de recherche pour assurer un suivi régulier et un pilotage efficace des programmes de la recherche engagés dans les différents secteurs et disciplines.

Enfin, un dispositif d'évaluation externe des résultats de la recherche scientifique, par une instance indépendante, sera instauré. Accompagné d'une définition précise des différents indicateurs de mesure de la performance de la recherche scientifique, ce dispositif permettra de dresser régulièrement un bilan objectif et complet de la recherche scientifique marocaine et d'en identifier ainsi, en toute neutralité, aussi bien les points forts que les axes de progrès.

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 », plus motivant, 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 et diversifier 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.

Ainsi, une priorité sera donnée, en matière de recherche, aux thématiques, qui tout en répondant aux priorités nationales, sont susceptibles d'intéresser les partenaires étrangers. Une veille active sera instaurée pour exploiter au mieux toutes les opportunités de coopération internationale, par exemple inscrire la recherche scientifique dans le cadre de programmes de développement internationaux ou d'accords inter-étatiques globaux.

Et une attention particulière sera portée sur la taille des projets financés dans le cadre d'accords de coopération internationaux : dans la mesure du possible, les accords portant sur un projet d'ampleur seront privilégiés par rapport à ceux concernant une multitude de petits projets.

Enfin, l'appui à la formation universitaire sera inscrit dans les accords de coopération internationale, pour des apports d'expertises dans la mise en place de nouvelles filières, ou la formation des formateurs par exemple.

4. Valorisation des travaux de recherche scientifique dans le monde socio-économique

Au cours des prochaines années, les projets de recherche répondant au mieux aux besoins socio-économiques du pays 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'interface 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 (démarches administratives à accomplir, prototypage...) sera également mis en place dans les Universités afin de promouvoir cette pratique résolument orientée vers le monde socio-économique.

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.

4.2.3 Ressources financières à allouer

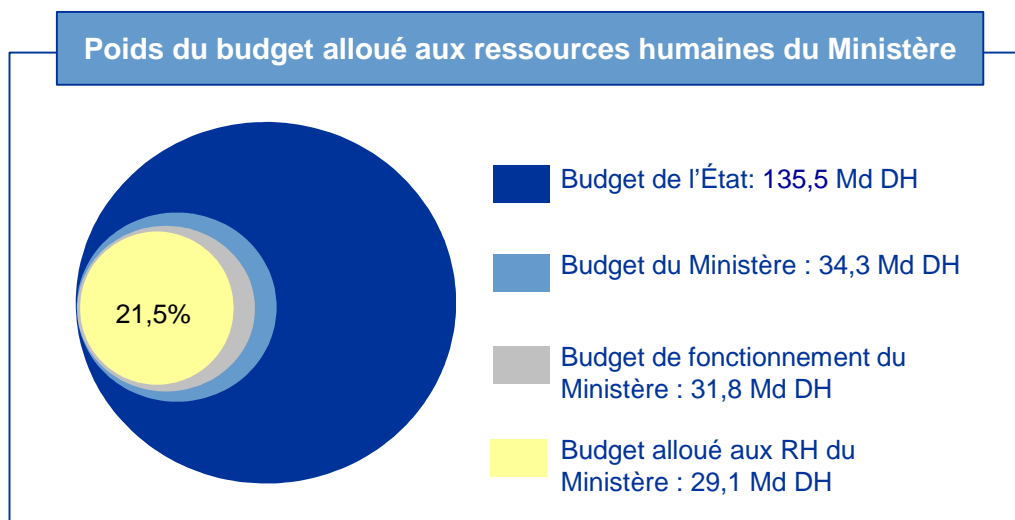
La promotion de la recherche scientifique mobilisera, sur la période 2009-2012, un budget additionnel de 720 millions DH, réparti comme suit :

- Budget d'investissement (crédit d'appui à l'investissement pour le programme global de développement des infrastructures de recherche scientifique) : 290 millions DH ;
- Budget additionnel de fonctionnement (pour le fonctionnement du CNRST et le financement du programme général de recherche scientifique) : 430 millions DH.

IV. ESPACE 3 : AFFRONTER LES PROBLEMATIQUES TRANSVERSALES DU SYSTEME

De par leur poids et leur impact important, les ressources humaines constituent aujourd'hui un des principaux leviers de la réforme du Système d'Education et de Formation.

Avec un effectif total de 297.680 personnes, dont 79,5% d'enseignants, le Ministère emploie près de 49% des fonctionnaires de l'Etat. Les ressources humaines représentent ainsi 83,5% du budget du Ministère et près de 20% des dépenses de l'Etat marocain.



Source : Exposé du Ministre sur le budget 2007

Force est de constater que toute mesure d'amélioration du Système d'Education et de Formation doit impérativement passer par les ressources humaines à même de l'assimiler et de la mettre en oeuvre. Partant de ce constat, trois grands leviers d'amélioration 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 leur 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 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 accompagnée 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 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.

1. Projet 15 : Renforcement des compétences des personnels de l'enseignement

L'élévation du niveau des diverses compétences qui sont au service de l'éducation nationale passera par une refonte du système de recrutement et de formation, à travers d'une part la définition des métiers du système éducatif et des conditions d'accès à ces métiers et d'autre part, le renforcement de la formation initiale et continue.

1.1 Définition des métiers du système éducatif

1.1.1 Principaux constats

La Charte n'évoque pas la gestion du personnel de l'enseignement par emplois et compétences ni la définition des métiers du système éducatif qui en représente le préalable. Néanmoins, la mise en œuvre de cette approche est indispensable pour optimiser la gestion des compétences, la mise en place de la polyvalence, le suivi des formations, l'évolution de carrière et la mobilité du personnel.

Conscient de cet enjeu, le Ministère a lancé deux projets visant la mise en place de la gestion par emplois et compétences de l'ensemble du personnel de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur, à l'exception des inspecteurs. Ces projets ont pour objectifs la réalisation d'un bilan de compétences individuel à partir de l'élaboration d'un Référentiel « Emplois et Compétences » (REC). Ce bilan donnera lieu à la proposition, le cas échéant, de formations requalifiantes et d'évolutions de carrière aux personnes qui le souhaiteraient.

Ces projets pourraient aboutir fin 2008, après accord avec les syndicats, au reclassement du personnel et à la mise en place d'un système informatique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, capable de gérer près de 300.000 profils individuels.

De même, la définition d'un REC pour les inspecteurs est envisagée. En revanche, aucun projet n'est prévu dans ce sens pour le personnel du préscolaire.

1.1.2 Mesures du Programme NAJAH

1.1.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à poursuivre la mise en place de la gestion du personnel de l'enseignement par emplois et compétences, afin d'optimiser l'adéquation entre les besoins et les ressources et de rendre opérationnelle la décentralisation de la gestion des ressources humaines, telle que préconisée par la Charte.

1.1.2.2 Actions identifiées

La mise en place de la gestion par emplois et compétences du personnel de l'enseignement scolaire et supérieur suppose de mener des actions à deux niveaux.

D'une part, les métiers existants seront définis à l'aide des REC, dont l'élaboration est en cours dans le cadre des projets lancés par le Ministère. Les REC feront l'objet de l'informatisation de tous les outils qui les constituent (supports, fiches postes, etc.), pour en simplifier l'utilisation et en alléger les procédures de mise à jour. Tous les niveaux administratifs, Académies, Délégations et Etablissements pourront ainsi accéder aux REC, via les systèmes d'information de gestion des ressources humaines.

Sur la base des REC, un bilan de compétences exhaustif sera alors effectué pour mesurer le niveau d'adéquation entre les personnes et les métiers et pour détecter les écarts.

En fonction des résultats de ce bilan de compétences, un plan de reclassement du personnel suivant les métiers définis dans les REC sera mis en place. Les écarts conduiront à un éventuel plan de redéploiement qui sera suivi par des actions et programmes de formation requalifiantes. Ce redéploiement reposera sur la création de passerelles inter-métiers (entre filières et entre niveaux) qui faciliteront les reconversions et donneront plus de visibilité sur le parcours à suivre en termes de formation et de stages pour pouvoir y postuler.

D'autre part, la gestion prévisionnelle par emplois et compétences (GPEC) des personnels à moyen et long terme sera mise en place afin d'assurer une meilleure adéquation entre le recrutement et les besoins à venir et ce, dans une logique de gestion par emplois et compétences. Dans cette perspective, le Tableau Général des Besoins et des Ressources sera réalisé sur la base des REC pour le scolaire.

Les REC feront donc l'objet d'une mise à jour continue pour traduire au plus près les changements qui peuvent intervenir sur certains métiers, notamment en termes de périmètre, de responsabilité, d'attributions, etc.

1.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise en place d'une gestion du personnel par emplois et compétences est fondamentalement conditionnée par le passage d'une logique de dotation par poste à une dotation globale des emplois. La dotation globale des Académies en personnel, en fonction des emplois nécessaires, sera accompagnée par l'évolution du statut des enseignants vers un recrutement régional et la contractualisation, pour permettre au statut de la fonction publique de retrouver la souplesse nécessaire au bon fonctionnement de l'Etat. Pour lever ce préalable commun à plusieurs autres objectifs, un effort de communication et de sensibilisation sur les enjeux de cette transition sera déployé.

La mise en œuvre de la gestion du personnel par emploi et compétences s'articulera autour des travaux qui seront menés dans le cadre de l'optimisation du système d'information pour la planification et la gestion du Système d'Education et de Formation.

1.1.2.4 Ressources financières à allouer

Les actions de définition des métiers du système éducatif nécessiteront de mobiliser un budget de 4,1 millions DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels et répartis comme suit :

- Finalisation des REC et étude des scénarios de création des passerelles par un comité spécialisé : 4 millions DH ;
- Mise en place d'un progiciel Webisé et d'un serveur national pour le Département de l'Education Nationale : 50.000 DH ;
- Mise en place d'un progiciel Webisé et d'un serveur national pour les Universités : 50.000 DH.

1.2 Formation initiale des personnels

1.2.1 Principaux constats

La Charte recommande dans l'article 134 l'intégration des centres de formation des cadres d'une même Académie, tout en les rapprochant des Universités : « *il sera procédé, au niveau régional, à l'intégration de l'ensemble des établissements de formation des cadres de l'éducation et de la formation et à leur connexion avec l'Université* » en vue notamment d'« *assurer une solide formation initiale aux enseignants, aux conseillers pédagogiques, aux orienteurs et au personnel d'administration* » et de « *monter et réaliser des plans pertinents de formation continue* ».

Ces recommandations n'ont pas été mises en œuvre puisque les missions et les ressources des centres de formation des cadres de l'éducation et de la formation n'ont pas été optimisées. En effet, les centres de formation sont nombreux et dispersés à travers les Académies. Ainsi, il existe 34 Centres de Formation des Instituteurs (CFI), 13 Centres Pédagogiques Régionaux (CPR) pour la formation des enseignants du secondaire collégial et 8 Ecoles Normales Supérieures (ENS) pour la formation des enseignants du secondaire qualifiant et des professeurs agrégés. Par ailleurs, un Centre d'Orientation et de Planification de l'Education (COPE) pour la formation des conseillers en orientation est en place ainsi qu'un Centre de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement (CFIE). Il est à noter que ce dernier ne forme plus d'inspecteurs depuis 1999.

Ce nombre important de centres de formation engendre un manque de cohérence et d'efficacité de ces structures, d'autant plus qu'il n'existe pas au sein du Ministère d'entité en charge de leur coordination. En effet, la Direction de Formation des Cadres, qui assurait cette fonction, a été remplacée par une Unité Centrale de Formation des Cadres (UCFC). Cependant, les attributions de cette dernière ainsi que ses relations avec les différents Centres de Formation des Enseignants (CFE), les Académies et les autres Directions Centrales sont relativement floues. Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des besoins en formateurs n'est pas assurée.

Par ailleurs, la formation initiale pêche par des lacunes tant quantitatives que qualitatives. En effet, la formation initiale est souvent courte en termes de durée, voire inexistante. Ainsi, à peine 7 mois de formation sont dispensés dans les CFI et CPR contre 2 ans observés au niveau des standards internationaux. De même, la formation des cadres administratifs est insuffisante, en particulier pour les chefs d'établissements qui ne suivent que des modules de qualification d'une durée cumulée de 150 heures, alors que la norme internationale est d'une année de formation initiale.

Des carences qualitatives font également défaut à la formation initiale. En effet, les modules relatifs aux sciences de l'éducation et à la pédagogie sont insuffisants. De plus, aucun module de remise à niveau des connaissances de base n'a été mis en place, alors que le niveau de certains stagiaires est faible, notamment dans les CFI. Enfin, le principe de polyvalence n'est pas instauré.

1.2.2 Mesures du Programme NAJAH

1.2.2.1 Objectif

La nouvelle génération d'enseignants constitue un levier essentiel pour mener à bien la réforme du Système d'Education et de Formation : de la qualité des enseignants dépendra le niveau des élèves.

Dans ce contexte, assurer aux enseignants une formation solide et efficace devient un objectif prioritaire du Programme NAJAH.

La formation initiale sera donc réformée selon deux principes fondamentaux. D'une part, elle permettra aux enseignants d'acquérir l'ensemble des compétences requises pour enseigner, au niveau technique, mais également pédagogique, éducatif et humain. D'autre part, la nouvelle organisation visera à former des enseignants polyvalents, ayant la capacité de d'enseigner plus d'une matière et de se reconvertir dans d'autres cycles si les autorités éducatives de la région lui en font la demande.

1.2.2.2 Actions identifiées

La réforme du système de formation initiale des enseignants consistera en la mise en oeuvre de deux chantiers qui jalonnent le parcours des futurs enseignants et permettront de leur offrir des formations riches et ciblées. Par ailleurs, en support à ces mesures, une nouvelle organisation de la formation au niveau central sera mise en place.

Dans le cadre du premier chantier, des Filières Universitaires d'Education (FUE) seront créées. L'intérêt de ces filières est de profiter de la richesse et de la diversité que peut offrir l'Université aux futurs enseignants. En effet, les étudiants pourront choisir leur cursus, détecter leurs axes d'intérêt notamment en termes de matières, de cycles et combiner les disciplines et les spécialités qu'ils seront amenés à enseigner. Ainsi, le principe de polyvalence, qui représentera l'une des conditions fortes d'accès à l'enseignement public, sera mis en place.

Les FUE auront une durée de formation de 3 ans, soit un niveau de Licence Professionnelle, et dispenseront un enseignement axé 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, obligatoires pour ceux qui souhaitent postuler aux concours de l'Education Nationale. A l'issue des 3 années de formation au sein des FUE, les étudiants ayant décroché leur licence et souhaitant enseigner dans un établissement public devront se présenter aux concours d'accès aux métiers de l'enseignement, pour poursuivre une formation qualifiante complémentaire dispensée par les Centres régionaux de Formation, tels que définis dans le second chantier ci-dessous.

Au préalable à la mise en place des FUE, le cadre juridique y afférent sera défini et les curricula et programmes d'enseignement correspondant seront élaborés.

La formation dans les FUE sera assurée dans un premier temps par les actuels formateurs issus des ENS, notamment ceux qui ont le statut d'enseignant chercheur et qui seront intégrés au milieu universitaire. Cette intégration s'inscrira dans le cadre du rattachement des ENS aux Universités, qui sera finalisé et appuyé par une convention de formation. Quant aux futurs besoins en formateurs de ces filières, ils seront couverts par les FUE niveau Master et Doctorat, qui sont le prolongement des FUE niveau Licence, et qui accueilleront les étudiants de ces filières souhaitant continuer leur parcours universitaire.

Ces filières universitaires constitueront ainsi le vivier de recrutement pour les établissements éducatifs mais alimenteront également d'autres réseaux tels que la formation en entreprise et le secteur de l'enseignement privé. Dans la mesure où l'accès aux FUE restera ouvert, la régulation des flux en entrée s'effectuera en communiquant de manière précise et transparente sur les besoins de l'Education Nationale en enseignants pour les années à venir, ce qui est un moyen supplémentaire de maintenir les profils motivés et déterminés.

Le second chantier consistera à créer des centres régionaux de formation (CRF), en regroupant les CFI et les CPR d'une même région. Ce regroupement a pour objectif de rationaliser et d'optimiser les moyens disponibles dans ces centres.

Les CRF joueront deux rôles principaux. D'une part, ils offriront aux étudiants issus des FUE et ayant réussi le concours d'accès, une formation de qualification pour tous les cycles d'enseignement du scolaire. Ainsi, ces centres fourniront aux stagiaires une formation professionnalisante à l'enseignement : les connaissances techniques relatives aux matières étant acquises au niveau des FUE, c'est l'apprentissage opérationnel concret de l'enseignement dans un établissement éducatif, pour un cycle donné, qui constitue la finalité de ce passage par les CRF. Cet enseignement sera orienté vers les meilleurs standards de la pédagogie qui mettent l'élève au centre des intérêts du système éducatif. Cette formation durera 2 ans, stages compris. D'autre part, les CRF assureront la formation continue au personnel enseignant en exercice.

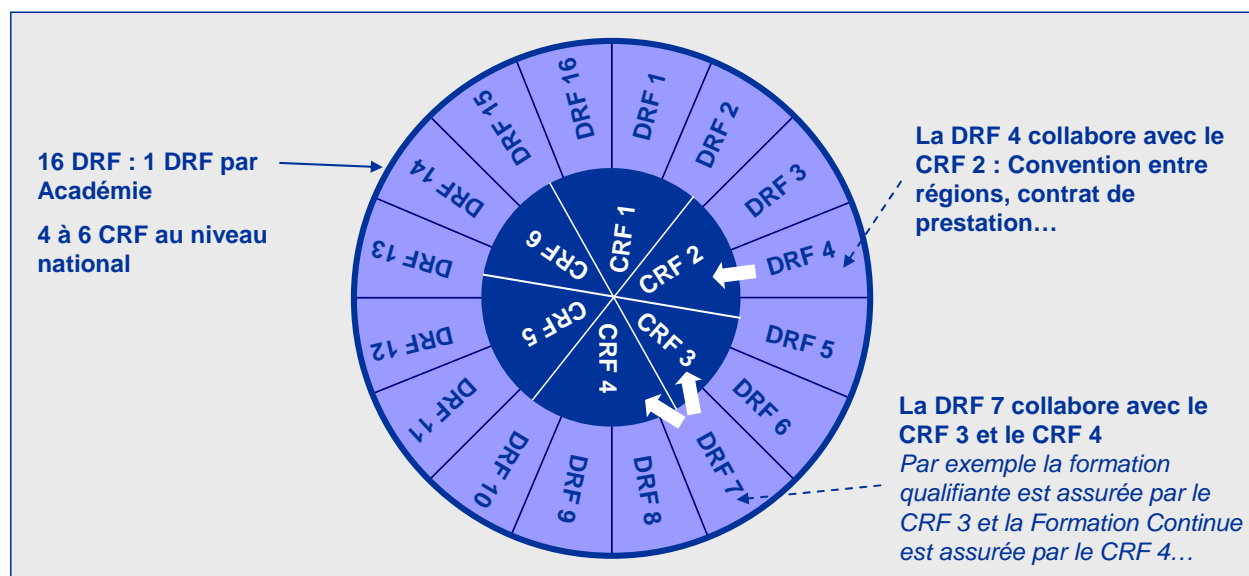
Compte tenu du niveau élevé d'équipement requis et de la lourdeur des structures à gérer, le nombre de CRF à créer dans le cadre du Programme NAJAH est compris entre 4 et 6. Ces CRF seront implantés dans les régions où les besoins en enseignants sont les plus importants, afin de bénéficier de structures optimales et correctement dotées en moyens.

Parallèlement, des Directions Régionales de Formation (DRF) verront le jour dans chaque région pour piloter les besoins en formation initiale et continue des personnels. Les DRF seront directement rattachées aux Académies et seront en charge de quatre missions principales :

- Définir les besoins de la région en enseignants ;
- Recruter, sur concours, les enseignants stagiaires, issus des FUE ;
- Etablir le programme de qualification, en termes de formation et de stages ;
- Sélectionner les (ou le) CRF dans lesquels leurs recrues suivront la formation, via l'élaboration de conventions entre régions, de contrats de formation, etc.

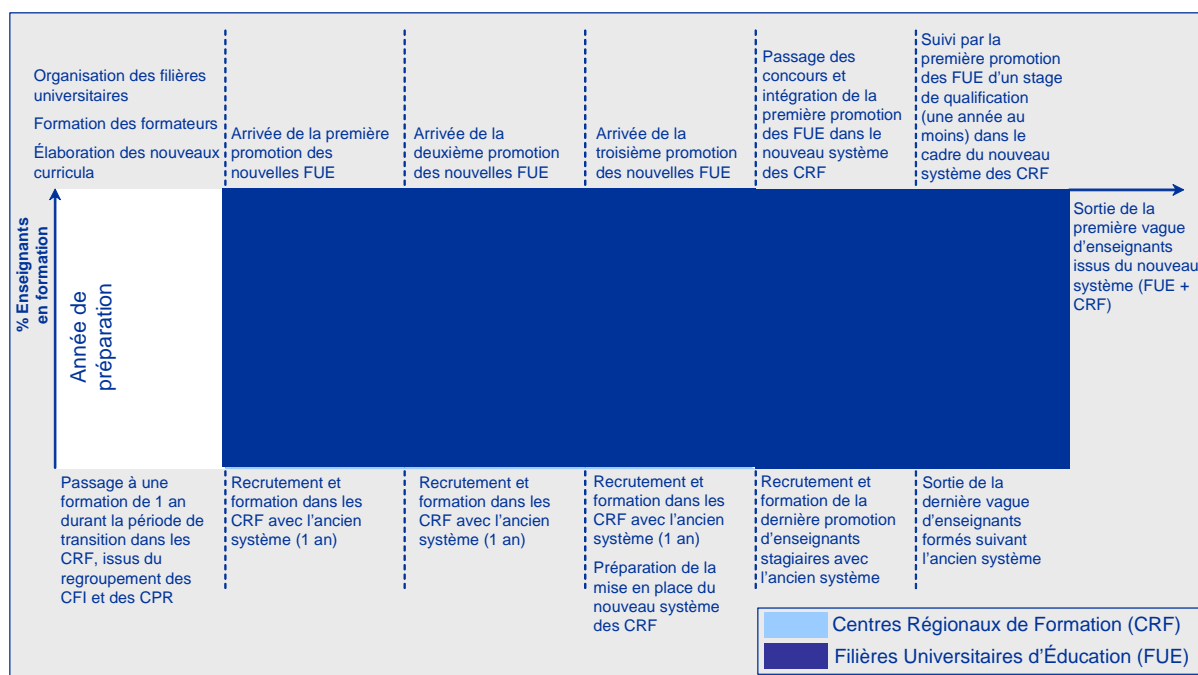
Ainsi, la réforme fera disparaître les centres de formation actuels, qui laisseront la place à des structures régionales importantes, les CRF, dont le nombre sera entériné en fonction des besoins et des moyens. Ces CRF répondront aux besoins des DRF (16 DRF, 1 par Académie), en termes de formation qualifiante et de formation continue.

Le schéma suivant illustre les interactions qui auront lieu entre les CRF et les DRF :



Cette réforme de la formation initiale sera mise en place progressivement, en attendant l'arrivée de la première promotion issue des FUE (3 ans). En effet, une première année de préparation sera nécessaire pour organiser les cursus des FUE et des CRF et procéder au regroupement physique des CFI et des CPR pour créer les CRF. De plus, durant la période de transition, estimée à 4 ans, les futurs enseignants seront formés selon le schéma actuel en termes de critères de recrutement (critères d'accès basés sur le niveau d'étude pour chaque cycle) et de séparation des cycles. Cependant, la durée de leur formation sera ramenée à une année complète (au lieu des 7 mois en vigueur actuellement). De plus, ces formations seront tenues dans les nouveaux CRF.

Ce scénario de transition vers la mise en place du nouveau système de formation initiale se présente comme suit :



Au niveau central, une Direction centrale de la formation des cadres sera mise en place, sur la base de la structure existante (Unité Centrale de Formation des Cadres). Elle aura pour rôle de définir les curricula adéquats et de contrôler le respect de ces programmes de formation, initiale et continue. Cette structure centrale sera relayée au niveau régional par les DRF au niveau des Académies.

1.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La création des filières universitaires d'éducation constitue une révolution en matière de formation des enseignants. Cette révolution ne pourra avoir lieu sans une participation active de l'Université, qui doit s'ouvrir et redéfinir son offre pour élargir le réseau des métiers qu'elle alimente. Ainsi, est soulevé le lien direct avec l'une des préoccupations majeures de l'amélioration de l'offre d'enseignement supérieur, qui est la définition du schéma directeur de l'extension de l'offre d'enseignement supérieur.

Le regroupement des centres de formation dans les CRF est conditionné par la mise en œuvre de la décentralisation, et des leviers associés tels que la contractualisation et le recrutement régional. Les Académies procéderont ainsi au recrutement de leurs futurs enseignants, et les formeront dans les CRF qu'ils auront choisis. Un minimum d'autonomie financière et opérationnelle des Académies est le préalable indispensable pour garantir la réussite et la transparence de ce processus.

Les évolutions lourdes retenues se traduiront de manière très marquante par un fort renouveau pédagogique, indispensable à l'amélioration des résultats des élèves, et ce sous deux aspects : d'une part, l'amélioration des techniques pédagogiques, qui est l'un des motifs principaux de la création des CRF et d'autre part, la promotion de la recherche et de l'innovation pédagogiques, qui trouvera dans l'Université le meilleur support pour s'imposer et prospérer.

1.2.2.4 Ressources financières à allouer

Il est important de souligner que les coûts qui seront présentés ne concernent que les besoins supplémentaires en nouveaux cadres enseignants, c'est-à-dire le besoin additionnel aux 3.000 enseignants que recrute habituellement le Ministère tous les ans.

La réforme de la formation initiale des cadres de l'éducation mobilisera un budget de 834 millions DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels et réparti comme suit :

- Étude pour la définition et la mise en place du nouveau système de recrutement et de formation initiale et mise en place d'une progiciel Webisé et d'un serveur national pour le Département de l'Education Nationale : 5 millions DH ;
- Coût de création des filières universitaires niveau Licence: 450 millions DH ;
- Coût de formation des formateurs des filières universitaires : 37 millions DH ;
- Coût de formation des enseignants dans les centres régionaux de formation (formation d'une durée de 2 ans à partir de 2012) : 273 millions DH ;
- Coût de création des filières universitaires niveau Master-Doctorat : 58 millions DH ;
- Étude pour la définition d'un cahier des charges et accompagnement du projet de rattachement des ENS aux Universités : 5 millions DH ;
- Création d'une structure centrale de gestion de la formation : 6 millions DH.

Remarque : la création des CRF ne mobilisera pas de budget supplémentaire en termes d'investissement, dans la mesure où elle s'appuiera sur les infrastructures existantes des Centres de Formation des enseignants.

1.3 Définition des conditions d'accès aux métiers de l'éducation

1.3.1 Principaux constats

Les conditions d'accès aux métiers de l'éducation appliquées n'ont pas été assez sélectives et ont abouti à un niveau de recrutement relativement faible. Par exemple, 21% des enseignants de la 4^{ème} année du primaire n'avaient pas mené à terme leurs études secondaires et seulement 54% avaient décroché le baccalauréat, selon la Banque Mondiale.

Dans ce contexte, la Charte a recommandé, dans son article 135, l'application de conditions d'accès aux métiers de l'éducation, dans le but d'élever le niveau des effectifs : « *Peuvent exercer les missions d'éducateur ou de professeur les personnes satisfaisant aux conditions fixées par les autorités de l'éducation et de la formation.* »

En ce qui concerne l'enseignement scolaire, les conditions d'accès à l'enseignement ont été révisées selon les critères de sélection suivants :

- Le niveau DEUG (Bac+2) est requis pour intégrer les centres de formation des instituteurs (CFI pour les enseignants du primaire) et les centres pédagogiques régionaux (CPR pour les professeurs du secondaire collégial) ;
- Le niveau Licence (Bac+3) est exigé pour accéder aux écoles nationales supérieures (ENS pour former les enseignants du secondaire qualifiant).

Néanmoins, ces mesures ne sont pas toujours appliquées : en 2008, 1.100 « diplômés chômeurs » ont été recrutés, en dehors des critères d'accès standards et sans avoir poursuivi une formation initiale à l'enseignement.

Par ailleurs, aucune condition d'accès n'a été définie pour les enseignants exerçant dans les établissements privés ni pour les éducateurs du préscolaire.

Quant à l'enseignement supérieur, les conditions d'accès à l'enseignement sont respectées. En effet, en 2006-2007, le corps des enseignants du supérieur était composé majoritairement d'enseignants chercheurs, possédant un Doctorat, et d'une minorité d'intervenants externes, d'ingénieurs et d'enseignants du secondaire :

	Grade enseignant chercheur						Autres
	Professeur Enseignement Supérieur (PES)	Professeur Habilité	Professeur Agrégé	PES Assistant	Maître Assistant	Assistant	
Nombre total des enseignants	3927	838	311	4314	31	66	480

Source : Maroc Universitaire 2006-2007 (Direction de l'Évaluation et de la Prospective)

Cependant, les conditions d'accès aux métiers de l'enseignement des cycles scolaire et supérieur présentent encore des carences. En effet, les critères de recrutement des personnels et des enseignants se basent uniquement sur les capacités techniques des candidats et leur niveau d'études. Ainsi, les capacités pédagogiques et managériales des candidats ne sont pas prises en ligne de compte, notamment en ce qui concerne les cadres administratifs et les chefs d'établissements. Enfin, la motivation des futures recrues n'est pas évaluée.

Par ailleurs, la Charte a recommandé dans l'article 135 de diversifier les modes de recrutement : « *Seront désormais diversifiés les modes de recrutement des enseignants, y compris par le recours à des contrats renouvelables sur des périodes progressives, aux niveaux des établissements, des provinces et des régions et ce, conformément à la législation en vigueur* ».

Cependant, les dispositifs de recrutement demeurent lourds, longs et complexes. De plus, le recrutement de personnel sous contrat par les Académies et les Universités, tel que préconisé par la Charte, n'est pas mis en place, du fait notamment de la pression exercée par le syndicat des enseignants du supérieur (SNESUP).

Enfin, la gestion centralisée du recrutement et du personnel ne permet pas de différencier les salaires pour rendre plus attractif le métier d'enseignant et compenser le manque de personnel dans certaines zones difficiles.

1.3.2 Mesures du Programme NAJAH

1.3.2.1 Objectif

La réforme du Système d'Education et de Formation vise des objectifs très ambitieux dont la réalisation nécessite une volonté et un engagement sans failles. Il est donc capital que le Ministère parvienne à attirer les meilleurs éléments dans le système d'Education et de Formation.

Dans ce contexte, le Programme NAJAH vise à réformer les conditions d'accès aux métiers de l'éducation afin de retenir les personnes de qualité qui ont les compétences techniques et humaines pour enseigner mais qui ont également la motivation et la vocation pour exercer ce métier. Et c'est sur ces deux derniers aspects, qui ont été jusqu'alors peu pris en compte, que le Programme NAJAH ambitionne de réaliser des progrès majeurs.

La définition de conditions d'accès sera aussi étendue aux métiers administratifs, et en priorité les métiers d'encadrement. En effet, le système doit être géré par des managers compétents, qui ont choisi d'assumer cette responsabilité et qui sont prêts à s'engager sur des résultats concrets.

1.3.2.2 Actions identifiées

La refonte des conditions d'accès s'inscrit dans la continuité avec la réforme de la formation initiale telle que décrite dans le paragraphe y afférent ci-dessus. Cette réforme porte sur l'ouverture de Filières Universitaires d'Education (FUE), sur la création de Centres Régionaux de Formation (CRF) et sur le pilotage de la formation initiale et continue par des Directions Régionales de Formation (DRF).

Les nouvelles conditions d'accès aux métiers de l'éducation se traduiront tout au long de ces différentes étapes du parcours des futurs enseignants, de la formation initiale à la titularisation, afin de pouvoir tester sur la durée les différentes compétences requises pour les candidats, et de s'assurer de leur motivation.

D'abord, l'accès aux CRF sera conditionné par deux critères :

- La capacité d'enseigner au moins deux matières,
- La réussite d'un concours qui sera réservé d'une part aux titulaires d'une licence en sciences de l'éducation (FUE) et d'autre part, aux titulaires d'une licence comprenant des modules de sciences de l'enseignement obligatoires.

Outre les compétences techniques minimales selon les disciplines de formation, le concours sera orienté vers les aptitudes pédagogiques et humaines à enseigner. Il devra également tenir compte de la motivation et du projet professionnel des candidats.

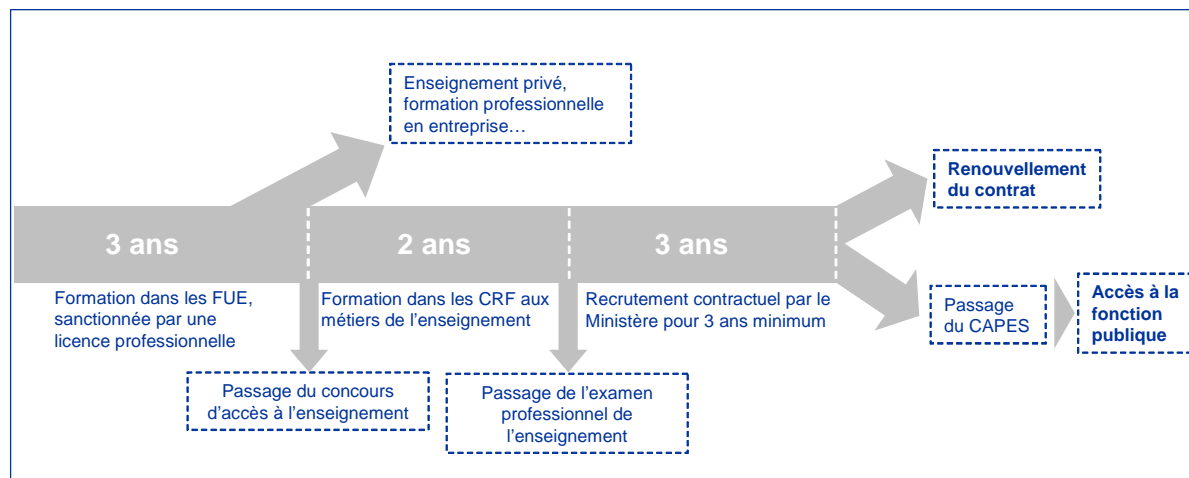
Par ailleurs, au terme de la formation qualifiante au sein des CRF, les enseignants stagiaires passeront un examen professionnel qui combinera la théorie (modules suivis dans l'Académie) et l'expérience terrain (les stages). Les enseignants stagiaires ayant réussi cette épreuve seront recrutés sur contrat, pour une durée minimale de 3 ans, dans un établissement de l'Académie qui leur a assuré la formation qualifiante.

Avec ces nouvelles procédures d'accès à l'enseignement, l'accès à la fonction publique n'est plus une fin en soi. En effet, il est envisageable qu'un enseignant, après la fin de son contrat, ait un renouvellement sur la même région pour une durée déterminée. Il sera même possible pour un enseignant d'aller proposer ses services à une autre Académie, qui en cas d'accord lui proposera un contrat.

Toutefois, les enseignants souhaitant être titularisés devront se présenter à un concours de titularisation de type CAPES (Certificat d'Aptitude au Professorat de l'enseignement du second degré), après une durée minimale d'exercice en classe de 3 à 4 ans. Les lauréats de ces concours de titularisation seront alors recrutés en tant que fonctionnaires de la fonction publique et seront rattachés à une Académie.

En ce qui concerne les enseignants exerçant dans le cycle du supérieur, les nouvelles exigences du système LMD seront appliquées, qui consistent à recruter et faire les promotions par concours, en présence d'un jury comportant des experts externes. Néanmoins, des conditions d'accès plus souples seront définies pour les deux premières années d'enseignement supérieur, où le statut d'enseignant chercheur ne semble pas indispensable. De plus, le recrutement contractuel sera appliqué en Université. Ainsi, la gestion du personnel enseignant du supérieur offrira plus de disponibilité et de flexibilité.

La refonte des conditions d'accès aux métiers de l'éducation suite à la réforme de la formation initiale est synthétisée dans le schéma ci-dessous :



1.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre

La réforme des conditions d'accès aux métiers de l'éducation ne se fera qu'avec des changements radicaux de mentalité et de statut.

D'une part, le changement de mentalité concerne l'aspect vocation du métier : le métier d'enseignant doit retrouver son attractivité et attirer des personnes motivées et intéressées par l'enseignement. Ceci passe par un effort de communication qui sera développé en détail dans le paragraphe relatif à la valorisation des ressources humaines.

D'autre part, le changement de statut concerne la fonction publique. Les enseignants seront recrutés sur contrat pour une durée donnée, dès lors qu'ils auront fait preuve de motivation, de sérieux et d'engagement. Ce préalable est une des clés de la performance et de la qualité de l'enseignement public.

1.3.2.4 Ressources financières à allouer

Le projet de définition des conditions d'accès aux métiers de l'éducation nécessitera la mobilisation d'un budget supplémentaire d'un million de dirhams relatif aux prestations d'experts externes composant le jury des concours pour faire les promotions, dans le cadre de l'application des nouvelles exigences du système LMD.

1.4 Renforcement de la formation continue du personnel de l'enseignement

1.4.1 Principaux constats

La Charte généralise, dans l'article 136, l'obligation de suivre une formation régulière : « Chaque cadre de l'éducation et de la formation, quels que soient sa mission et le niveau où il exerce, devra bénéficier de deux types de programmes de formation : formation continue et formation de requalification :

- Des sessions annuelles courtes d'entretien et de mise à jour des compétences, durant une trentaine d'heures judicieusement réparties;
- Des sessions de requalification plus approfondies, intervenant au moins tous les trois ans. »

Ces préconisations ne sont pas appliquées puisque aucun programme de formation continue n'est établi, malgré un besoin évident et urgent de formation de toutes les catégories de personnel.

De plus, la formation continue pêche par un manque de pilotage global. En effet, les responsabilités incombant au niveau central et aux Académies ne sont pas bien définies en termes de formation continue. Par ailleurs, il n'existe pas de curricula ou de programme à suivre dans le cadre de la formation continue. En outre, il n'y a pas de politique de remplacement des personnes suivant une formation continue.

Dans ce contexte, les enseignants ont dû prodiguer les nouveaux programmes sans formation préalable suffisante.

Enfin, l'évolution de carrière et la promotion ne sont pas liées à la formation continue.

1.4.2 Mesures du Programme NAJAH

1.4.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH ambitionne de mettre en place une politique claire et pérenne en termes de formation continue du personnel de l'éducation. L'objectif de cette politique est double. D'une part, elle permettra de mettre à niveau les effectifs actuels d'enseignants et d'administratifs, pour aligner leur profil sur les meilleurs standards en termes de compétences pédagogiques et de qualifications professionnelles.

D'autre part, la formation continue permettra d'optimiser le redéploiement des personnels, en leur assurant des sessions de requalification et en leur offrant ainsi la possibilité de se reconverter.

En assurant une formation ciblée et régulière, le système aura comblé l'un de ses retards les plus marquants.

1.4.2.2 Actions identifiées

La formation continue se présentera sous deux formes : la formation de mise à niveau et la formation de requalification.

Ainsi, ces deux types de formation complémentaires permettront aux enseignants de suivre les évolutions du système en termes d'exigence métier (programmes, méthodes d'enseignement...) et en termes de besoins métier (changement de cycle, changement de métier...).

Au niveau de l'enseignement scolaire, la formation de mise à niveau sera dispensée 5 jours par an et sera destinée à l'ensemble du personnel, enseignants et administratifs. Elle aura pour but de promouvoir le niveau général dans plusieurs domaines. Les sessions de formation se présenteront sous forme de modules : techniques pédagogiques, formation aux TICE, etc. Le choix des modules sera effectué en coordination avec l'inspection, et en fonction de la disponibilité et du projet professionnel du personnel.

Concernant la formation de requalification, elle sera dispensée pour tout le personnel de l'enseignement scolaire pendant 20 jours tous les 3 ans. Cette formation s'articulera autour d'un projet professionnel, où l'enseignant ou l'administratif décidera d'entamer une reconversion progressive, jalonnée par des évaluations régulières en milieu de parcours. La formation requalifiante pourra aussi être un moyen de se recycler ou d'élargir son champ de vision, d'avoir une idée sur ce qui se passe ailleurs pour mieux agir à son niveau.

A l'Université, les mêmes principes seront retenus, mais seront complétés par deux autres types de formation. D'une part, une formation aux techniques pédagogiques sera systématiquement dispensée. D'autre part, une formation annuelle à l'étranger sera mise en place. Cette formation additionnelle, quoique onéreuse, revêt une importance majeure dans le milieu de l'enseignement supérieur, où il est important de suivre les évolutions de son domaine et de côtoyer des confrères d'autres pays.

Ainsi, les programmes de formation continue seront élaborés pour le personnel enseignant et administratif de l'enseignement supérieur selon l'ordre de priorité suivant :

1. La formation aux techniques pédagogiques des nouveaux enseignants pendant 30 jours, étalés sur 3 mois ;
2. La formation de mise à niveau du personnel administratif classé sur l'échelle 8 et plus ;
3. La formation continue à l'étranger des enseignants du supérieur ;
4. La formation aux techniques pédagogiques du personnel enseignant existant.

Cette priorisation vise à optimiser la répartition des moyens financiers qui seront alloués à la formation continue de l'enseignement supérieur.

Une organisation souple et efficace sera mise en place pour répondre aux nouvelles exigences de la formation continue.

Au niveau de l'enseignement scolaire, la formation continue sera dispensée au niveau des CRF qui disposent de moyens matériels et des ressources humaines requis. L'évaluation des besoins en formation continue sera effectuée par les DRF au niveau des Académies. L'optimisation des moyens, la coordination de l'offre des CRF et la mise en œuvre opérationnelle de la formation continue seront effectués par les DRF, qui représenteront le relais au niveau régional de la future Direction centrale de la formation des cadres.

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 de l'enseignement supérieur, la définition du plan d'évaluation des besoins en formation continue sera maintenue dans le cadre de l'élaboration du programme d'évaluation interne des Universités. Par ailleurs, la cellule de pilotage de la formation continue à l'Université, en charge de l'exécution de ce plan, sera renforcée.

Par ailleurs, les moyens de gestion nécessaires seront déployés pour assurer le bon fonctionnement de la formation continue. Des outils informatiques seront mis en place pour planifier les sessions de formation et réaliser la formation sur demande. Un outil de suivi permettra d'assurer le pilotage opérationnel et un réseau de partage national sera développé pour généraliser les bonnes pratiques et capitaliser sur les réalisations (banques de données, ateliers, groupes de travail...).

Il est important de signaler qu'un ciblage sera effectué sur la base d'une priorisation, pour que le plan de formation continue soit en adéquation avec l'enveloppe budgétaire qui lui sera dédiée.

1.4.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Il est essentiel que le caractère obligatoire et la valeur de la formation continue pour améliorer les pratiques soient bien compris par tout le personnel du Système d'Education et de Formation. Dans la même logique, et pour donner plus d'importance et de poids à la formation continue, celle-ci doit être étroitement liée à la promotion et à l'évolution de carrière : il faudra mettre en valeur la réussite du développement de carrière par la formation.

La formation continue devra s'ouvrir sur tous les domaines qui touchent à l'éducation. Elle sera considérée comme le fer de lance de plusieurs chantiers, comme le renouveau pédagogique, qui s'y appuiera pour développer les nouvelles méthodes pédagogiques.

Enfin, en traitant de la formation continue, il ne faut pas perdre de vue qu'elle reste fortement liée à d'autres chantiers telle que l'organisation des ressources et la gestion du personnel enseignant. Il faudra élaborer un plan efficace de remplacement, et profiter de toutes les possibilités qu'offre le système, tel que les vacances scolaires –des élèves-, qui sont des périodes idéales pour dispenser un maximum de sessions de formation continue.

1.4.2.4 Ressources financières à allouer

Le renforcement de la formation continue nécessitera de mobiliser un budget de 2.394 millions DH pour le scolaire et 400 millions DH pour le supérieur, sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels. Ce budget se répartit comme suit :

- Création d'une cellule de pilotage de la formation continue au niveau des DRF : 7,68 millions DH ;
- Mise en place d'une formation en techniques pédagogiques : 109,5 millions DH ;
- Mise en place d'une formation en TICE : 74 millions DH ;
- Création d'un réseau de partage des expériences et du contenu de la formation continue : 3 millions DH ;
- Formation continue du personnel enseignant et administratif (enveloppe budgétaire à répartir entre 2009 et 2012) : 2.200 millions DH ;
- Enveloppe budgétaire pour la formation continue du supérieur : 400 millions DH.

2. **Projet 16 : Renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement**

Le renforcement de l'encadrement et de la relation professionnelle avec le personnel enseignant sera réalisé suivant quatre axes :

- Le renforcement des modes d'encadrement ;
- La redéfinition des missions des corps d'inspection ;
- L'adaptation du système d'évaluation aux spécificités du système d'éducation ;
- La gestion de la relation avec les partenaires sociaux.

2.1 **Opérationnalisation des modes d'encadrement**

2.1.1.1 **Principaux constats**

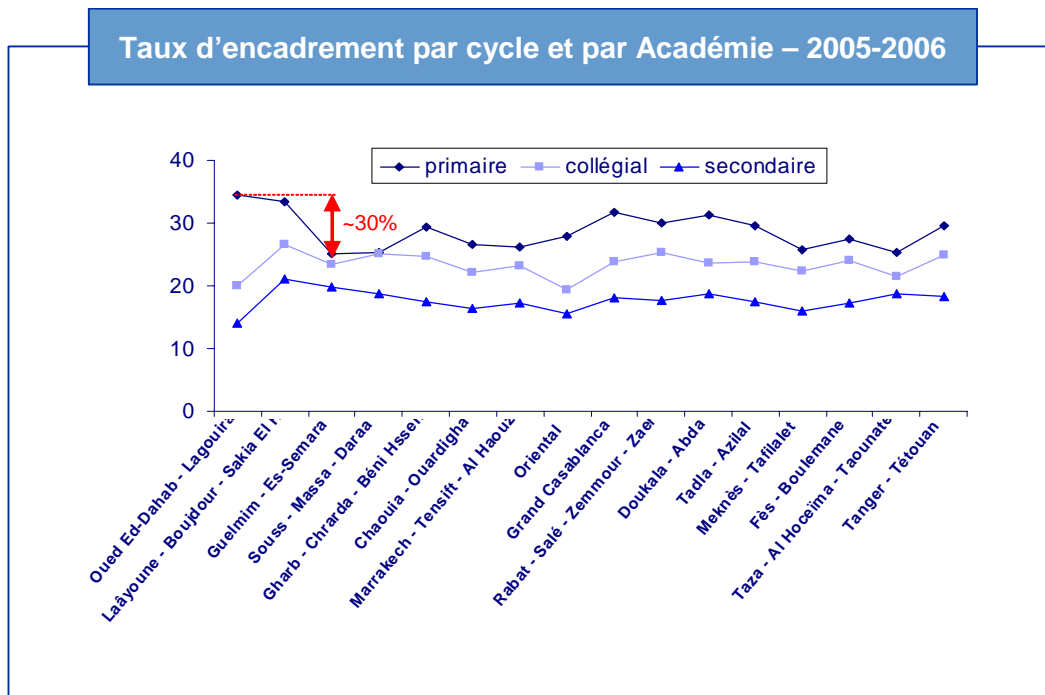
L'encadrement du personnel de l'enseignement reste l'un des facteurs ralentisseurs de la réforme. En effet, le taux d'encadrement, qui correspond au nombre d'élèves encadrés par enseignant, est élevé au regard des standards internationaux. Il est en moyenne de 28 au Maroc contre 18 en moyenne dans les pays de l'OCDE.

Taux d'encadrement et nombre d'élèves par classe – 2005-2006			
Cycle	Élèves/Classe	Élèves/Enseignant	
		Maroc	Moyenne OCDE
Primaire	28*	28	18
Collège	36**	24	15
Qualifiant	35,6	18	14

* 33,5 élèves/classes en milieu urbain
 ** 30% des classes avec plus de 40 élèves

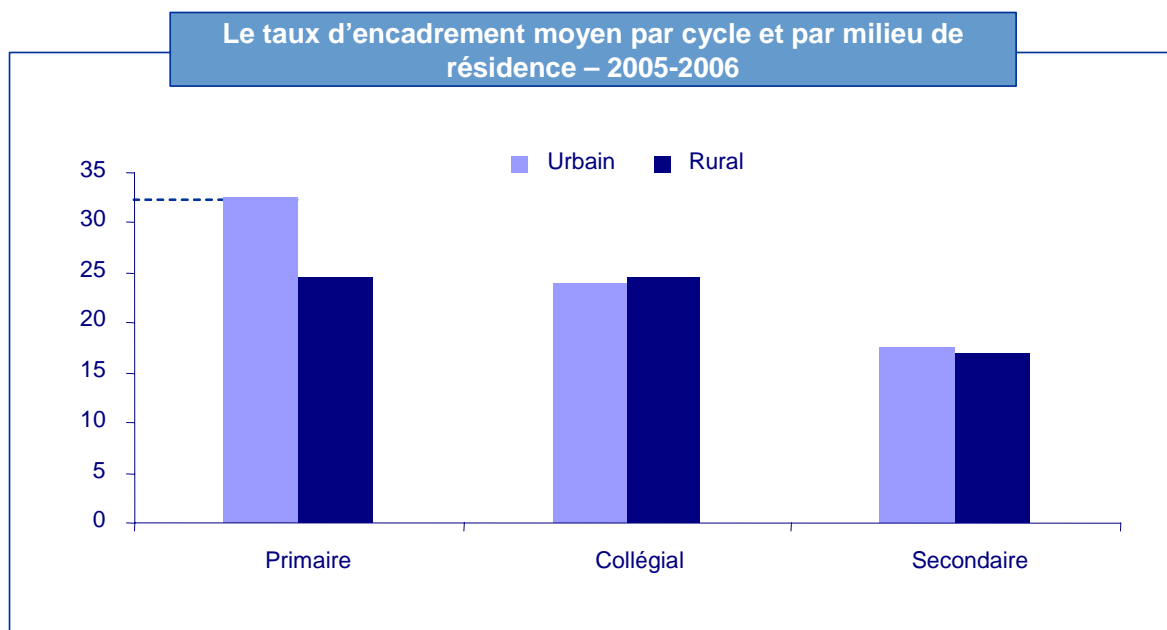
Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Par ailleurs, le nombre d'élèves par classe, et donc par enseignant, est également important, notamment au niveau des cycles du secondaire. Il est de 36 au niveau du collège et de 35,6 dans le qualifiant. De plus, le taux d'encadrement enregistre des disparités importantes entre les Académies : il peut varier de 30% d'une région à l'autre au sein d'un même cycle :



Source : Annuaire Statistique 2006

Enfin, la répartition des enseignants selon le milieu de résidence montre un équilibre en termes de taux d'encadrement, sauf dans le cycle primaire, où le milieu urbain, notamment péri urbain, accuse un écart important :



Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de Planification (2005 – 2006)

Ainsi, un déficit local d'enseignants est observé, qui est lié en partie à une mauvaise répartition et à une mauvaise utilisation des ressources. Les enseignants et les chefs d'établissements ont souvent le sentiment d'être livrés à eux-mêmes dans l'exercice de leur profession. Plusieurs défaillances à ce niveau ont été identifiées.

D'abord, l'approche « management », avec un travail autour d'une équipe pour atteindre des objectifs prédéfinis, est totalement absente dans la gestion du personnel de l'enseignement. Plusieurs facteurs expliquent en partie cette situation. En effet, les compétences en gestion administrative et en gestion des ressources humaines sont faibles au niveau des Académies, cette fonction étant historiquement centralisée et prise en charge par le Ministère. De plus, les Directeurs des Académies ne peuvent pas choisir leurs collaborateurs, les Délégués et les responsables des services. Par ailleurs, les critères de sélection des chefs d'établissements sont inappropriés. Ainsi, les candidats au poste de directeur d'établissement sont souvent âgés de plus de 55 ans.

En outre, la formation des managers est insuffisante, en termes de durée et de contenu. Aussi, les moyens et les ressources de gestion sont faibles au niveau de l'établissement. Ainsi, au niveau du primaire, les directeurs sont souvent seuls pour la gestion des écoles. Néanmoins, il est envisagé de mettre en place des directeurs adjoints. Dans ce contexte, les managers ne disposent pas de leviers, en l'absence de toute possibilité de gestion par les résultats et de récompense individualisée des personnes qui atteignent leurs objectifs.

2.1.2 Mesures du Programme NAJAH

2.1.2.1 Objectif

Le suivi et l'accompagnement des enseignants dans l'exercice de leur tâche font partie des ingrédients essentiels de la réforme du Système d'Education et de Formation.

Dans la nouvelle vision de l'éducation, l'encadrement prendra une dimension qui dépasse le simple contrôle, et lui octroiera le rôle, outre d'évaluer, de conseiller et d'orienter les enseignants afin de les aider dans l'atteinte des objectifs fixés en commun.

Cette responsabilité sera progressivement prise en charge par des personnes ayant des compétences incontestées en management, qui maîtrisent les règles et les techniques de gestion et sont capables de relever les défis de la réussite de l'école.

2.1.2.2 Actions identifiées

Les modes d'encadrement du personnel éducatif seront opérationnalisés dans le cadre du Programme NAJAH. Pour ce faire, l'ensemble de la chaîne de management sera renforcé, de l'Académie à l'établissement, en passant par la Délégation. Dans cette perspective, le chef d'établissement représentera la pierre angulaire du système d'encadrement. Son rôle et ses responsabilités seront repositionnés et renforcés en conséquence. Pour répondre à ces nouvelles prérogatives, le procédé de sélection des candidats au poste de chef d'établissement sera révisé. En effet, un parcours par étapes obligatoires sera mis en place : enseignant puis surveillant général, censeur, proviseur pour le secondaire et directeur adjoint puis directeur au primaire. Par ailleurs, 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.

Ce renforcement de la chaîne de management sera accompagné de l'amélioration de l'attractivité des postes d'encadrement, en contrepartie des exigences supérieures en matière de profil et de résultats.

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 établissement, Délégation et Académie sera équipé de progiciels de gestion opérationnelle des établissements.

2.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Pour pouvoir prétendre à un encadrement efficace et opérationnel, une prise de conscience de l'importance du management doit être observée à tous les niveaux, notamment par les établissements, qui seront gérés de la façon la plus autonome possible, et qui devront rendre des comptes aux instances chargées de leur évaluation. L'encadrant ne doit plus être perçu comme le contrôleur qui veille simplement sur le fonctionnement du système, mais comme un chef d'équipe qui doit faire converger tous les efforts vers les objectifs qui ont été fixés.

2.1.2.4 Ressources financières à allouer

L'opérationnalisation des modes d'encadrement nécessitera de mobiliser un budget de 320 millions DH sur la période 2009-2012, correspondant à la formation de 1.000 cadres par an (durée de formation : 1 an), soit un coût annuel de 80 millions DH.

2.2 Redéfinition des missions des corps d'inspection

2.2.1 Principaux constats

L'article 135.b de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation expose les nouvelles orientations pour le corps d'inspection : « *Les autorités de l'éducation et la formation veilleront à la restructuration et à la réorganisation du corps des superviseurs pédagogiques:*

- *en précisant les critères d'accès aux centres de formation ainsi que les critères de sortie ;*
- *en renforçant la formation initiale et en organisant des sessions de formation continue [...] ;*
- *en organisant leur travail de manière souple, garantissant l'autonomie nécessaire à l'exercice d'une évaluation diligente et efficace [...] ;*
- *en établissant avec les enseignants une relation nouvelle de supervision et d'encadrement caractérisée par la collaboration et la communication. »*

Le rôle d'évaluation et d'encadrement assigné par la Charte à l'inspection générale pédagogique n'est que partiellement rempli, du fait de plusieurs carences. D'abord, les conditions d'accès au corps des inspecteurs ne sont pas adaptées pour répondre à ce rôle. En effet, les critères inhérents aux compétences d'encadrement et d'évaluation ne sont pas pris en considération. De plus, les effectifs d'inspecteurs pourraient ne pas suffire à la couverture de l'ensemble des zones pédagogiques, conformément aux objectifs de la Charte. En effet, suite aux départs volontaires, le nombre d'inspecteurs est passé de 5.000 à 2.888. Le rattachement des inspecteurs aux Délégations limite les possibilités de redéploiement des effectifs qui sont restés en exercice. Par ailleurs, son rôle n'ayant pas fait l'objet d'une définition claire, le pilotage opérationnel de l'inspection pédagogique est absent et un certain malaise s'est instauré. Enfin, la formation a été négligée : depuis 1999, aucune formation n'a été dispensée dans le centre de formation des inspecteurs pour ceux exerçant dans l'enseignement secondaire.

Dans ce contexte, le Ministère a lancé plusieurs projets en vue de réorganiser l'inspection générale. En effet, un REC est en cours de préparation pour les inspecteurs, avec pour objectifs que le travail en équipe et l'échange entre les différents champs de l'inspection (pédagogique, financière, d'orientation et de planification) soient fortement encouragés. De plus, un projet de mise en place de groupes d'inspection sur des zones pédagogiques est en cours, visant à responsabiliser les inspecteurs et les enseignants dans une logique de résultat par rapport à leur zone pédagogique. Enfin, les missions et les structures de l'inspection générale administrative sont en cours de redéfinition.

2.2.2 Mesures du Programme NAJAH

2.2.2.1 Objectif

Les inspecteurs représentent, dans tout système éducatif, le relais par lequel passe les réformes et l'amélioration pédagogique. Leur connaissance du terrain et leur double rôle d'évaluation et d'encadrement leur confèrent une certaine facilité à faire passer les messages aux enseignants et aux personnels administratifs.

Le défi qu'ambitionne de relever le Programme NAJAH est de ramener le corps des inspecteurs dans le camp de la réforme, et de les faire participer activement dans la réflexion et la mise en œuvre des mesures qui concernent l'amélioration des résultats des établissements éducatifs.

Dans cette optique, un des principaux objectifs poursuivi est de redonner aux inspecteurs la motivation nécessaire pour œuvrer pour le bien des élèves, et de leur proposer un cadre de travail favorable et une vision nouvelle de leur métier.

2.2.2.2 Actions identifiées

Les missions du corps d'inspection seront revues dans le sens d'une plus grande responsabilisation. Ainsi, les inspecteurs seront désormais affectés à une zone pédagogique spécifique, qui regroupera les établissements de différents cycles sur un périmètre donné. Chaque zone pédagogique sera placée sous la responsabilité d'une équipe d'inspecteurs (pédagogiques, financiers, d'orientation et de planification), en matière de qualité de l'enseignement et de réussite scolaire. Les inspecteurs, les enseignants et les chefs d'établissement travailleront ensemble, et seront responsables de l'atteinte des objectifs de niveau des élèves fixés par la Délégation. Une structure de mesure permanente du niveau des élèves sera mise en place, afin de pouvoir corriger très rapidement les décrochages éventuels. Les inspecteurs seront responsables de l'atteinte des objectifs de la zone pédagogique. Ils devront accompagner, évaluer et aider les enseignants et les établissements à atteindre les objectifs fixés. Des indicateurs de performance précis seront mis en place dans chaque établissement et un comparatif inter-établissements au niveau de la zone pédagogique sera défini comme référence, et alimenté régulièrement pour suivre l'évolution des élèves sur les critères élémentaires d'évaluation.

Ainsi, l'intérêt des zones pédagogiques est de responsabiliser tous les acteurs du système éducatif à l'intérieur d'une même zone, et de concentrer les efforts sur le suivi du parcours et le cheminement des cohortes d'élèves tout au long de leur scolarité. L'évolution du niveau d'apprentissage pourra ainsi être mesurée, ce qui représentera l'un des principaux critères d'évaluation. Les zones pédagogiques permettront également de mesurer la pertinence du travail qui a été fait et de se fixer des objectifs concrets sur le court et le moyen terme.

Des mesures complémentaires appuieront la mise en place des zones pédagogiques, à savoir l'instauration d'une inspection générale polyvalente regroupant toutes les familles d'inspection (hors inspection administrative) et le rattachement de tous les inspecteurs aux Académies, pour pouvoir disposer d'une meilleure mobilité sur la région.

La mise en place des zones pédagogiques sera appuyée par la rénovation de la fonction d'inspection en termes de conditions d'accès au métier d'inspecteur, de formation continue (techniques pédagogiques, TICE, etc.) et par la création de structures d'encadrement au niveau des Académies, qui seront définies dans le cadre du REC des inspecteurs.

2.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Pour garantir la réussite des zones pédagogiques, la vision qu'a le personnel éducatif de l'inspection doit changer. L'inspecteur ne doit plus être perçu comme simple contrôleur du bon fonctionnement du système, mais comme accompagnateur et partenaire dans la construction d'un projet (projet pédagogique, projet d'établissement).

La réussite des zones pédagogiques sera également conditionnée par une plus grande ouverture du corps de l'inspection. Les inspecteurs étant amenés à travailler en équipe, les frontières entre les différentes familles de l'inspection doivent tomber pour laisser place à une complémentarité constructive.

Enfin, l'engagement et la volonté des inspecteurs de collaborer avec les autres acteurs de l'éducation seront un atout majeur pour la réussite des zones pédagogiques.

2.2.2.4 Ressources financières à allouer

La redéfinition des missions des corps d'inspection nécessitera de mobiliser un budget de 17,4 millions DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels. Ce budget se répartit comme suit :

- Etude et assistance à la mise en place du projet Inspection : 15 millions DH ;
- Formation des inspecteurs aux TICE et aux techniques pédagogiques : 2,4 millions DH.

2.3 Adaptation du système d'évaluation aux spécificités du système de l'éducation

2.3.1 Principaux constats

La Charte Nationale de l'Education et de la Formation définit, dans l'article 137, les principes suivants d'évaluation des personnels de l'enseignement : « *La promotion et la gratification des personnels de l'éducation et de la formation seront basées sur le principe du rendement pédagogique comme suit :*

- *a. Au niveau de l'enseignement supérieur, les Universités établiront, elles-mêmes, les critères et les procédures d'évaluation;*
- *b. Aux autres niveaux d'enseignement, les principes suivants seront mis en œuvre :*
 - *L'instauration d'un véritable système de motivation et de promotion, basé sur des critères précis, transparents et crédibles qui seront déterminés avec les partenaires sociaux concernés, en s'appuyant sur l'évaluation par le personnel de l'encadrement pédagogique, avec la consultation du conseil de gestion de l'établissement, [...];*
 - *La prise en compte des résultats des intéressés aux sessions de formation continue, de leurs publications pédagogiques ou scientifiques, ainsi que de leurs innovations en rapport direct avec l'enseignement ou les activités parascolaires. »*

Cependant, le dispositif d'évaluation des personnels de l'enseignement demeure peu motivant, ne cultivant pas la méritocratie puisqu'il ne permet pas de corréler la performance et la rétribution. Plusieurs lacunes du système d'évaluation restent à combler, notamment l'absence de grilles d'évaluation exhaustives, le faible taux d'inspection, le poids important de l'ancienneté dans l'évaluation ou encore l'absence d'outil informatique de pilotage des

évaluations. Ce manque d'efficacité s'étend au secteur privé dont la politique d'évaluation reste, pour le moins, peu claire.

Dans ce contexte, la notation est non différenciante et les promotions et augmentations de salaires ne tiennent pas compte des efforts et de la qualité des personnels, notamment les enseignants.

Conscient de ces faiblesses du dispositif d'évaluation du personnel de l'enseignement, le Ministère a initié deux mesures pour l'améliorer. D'une part, des grilles d'évaluation pédagogiques et managériales sont en cours de préparation pour le scolaire, en concertation avec l'inspection générale. Une première proposition est en cours de négociation avec les syndicats. D'autre part, l'évaluation interne et systématique est en cours de mise en place dans l'enseignement supérieur, dans le cadre de la démarche qualité totale menée à l'Université Mohamed V-Agdal.

2.3.2 Mesures du Programme NAJAH

2.3.2.1 Objectif

Disposer d'un dispositif d'évaluation performant et efficace est le seul moyen de mesurer la qualité du système éducatif. Le Programme NAJAH vise à mettre en place un nouveau dispositif d'évaluation basé sur des référentiels fiables, qui permettront de mener des actions de correction et d'amélioration mesurables.

Le nouveau dispositif d'évaluation aura aussi pour objectif de repositionner les valeurs du travail et du mérite en tant que critères différenciants et de relier performance et rémunération.

2.3.2.2 Actions identifiées

Le nouveau dispositif d'évaluation sera institué à deux niveaux complémentaires.

D'une part, une évaluation régulière et systématique sera mise en place et concernera l'ensemble du personnel du Système d'Education et de Formation. Cette évaluation s'appuiera sur la mise en œuvre de grilles d'évaluation multicritères exhaustives et différenciantes, permettant d'évaluer aussi bien les qualités techniques et pédagogiques de l'enseignant (ou de l'administratif), que la qualité des résultats qu'il obtient. Ces grilles constitueront un outil d'évaluation homogène et objectif pour les personnels.

Afin d'en garantir l'efficacité, ce système d'évaluation sera lié à la rémunération, à l'évolution de carrière et à la promotion. Il permettra ainsi de combattre les mauvaises pratiques en valorisant les bons éléments et le bon comportement professionnel.

D'autre part, une évaluation des structures du Système d'Education et de Formation sera mise en place. Ainsi, les établissements feront l'objet d'une évaluation globale comprenant des tableaux de bord multicritères ainsi que d'un comparatif inter-établissements. Il s'agit ici de l'évaluation collective qui sera instaurée dans le cadre des zones pédagogiques, telles que présentées ci-avant.

En effet, cette évaluation globale se basera sur les plans d'actions qui définissent les objectifs généraux et les objectifs spécifiques à chaque zone pédagogique, dans un cadre tripartite chef d'établissement, enseignants et Inspection. Ce dispositif d'évaluation nécessitera le déploiement d'une organisation et d'un système de pilotage dédiés.

Les Universités développeront quant à elles leur propre démarche d'évaluation interne. Cette démarche suivra les standards d'évaluation du système LMD et apportera une vision d'ensemble sur les résultats atteints, par rapport aux objectifs fixés. Une cellule d'évaluation indépendante au niveau national sera créée pour contrôler le bon déroulement des évaluations universitaires, et capitaliser sur les différentes pratiques et expériences.

2.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Les nouveaux modes d'évaluation seront basés sur les notions de travail et de mérite, et valoriseront les personnels les plus efficaces, dans un contexte qui devra favoriser la prise d'initiative et l'engagement personnel. L'évaluation étant le meilleur moyen de manager et de motiver les personnels, elle devra être directement reliée à la rémunération et à la promotion.

2.3.2.4 Ressources financières à allouer

Dans la mesure où les principales actions à mener sont en cours, l'adaptation des systèmes d'évaluation ne mobilisera aucun budget supplémentaire.

2.4 Gestion des relations avec les partenaires sociaux

2.4.1 Principaux constats

La Charte a évoqué à plusieurs reprises la nécessité d'une collaboration étroite avec les partenaires sociaux, mais aucun article ne définit clairement les fondements et les principes de cette relation.

Le nombre de syndicats est important, notamment au niveau des enseignants du scolaire, où il s'élève à 37, dont 5 sont considérés comme des interlocuteurs représentatifs du Ministère du fait de leur taille.

Parallèlement, des associations professionnelles émergent, qui jouent un rôle similaire à celui des syndicats, y compris au sein de l'enseignement supérieur.

Les conditions d'exercice et les responsabilités des syndicats n'étant pas réglementées, la relation avec les syndicats est déséquilibrée, ce qui est à l'origine en partie de plusieurs blocages dans la mise en place des mesures préconisées dans le cadre de la réforme.

2.4.2 Mesures du Programme NAJAH

2.4.2.1 Objectif

La réforme du système éducatif marocain a pris une envergure qui requiert le rassemblement et la participation active de tous les acteurs, parmi lesquels figurent les partenaires sociaux. Le Programme NAJAH a pour but de les mobiliser dans la mise en œuvre de ce chantier, en instaurant une relation basée sur la concertation et l'échange constructif.

2.4.2.2 Actions identifiées

Les relations avec les syndicats seront développées dans un cadre où prévaudront la clarté et la transparence.

Dans cette perspective, la relation avec les syndicats de l'ensemble des cycles sera définie en termes de droits, de devoirs et de périmètre d'intervention de chacune des parties. En effet, le Ministère s'engagera à impliquer les syndicats de façon réelle et active dans le Programme NAJAH. Il aura à leur présenter sa stratégie de conduite de la réforme, les objectifs et les résultats escomptés, ainsi que les impacts des mesures prises sur les personnels enseignants et administratifs. Une cellule de suivi du Programme NAJAH sera mise en place et travaillera en collaboration directe avec les syndicats représentatifs des enseignants des différents cycles.

Quant aux syndicats, une Charte sera élaborée pour déterminer les règles qui régiront leur relation avec le Ministère. Cette Charte, discutée entre les deux parties, sera la base d'une nouvelle communication.

Dès lors, les mesures prioritaires seront définies par les deux parties, en adoptant une attitude volontariste pour remettre l'élève au centre de la réflexion, tout en préservant les principes élémentaires d'une relation gagnant-gagnant.

2.4.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Une communication claire sur la relation avec les partenaires sociaux passe impérativement par le rejet de certaines pratiques qui se sont infiltrées au point de devenir des règles d'usage.

Le premier aspect de ces pratiques concerne les avantages informels qui sont accordés au personnel de l'éducation, tels que la dispense des activités de formation ou d'évaluation pendant les périodes qui y sont dédiées, comme les vacances scolaires pour les élèves ou les jours de grèves non payés. L'annulation de ces avantages ramènera les différents statuts à leur juste valeur, et permettra d'entretenir des échanges équilibrés.

Le deuxième aspect concerne l'attribution d'avantages sans contrepartie tels que les augmentations générales. Cette pratique, qui permet de résoudre temporairement certains blocages, ne présente pas d'intérêt pour améliorer la qualité du système. Le Ministère doit donner de la valeur aux avantages qu'il accorde, et demander une contrepartie à un avantage fait partie des règles qui devraient régir les relations entre les autorités et les partenaires sociaux.

2.4.2.4 Ressources financières à allouer

La gestion de la relation avec les partenaires sociaux mobilisera un budget de 5 millions DH sur la période 2009-2012, dédiés à l'étude et à l'élaboration de supports (Charte et autres) pour une clarification de la relation entre le Ministère et les syndicats.

3. **Projet 17 : Optimisation de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines sera optimisée par :

- la décentralisation de sa gestion;
- l'amélioration de la gestion prévisionnelle du personnel ;
- une meilleure gestion de la mobilité du corps enseignant ;
- la valorisation, l'implication et la responsabilisation des ressources humaines ;
- la mise en place d'un système de gestion des compétences.

3.1 **Décentralisation de la gestion des ressources humaines**

3.1.1 **Principaux constats**

La Charte Nationale de l'Education et de la Formation a réservé le 15^{ème} de ses 16 leviers pour arrêter les orientations de la décentralisation du système éducatif. Dans les articles 144 et 145, elle définit la décentralisation en tant que politique générale de l'État en vue de rationaliser la gestion des ressources. Les Académies sont érigées, dans l'article 146, « en tant qu'autorités régionales d'éducation et de formation », ayant en charge notamment la gestion de leurs ressources humaines, « y compris le recrutement, la formation et l'évaluation ». Certains moyens de gestion sont délégués au niveau provincial dans l'article 147. Enfin, la Charte attribue plus d'autonomie aux chefs d'établissements, de l'enseignement scolaire et supérieur, dans la gestion et l'évaluation de leurs personnels (article 149 et 150).

Si la Charte fixe des orientations claires pour la décentralisation de la gestion des ressources humaines, des retards conséquents de réalisation sont aujourd'hui constatés sur le terrain à tous les niveaux.

Au niveau des Académies, il n'existe pas de gestion des ressources humaines mais seulement une gestion administrative du personnel pour laquelle seuls certains actes de gestion sans visa sont déconcentrés.

Par ailleurs, la majorité des processus de gestion du personnel restent globalement centralisés, ce qui en détériore la qualité.. Dans ce contexte et à titre d'exemple, de nombreuses heures supplémentaires n'ont jamais été payées aux enseignants, qui refusent désormais d'en dispenser.

De plus, aucun outil informatique de gestion des ressources humaines adapté n'a été mis en place, ni dans les Académies ni dans les Universités. D'ailleurs, la gestion du personnel au niveau de l'enseignement supérieur est effectuée manuellement, avant une saisie dans l'application informatique GIP.

Enfin, le recours encore limité à la contractualisation, et la non délégation du contrôle en local de la part de Ministère des Finances constituent une réelle entrave à la décentralisation de la gestion des ressources humaines.

3.1.2 Mesures du Programme NAJAH

3.1.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à mettre en place la décentralisation de manière effective, telle que préconisée par la Charte, notamment en termes de gestion des ressources humaines.

3.1.2.2 Actions identifiées

La mise en œuvre de la décentralisation s'articulera autour de deux axes.

D'une part, les ressources et les moyens nécessaires à la décentralisation seront définis. Au préalable, les responsabilités, telles qu'elles ont été définies par la Charte à chaque niveau administratif, Ministère, Académie, Délégation et Etablissement, seront clarifiées.

Une évaluation des besoins en personnel et en outils de gestion sera effectuée. Dès lors, des formations ad hoc seront organisées en fonction pour répondre aux besoins identifiés. Pour ce faire, le Ministère s'appuiera d'une part sur les définitions de métiers et les reclassements engagés dans le cadre de la mise en place du REC et d'autre part, sur le plan de formation continue avec un ciblage des métiers de gestion pour les effectifs en question.

Au niveau des outils, les autorités procéderont à la généralisation des systèmes d'information et des processus de gestion opérationnelle des ressources humaines dans les établissements scolaires (de manière cohérente et coordonnée entre les niveaux Délégation, Académie et Central) et universitaires.

D'autre part, la décentralisation sera mise en place de manière opérationnelle et pérenne à travers trois séries de mesures concrètes.

D'abord, les Académies et les Universités se verront accorder une autonomie financière et une autorité dans la gestion des ressources humaines, afin de mettre en adéquation leurs ressources et leurs besoins. Ceci passera inévitablement par une affectation régionalisée du personnel, avec une dotation globale en personnel par Académie et par Université. Dans cette perspective, ces structures se prépareront pour cette transformation majeure de leurs modes de fonctionnement. Elles développeront les aptitudes et les outils pour gérer des budgets importants, et effectuer des choix stratégiques en fonction de leur capacité financière. Trois ans seront nécessaires pour mettre en place ces orientations, ce qui représente le délai requis pour assurer le transfert des ressources et la formation du personnel.

Ensuite, le recrutement académique et universitaire pour les personnels de l'enseignement scolaire et supérieur sera adopté sur des bases contractuelles, ce qui s'inscrit dans la continuité avec le principe de dotation globale en personnel des Académies et des Universités. Disposant d'un budget global, les Académies et les Universités cibleront mieux ainsi leur recrutement et veilleront à ce qu'il réponde à leur besoin en termes de compétences et de modalités (durée, zone d'affectation...), dans le cadre d'une gestion prévisionnelle optimisée des ressources et des besoins.

3.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La décentralisation vise à conférer un maximum de responsabilité aux structures régionales et aux Universités. Celles-ci devront donc se préparer à endosser cette responsabilité et à composer avec les nouveaux éléments : gestion du budget, gestion des contrats, gestion prévisionnelle, outils de pilotage...

Une coopération étroite avec le Ministère des Finances est requise pour réussir la décentralisation. La décentralisation de la gestion des moyens impliquera forcément une décentralisation des ressources financières.

Des actions seront menées en parallèle sur la gouvernance du système éducatif, visant à parachever la déconcentration et la décentralisation. Les mesures présentées devront s'inscrire dans la continuité avec ce qui a été ou sera mis en place.

3.1.2.4 Ressources financières à allouer

La décentralisation de la gestion des ressources humaines nécessitera de mobiliser un budget d'investissement de 54,1 millions DH sur la période 2009-2012 réparti comme suit :

- Etude et définition du plan de mise en œuvre : 15 millions DH ;
- Assistance à la mise en œuvre pendant 2 ans : 30 millions DH ;
- Formation de 300 gestionnaires RH en Académie : 2,4 millions DH ;
- Formation de 300 gestionnaires RH universitaires: 0,5 million DH ;
- Achat et mise en œuvre d'un logiciel de gestion des ressources humaines pour les Académies : 3,2 millions DH ;
- Achat et mise en œuvre d'un logiciel de gestion des ressources humaines pour les Universités : 3 millions DH.

3.2 Gestion prévisionnelle du personnel

3.2.1 Principaux constats

Le Ministère effectue des prévisions en termes de besoins en personnel à tous les niveaux d'enseignement.

D'abord, au niveau du préscolaire, les projections réalisées pour la généralisation de l'enseignement préscolaire reposent sur deux hypothèses fortes : d'une part, l'enseignement préscolaire sera pris en charge essentiellement par le secteur privé dans le milieu urbain, tandis que le Ministère couvrira les besoins en personnel dans le milieu rural. Selon ce scénario, les ressources nécessaires pour l'enseignement scolaire dans le milieu rural sont évaluées à au moins 2.000 éducateurs par an pendant 4 ans. La durée minimale relative à la formation initiale de ce personnel spécialisé a été évaluée à un an. Cependant, le programme de formation y afférent n'est actuellement qu'en phase de validation et aucun curricula n'a été défini.

La mise en œuvre de ce programme de généralisation de l'enseignement préscolaire devra être accompagnée par la mise en place d'une inspection dédiée. Pour mémoire, il n'existe pas de Direction de l'enseignement préscolaire au Département de l'Education Nationale. Dans ce contexte, l'enseignement préscolaire est pris en charge par la Direction de l'Enseignement Privé. Par ailleurs, un programme de requalification de tous les établissements et des éducateurs de l'enseignement privé devra être défini.

Au niveau du scolaire, la gestion prévisionnelle du personnel est effectuée à deux horizons : à court terme et à moyen et long terme.

Concernant les prévisions à court terme, les systèmes de Gestion Prévisionnelle du Personnel ont été rebâtis récemment autour du processus suivant : fin octobre, les informations liées au personnel et aux effectifs dans le cadre de la carte scolaire sont recueillies dans chaque établissement. Ces informations sont validées et remontées par la voie hiérarchique pendant plus de 3 mois. Elles permettent d'établir les prévisions à un an issues de la carte scolaire, et de réaliser le Tableau Général des Besoins et des Ressources valable pour l'année suivante (TGBR).

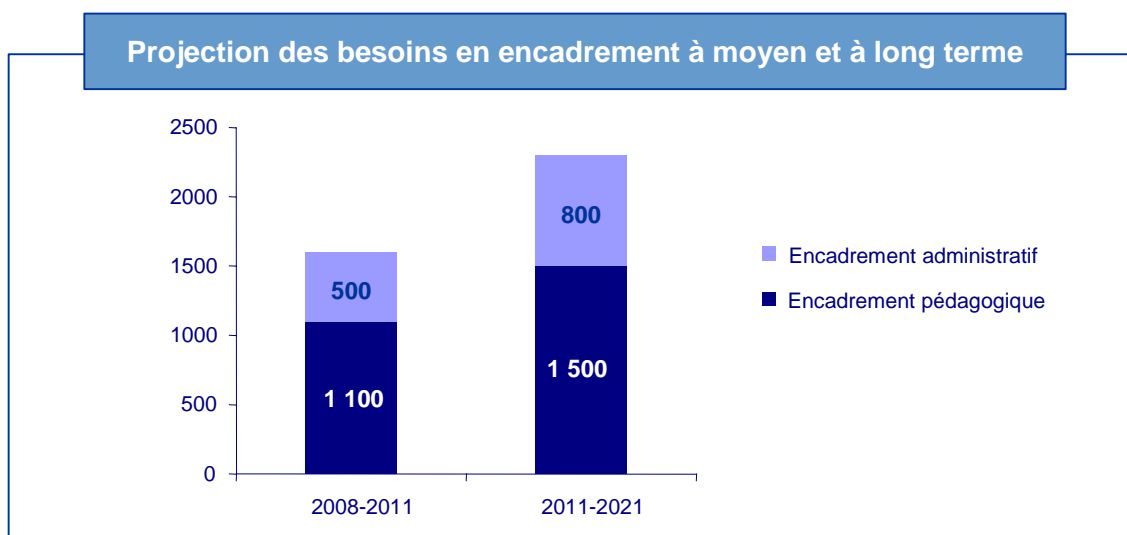
Quant aux prévisions à moyen et long terme des besoins en personnel, elles sont réalisées avec un outil de simulation paramétré sous Excel. Cet outil prend en compte de nombreuses hypothèses et permet d'affiner les prévisions en modifiant les hypothèses. Il permet d'alimenter un modèle de prévision budgétaire : le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (modèle CDMT).

Néanmoins, en l'absence de données démographiques fiables et récentes issues des services en charge, les prévisions des besoins en personnel à moyen et long terme sont relativement approximatives. En effet, un écart de 1‰, soit 6.000 élèves environ, représente 210 enseignants en plus ou en moins, que l'on garde pendant 30 ans.

Ainsi, ce modèle de prévision à moyen et long terme est un outil puissant pour effectuer des prévisions dans la continuité. Cependant, sa fiabilité dépend des données de bases et de la pertinence des hypothèses retenues.

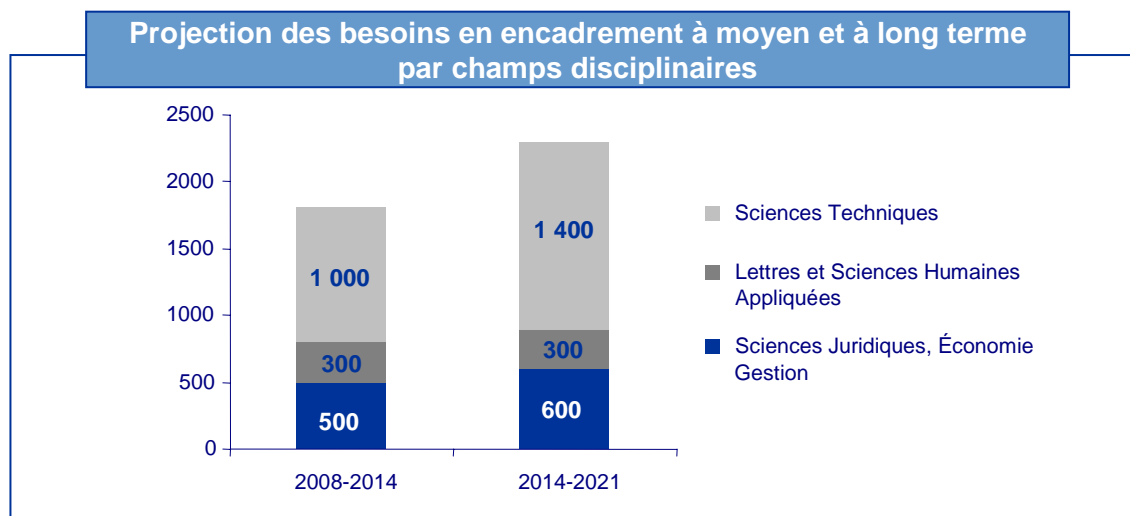
Les prévisions au niveau du supérieur sont également effectuées à court, moyen et long terme. Les projections à court terme sont élaborées sur la base de la carte universitaire qui remonte à partir des Universités. Quant à la prospective à moyen et long terme, elle a été formalisée en juin 2007 dans le document de cadrage stratégique du développement de l'enseignement supérieur à l'horizon 2020.

Selon ces prévisions, les besoins à moyen et long terme en encadrement administratif et pédagogique sont les suivants, sur la base d'un scénario bas de triplement des bacheliers dans les 13 ans :



Source : Cadre stratégique de développement de l'enseignement supérieur à l'horizon 2020 (Direction de l'Évaluation et de la Prospective 2007)

Par ailleurs, le Ministère effectue des projections des besoins en personnel à moyen et long terme par domaines d'études, sur la base de regroupements de filières et en fonction des demandes nationales et des prévisions de développement des métiers dans les entreprises. Ces prévisions se présentent comme suit :



Source : Cadre stratégique de développement de l'enseignement supérieur à l'horizon 2020 (Direction de l'Évaluation et de la Prospective 2007)

Les Universités quant à elles, réalisent des projections de développement par filières.

Toutefois, il est difficile de coordonner les prévisions réalisées au niveau de l'enseignement supérieur avec celles du secondaire, dans la mesure où les prévisions à moyen terme des effectifs du secondaire sont relativement peu fiables.

Ainsi, le processus d'élaboration des prévisions à moyen et long terme dépend fortement des hypothèses de départ (nombre de bacheliers, taux d'inscription par filière...) qui sont difficiles à anticiper, ce qui rend aléatoire les projections obtenues.

Néanmoins, il est certain que le besoin en enseignants, notamment au collège, au secondaire qualifiant et en Université va croître fortement lors des dix prochaines années.

3.2.2 Mesures du Programme NAJAH

3.2.2.1 Objectif

Les objectifs du Programme NAJAH en termes de généralisation de l'enseignement obligatoire impliquent un besoin important en personnel. Pour couvrir ces besoins, l'amélioration de la productivité du personnel sera favorisée. Le Programme NAJAH propose plusieurs solutions pour rétablir une utilisation optimisée et réglementaire des ressources humaines mais également pour mettre en place des outils adaptés, permettant de disposer de prévisions fiables et cohérentes, au niveau le plus fin, à savoir l'établissement.

3.2.2.2 Actions identifiées

L'optimisation du personnel enseignant dans le scolaire passera par la saturation des tableaux de service, avec un objectif stratégique : assurer le soutien scolaire au primaire et au collège. En effet, l'enveloppe horaire du soutien scolaire sera de 3 heures par semaine pour les élèves du primaire (ce qui correspond à 3 heures par enseignant), et de 4 heures pour les élèves du collégial (soit en moyenne 3 heures par enseignant).

Afin de concilier l’optimisation des tableaux de service et l’encadrement des heures de soutien, les 3 heures de soutien à assurer au niveau du collège seront réparties dans la mesure du possible entre les enseignants du collégial et les enseignants du lycée. In fine, l’enveloppe réglementaire de 24 heures par semaine pour les enseignants du collège sera respectée sur la base de 22 heures de cours par semaine plus 2h de soutien (hors heures supplémentaires). De même, l’enveloppe réglementaire de 21 heures par semaine pour les enseignants du secondaire qualifiant sera respectée avec 20 heures par semaine plus 1 heure de soutien.

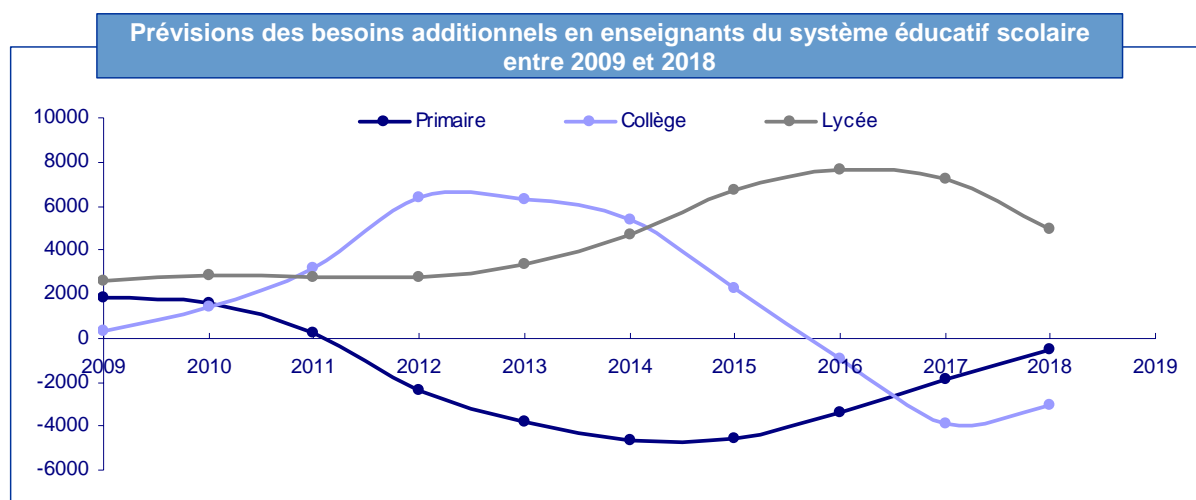
Il est à noter que l’enveloppe de 30 heures par semaine des enseignants du primaire n’est pas impactée, le soutien scolaire ayant été intégré dans cette enveloppe horaire hebdomadaire.

Ainsi, cette optimisation des tableaux de service des enseignants des cycles scolaires se présentera comme suit :



L’optimisation du taux de remplissage des tableaux de service peut s’avérer parfois insuffisante pour disposer de ressources nécessaires à l’encadrement du soutien scolaire. Dans ce contexte, des heures supplémentaires obligatoires seront instaurées au secondaire collégial et au qualifiant. Elles seront budgétisées à hauteur de 2 heures par semaine pour 1 enseignant sur 5. Cette mesure correspond à la mobilisation d’un volume de 1,36 millions d’heures supplémentaires par an, soit l’équivalent de près de 980 et 795 postes d’enseignant, respectivement au collège et au lycée.

Les prévisions d’effectifs qui résultent de cette optimisation des tableaux de service mettent en exergue une forte demande d’enseignants pour les cycles du secondaire (collégial et qualifiant) dans les années à venir.



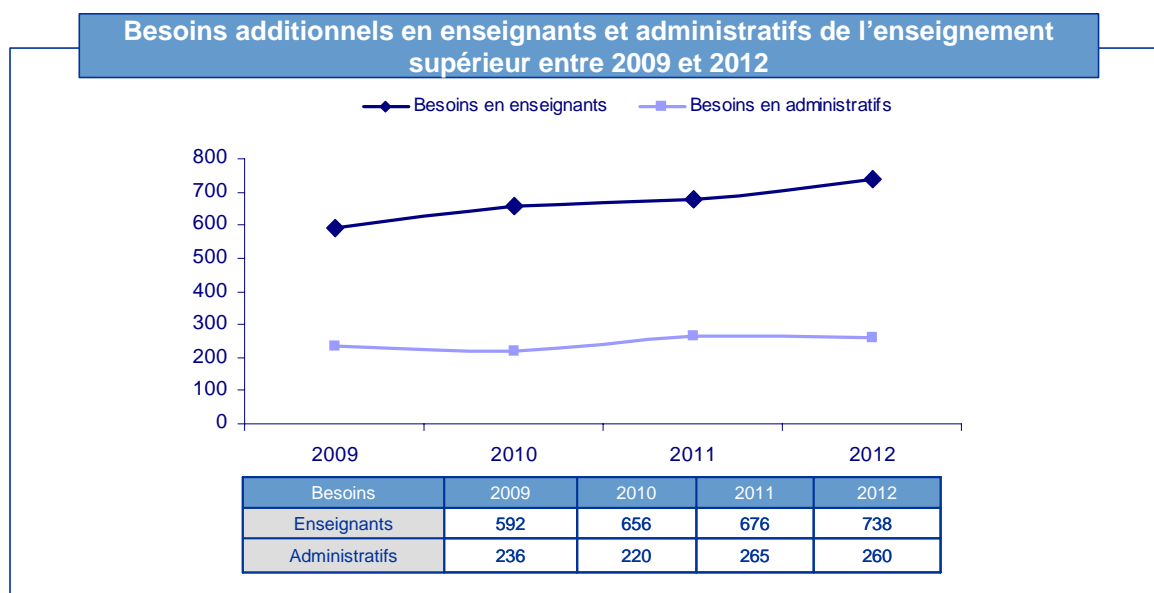
Source : Calcul effectué à partir des prévisions de la Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification sur les effectifs des élèves

Le besoin négatif au primaire qui sera observé à partir de 2012 pourra être exploité pour couvrir d'autres besoins en enseignants, moyennant des formations. En effet, les enseignants du primaire en excès pourront être requalifiés pour enseigner dans des cycles supérieurs, ou être reconvertis dans d'autres métiers : administration, encadrement, etc.

Par ailleurs, pour pallier les absences de moyenne et longue durée des enseignants, deux mesures seront mises en place. D'une part, un « contrat d'enseignant mobile » sera créé. D'autre part, le lancement d'agences privées sera encouragé. Ces agences mettront à disposition des enseignants pour assurer les remplacements nécessaires.

Par ailleurs, pour répondre aux besoins croissants en enseignants et en personnel administratif, les ressources humaines de l'enseignement supérieur seront également optimisées, en actionnant deux leviers : d'une part, le remplissage des tableaux de service sera favorisé et d'autre part, le secteur privé sera mis à contribution dans l'absorption des flux d'étudiants à venir.

Selon ces hypothèses, les prévisions en termes de besoins en personnel dans l'enseignement supérieur suivent les tendances suivantes :



Source : Calcul effectué à partir des prévisions de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective sur les effectifs des bacheliers

Ainsi, l'optimisation des ressources humaines de l'enseignement permettra de répondre en partie aux besoins à venir du Système d'Éducation et de Formation. Afin de définir ces besoins, la gestion prévisionnelle du personnel sera renforcée selon deux principes essentiels : l'analyse et la modélisation du besoin.

Dans cette perspective, un système d'information plus rapide et plus fiable sera mis en place au niveau des établissements pour assurer la collecte des données sur les effectifs et les besoins en ressources.

Les communes devront fournir tous les ans les effectifs scolarisables en 1^{ère} année du primaire et contribuer à l'élaboration d'une carte scolaire fiable et disponible en temps réel. Une carte scolaire prévisionnelle à l'année n+1 sera élaborée et permettra d'établir le Tableau Général des Besoins et des Ressources (TGBR).

Dans l'enseignement supérieur, les besoins et les prévisions seront traités par filière, pour répondre au plus près aux spécificités des Universités et évaluer l'accroissement prévu du nombre d'étudiants.

Au niveau de la modélisation du besoin, un outil puissant et dynamique sera déployé au niveau central, des Académies et des Universités. L'analyse de la pertinence des hypothèses sous-jacentes des modèles et des conditions d'atteinte de ces hypothèses sera renforcée.

3.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

L'optimisation des ressources à travers la saturation des tableaux de service requiert une prise de conscience du personnel enseignant des nouveaux enjeux de l'éducation.

De plus, les enseignants devront effectuer les heures supplémentaires obligatoires qui leur seront demandées. Deux conditions à la réussite de ce système d'heures supplémentaires devront être remplies : d'une part les textes devront appuyer cette pratique et d'autre part, une rémunération rapide et conséquente devra être accordée.

Le dernier obstacle à franchir est la compétition avec le secteur privé, qui aujourd'hui draine les ressources de l'enseignement public et détourne les enseignants de leur devoir.

D'un point de vue plus technique, la gestion prévisionnelle devra tirer profit de la refonte du processus de planification traitée dans le cadre du projet 19. Le nouveau processus de planification assurera une remonté d'information fiable et rapide, en s'inscrivant dans une logique ascendante de consolidation des données.

3.2.2.4 Ressources financières à allouer

La gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessitera de mobiliser un budget de fonctionnement de 4.460 millions DH sur la période 2009-2012, réparti comme suit :

- Recrutement de nouveaux enseignants pour le primaire (salaires entre 2009 et 2012) : 611 millions DH ;
- Recrutement de nouveaux enseignants pour le collégial (salaires entre 2009 et 2012) : 1.302 millions DH ;
- Recrutement de nouveaux enseignants pour le qualifiant (salaires entre 2009 et 2012) : 1.967 millions DH ;
- Recrutement de nouveaux enseignants pour le supérieur (salaires entre 2009 et 2012) : 1.104,8 millions DH ;
- Recrutement de nouveaux administratifs pour le scolaire et le supérieur (salaires entre 2009 et 2012) : 962,2 millions DH ;
- Enseignants recrutés annuellement par le Ministère (à déduire du budget alloué aux nouveaux enseignants) : -2.160 millions DH ;
- Coût des heures supplémentaires au secondaire : 672 millions DH ;
- Etude et assistance à la mise en place du schéma directeur des ressources humaines et mise en place de la gestion prévisionnelle du personnel en Université : 10 millions DH.

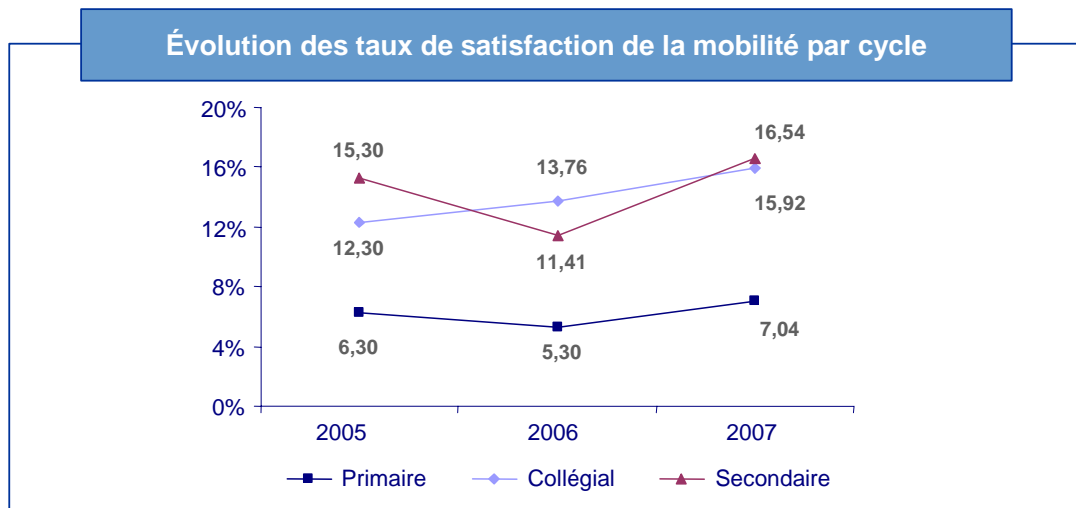
3.3 Gestion de la mobilité du corps enseignant

3.3.1 Principaux constats

La mobilité des ressources humaines est faible, tant au niveau géographique que fonctionnel, ce qui engendre une certaine frustration et démotivation du personnel.

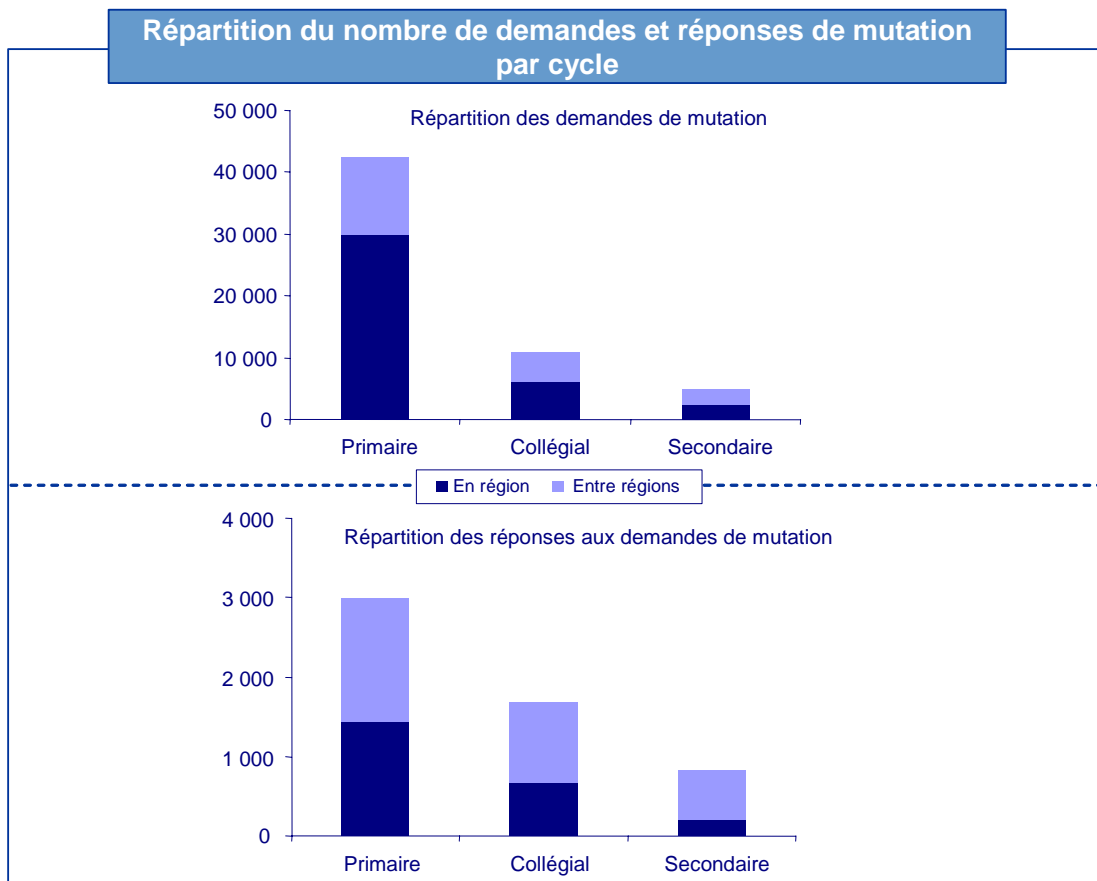
Ainsi, au niveau de l'enseignement scolaire, le taux de satisfaction des demandes de mobilité géographique est à peine de 8,5% pour l'ensemble des cycles. 24,5% des demandes honorées le sont pour un motif de rapprochement de conjoints.

Le cycle primaire affiche le taux de satisfaction le plus faible, loin derrière ceux du collégial et du secondaire, comme le montre le graphique suivant :



Source : Direction des Ressources Humaines et de la Formation des Cadres

Néanmoins, la mobilité inter-Académies est proportionnellement plus efficace que la mobilité intra-Académies :



Source : Direction des Ressources Humaines et de la Formation des Cadres

Par ailleurs, la mobilité interne est faible au niveau du scolaire. En effet, il est difficile de passer d'un cycle à un autre car les enseignants sont affectés à un poste en établissement et les Académies ne peuvent pas détacher un enseignant sur un poste autre que son poste d'affectation nationale pendant plus d'un an. Ainsi, les personnels ne sont pas mis à disposition des Académies ou des Délégations, qui pourraient en disposer en fonction des besoins locaux.

La mobilité fonctionnelle est également limitée au niveau de l'enseignement scolaire, du fait d'une part, de l'absence de formation continue requalifiante, d'autre part de la faible attractivité de certains postes, notamment ceux de chef d'établissement, malgré une forte revalorisation récente des indemnités et enfin, de l'absence de gestion des compétences, ce qui réduit les possibilités de gérer des enseignants multidisciplinaires.

Au niveau de l'enseignement supérieur, la mobilité géographique est également modeste. En effet, un changement d'Université nécessite un accord tripartite difficile à réaliser.

De même, la mobilité fonctionnelle est quasi-inexistante, le personnel pédagogique étant constitué essentiellement d'enseignants-chercheurs fortement spécialisés. De plus, les syndicats ne sont pas favorables à la décentralisation et au recrutement contractuel, il est donc difficile de recruter des enseignants pour de nouvelles filières.

3.3.2 Mesures du Programme NAJAH

3.3.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à mettre en adéquation les besoins et les ressources du système de l'éducation, tout en permettant au personnel éducatif de s'épanouir là où il est, géographiquement et professionnellement. La mise en place d'une gestion de la mobilité du corps enseignant représente un levier essentiel pour atteindre cet objectif.

3.3.2.2 Actions identifiées

Afin d'avoir une vision précise du déséquilibre de répartition des enseignants qui existe entre les zones, une analyse complète par cycles et métiers sera réalisée. De plus, des mesures incitatives seront mises en place pour favoriser le déplacement des enseignants vers les zones difficiles à pourvoir et leur sédentarisation dans ces zones. Ces mesures prendront la forme, par exemple, de primes de déménagement, d'éloignement ou de fonction.

En plus du principe de recrutement académique et universitaire présenté auparavant, les enseignants seront affectés non plus à un établissement, mais à une zone définie par un rayon de déplacement, de 50 Km par exemple. Les délégations pourront ainsi remplir plus facilement les tableaux de service et le taux d'utilisation des ressources sera augmenté.

Dans l'attente de la mise en place de ce principe de recrutement par Académie et par Université, la mobilité sera gérée selon le principe que la priorité sera donnée au mouvement régional du personnel par rapport au mouvement national, et en revoyant les règles de demande de mutation (limitation du nombre de vœux, etc.).

Enfin, la mobilité fonctionnelle associée à des passerelles claires sera développée, ce qui permettra de suivre les évolutions des besoins du Système d'Education et de Formation en termes de métiers, et de rectifier les écarts de prévisions éventuels.

3.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Il est primordial que les enseignants assument leur choix professionnel. L'affectation à certaines zones ne doit plus être perçue comme une sanction ou une étape de transition en attente de la mutation. L'ensemble des mesures qui seront prises en termes de décentralisation, de contractualisation, de gestion par compétences, de mise en place de la polyvalence conditionneront le bon fonctionnement des mouvements de personnel, et contribueront considérablement à l'amélioration du taux de satisfaction de la mobilité.

3.3.2.4 Ressources financières à allouer

La gestion de la mobilité du corps enseignant en tant qu'objectif isolé ne mobilisera pas de budget supplémentaire. Ses interactions fortes avec d'autres projets tels que la décentralisation, la définition des métiers ou la valorisation des enseignants contribueront à mettre en place dans les meilleures conditions la gestion de la mobilité du corps enseignant.

3.4 Valorisation, implication et responsabilisation des ressources humaines

3.4.1 Principaux constats

L'absentéisme, les dérogations pour enseigner dans le privé, les cours supplémentaires dispensés à ses propres élèves au détriment de l'intérêt général de la classe sont autant de pratiques de certains enseignants qui ont conduit à la dégradation de l'image de tout le corps éducatif et à une dévalorisation du métier d'enseignant.

Plusieurs facteurs ont conduit à ces dérives, parmi les plus saillants peuvent être cités :

- L'absence de sanction dans un contexte où le management des personnels par les chefs d'établissement et leur évaluation par l'inspection sont quasiment inexistantes ;
- L'augmentation des salaires sans contreparties et la rémunération des jours de grève ;
- Le manque de lien entre notation et promotion ;
- L'instauration d'un climat de démotivation dû à la faible valorisation des efforts et des initiatives et au caractère jugé peu attractif des salaires, notamment pour les enseignants du primaire et du collège.

Cependant, dans le système centralisé actuel, les responsabilités des différents acteurs du système éducatif ne sont pas clairement définies, ce qui explique en partie leur faible implication. De plus, l'absence d'évaluation et de contrôle crée une perte des repères du devoir et déresponsabilise les personnels.

3.4.2 Mesures du Programme NAJAH

3.4.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH a pour but de revaloriser l'image de l'enseignant au Maroc. Le défi est de taille, d'autant plus que l'enseignant, qui constitue la cheville ouvrière du Système d'Education et de Formation, ne représente plus la référence morale et éthique qu'il devrait être.

En contrepartie de cet effort de valorisation fourni par les autorités, une implication franche et un comportement responsable et exemplaire seront attendus des enseignants.

3.4.2.2 Actions identifiées

Le besoin de valoriser moralement et socialement l'enseignant est devenu un impératif du Programme NAJAH. La profession d'enseignant au Maroc est représentée par une base de plus de 230.000 fonctionnaires. Un baromètre social sera instauré en tant que mesure prioritaire pour refléter l'état de santé du corps des enseignants. Ce baromètre appuiera la solide stratégie de communication sur tous les métiers de l'éducation qui sera mise en œuvre.

Afin de créer un référentiel de valeurs partagées pour l'éducation, une Charte pour l'enseignant et une Charte pour l'élève seront élaborées en concertation avec les différents acteurs concernés, à savoir les enseignants, les syndicats, les associations de parents d'élèves, etc. Cette mesure sera appliquée pour le scolaire et pour le supérieur. Un travail de communication et de diffusion suivra l'élaboration de ces chartes, pour garantir une prise de conscience générale à tous les niveaux.

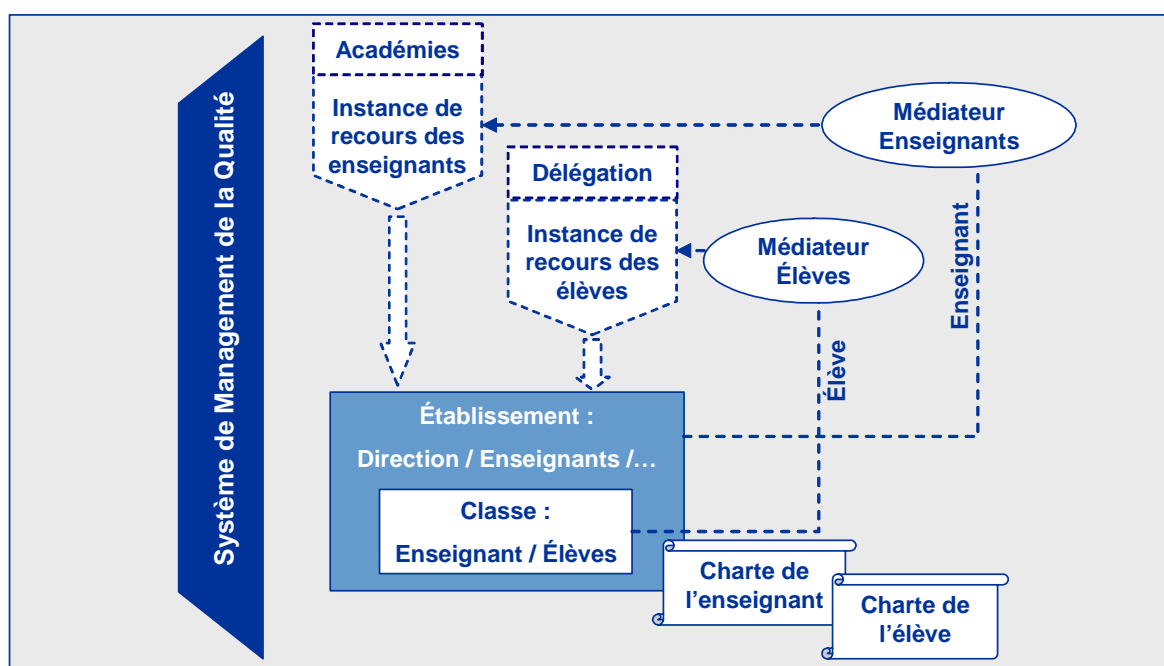
Par ailleurs, des instances de recours seront créées à deux niveaux pour le scolaire : d'une part au niveau de la Délégation pour les recours des élèves (ou de leurs parents) et d'autre part, au niveau de l'Académie pour les recours des enseignants et des cadres de l'Éducation.

Cette séparation des instances de recours permettra de garantir un meilleur filtrage des réclamations et plus d'intégrité dans le traitement des demandes.

La finalité de ces instances de recours est de réguler, positivement, le fonctionnement du système, en sanctionnant les comportements dévalorisants et les différents abus (absences injustifiées, cours particuliers, violence, etc.).

Des instances de recours seront également instaurées dans les Universités en s'appuyant sur les Chartes du cycle supérieur, pour réguler également la relation entre les étudiants, les enseignants et les instances de direction.

Ce nouveau système de gestion de la qualité se présente comme suit :



En outre, deux excès notoires feront l'objet d'un contrôle rigoureux du système : le double emploi entre le secteur public et le secteur privé et les cours particuliers. Ainsi, pour arrêter l'hémorragie provoquée par les établissements privés, qui détournent une grande partie de l'énergie de l'enseignement public, les lois existantes seront appliquées pour contraindre les établissements privés à avoir sur leurs listes d'enseignants, liste qu'ils ont l'obligation de déclarer, 80% de personnel sédentaire au minimum. Ces listes seront fournies à la Délégation.

Les cours particuliers des enseignants à leurs propres élèves seront interdits, et tous les cours particuliers devront être délivrés par une structure habilitée et déclarée, entreprise privée ou association de parents d'élèves.

De plus, des espaces d'échange et d'écoute seront mis en place dans les établissements pour collecter les propositions et les suggestions des enseignants (interface Webisée, cellules régionales, etc.) et leur faire partager leurs expériences et leurs initiatives. L'intérêt de cet échange entre et avec les enseignants, est d'une part de profiter de leur approche pratique et de leur connaissance du terrain, et d'autre part de les responsabiliser et de les engager à prendre part à la réforme.

Enfin, une valorisation financière exceptionnelle sera accordée aux enseignants du scolaire, selon des critères de mérite et de performance précis et sous forme d'éléments de rémunération variable (primes exceptionnelles, indemnités, etc.).

3.4.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La valorisation des enseignants passera par une responsabilisation de tous, et la reconnaissance des efforts exceptionnels accomplis par certains. Il faudra donner aux enseignants des marges de manœuvre réelles, et encourager les initiatives, le travail en groupe, les ateliers.

La mise en place d'espaces d'échange enseignants-enseignants et enseignants-élèves, favorisera les contacts hors classe et l'expression individuelle, l'application de méthodes pédagogiques plus souples, tout en contrôlant les risques de dérapage.

3.4.2.4 Ressources financières à allouer

La valorisation et l'implication des ressources humaines nécessiteront de mobiliser un budget de 1.587,7 millions DH sur la période 2009-2012, couvrant à la fois les besoins d'investissement et de fonctionnement additionnels du Programme NAJAH. Ce budget se répartit comme suit :

- Amélioration de l'attractivité du métier d'enseignant du scolaire : 1,5 milliards DH ;
- Mise en place de la Charte de l'enseignant pour le scolaire : 5 millions DH ;
- Mise en place de la Charte de l'enseignant pour le supérieur : 5 millions DH ;
- Intégration d'experts externes dans les commissions de promotion au supérieur : 1 million DH ;
- Etude de faisabilité du système de médiation et acquisition des serveurs appropriés : 4 millions DH ;
- Fonctionnement des instances de recours dans les Délégations, les Académies et les Universités (recrutement de personnel) : 71,8 millions DH

3.5 Mise en place d'un système de gestion des compétences

L'optimisation de la gestion des ressources humaines passera également par la mise en place d'un système de gestion des compétences.

La mise en oeuvre de ce levier d'amélioration de la productivité du personnel de l'enseignement est traitée à trois niveaux dans l'espace 3 du présent Programme NAJAH :

- Par la mise en place des Référentiels « Emploi Compétences », évoqués dans le cadre du projet 15 « Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement » ;
- Par l'instauration de la contractualisation dans le cadre du projet 17 « Optimisation de la gestion des ressources humaines » ;
- Par l'intégration du critère « compétences » dans le nouveau processus de planification et le nouveau système d'information qui seront mis en place (cf. projet 19 « Planification et gestion du Système d'Education et de Formation »).

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

La mise en œuvre effective de la déconcentration et de la décentralisation ainsi que l'optimisation de l'organisation du Ministère passeront nécessairement par :

- le parachèvement des transferts de compétences et la définition des missions et des responsabilités ;
- la consolidation de l'autonomie et la contractualisation avec l'Etat ;
- la décentralisation fonctionnelle ;
- l'amélioration du fonctionnement du système d'accréditation.

4.1 Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités

4.1.1 Principaux constats

La Charte Nationale de l'Education et de la Formation affirme une volonté de « *conférer à la décentralisation et à la déconcentration la portée la plus poussée possible. Les autorités centrales lanceront un processus profond, progressif et continu de transfert des compétences les plus larges possibles et des moyens d'action* » (article 145).

Ainsi, la Charte prône une décentralisation et une déconcentration au niveau des trois échelons de l'enseignement scolaire :

- A l'échelon régional, par la transformation des Académies en Académies Régionales d'Éducation et de Formation, dotées d'une autonomie administrative et financière ;
- A l'échelon provincial, par la définition et le renforcement des moyens et attributions des services chargés de l'éducation et de la formation (les Délégations) ;
- A l'échelon local, par la mise en place de réseaux locaux d'éducation et de formation supervisés par des bureaux de gestion, la mise en place d'un conseil de gestion au niveau de chaque Etablissement et la transformation des lycées en Services d'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA).

Au niveau de l'enseignement supérieur, la décentralisation et la déconcentration se traduisent dans la Charte par une volonté de doter les Universités d'une autonomie administrative, financière et pédagogique, de gérer chaque Université par un Conseil d'Université et d'instituer une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur (articles 150 à 153).

Conformément aux orientations de la Charte, la mise en œuvre de la décentralisation s'est traduite par la mise en place de mesures, tant au niveau de l'enseignement scolaire que du supérieur.

Au niveau de l'enseignement scolaire, des réalisations ont été opérées au niveau des trois échelons administratifs : régional, provincial et local.

A l'échelon régional, conformément à la Charte, la loi n°07-00 du 19 mai 2000 a créé les 16 Académies, qui ont été mises en place en 2001 (par le décret n°2.01.1653 du 18 octobre 2001). Leur statut les érige en entités publiques dotées d'une personnalité morale et d'une autonomie administrative et financière, sous tutelle de l'État.

En 2006, 68% du budget de l'Education Nationale a été octroyé aux Académies pour être exécuté à leur niveau, ce qui illustre bien une certaine autonomisation financière.

Par ailleurs, le cadre légal de la décentralisation a été mis en place, avec l'implémentation de 171 textes juridiques (lois, décrets, arrêtés, décisions). Mais le bilan législatif reste mitigé. En effet, les attributions conférées par la législation aux Académies et aux Universités sont plus timides que celles proposées dans la Charte : la loi n° 07-00 ne prévoit pas la délégation totale de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et évaluation compris) aux autorités régionales. Cette loi reste également floue sur les modalités de fonctionnement des relations entre Académies et Délégations, en particulier, elle n'annule pas les délégations de pouvoirs antérieures effectuées directement par le Ministère aux Délégations.

Ce décalage entre l'esprit de la Charte et sa traduction législative est à l'origine d'importants dysfonctionnements qui, dans la pratique, limitent la portée de la décentralisation et de la déconcentration.

Ainsi, en termes de gestion des ressources humaines, les Académies ont peu de levier d'action. En effet, la latitude d'administrer des sanctions positives ou négatives est réduite, elles maîtrisent peu la planification des besoins en enseignants et sont peu incitées à développer la formation continue en raison du turn-over important des enseignants. Ce turn-over est imputable à la coexistence de deux systèmes de mouvement, l'un national et l'autre régional.

Au niveau de la relation entre Académies et Délégations, des pratiques et habitudes antérieures à la création des Académies persistent parfois, sous la forme d'une collaboration directe entre Délégations et services centraux qui entrave l'efficacité de la gestion.

De plus, la mise en application de la loi bute encore sur une nécessité de clarifier les attributions à tous les niveaux, notamment en termes de :

- formalisation des attributions de chacun des quatre niveaux administratifs ;
- mise en adéquation des organigrammes avec les missions fixées par la loi, en particulier par l'intégration de nouvelles fonctions comme l'audit, le contrôle de gestion, etc. ;
- harmonisation et standardisation des fonctions au niveau des Délégations et des Académies.

D'autre part, la mise en œuvre de la décentralisation se heurte à une nécessité de revoir les profils des collaborateurs et de compléter leur formation. En effet, les responsables sont peu formés au management, ce qui constitue une entrave à la décentralisation ; et de surcroît, les ressources humaines dédiées à la gestion de projets restent rares.

Enfin, l'application effective de la loi pâtit d'une implication encore irrégulière des parties prenantes, qui se traduit par un Conseil d'Administration qui n'exerce pas son rôle d'accompagnement dans certaines régions.

A l'échelon provincial, les modes de gestion des Délégations ont peu changé, avec parfois même un recul en matière de responsabilités assumées par celles-ci. Ainsi, les Académies ne leur délèguent pas systématiquement un budget. De plus, un paradoxe subsiste sur le statut des Délégations : ce sont, de par la loi n°07-00, des services extérieurs des Académies ; or, les Délégués sont aujourd'hui toujours nommés directement par Monsieur le Ministre, sans consultation des Académies. Ce statut équivoque rend difficile l'assimilation de la subordination des Délégués aux Académies.

A l'échelon local, les Etablissements ont été globalement peu intégrés dans le processus de décentralisation.

Conseils de gestion et conseils pédagogiques (pourtant mis en place dans respectivement 91,5% et 89% des Etablissements en 2006) fonctionnent de manière inégale, notamment en raison :

- d'une insuffisance de moyens (décisionnels, financiers et matériels) limitant les leviers d'action ;
- d'un déficit des membres de ces conseils en formations au management par objectifs et à l'évaluation d'impact des projets ;
- d'une utilisation de ces instances comme espace de débat politique ou de revendication par certaines parties prenantes.

Enfin, il n'y a pas eu de transformation de lycées en Services d'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA).

En définitive, malgré les directives de la Charte, le mode de fonctionnement aux niveaux provincial et local n'a pas réellement évolué.

Au niveau de l'administration centrale, l'évolution organisationnelle du Département de l'Éducation Nationale a connu quatre grandes étapes :

- Entre 1976 et 1994 : le Département était régi par une organisation par cycle d'enseignement ;
- 1994 : le Département est passé de 5 à 17 Directions Centrales ;
- 1998 : le Département a adopté un organigramme fonctionnel ;
- Depuis 2002, la logique fonctionnelle a été maintenue, mais avec une prise en compte de la décentralisation. Ainsi, en 2002, avec le transfert de certaines fonctions aux Académies (notamment la Direction du Bâtiment et de l'Équipement), le Ministère est passé de 18 à 9 Directions Centrales, le nombre de divisions a été réduit de 72 en 1998 à 33, et le nombre de services de 238 en 1998 à 71.

En parallèle, l'administration centrale a vu ses effectifs baisser de 26% entre 2002 et 2007. Néanmoins, cette réduction des effectifs n'est pas limitée à l'administration centrale, et ne traduit donc pas un impact dû à la décentralisation. En effet, les proportions d'effectifs entre les 4 niveaux opérationnels ont peu varié au cours de cette période :

Personnel Administratif	2002		2007	
	Nombre	%	Nombre	%
Département de l'Éducation Nationale	2 020	4 %	1 488	3 %
Académies	1 033	2 %	1 629	3 %
Délégations	12 299	21 %	8 654	18 %
Établissements scolaires	42 118	73 %	37 560	76 %
Total	52 470	100 %	49 331	100 %

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Aujourd'hui, l'administration centrale doit encore parachever son allègement et sa réorganisation. En effet, les Directions Centrales, au nombre de 12 actuellement, jouent encore un rôle prépondérant malgré la décentralisation.

L'administration centrale continue à exercer des fonctions opérationnelles. Par exemple, la Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations Communes entre les Académies est toujours en charge de la gestion des classes préparatoires et du BTS. De plus, elle continue à être impliquée dans l'élaboration de la carte scolaire, qui est du ressort des Académies. Enfin, cette même Direction assure la conception des activités socioculturelles proposées aux élèves, même s'il existe des initiatives propres au niveau régional.

Au vu de la décentralisation, l'administration centrale doit se positionner comme une instance de pilotage et de contrôle interne. Or, la fonction d'Inspection Générale des Affaires Administratives, créée en 2002 pour assurer le contrôle et le suivi des organes d'administration décentralisés, n'est pas encore totalement opérationnelle.

De plus, l'aboutissement du processus de décentralisation implique la limitation des attributions de l'administration centrale à des fonctions régaliennes telles que la définition des orientations stratégiques du système éducatif, la mise en place du cadre légal via l'élaboration des textes juridiques, la planification, le contrôle et l'évaluation du système et la gestion des statistiques.

L'organisation de l'administration centrale est donc à refondre et à formaliser pour tenir compte de la logique de décentralisation.

Dans cette perspective, le Ministère a confié au cabinet de conseil LMS Organisation et Ressources Humaines une étude sur son développement organisationnel. L'objectif de cette étude, lancée en 2006, est de mettre en place les structures organisationnelles adaptées aux nouvelles fonctions découlant de la politique de décentralisation. La première phase de diagnostic est aujourd'hui réalisée.

L'enseignement supérieur a également entamé le processus de décentralisation, selon les recommandations de la Charte.

En effet, la loi n°01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur a été élaborée en respect de ces recommandations : elle accorde aux Universités une autonomie financière et pédagogique, transfère le patrimoine et la gestion des ressources humaines aux Universités, avec un passage du statut de personnel de l'État à celui de personnel d'Université (article 17).

Les principales dispositions de la Charte ont donc bien été traduites légalement. Mais dans les faits, l'autonomie des Universités diffère en fonction du domaine considéré.

Ainsi, l'autonomie pédagogique est aujourd'hui totale, avec la possibilité pour le Conseil d'Université de proposer la création de filières et d'Établissements universitaires, sous réserve de validation par la Commission Nationale de Coordination de l'enseignement supérieur (CNACES).

L'autonomie financière, elle, est quasi-totale : les Universités ont une large liberté dans l'exécution du budget alloué par le Ministère. Mais le financement demeure encore essentiellement fondé sur les subventions de l'État, le recours à d'autres sources de financement étant encore peu développé (15% du total) et variant en fonction du bassin économique de l'Université.

Toutefois, il n'y a pas eu de transfert du patrimoine aux Universités, toujours propriété de l'État.

De même, l'autonomie en matière de gestion des ressources humaines n'est pas achevée : les Universités et les Facultés gèrent leurs ressources humaines sur le plan opérationnel, mais sur le plan juridique, ces dernières ont conservé leur statut de fonctionnaires de l'État.

L'organisation du Département de l'enseignement supérieur a globalement été mise en adéquation avec la décentralisation.

La gestion administrative est aux mains des instances décentralisées :

- 67% du personnel administratif de l'enseignement supérieur est affecté aux Universités (dont 74% sont des cadres) ;
- 24% l'est au niveau de l'ONOU SC ;
- et seulement 8% du personnel administratif global est présent dans l'administration centrale (avec 41% de cadres).

De plus, certaines fonctions initialement assurées par le Département de l'enseignement supérieur ont été externalisées, notamment la Direction de la Recherche Scientifique, remplacée par le CNRST (loi n°80-00), et la gestion des affaires sociales des étudiants, via la création de l'ONOU SC (loi n°81-00).

Cependant, des ajustements restent nécessaires : le décret n°2-91-683 du 15 février 1993 relatif à l'organisation du Département de l'enseignement supérieur, tel que modifié et complété par le décret du 28 novembre 1996, est antérieur au lancement du processus de décentralisation. Et la fonction d'Inspection Générale, prévue dans la législation, mais non appliquée, est à mettre en place pour assurer un contrôle des services administratifs décentralisés.

4.1.2 Mesures du Programme NAJAH

4.1.2.1 Objectif

Le parachèvement de la déconcentration et de la décentralisation qui sera mené dans le cadre du Programme NAJAH répond à l'objectif de disposer d'un Système d'Education et de Formation proche du terrain, plus à même d'être informé, réactif aux besoins et aux attentes et donc plus efficace.

4.1.2.2 Actions identifiées

Pour rendre le Système d'Education et de Formation proche du terrain, la décentralisation sera menée jusqu'au bout à travers la mise en place de trois mesures essentielles :

- Procéder au transfert de certaines fonctions critiques aux niveaux décentralisés, telles la gestion des ressources humaines et la gestion du patrimoine ;
- Clarifier les responsabilités et les missions de chaque niveau du système ;
- Améliorer, voire réformer, si nécessaire, le fonctionnement des organes de gestion des différents niveaux.

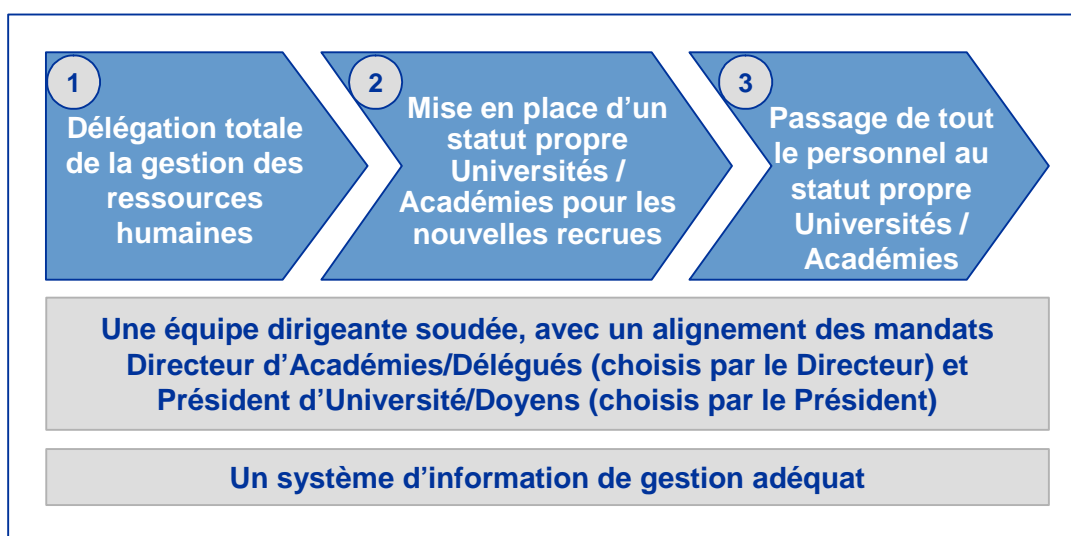
1. Transférer la gestion des ressources humaines aux Académies et aux Universités

Le transfert de la gestion des ressources humaines constitue un pré requis essentiel à la décentralisation. Si les instances décentralisées bénéficient aujourd'hui d'un transfert de ressources financières, il n'en est pas de même pour les ressources humaines, qui continuent à être gérées au niveau de l'administration centrale.

Or, la responsabilité des Académies et des Universités dans la gestion des ressources humaines est un maillon essentiel pour la maîtrise de leurs projets et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'entité régionale ou universitaire.

La décentralisation totale des ressources humaines aux Académies et Universités se fera de manière progressive, en commençant par déléguer le traitement et les décisions de gestion des ressources humaines aux Académies et Universités (nominations, recrutements, promotions, gestion de la mobilité,...), tout en maintenant le personnel sous le statut de fonctionnaire de l'Etat. Mais à terme, le processus aboutira à un passage du personnel administratif et enseignant au statut propre aux Académies et Universités.

Les étapes de cette décentralisation progressive de la gestion des ressources humaines se présentent comme suit :



Cette mesure d'action est par ailleurs largement traitée dans le cadre du projet 17 qui couvre notamment la « décentralisation de la gestion des ressources humaines ».

Le transfert de la gestion des ressources humaines aux Académies et Universités sera également accompagné de la mise en place d'un système d'information adéquat, couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels relatifs aux ressources humaines, à savoir la gestion administrative, la gestion de la mobilité et des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

2. Transférer la gestion du patrimoine

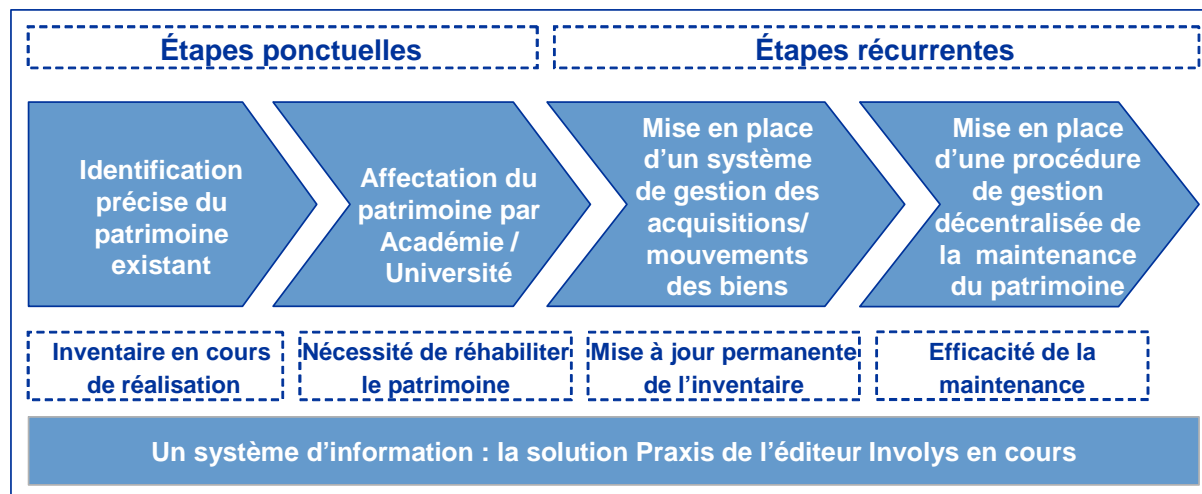
L'amélioration de la qualité des équipements ne sera assurée que par la décentralisation de la gestion du patrimoine.

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

L'application des dispositions 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.

L'articulation de ces pré requis avec la mise en œuvre du transfert de la gestion du patrimoine aux niveaux décentralisés suivra les étapes suivantes :



3. Clarifier les attributions et l'organisation

Actuellement, les attributions des différents niveaux du Système d'Education et de Formation sont définies de façon générale par les textes juridiques.

Or, ces définitions ne suffisent pas pour opérationnaliser la décentralisation et responsabiliser les intervenants sur des missions et des actions précises.

La clarification des attributions constitue donc un pré requis pour la mise en place d'un système d'évaluation performant et efficace du Système d'Education et de Formation.

La logique de répartition des fonctions qui sera adoptée limitera le rôle du Ministère à des fonctions purement régaliennes, à savoir la définition des orientations stratégiques du système éducatif, l'institution d'un cadre légal par l'élaboration de textes juridiques, la planification, le contrôle et l'évaluation du système et la gestion des statistiques nationales. Toutes les missions opérationnelles seront réparties de façon cohérente entre Académies, Délégations et Etablissements.

Dans cette perspective, non seulement la répartition des attributions sur les différents niveaux du Système d'Education et de Formation sera formalisée de façon détaillée et précise mais aussi des procédures fluides et efficaces seront élaborées et mises en place.

Par ailleurs, un référentiel de l'organisation des services centraux et extérieurs sera élaboré, comportant des organigrammes cibles, des fiches de fonction et les effectifs. L'élaboration de ce référentiel s'appuiera sur trois principes fondamentaux :

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

Et chaque niveau du système scolaire et supérieur également, cette fois-ci, disposera des manuels de procédures de gestion, diffusés aux différents intervenants, avec une formation à la mise en oeuvre de ces procédures.

4. Améliorer le mode de fonctionnement des organes de gestion

Le mode de fonctionnement des organes de gestion sera amélioré via trois leviers d'action clé : la composition, le mode de fonctionnement et l'intégration dans le processus de management.

D'abord, la composition des Conseils d'Administration des Académies, des Conseils d'Université et des commissions sera revue, dans une optique de réduction du nombre de membres. Les conseils de gestion et les conseils de gestion des Etablissements, eux, ne nécessitent pas d'action particulière sur leur composition.

Les lois n°07-00 et n°01-00 seront donc amendées au niveau de la composition du Conseil d'Administration des Académies, du Conseil d'Université et des commissions. Ces amendements porteront sur la distinction entre deux types de membres : les membres permanents, directement concernés par la gestion du système éducatif, et les membres à convier en fonction du sujet abordé.

Par ailleurs, un amendement relatif à la présidence du Conseil d'Administration des Académies devra être considéré, en raison de la contrainte qu'elle présuppose pour Monsieur le Ministre. Un arbitrage sera effectué entre les différentes alternatives : le Directeur d'Académie, les Secrétaires Généraux, les Directeurs Centraux, le Wali de la Région, ou plus simplement le maintien de Monsieur le Ministre comme Président, avec la possibilité de déléguer sa présence à un autre membre du Conseil d'Administration.

La composition des commissions sera quant à elle révisée avec une logique de « groupe de travail » animé par un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration de l'Académie ou du Conseil d'Université. Ce groupe de travail sera composé de membres ayant les compétences techniques pour traiter le sujet de la commission.

En ce qui concerne le mode de fonctionnement des organes de gestion, son amélioration portera sur la mise en œuvre des principes suivants :

	Conseil d'Académie / Conseil d'Université	Commissions	Conseils de gestion/Établissement
Fréquence des réunions	2 fois / an	1 fois / mois + à la demande	2 fois / an + à la demande
Base de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport des commissions - Rapport de gestion du Directeur d'AREF/ Président d'Université 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action (objectifs/tâches) - État d'avancement des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action (objectifs/tâches) - Rapport de gestion du chef d'Établissement
Rendus	Décisions consignées dans les procès-verbaux	Rapport de proposition au Conseil d'Académie / Conseil d'Université	Décisions sur la base des réalisations

Là encore, un amendement des lois n°07-00 et n°01-00 au niveau du mode de fonctionnement des commissions sera effectué. Il visera à fixer une fréquence de réunion, à systématiser la mise en place d'objectifs et la rédaction de comptes-rendus d'activité.

Le mode de fonctionnement des organes de gestion sera donc formalisé, via la définition des canevas de bases de travail et des rendus. En parallèle, dans l'optique d'une dynamisation de la contribution des différents acteurs, une campagne de communication et de sensibilisation sur le rôle attendu des membres des conseils et des commissions sera conduite.

Enfin, la qualité du processus global de management sera améliorée pour assurer l'efficacité des organes de gestion. Ce processus de management se présentera comme suit :



4.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Au niveau de l'enseignement scolaire, la décentralisation doit nécessairement s'accompagner de la mise en place d'un système d'information performant et adéquat, couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels clés, à savoir les ressources humaines, la pédagogie (gestion des élèves, des emplois du temps et des évaluations), la planification (carte scolaire), le décisionnel (statistiques et indicateurs), le patrimoine et les finances (comptabilité, budget,...).

En outre, la mise en adéquation des profils des responsables des instances décentralisées avec leurs nouvelles fonctions constitue un pré requis au transfert de compétences. Ce pré requis est traité dans la partie relative à la « Consolidation de l'autonomie et contractualisation avec l'Etat » (cf. projet 18).

La capitalisation sur les projets existants est un excellent moyen d'accélérer le processus de mise en œuvre de certaines des solutions proposées. En effet, des études sont actuellement en cours pour parachever la décentralisation et la déconcentration du Système d'Education et de Formation :

- En matière d'organisation : Une des composantes du projet de la coopération canadienne PROCADEM est le développement organisationnel. Cette composante vise l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau design ou modèle organisationnel, en phase avec la décentralisation. Le projet de nouveau design organisationnel a démarré en 2005 ;
- En matière de gestion du patrimoine : Involys, éditeur de solutions intégrées de gestion du patrimoine, met en place un système informatique pour la gestion et la maintenance du patrimoine immobilier du Département de l'Education Nationale. Un projet similaire vient d'être entamé au niveau du Département de l'enseignement supérieur.

4.1.2.4 Ressources financières à allouer

Le parachèvement des transferts de compétences et la définition des missions et responsabilités nécessiteront un budget global de 59 millions DH sur la période 2008-2012, qui se répartit comme suit :

- Réalisation de l'inventaire de l'ensemble du patrimoine : 36 millions DH (31 millions pour le scolaire et près de 5 millions pour le supérieur) ;
- Mission d'expertise pour la formalisation et la mise en place de manuels de procédures et de l'organisation : 23 millions DH, dont 17 millions uniquement pour l'enseignement scolaire, sur deux ans, sur la base d'une capitalisation sur les études réalisées ou en cours (LMS, PROCADEM, Département de l'Education Nationale-ISCAE).

4.2 Consolidation de l'autonomie et contractualisation avec l'Etat

4.2.1 Principaux constats

Deux facteurs majeurs freinent l'effectivité de l'autonomie des instances décentralisées : d'une part, l'absence d'un mode de management basé sur une planification stratégique et opérationnelle et d'autre part, le manque de compétences managériales.

En effet, le mode de management présente des lacunes importantes, tant au niveau de l'enseignement scolaire que de l'enseignement supérieur.

Ainsi, au niveau de l'enseignement scolaire, les principaux dysfonctionnements inhérents au processus de gestion ont trait :

- au manque de procédures de gestion formalisées, ce qui aboutit à une hétérogénéité des modes de fonctionnement, une inefficacité, voire une redondance des traitements et une absence de capitalisation ;
- à l'absence d'un processus de pilotage rodé :
 - Les indicateurs de pilotage ne sont pas produits régulièrement et ne font pas l'objet d'une analyse périodique ;
 - Il n'existe pas de démarche d'évaluation et d'amélioration des performances ;
 - La gestion est en mode réactif et curatif plutôt que préventif ;
 - L'on constate souvent un foisonnement d'idées sans mise en œuvre systématique.

Néanmoins, des mesures ont été lancées pour mettre en place un processus de planification stratégique et opérationnelle. Ainsi, le « Projet de Contractualisation » en cours vise la mise en place d'un processus de planification stratégique et opérationnelle impliquant les Académies et les Délégations pour fixer des objectifs annuels et pluriannuels, définir des plans d'actions précis et estimer les moyens requis.

Par ailleurs, les Académies ont entrepris depuis 2003 l'élaboration d'un plan stratégique régional sur 3 ans, en collaboration avec le PROCADEM (coopération canadienne). La dernière Académie a fini l'élaboration de son plan stratégique en 2007. Toutefois, une analyse de concordance entreprise par le PROCADEM a révélé une double discordance : d'une part entre le plan stratégique régional et le plan stratégique national et d'autre part, entre le plan stratégique régional et le plan d'actions régional validé par le Conseil d'Administration des Académies. Ces discordances semblent être dues à la non implication des décideurs dans le processus. Le travail sur la deuxième génération de plans stratégiques régionaux a débuté en avril 2008, avec une volonté de pallier les dysfonctionnements relevés.

Quant aux Etablissements scolaires, ils ne sont pas encore intégrés dans le processus de planification opérationnelle. Toutefois, des initiatives d'élaboration de projets d'Etablissements, visant à définir un plan d'actions et le budget y afférent, sont en cours avec l'assistance de plusieurs organismes, notamment :

- le projet ALEF de l'USAID à travers le Projet d'Etablissement et de Mobilisation Sociale (PEMS), en partenariat avec quatre Académies : Grand Casablanca, Chaouia-Ouardigha, Meknès-Tafilalt et l'Oriental ;
- le PROCADEM ;

- le projet MEDA mené en collaboration avec l'Union Européenne relatif à l'assistance technique pour le développement d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) aux niveaux national et régional. Le CDMT est un outil de programmation budgétaire visant à assurer une meilleure déclinaison des plans d'actions et à renforcer la gouvernance financière ;
- le PARSEM à travers une étude sur l'élaboration et la mise en place d'un système de pilotage de la réforme. L'objectif de cette étude est de renforcer les capacités du Département de l'Education Nationale en matière de gestion et d'assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes de la réforme. La première étape de diagnostic est aujourd'hui achevée. Par ailleurs, le PARSEM mène des travaux depuis 2007 pour élaborer une stratégie relative à la mise en place de projets d'Etablissement, visant entre autres le renforcement des capacités des gestionnaires des Etablissements.

Cependant, l'implémentation de ces diverses initiatives est entravée par :

- le profil peu axé sur la gestion des directeurs d'Etablissement ;
- l'absence de moyens financiers, le budget des Etablissements étant toujours géré au niveau des Académies et Délégations ;
- l'insuffisance des moyens humains ;
- la multiplicité des intervenants extérieurs agissant de façon non coordonnée.

Au niveau de l'enseignement supérieur, la volonté de moderniser le mode de management des Universités a été actée dans les textes législatifs, avec une obligation pour les candidats à la Présidence des Universités de proposer un projet de développement de l'Université, dit « projet d'Etablissement », sur 4 ans.

Cependant, tout comme l'enseignement scolaire, un certain nombre de dysfonctionnements peut être relevé :

- Les procédures de gestion ne sont pas formalisées, aboutissant aux mêmes dysfonctionnements qu'au niveau de l'enseignement scolaire ;
- L'analyse des résultats est difficile étant donné qu'il n'existe pas de processus de pilotage organisé, permettant de remonter des indicateurs prédéfinis, à une fréquence régulière, des Universités vers les services centraux ;
- Chaque Université organise son processus de pilotage interne (relation avec les Facultés...) de façon indépendante et non homogène : les Facultés bénéficient d'une autonomie budgétaire inégale, les Présidents d'Université étant libres de déléguer ou pas une partie du budget.

En ce qui concerne les compétences managériales, des mesures ont été prises pour les renforcer, aussi bien au niveau de l'enseignement scolaire que de l'enseignement supérieur.

En effet, au niveau de l'enseignement scolaire, la première promotion de directeurs d'Académie, recrutée en 2003, a bénéficié d'une formation solide en management d'une durée d'une année à l'ISCAE. Cependant, aucune information n'est disponible sur la formation continue dispensée aux autres gestionnaires du système : délégués, chefs d'Etablissement, inspecteurs, censeurs, etc.

Néanmoins, les ressources en charge du management du système scolaire (directeurs d'Académies, délégués et directeurs d'Etablissement) étant pour la majorité des enseignants, les compétences managériales restent insuffisantes.

Quant à l'enseignement supérieur, les compétences managériales représentent un critère de sélection des responsables. En effet, les présidents d'Université ont été choisis en prenant en considération leurs compétences managériales, en particulier à travers le projet d'Université qu'ils ont présenté lors de leur candidature. Les vice-présidents et doyens ont quant à eux le plus souvent des profils d'enseignants chercheurs.

4.2.2 Mesures du Programme NAJAH

4.2.2.1 Objectif

La politique de décentralisation engagée dans le cadre de la réforme vise, entre autres ambitions, à assurer un meilleur pilotage du système avec notamment l'introduction d'une culture de gestion basée sur la planification et le contrôle de la performance ainsi que le renforcement des compétences managériales des responsables décentralisés.

4.2.2.2 Actions identifiées

Trois mesures phares seront mises en place pour instaurer une culture du résultat et améliorer le pilotage du Système d'Education et de Formation :

1. Mise en place de la contractualisation des Académies et Universités avec l'Etat

Des contrats pluriannuels des Académies et des Universités avec l'Etat seront mis en place. Ces contrats définiront les engagements des différentes parties pour la réalisation d'objectifs précis, sur la base d'un plan d'actions et d'un budget dédié à sa mise en oeuvre. Cette contractualisation permettra ainsi de renforcer l'autonomie des Académies et des Universités, tout en accentuant la responsabilisation et l'esprit d'initiative.

2. Mise en place des projets d'Etablissements au moins au niveau de tous les lycées et les collèges

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

3. Mise en place des outils de pilotage

Le pilotage du système d'Education et de Formation requiert la possibilité de mesurer les réalisations. Des indicateurs de performance et des tableaux de bord, relatifs à chacun des différents niveaux (Département de l'Enseignement Scolaire / Académies / Délégations / Etablissements d'une part et Département de l'enseignement supérieur / Universités / Etablissements de l'autre) seront donc mis en place.

Les modalités de collecte, de calcul et de diffusion des indicateurs seront définies et formalisées. En parallèle, une fonction de contrôle de gestion, en charge de la production, la diffusion et l'analyse des indicateurs, sera créée au niveau de l'administration centrale, des Académies et des Universités.

Le Programme NAJAH prévoit par ailleurs de renforcer les compétences managériales à travers deux mesures clés :

1. La refonte du processus de recrutement des gestionnaires et des directeurs d'Établissements

La refonte du processus de recrutement vise à attirer les meilleures candidatures, en les motivant et en les valorisant.

	Directeurs d'Établissement	Gestionnaires
Critères de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enseignant « performant », avec au minimum 10 ans d'ancienneté ■ Expérience en gestion administrative d'un à deux ans minimum ■ Présentation d'un Projet d'Établissement ■ Qualités comportementales : leadership, motivation, dynamisme, esprit de synthèse, communication,... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ou expérience administrative et de gestion ■ Qualités comportementales : esprit d'analyse, esprit de synthèse,...
Modalités de sélection	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dossier de candidature ■ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dossier de candidature ■ Entretiens
	Décision de recrutement prise par le Directeur d'Académie	
Rétribution	Attractivité de la rémunération et des avantages	

De nouveaux critères de recrutement des directeurs d'Établissement et des gestionnaires (délégués et responsables au niveau des Académies) seront donc définis et mis en place et de nouvelles règles de rémunération seront également envisagées.

Le cadre juridique devra être amendé en conséquence. Une fois ce cadre juridique adopté, le nouveau processus de recrutement des directeurs d'Établissement et des gestionnaires et les canevas correspondants seront formalisés.

2. Le développement de plans de formation qualifiante pour les chefs d'Établissement et de formation continue des gestionnaires et chefs d'Établissement basés sur des bilans de compétences

Le développement de la formation qualifiante et continue vise à donner les moyens au chef d'Établissement de constituer véritablement un des piliers de la réforme, appuyé par le délégué et par les responsables au sein des Académies.

Cette formation qualifiante concernera 1.000 chefs d'Établissement par an, sur la durée du Programme NAJAH. Quant à la formation de mise à niveau, elle représentera près de 45.000 jours par an.

Pour les chefs d'Établissements, une formation qualifiante spécifique sera instaurée. Cette formation qualifiante sera étalée sur une année et comportera essentiellement des modules de gestion.

Les points clés de la formation qualifiante des chefs d'Etablissement qui sera mise en place sont les suivants :

Durée	Contenu	Modalités d'exécution
1 an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encadrement pédagogique ■ Gestion financière et administrative ■ Gestion des ressources humaines ■ Communication ■ Négociation ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profil des formateurs ■ Centre de formation
Mode d'évaluation des apprentissages		
A envisager : une mise en place dans le cadre de la coopération internationale		

De même, les points clés de la formation qualifiante des chefs d'Etablissement et des gestionnaires qui sera développée se présentent comme suit :

Durée	Contenu	Modalités d'exécution
Sous forme de modules courts	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elle doit être basée sur un bilan de compétences ■ Elle permet de développer des compétences ciblées en lien avec le poste occupé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profil des formateurs ■ Centre de formation
Mode d'évaluation des apprentissages		

4.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise en place d'un système de pilotage au niveau de l'enseignement scolaire devra capitaliser sur deux études en cours :

- Celle de la Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification (DSSP), en cours de finalisation, sur l'élaboration de tableaux de bord ;
- Celle du PARSEM sur l'élaboration d'un système de pilotage de la réforme du Système d'Éducation et de Formation.

La mise en place d'un processus de planification stratégique et opérationnelle pourra être accélérée par la capitalisation sur le projet en cours de la coopération canadienne, le PROCADÉM. Dans ce cadre, plusieurs actions ont été entreprises dans le domaine de la planification : la formation des gestionnaires à la gestion axée sur les résultats et l'aide à l'élaboration de plans stratégiques régionaux sur 3 ans, lancée en 2003, et qui a abouti en 2008. Par ailleurs, le PROCADÉM a également initié une démarche de planification stratégique au niveau provincial.

De plus, avant d'entamer une quelconque mesure relative à la mise en place de Projets d'Etablissement, il faudra d'abord procéder à une analyse comparative des objectifs des missions actuellement effectuées par le PROCADEM, le PARSEM et ALEF avec l'objectif affiché. L'engagement de ces différents partenaires est crucial, d'autant plus qu'il évite toute dépense financière supplémentaire.

Enfin, le développement de formations qualifiantes et continues utiles et pertinentes des chefs d'Etablissement et des gestionnaires est conditionné par la réalisation d'un bilan de leurs compétences. Le plan de formation sera défini en fonction des besoins identifiés lors de ce bilan.

De plus, un système rigoureux de post-évaluation des formations devra être mis en place pour s'assurer de la pertinence et de la réussite des formations.

4.2.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place d'un système de pilotage exigera un budget global de 1 million DH relatif aux prestations d'un bureau d'études pour l'assistance à la mise en oeuvre des outils de pilotage en cours d'élaboration par la DSSP.

Les coûts relatifs à la formation sont pris en charge dans le cadre du projet 15 « Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement ».

4.3 Décentralisation fonctionnelle

4.3.1 Principaux constats

Le principe de la décentralisation fonctionnelle consiste à isoler des fonctions cohérentes, en leur accordant une plus grande marge de liberté, à chaque fois que cette démarche peut produire des résultats meilleurs que sous une forme centralisée classique ou permettre une continuité dans les choix stratégiques et dans l'exécution d'actions précises.

A ce jour, certaines fonctions ont déjà été décentralisées :

- Au niveau de l'enseignement scolaire :
 - Le Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation (CNIPE),
 - Le Centre National des Examens (CNE),
 - L'Agence pour l'Alphabétisation et l'Éducation non formelle dont la création est en cours ;
- Au niveau de l'enseignement supérieur :
 - L'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles,
 - Le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST).

Mais le processus de décentralisation fonctionnelle concerne encore trop peu de domaines.

4.3.2 Mesures du Programme NAJAH

4.3.2.1 Objectif

Afin d'améliorer l'efficacité des services offerts par le Système d'Education et de Formation, la décentralisation fonctionnelle sera poursuivie dans le cadre du Programme NAJAH.

4.3.2.2 Actions identifiées

L'analyse des fonctions transverses existantes aboutit à l'identification de trois principales agences qui seront créées dans le cadre du Programme NAJAH :

- Une structure nationale pour les constructions et la maintenance, chargée d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée sur la base des programmes d'extension ou d'ouverture, et donc de lancer les appels d'offres, suivre les prestataires, assurer la réception et livrer les Etablissements aux Académies, le foncier étant fourni par le maître d'ouvrage ;
- Une agence pour le développement de l'éducation préscolaire, chargée de définir le concept de l'enseignement préscolaire, de le tester au niveau de sites pilotes, d'élaborer les curricula et les normes et de former les enseignants ;
- Une agence nationale d'orientation, structure dont les missions et responsabilités sont développées dans l'espace 3, dans le cadre du projet 21 « Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient ».

Au-delà de ces trois agences, des structures décentralisées seront créées à chaque fois que cela garantira une meilleure efficacité du service offert.

Ainsi, une analyse d'opportunité sera menée pour chaque fonction transverse afin d'identifier la plus-value potentielle d'une décentralisation fonctionnelle, et s'il y a lieu, de définir les missions, l'organisation, les modes de rattachement et les moyens de chaque structure à créer. Une fois le cadre juridique préparé et le processus réglementaire et législatif suivi, la structure sera mise en place.

4.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Le processus de décentralisation fonctionnelle ne pourra s'effectuer de façon cohérente qu'une fois les attributions des différents intervenants (administration centrale et Académies) définies et clarifiées de façon précise.

4.3.2.4 Ressources financières à allouer

Le budget inhérent à la décentralisation fonctionnelle est négligeable, dans la mesure où des ressources internes seront utilisées pour les études de faisabilité et la mise en place. Par ailleurs, à terme, la création d'agences doit même engendrer des synergies de coût et donc un gain en terme de dépenses budgétaires.

4.4 Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

4.4.1 Principaux constats

La Charte recommande dans l'article 151 la mise en place d'une instance d'accréditation pour l'enseignement supérieur : « *Sera instituée une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur ayant pour mission : la détermination des critères et des mécanismes de validation réciproques des programmes d'études et de leur accréditation [...]* ».

Conformément à ces recommandations, une instance d'accréditation a été créée par l'article 81 de la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur : la Commission Nationale de Coordination de l'enseignement supérieur (CNACES).

Les principales missions de cette instance, telles que définies dans ledit article 81, sont les suivantes :

- Formuler un avis sur la création des Universités et/ou de tout autre Etablissement d'enseignement supérieur public ou privé ;
- Formuler un avis sur l'accréditation des filières nationales ;
- Déterminer les critères et les mécanismes de validation réciproque des programmes d'études et leur accréditation ;
- Coordonner les critères d'admission et d'inscription des étudiants dans différents cycles ainsi que les normes de l'évaluation continue, des examens, de soutenance et d'acceptation des recherches scientifiques.

La Commission Nationale de Coordination de l'enseignement supérieur est composée de :

- 6 membres de droit représentant les autorités gouvernementales concernées ;
- 14 membres désignés :
 - 5 présidents d'Université ;
 - 2 directeurs d'Etablissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des Universités ;
 - 2 directeurs d'Etablissement d'enseignement supérieur privé ;
 - 2 directeurs d'Etablissement de recherche ;
 - 1 représentant du syndicat de l'enseignement supérieur ;
 - 2 personnalités des secteurs économiques et sociaux.

Le mandat des membres désignés est de 3 années renouvelable une fois. Monsieur le Ministre, Président de la CNACES, peut désigner comme membres des personnalités reconnues ou faire appel à titre consultatif à d'autres experts en relation avec les dossiers traités.

La CNACES est organisée en 4 sous-commissions permanentes :

- Les Affaires pédagogiques ;
- L'Ouverture sur l'environnement économique et la recherche et développement ;
- Les Etablissements d'enseignement supérieur privé ;
- Les Etablissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des Universités.

Le processus de présentation d'une filière à la CNACES pour accréditation obéit au processus suivant : le Conseil de Gestion de l'Etablissement propose une filière au Conseil d'Université qui l'étudie et transmet la suggestion au Ministère. La CNACES donne alors son avis et prend la décision finale d'approbation ou de refus.

Cependant, le fonctionnement de la CNACES est entravé par les éléments suivants :

- L'absence d'un cadrage stratégique prédéfini sur les filières à ouvrir ou à fermer, ne lui permettant pas d'arbitrer en connaissance de cause sur les filières proposées ;
- Le manque d'étude d'opportunité pour la création des filières en termes d'adéquation avec les besoins du marché du travail ; en effet, les prises de décision concernant les filières proposées sont basées sur le simple respect par la filière des directives du Cahier des Normes Pédagogiques ;
- L'inexistence d'un budget et d'une équipe dédiés à la Commission.

4.4.2 Mesures du Programme NAJAH

4.4.2.1 Objectif

Le système d'accréditation, à l'origine de la validation des programmes d'études supérieures, est déterminant pour la définition de l'offre d'études et donc l'avenir professionnel des étudiants. La revue du système d'accréditation actuel vise la mise en place d'un organe indépendant et unique, qui ne se résume pas à une simple « chambre d'enregistrement » des demandes de création de filières ou d'Etablissements. En effet, les principales missions de cet organe seront de s'assurer de l'adéquation de l'offre éducative avec le marché de l'emploi, de garantir la qualité pédagogique des formations et d'harmoniser le référentiel des formations.

4.4.2.2 Actions identifiées

Pour plus d'efficacité et dans un souci d'homogénéité, les différents organes d'accréditation seront regroupés en un organe régulateur autonome unique pour toutes les accréditations de l'enseignement supérieur.

Cet organe unique et indépendant prendra en charge l'accréditation des programmes des Facultés relevant des Universités, des écoles et instituts publics (dépendant du Département de l'enseignement supérieur et d'autres départements), des écoles et instituts relevant de l'OFPPPT et des écoles et instituts privés.

Les modalités de fonctionnement de cet organe unique seront définies en termes de missions, de critères d'accréditation (critères techniques mais aussi adéquation aux besoins du marché tels que définis dans un plan stratégique national), de processus d'accréditation et des moyens nécessaires.

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).

4.4.2.3 Ressources financières à allouer

Les modalités de mise en place et de fonctionnement du nouvel organe d'accréditation sont à étudier dans le cadre d'une mission d'expertise externe, estimée à 1 million DH. Elle permettra d'aboutir à la définition de ses objectifs, missions, critères d'accréditation, processus d'accréditation et moyens nécessaires (organigramme cible et effectifs). A terme, le regroupement des différentes commissions d'accréditation en un organe unique devrait générer des gains en termes de synergie de moyens.

5. **Projet 19 : Planification et gestion du Système d'Education et de Formation**

Trois facteurs essentiels influent sur la cohérence des actions et de la gestion du Système d'Education et de Formation : le processus de planification, le système d'information et le système de communication.

5.1 ***Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données***

5.1.1 **Principaux constats**

Le processus de planification vise l'élaboration des cartes prospectives scolaire et universitaire.

Ce processus accuse des déficiences importantes qui en entravent l'efficacité, surtout au niveau du Département de l'Education Nationale.

En effet, au niveau de l'enseignement scolaire, le processus de planification obéit toujours à une logique descendante des données 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. Ainsi, la carte scolaire prospective s'appuie sur les données du recensement national réalisé en 2004, et non sur des données démographiques réelles issues de la commune (naissances, mouvements de population, ...). De plus, les projections utilisées par les services centraux pour estimer la population scolarisable se basent sur les données par tranches d'âge du recensement national au lieu des projections détaillées par âge simple, qui ne sont pas mises à disposition par le Haut Commissariat au Plan.

Par ailleurs, les niveaux décentralisés n'interviennent pas dans le processus de planification. En effet, l'élaboration de la carte scolaire et de la carte prospective demeure tributaire de l'administration centrale et s'articule autour de trois directions centrales : la Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations ; la Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification et enfin la Direction des ressources humaines et de la formation des cadres.

De plus, il n'y a pas de procédure claire et unifiée pour la préparation de la carte scolaire et de la carte prospective, qui définisse le rôle de chaque intervenant et la démarche à adopter en termes notamment de données en entrées, de sources et de procédures de collecte, de calendrier, de traitements et de données en sortie. Une telle procédure conférerait une autonomie aux intervenants qui restent chaque année en attente de la note d'organisation.

Enfin, le processus de planification pâtit d'une définition des rubriques du budget des Académies par l'administration centrale, ce qui limite la marge de manœuvre des Académies. Les Académies et Délégations proposent des plans d'actions avant la détermination de l'enveloppe budgétaire disponible, ce qui génère des frustrations, notamment suite à l'abandon de certains plans d'actions pour cause d'insuffisance budgétaire.

Au niveau du supérieur, le processus de planification est également géré au niveau central et vise trois horizons : le court terme, le moyen terme et le long terme.

Ce processus s'appuie sur des hypothèses relatives au nombre de bacheliers par province et par option ainsi que sur des prévisions intrinsèques relatives au taux de bacheliers s'inscrivant dans l'enseignement supérieur, aux choix d'orientation des étudiants, et au rendement du système en termes de taux d'écoulement et de déperdition en cours d'études. Cependant, les prévisions sont, à court terme, calquées sur une tendance historique, et n'intègrent pas à moyen et long terme des orientations stratégiques prédéfinies, comme par exemple le développement des filières scientifiques et technologiques.

Par ailleurs, le processus de planification bute sur deux difficultés :

- Le manque de coordination entre le Département de l'Education Nationale et le Département de l'enseignement supérieur en termes d'hypothèses relatives au nombre de bacheliers ;
- L'adoption du principe des inscriptions libres qui augmente les aléas de la planification. En effet, avec le système LMD, les Universités ne peuvent refuser des personnes désirant s'inscrire en Licence, quelle que soit la date d'obtention de leur baccalauréat.

Mais au-delà de la nécessité de coordination entre Département de l'Education Nationale, Département de l'enseignement supérieur et Universités pour la planification, le véritable enjeu des Universités est la difficulté de maîtriser leur capacité d'accueil, en l'absence d'un système efficient d'orientation des futurs étudiants.

5.1.2 Mesures du Programme NAJAH

5.1.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à mettre en place un dispositif de planification fiable, afin d'assurer une gestion cohérente et efficace du Système d'Education et de Formation.

5.1.2.2 Actions identifiées

Les mesures identifiées dans le cadre du Programme NAJAH visent la refonte du processus de planification au niveau de l'enseignement scolaire, celui de l'enseignement supérieur étant relativement satisfaisant.

Le nouveau processus de planification au niveau de l'enseignement scolaire s'inscrira dans une logique ascendante des données, et non plus dans une logique descendante. Dans cette perspective, le nouveau processus s'appuiera sur une planification et un traitement des données depuis le terrain jusqu'aux services centraux en vue d'améliorer la fiabilité des informations et de réduire les délais de leur traitement. Les indicateurs de base seront alors produits au niveau de la commune, voire de l'établissement.

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

Afin de garantir la réussite de ce processus dans le contexte de décentralisation, la répartition des tâches entre les différents acteurs de ce processus sera clairement définie, selon les trois principes suivants :

- Les responsabilités seront clairement attribuées pour contourner les redondances constatées dans le processus de planification actuellement en vigueur. Chaque niveau (Département de l'Éducation Nationale, Académies, Délégations et Établissements) devra comprendre un seul responsable du processus ;

- La procédure de gestion de l'élaboration de la carte scolaire sera formalisée afin de déterminer les résultats attendus de chaque intervenant dans le processus de planification ;
- Les modalités de gestion de cette procédure seront fixées, avec une standardisation du mode de fonctionnement en termes de canevas de restitution des données, de planning et de flux d'informations.

Ainsi, le processus de planification selon la logique ascendante des données est tributaire de la disponibilité des informations «réelles» relatives aux entrants en 1^{ère} année du primaire sur la base des données de l'état civil (les naissances). Pour lever ce pré requis, les communes seront impliquées afin d'obtenir des « données réelles » de l'effectif scolarisable. Dans cette perspective, les attentes vis-à-vis des communes seront clairement définies : quelle information devra être fournie, quand, par qui, sous quelle forme et à qui au niveau de la Délégation. L'engagement des communes dans le processus de planification sera entériné par la signature de conventions. Un important effort de sensibilisation et de communication vis-à-vis des communes sera mené.

5.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Ainsi, le processus de planification selon la logique ascendante des données est tributaire de la disponibilité des informations «réelles» relatives aux entrants en 1^{ère} année du primaire sur la base des données de l'état civil (les naissances). Pour lever ce pré requis, les communes seront impliquées afin d'obtenir des « données réelles » de l'effectif scolarisable. Dans cette perspective, les attentes vis-à-vis des communes seront clairement définies : quelle information devra être fournie, quand, par qui, sous quelle forme et à qui au niveau de la Délégation. L'engagement des communes dans le processus de planification sera entériné par la signature de conventions. Une véritable campagne de sensibilisation et de communication sera menée visant leur implication.

La refonte du processus de planification ne saurait également être possible sans la mise en place d'un système d'information de planification et de gestion intégré et performant. Cet outil informatique devra être déployé à tous les niveaux (Central, Académies, Délégations et Etablissements). Et la formation de l'ensemble des utilisateurs de ce système d'information devra être assurée.

5.1.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place d'un outil informatique de planification pour l'élaboration de la carte scolaire prospective est évaluée à 2 millions DH, dans l'hypothèse de gratuité de l'outil informatique. Ce coût englobe les coûts de paramétrage et de formation. Les coûts de déploiement, jugés négligeables, n'ont pas été pris en compte.

5.2 Optimisation du système d'information pour la planification et la gestion du Système d'Education et de Formation

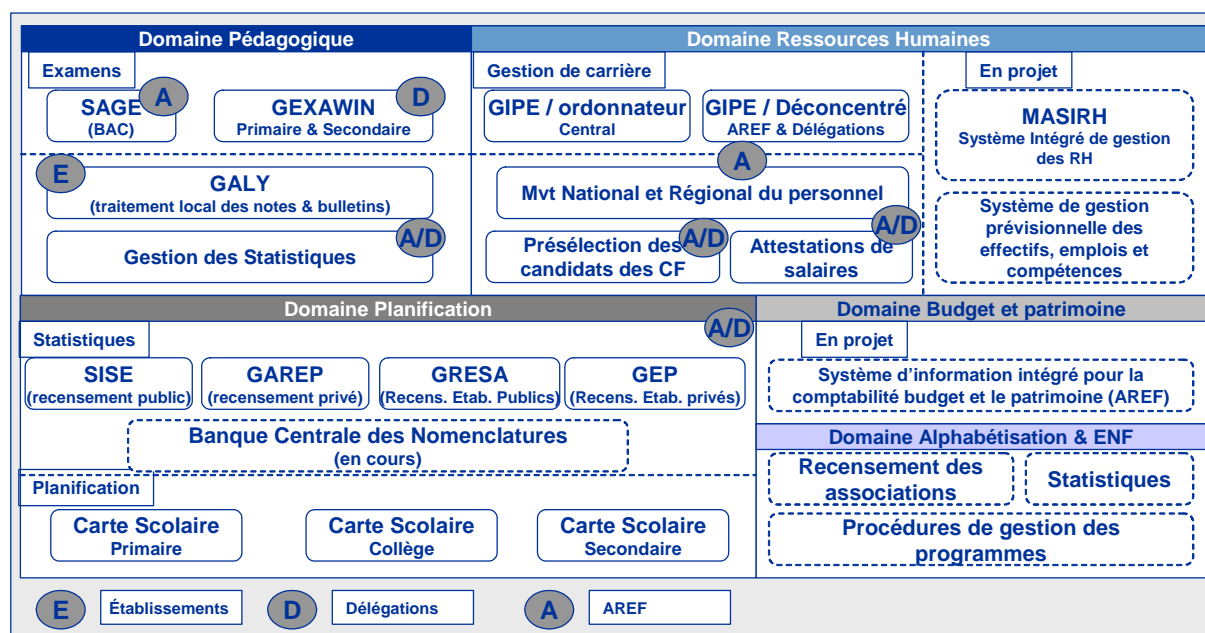
5.2.1 Principaux constats

Malgré des avancées significatives, les systèmes d'information restent insuffisants, aussi bien au niveau de l'enseignement scolaire que de l'enseignement supérieur.

Au niveau de l'enseignement scolaire, le rapport « Bilan d'étape et Conditions d'une relance » réalisé en juin 2005 soulignait déjà l'absence d'un système d'information pour la planification et la gestion du système : « Pour ce qui est du pilotage d'ensemble du Système d'Education et de Formation, la principale contrainte réside dans l'absence d'un système d'information et de traitement des données relatives à son fonctionnement et à sa planification. Or à l'évidence la mise en place d'un tel système est primordiale à tout processus de prise de décision et de planification ».

Aujourd'hui encore, le Département de l'Education Nationale ne dispose toujours pas d'un système d'information de gestion et de planification cohérent, intégré et couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels.

En effet, la cartographie applicative synthétique du système d'information actuel de l'enseignement scolaire se présente comme suit :



Ainsi, le système actuel présente de nombreuses insuffisances :

- Le domaine de la Planification est couvert par de nombreuses applications qui ne sont pas intégrées, ce qui impacte directement la qualité et la fiabilité des données ainsi que l'efficacité du processus de planification. De plus, ces applications échappent au contrôle de la Direction du Système d'Information (DSI) ;
- Le système ne s'appuie pas sur un référentiel unique définissant l'ensemble des concepts utilisés. La même information se trouve rattachée à des concepts différents ;

- La majorité des solutions sont des développements internes, ce qui peut présenter des risques d'évolutivité, et les domaines fonctionnels sont peu intégrés entre eux ;
- Deux domaines fonctionnels clés ne sont pas couverts :
 - la gestion des élèves, depuis l'inscription jusqu'à la sortie du Système d'Education et de Formation ;
 - le contrôle de gestion : comptabilité analytique, suivi des coûts et gestion du budget.

Néanmoins, de nombreux projets sont en cours pour compléter la couverture fonctionnelle du système d'information : MASIRH, e-Scolarité, solution Involys pour le budget et le patrimoine, etc.

De plus, la prise de conscience de la nécessité de refondre profondément le système d'information pour en faire un facteur d'accélération de la réforme et cristalliser les bonnes pratiques de gestion s'est traduite par le lancement du schéma directeur du système d'information en janvier 2008.

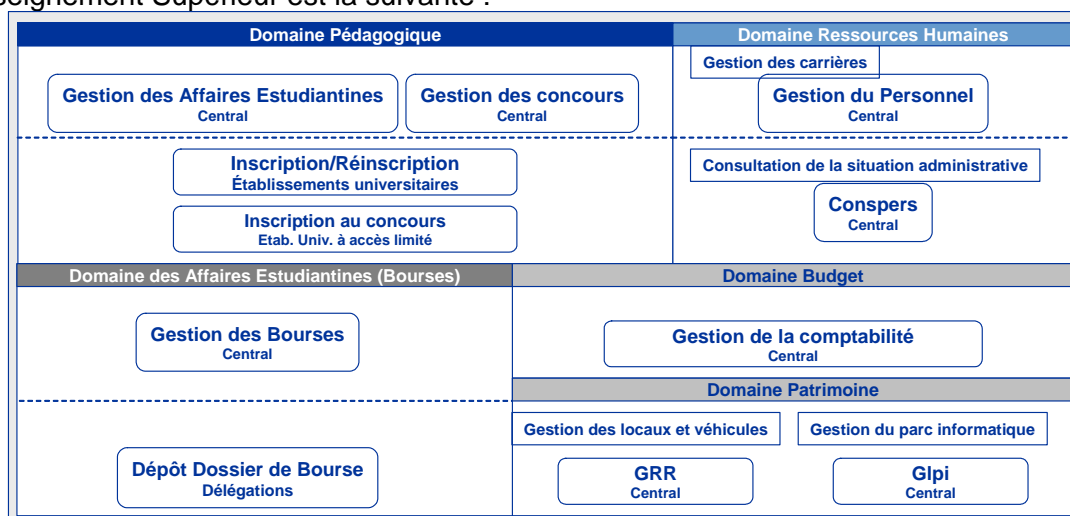
Ce projet d'élaboration du schéma stratégique du système d'information répond aux objectifs suivants :

- Faire du système d'information un levier de mise en œuvre de la stratégie du Département de l'Education Nationale ;
- Favoriser le développement et l'évolution des domaines fonctionnels métiers ;
- Moderniser les méthodes de travail et les prestations du Département de l'Education Nationale ;
- Renforcer l'infrastructure informatique et de communication ;
- Proposer un meilleur pilotage autour du système d'information ;
- Constituer un facteur de conduite du changement.

Il couvre les domaines fonctionnels suivants : pilotage du Système d'Education et de Formation, gestion de ce système et pédagogie.

Au niveau du Département de l'enseignement supérieur, les constats sont relativement similaires à ceux du Département de l'Education Nationale, avec un système d'information dominé par des développements spécifiques couvrant des domaines restreints et peu intégrés.

La cartographie applicative synthétique du système d'information actuel du Département de l'Enseignement Supérieur est la suivante :



Le système d'information universitaire, lui, est globalement en phase avec la décentralisation. En effet, dans le cadre de la décentralisation et de l'autonomisation des Universités, la solution Apogée (Application pour la Gestion des Enseignements et des Étudiants) a été acquise et est en cours de mise en place. Ce projet a démarré en 2004, via un partenariat réunissant les présidents d'Universités françaises et leurs équivalents marocains, dans le cadre du FSP-ARESM (Fonds de Solidarité Prioritaire- Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur Marocain). Apogée a été adopté par l'ensemble des Universités marocaines, à l'exception de l'Université Mohammed V- Agdal.

Les domaines fonctionnels couverts sont la gestion des étudiants (depuis l'inscription jusqu'à la diplômation), la gestion des enseignements (notamment la gestion des modules), la gestion des évaluations (examens, notes, diplômes, etc.) et la gestion des statistiques et des indicateurs de pilotage.

La deuxième tranche des travaux sur le système d'information des Universités est en cours de lancement. Un appel d'offres a été lancé pour l'élaboration d'un plan comptable et la gestion des ressources humaines des Universités.

5.2.2 Mesures du Programme NAJAH

5.2.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à mettre en place un système d'information répondant aux enjeux majeurs du Système d'Education et de Formation :

- Une modernisation des méthodes de travail et de gestion ;
- Un meilleur pilotage du Système d'Education et de Formation ;
- Une communication interne efficace ;
- Un partage de l'information rapide et fluide.

La mise en place d'un système d'information cohérent et intégré représente également la clé pour rendre possible la décentralisation.

5.2.2.2 Actions identifiées

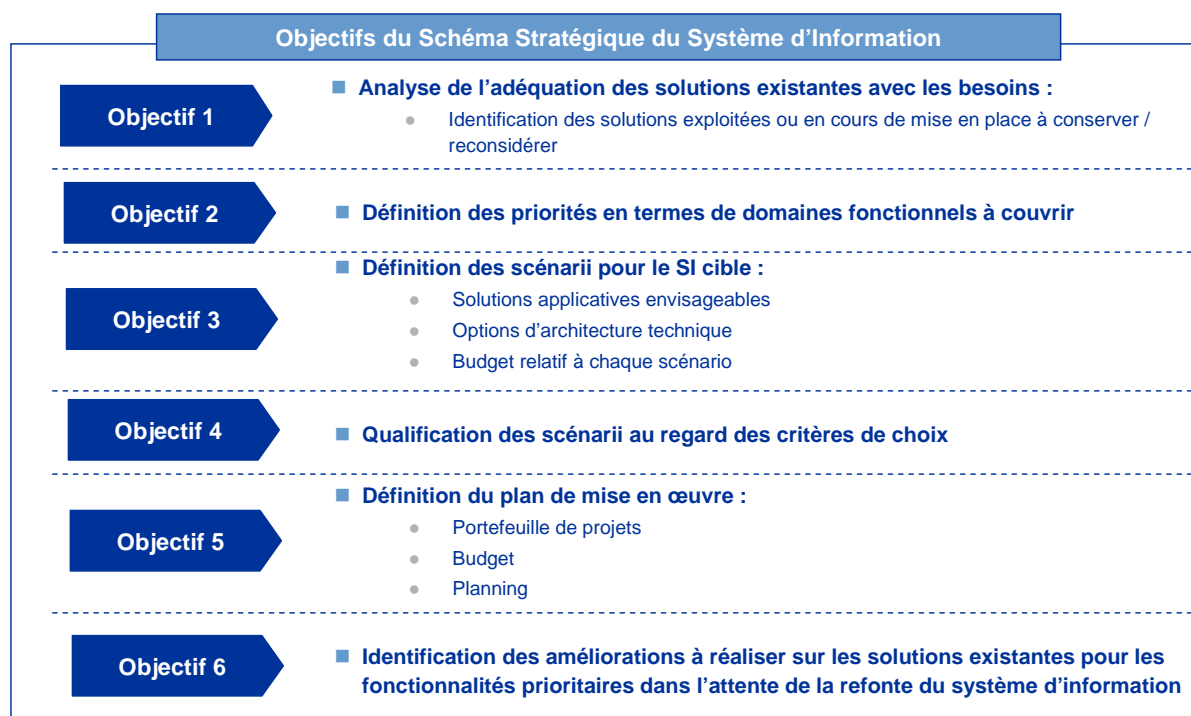
La mise en place d'un système d'information intégré dans le Système d'Education et de Formation repose sur la mise en œuvre de trois mesures essentielles dans le cadre du Programme NAJAH.

1. La réalisation du schéma stratégique du système d'information du Département de l'Education Nationale

Le schéma stratégique du système d'information, lancé par la Direction du Système d'Information, sera effectivement réalisé dans le cadre du Programme NAJAH.

Il permettra de définir le schéma cible vers lequel devra évoluer le système d'information du Département de l'Education Nationale en termes de solutions fonctionnelles et techniques.

Plus précisément, ce schéma stratégique du système d'information répondra aux objectifs suivants :



La réalisation du schéma stratégique du système d'information et son exécution permettra ainsi de définir un plan de mise en œuvre concret et exécutable d'un système d'information modulaire, cohérent et intégré, ouvert et évolutif, et couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels clés.

2. L'amélioration du système d'information du Département de l'Education Nationale et des capacités institutionnelles et d'encadrement de la Direction du Système d'Information

La mise en œuvre de la feuille de route de la Direction du Système d'Information sera poursuivie dans le cadre du Programme NAJAH selon les axes stratégiques définis :

Axe 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schéma stratégique du Système d'information : <ul style="list-style-type: none"> ● Schéma stratégique du système d'information ● Schémas directeurs informatiques (central / régional) ● Mise en place d'une instance de pilotage du système d'information 	Administration électronique (portail intranet / Internet, e-administration)
Axe 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de la couverture fonctionnelle des systèmes de gestion : <ul style="list-style-type: none"> ● Gestion des ressources humaines ● Gestion pédagogique (examens, inspection...) ● Gestion financière et comptable ● Gestion du patrimoine ● Éducation non formelle et alphabétisation 	
Axe 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place du système d'information de l'établissement 	Infrastructure réseau et équipement informatique
Axe 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'une solution pour la gestion des données, des tableaux de bord et la planification : <ul style="list-style-type: none"> ● Normalisation des nomenclatures ● Banque de données ● Système de planification ● Reporting et aide à la décision 	
Élaboration de manuel de procédures, design organisationnel		

Par ailleurs, des améliorations critiques seront apportées à court terme. Elles porteront sur le niveau d'intégration du système, la couverture fonctionnelle, avec une focalisation sur les domaines clés (les ressources humaines, la gestion des Etablissements, les données statistiques, le budget et le patrimoine) et la mise en place d'un entrepôt de données unique pour des données plus fiables et cohérentes.

Pour réussir ces projets, la Direction du Système d'Information fera l'objet d'une réorganisation. En effet, dans l'état actuel des choses, elle ne peut qu'accompagner la maintenance du système existant. Cette restructuration s'intégrera dans le cadre du projet 18 « Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités ».

Par ailleurs, la Direction du Système d'Information sera dotée des moyens matériels et humains nécessaires à la réussite de la feuille de route.

3. Poursuite de la mise en œuvre du Système d'Information et de Gestion (SIG) au niveau des Universités

Les Universités sont engagées sur plusieurs projets structurants dans le domaine du système d'information dont la mise en œuvre sera poursuivie dans le cadre du Programme NAJAH.

Le déploiement d'APOGÉE sera finalisé et la formation des utilisateurs sera assurée. Ensuite, la deuxième tranche de la mise en œuvre du Système d'Information de Gestion des Universités sera implémentée. Elle couvrira les domaines fonctionnels suivants : les ressources humaines, le budget, la comptabilité générale et analytique, le patrimoine, les statistiques et les tableaux de bord. La formation des utilisateurs à ce nouvel outil sera réalisée.

5.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Une recommandation forte pour le moyen et le long terme serait d'opter pour des progiciels, plutôt que des développements spécifiques. Cette option présente en effet de nombreux avantages :

- Des délais de mise en œuvre mieux maîtrisés ;
- Des solutions plus stables, qui favorisent l'abandon des « mauvaises habitudes » de gestion et qui permettent de capitaliser sur de nombreuses expériences qui ont normalement conduit à des bonnes pratiques ;
- Une maintenance facilitée (montée en version régulière...) ;
- Des technologies standard qui garantissent une ouverture et une évolutivité des solutions.

5.2.2.4 Ressources financières à allouer

Pour l'enseignement scolaire, l'amélioration du système d'information actuel nécessite un budget estimé à 269,2 millions DH, selon les hypothèses établies par la Direction du Système d'Information dans le cadre de l'élaboration du Schéma Stratégique du Système d'Information.

Ce budget inclut l'implémentation de trois solutions informatiques :

- Un système de gestion des ressources humaines ;
- Un système de gestion pédagogique (examens, inspection,...) ;
- Un système de gestion de l'éducation, incluant un système d'information de l'Etablissement.

Ces solutions seront mises en place au niveau de l'administration centrale et des Académies.

L'enseignement supérieur requiert un budget de 15,5 millions DH pour la mise en place d'un Environnement Numérique de Travail (ENT). Ce budget inclut l'acquisition de serveurs, de logiciels et la formation des utilisateurs.

5.3 Mise en place d'un système de communication intégré de l'Etablissement à l'administration centrale

5.3.1 Principaux constats

Les systèmes de communication présentent des carences, au niveau de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur.

Au niveau de l'enseignement scolaire, la mise en œuvre d'un système de communication performant et accessible à tous les collaborateurs du Département de l'Education Nationale (messagerie interne, intranet...) constitue un pré requis pour une communication interne efficace. En effet, compte tenu de l'ampleur de l'effectif (plus de 300.000 collaborateurs) et de sa dispersion sur tout le territoire, le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est la seule façon d'assurer un partage de l'information rapide et fluide. Dans ce contexte, le Département de l'Education Nationale a lancé en 2006 un projet pour la mise en place d'un Intranet avec les objectifs suivants :

- Généraliser l'usage des TIC comme outil de travail pour tous les responsables de l'administration centrale ;
- Développer le portail Intranet du Département de l'Education Nationale ;
- Généraliser l'usage des TIC comme outil de travail pour les directeurs d'Académies par l'intégration des Académies dans l'Intranet national.

L'Intranet est aujourd'hui opérationnel au niveau du Département de l'Education Nationale, son extension aux Académies est prévue d'ici fin 2008.

Cependant, ce projet ne va pas au-delà de l'intégration des Académies, or il est essentiel d'intégrer tous les niveaux du système (Délégations et Etablissements compris) pour en faire un véritable outil de communication interne.

Certaines régions pallient d'ailleurs ce manque en lançant leur propre projet d'Intranet, intégrant Académie, Délégations et grands Etablissements de la région. Par exemple, l'Académie de Taza- Al Hoceima- Taounate a un projet d'Intranet en cours, qui sera opérationnel en 2009, et qui inclut les Délégations et les grands Etablissements.

Néanmoins, une étude vient d'être entamée par la Direction du Système d'Information pour la mise en place d'un réseau étendu et intégré, allant jusqu'à l'Etablissement, et incluant les Délégations.

Par ailleurs, au niveau des infrastructures et des équipements, un effort reste à faire. L'infrastructure de télécommunication doit effectivement être renforcée au niveau central, mais, surtout aux niveaux régional, provincial et local.

Les données relatives au taux d'équipement actuel des différentes instances décentralisées (Académies, Délégations et Etablissements) en postes informatiques ne sont pas disponibles. En ce qui concerne les services centraux, le taux d'équipement atteint 44% seulement.

L'accès à la messagerie et à Internet n'est pas encore généralisé à l'ensemble des collaborateurs (chefs de division et de service) équipés en postes informatiques : après une généralisation de la messagerie et d'Internet aux Directeurs Centraux, la DSI travaille actuellement sur une extension des accès aux chefs de division et de service.

Mais au-delà du niveau d'équipement en postes informatiques et en réseau, c'est la culture de l'utilisation de l'informatique qui n'est pas instaurée, sans laquelle la mise en place réussie d'un système de communication informatisé intégré ne peut avoir lieu.

Tout comme le Département de l'Education Nationale, la Division de l'Informatique du Département de l'enseignement supérieur a mis en place en 2008 un Intranet au niveau des services centraux.

Le taux d'équipement en postes informatiques reste à renforcer : seulement 50% des cadres disposent d'un poste informatique au niveau central. Le taux d'équipement des Universités n'est pas disponible.

5.3.2 Mesures du Programme NAJAH

5.3.2.1 Objectif

Compte tenu de l'importance des effectifs du personnel administratif et enseignant du Système d'Education et de Formation, le Programme NAJAH vise à assurer une circulation de l'information fluide, rapide et transparente entre les différents niveaux du système par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. La réalisation de cet objectif est particulièrement critique pour l'enseignement scolaire.

5.3.2.2 Actions identifiées

La mise en place d'un système de communication intégré de l'Etablissement à l'administration centrale s'articulera autour de quatre mesures clés :

1. L'amélioration de la connectivité à tous les niveaux du système

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

2. Le renforcement du rythme d'équipement des structures de gestion en matériel informatique

Une évaluation détaillée des besoins en postes informatiques et imprimantes du Département de l'Education Nationale, des Académies, des Délégations et des Etablissements sera réalisée, en vue d'acquérir le matériel informatique nécessaire.

3. La mise en place d'un Intranet qui couvre tout le Système d'Education et de Formation

Un Intranet couvrant tout le Système d'Education et de Formation sera mis en place afin de rapprocher les collaborateurs du Système d'Education et de Formation et leur offrir un outil de communication et de partage accessible à tous (messagerie et Intranet). L'Intranet actuel sera donc étendu à tous les niveaux du Système d'Education et de Formation.

4. La conduite du changement

Pour assurer l'appropriation du système de communication par les utilisateurs, une formation de l'ensemble des utilisateurs à l'usage de la messagerie et de l'Intranet sera assurée. En parallèle, une campagne de sensibilisation à l'utilisation de la messagerie et de l'Intranet (avantages, utilisation personnelle, etc.) sera menée.

Un processus d'alimentation de l'Intranet (contenu) sera mis en place de façon à impliquer un maximum de collaborateurs. Enfin, des mesures incitatives à l'utilisation de la messagerie et de l'Intranet seront prises, notamment la suppression des autres moyens de traiter certaines opérations (demande de congés, demande d'attestation de salaire, etc.).

5.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise en place d'un Intranet couvrant tout le Système d'Education et de Formation devra être accompagné par :

- Le renforcement de l'infrastructure matérielle et de télécommunications, ainsi que de la sécurité du réseau ;
- La sensibilisation et la formation des utilisateurs.

Les actions identifiées seront donc à déployer de manière chronologique, et ne donneront aucun résultat l'une sans l'autre.

5.3.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place d'un système de communication intégré mobilisera un budget de 402 millions DH sur la période 2008-2012, qui se répartit comme suit :

- Un coût annuel de généralisation de la connexion Internet à tous les Etablissements d'environ 293 millions DH ;
- Un coût d'acquisition du matériel informatique se chiffrant à 98 millions DH, à raison :
 - d'au moins un poste informatique par cadre au niveau de l'administration centrale, des Académies et des Délégations ;
 - d'un poste informatique et d'une imprimante pour les Etablissements primaires ;
 - de deux postes informatiques avec imprimantes pour les collèges et lycées.
- Un coût de développement de l'administration électronique (portail Intranet, portail Internet, e-administration) évalué à 10 millions DH.

6. Projet 20 : Maîtrise des langues

6.1 Principaux constats

Trois orientations majeures ont été fixées par la Charte Nationale d'Education et de Formation, concernant la question de la maîtrise des langues :

- La nécessité de renforcer la langue arabe (articles 111 à 113) ;
- L'encouragement de la maîtrise des langues étrangères et la diversification des langues d'enseignement scientifique (articles 114, 117 et 118) ;
- L'ouverture sur l'amazighe (articles 115 et 116).

Aujourd'hui, le contexte de mondialisation rend déterminante la stratégie linguistique à adopter dans l'enseignement, que ce soit pour l'avenir des apprenants ou celui du pays dans sa globalité.

Celle-ci doit ainsi nécessairement prendre en compte la complexité de l'équation linguistique du pays, matérialisée entre autres par la pluralité des dialectes régionaux et la dualité de la langue d'enseignement entre les différents cycles.

L'examen de la stratégie linguistique actuelle révèle de nombreux dysfonctionnements, et ce, à deux niveaux :

- Celui des langues d'enseignement d'une part, avec un déphasage très net entre le secondaire et le supérieur qui complexifie considérablement la poursuite d'études supérieures pour bon nombre d'apprenants ;
- Celui de l'enseignement des langues d'autre part, avec une inadéquation évidente par rapport aux compétences linguistiques recherchées, susceptible d'impacter négativement à terme l'intégration professionnelle des apprenants.

Ces difficultés transparaissent clairement dans les résultats des élèves marocains aux divers tests nationaux et internationaux. Ainsi, le Maroc a obtenu un score de 323 au PIRLS 2006 (lecture), la moyenne étant de 500. Par ailleurs, un test national réalisé en 2006 révèle que seuls 7% des élèves de 6^{ème} « maîtrisent » l'arabe, et 1% le français.

Plusieurs projets relatifs à la promotion de l'apprentissage des langues au Maroc sont actuellement en cours de réalisation, notamment :

- Un processus amorcé par le CSE visant à formuler des propositions sur les nouvelles orientations de l'enseignement des langues ;
- L'élaboration de tests pour mesurer le niveau de maîtrise de la langue arabe, avec la contribution de l'Académie Mohammed VI de la langue arabe ;
- Et l'aménagement linguistique de l'amazighe initié par l'Institut Royal de la Culture Amazighe.

6.2 Mesures du Programme NAJAH

6.2.1 Objectif

Il est aujourd'hui indispensable de définir une politique claire et volontariste pour relever le défi de la maîtrise des langues, avec trois objectifs principaux :

- Moderniser l'enseignement des langues afin d'en permettre une meilleure maîtrise. La majorité des élèves devraient ainsi parler au moins deux langues vivantes, en plus de la parfaite maîtrise de la langue nationale ;
- Assurer une offre linguistique cohérente entre les différents cycles d'enseignement ;
- Ouvrir l'enseignement des langues sur l'amazighe.

6.2.2 Actions identifiées

La maîtrise des langues est une question fondamentale et sensible, car elle touche à l'identité même des élèves et étudiants. Elle ne pourra par ailleurs 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, le Conseil Supérieur de l'Enseignement, a vocation à donner son avis sur toute question d'intérêt général, et constitue l'organe idoine pour traiter la question de la langue.

A cet égard, le Conseil Supérieur de l'Enseignement vient d'amorcer un processus visant à formuler des propositions susceptibles de clarifier les grands principes et d'explorer les voies et moyens d'assurer un enseignement efficace et cohérent des langues dans la nouvelle école marocaine. Le Conseil apportera sa contribution au débat sur cette question, au courant de l'année 2009.

Néanmoins, il a identifié dans son rapport annuel 2008 différents axes d'amélioration pour la maîtrise des langues, notamment :

- L'évolution des techniques pédagogiques d'apprentissage des langues à travers le recentrage dès le primaire sur les compétences de lecture et d'écriture et la modernisation de l'enseignement de la langue arabe, tant du point de vue de son contenu que de ses méthodes ;
- Le renforcement de la formation continue des enseignants par la mise en place de programmes de formations en pédagogie et didactique des langues ;
- La mise en place du soutien scolaire en langues ;
- La focalisation de l'enseignement sur le niveau de l'élève et ses besoins.

Cependant, plusieurs éléments sont encore en suspens et nécessitent des prises de décisions, tels que :

- Le choix de la langue d'enseignement des matières scientifiques et techniques ;
- Les techniques d'apprentissage à adopter pour améliorer le niveau des élèves en langue arabe ;
- Le statut de la langue amazighe dans l'Education Nationale ;
- Le choix des autres langues vivantes à enseigner.

Un schéma Directeur, fixant les grandes orientations à prendre et mesures à déployer pour renforcer la maîtrise des langues dans le système éducatif marocain, sera réalisé à cette fin, sous la conduite du CSE.

Trois leviers seront d'ores et déjà actionnés dans le cadre du Programme NAJAH 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 (projet 8 « recentrage sur les savoirs et compétences de base ») ;
- La mise en place de dispositifs de soutien aux élèves en difficulté, dans le domaine de l'apprentissage des langues (projet 5 « Lutte contre le redoublement et le décrochage »)
- La modernisation de l'apprentissage de la langue arabe en mettant à contribution l'Académie Mohammed VI pour la langue arabe.

6.2.3 Ressources financières à allouer

Le dispositif qui sera mis en place pour renforcer la maîtrise des langues dépendra du schéma directeur défini par le CSE. Son coût ne peut donc être évalué à ce stade.

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

Deux facteurs influent sur l'efficacité du système d'information et d'orientation : d'une part l'organisation et les structures mises en place et d'autre part, les passerelles entre les différentes composantes du Système d'Education et de Formation.

7.1 Refonte du système d'information et d'orientation

7.1.1 Principaux constats

L'orientation éducative et professionnelle représente un levier de rénovation dans la Charte Nationale d'Education et de Formation. Dans l'article 99, la Charte fixe le cadre de l'orientation : « *L'orientation est déclarée partie intégrante du processus d'intégration et de formation. Elle accompagnera et facilitera la maturation vocationnelle, les choix éducatifs et professionnels des apprenants, ainsi que leur réorientation, chaque fois que besoin, dès la seconde année du collège et jusqu'au sein de l'enseignement supérieur.* »

Par ailleurs, la Charte a défini les objectifs suivants dans l'article 101 : « *Dans un premier temps, chaque réseau local d'éducation formation, [...] sera pourvu, d'au moins un conseiller d'orientation. A une étape ultérieure chaque Etablissement d'enseignement secondaire en sera pourvu. Chaque conseiller d'orientation disposera d'un lieu et d'outils de travail convenables et bénéficiera régulièrement de la formation continue et du perfectionnement adéquats.* »

Les missions des conseillers d'orientation sont également définies dans cet article : « *Le conseiller d'orientation aura la charge :*

- *d'assurer l'information complète et pertinente des apprenants et de leurs parents sur les possibilités d'études et de travail ;*
- *d'évaluer les aptitudes et les difficultés d'apprentissage des apprenants ;*
- *de conseiller les actions d'appui pédagogique nécessaires ;*
- *d'aider ceux qui le désirent à la formulation de leurs choix d'orientation et de leurs projets personnels.* »

Dans l'article 102, la Charte recommande de généraliser les centres de conseil et d'orientation : « *Il sera procédé, sur une période maximale de cinq ans, à la généralisation de centres de conseil et d'orientation, disposant de l'encadrement, des équipements, des données, des testothèques et autres instruments d'évaluation éprouvés, ainsi que des réseaux informatiques nécessaires à l'accomplissement des missions d'orientation prévues aux articles 100-101 ci-dessus de la manière la plus performante possible.* »

Enfin, la Charte recommande dans l'article 103 de mettre en place une Agence Nationale d'Evaluation et d'Orientation, en ces termes : « *Il sera créé une agence nationale d'évaluation et d'orientation, dotée de l'autonomie technique, financière et de gestion et de la personnalité morale. Cette agence est chargée notamment de :*

- *la recherche-développement en matière de sciences humaines, sociales et linguistique appliquées à l'éducation, de docimologie et d'orientation éducative et professionnelle ;*
- *la supervision des conseillers d'orientation, puis des centres de conseil et d'orientation, et leur alimentation régulière en données et instruments de travail ;*
- *l'Etablissement des normes d'évaluation et d'examen et la constitution de banques de tests et d'épreuves normalisées, valides et fidèles, basées sur les objectifs et les contenus des programmes et curricula officiels ;*

- *la préparation et la supervision des examens à caractère national (notamment ceux prévus au début de l'article 96 ci-dessus) ;*
- *l'homogénéisation des épreuves des examens normalisés au niveau régional ;*
- *la proposition des modalités d'adhésion aux systèmes internationaux d'évaluation ;*
- *l'élaboration d'un rapport annuel comprenant le bilan de ses activités et présentant les résultats de l'année scolaire, accompagnés de leur évaluation et des leçons tirées. Ce rapport sera diffusé auprès de toutes les instances concernées et de l'opinion publique ;*
- *le rapport annuel comprendra, également, l'évaluation des Etablissements et leur classement selon leurs résultats atteints au cours de l'année. »*

En ce qui concerne l'organisation du système d'information et d'orientation, les recommandations de la Charte ont été mises en œuvre. En effet, une nouvelle organisation a été définie, qui décline les responsabilités administratives, d'encadrement et de prestations de service entre les niveaux central, régional, provincial et local. Cette nouvelle organisation se présente comme suit :

	Structures administratives	Structures d'encadrement	Structures de prestation
Niveau central	Service de l'Information et de l'Orientation Scolaire et Professionnelle	Inspection Centrale de la Coordination en Orientation Éducative	
Niveau régional	Service de la Carte Scolaire, de l'Information et de l'Orientation	Inspection Régionale de la Coordination en Orientation Éducative	Cellule de Production des Documents de l'Information (CPDI)
Niveau provincial	Bureau de l'Information, de l'Orientation et des Bourses	Zones inspection en Orientation Éducative	Centre de Conseil et d'Orientation (CCO)
Niveau local			Districts Scolaires de Conseil et d'Orientation (DSCO)

Source : Division de la Vie Scolaire - Service d'information et d'orientation scolaire et professionnelle

Ainsi, en accord avec les directives de la Charte, des structures de conseil et d'orientation ont été mises en place aux niveaux régional, provincial et local puisqu'ont été créés 6 Cellules de Production des Documents de l'Information, 52 Centres de Conseil et d'Orientation et 728 Districts Scolaires de Conseil et d'Orientation (DSCO).

Toutefois, l'efficacité de ces structures de conseil et d'orientation est limitée. En effet, leur mission n'a pas été clairement définie et leurs ressources sont insuffisantes. Par ailleurs, elles souffrent d'un manque de coordination et d'information, tant entre les différents organes de ces structures qu'avec les autres acteurs de l'orientation (l'enseignement supérieur, qui dispose de sa propre structure d'orientation à travers les centres Irchad Attalib développés parallèlement, la Formation Professionnelle, etc.). Enfin, la couverture des Etablissements par les Districts Scolaires de Conseil et d'Orientation est incomplète : 28% des Etablissements ne sont pas rattachés à un DSCO.

Par ailleurs, l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Orientation, telle que définie par la Charte, n'a pas vu le jour. Certes, l'Instance Nationale d'Évaluation du Système d'Éducation et de Formation a été créée au niveau du Conseil Supérieur de l'Enseignement, ainsi que le Centre National de l'Évaluation et des Examens au sein du Ministère. Cependant, aucune structure n'a été mise en place pour le pilotage du système d'orientation.

Quant aux conseillers d'orientation, un déficit tant quantitatif que qualitatif reste à combler. En effet, malgré un effort important fourni pour déployer un conseiller par DSCO, conformément aux directives de la Charte, les effectifs restent insuffisants. D'une part, les DSCO ne couvrant pas l'ensemble des Etablissements, certains d'entre eux ne sont pas pourvus de conseillers en orientation. D'autre part, avec 728 conseillers d'orientation, le nombre d'élèves pris en charge par chaque conseiller demeure élevé : 1.200 élèves en moyenne. Par conséquent, les élèves ne bénéficient pas d'un conseil personnalisé et le niveau d'intervention des conseillers est réduit aux classes de troisième année du secondaire collégial et de première année du secondaire qualifiant.

Dans ce contexte, l'objectif final de la Charte qui vise à pourvoir chaque Etablissement d'enseignement secondaire d'un conseiller est loin d'être atteint et les dispositions prises en termes de formation sont insuffisantes. En effet, compte tenu de contraintes budgétaires, le Centre d'Orientation et de Planification de l'Éducation ne forme que 90 conseillers par an. De plus, les conseillers ne bénéficient pas de formation continue.

Par ailleurs, les conseillers d'orientation ne jouent pas pleinement leur rôle, tel que décrit par la Charte. Certes, des séances d'information par classe ou groupes de classe sont organisées par les conseillers. Des entretiens individuels de conseil et d'orientation sont menés avec quelques jeunes et leurs parents. Cependant, la sollicitation des conseillers reste faible, par manque de communication autour de leur fonction.

Par ailleurs, la mission d'évaluation des aptitudes et des difficultés d'apprentissage, telle que décrite par la Charte, n'est pas accomplie. En effet, la concertation entre les conseillers d'orientation et les autres parties prenantes, en particulier les enseignants et l'administration de l'Etablissement, est faible. Ainsi, les conseillers méconnaissent leurs élèves. De plus, les conseillers ne disposent pas d'une méthodologie globale d'évaluation ni d'instruments d'aide à l'évaluation suffisants, comme des tests psychotechniques adaptés au contexte socio-éducatif marocain.

Enfin, il n'existe pas d'instrument de mesure d'impact et d'efficacité des actions d'orientation.

7.1.2 Mesures du Programme NAJAH

7.1.2.1 Objectif

L'objectif du Programme NAJAH est de refondre le système d'information et d'orientation afin de donner au Système d'Education et de Formation la capacité d'offrir à chaque élève les moyens de s'orienter vers une formation adaptée à son profil et offrant les meilleures perspectives de débouchés sur le marché de l'emploi.

7.1.2.2 Actions identifiées

Quatre leviers complémentaires seront actionnés pour mettre en place un système d'information et d'orientation efficient :

- Mettre l'information à disposition des élèves et étudiants à travers un système d'information et d'orientation unique, autour d'une instance nationale d'orientation ;
- Développer l'orientation active et mettre en œuvre des dispositifs permettant aux élèves de faire des choix « éclairés » ;
- Mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de l'orientation ;
- Renforcer les moyens humains dédiés à l'orientation, qualitativement et quantitativement.

1. Mise à disposition de l'information

D'abord, pour mettre à disposition des étudiants et des élèves une information unique et centralisée, des « guichets uniques » régionaux de coordination seront créés autour des Irchad Attalib. Ces guichets uniques regrouperont les Irchad Attalib, les Universités, les Académies, les Centres de Conseil et d'orientation, les Cellules de Production des Documents de l'Information et enfin la Formation Professionnelle. La mission de ces guichets sera la collecte et la centralisation de toutes les informations relatives aux contenus et aux débouchés des différentes formations proposées, ainsi que le conseil aux familles demandeuses qui trouveront là un interlocuteur unique pour obtenir l'information nécessaire.

De plus, un portail Internet sera mis en place pour représenter le point de diffusion « officiel » de l'information exhaustive et actualisée relative à l'orientation, une information présentée sous des formats qui en facilitent d'utilisation par les élèves. Ce portail permettra de coordonner les nombreuses actions menées par les différents intervenants afin de faire jouer les synergies et ainsi d'en démultiplier l'efficacité.

Ce portail sera placé sous la responsabilité d'un maître d'œuvre unique, qui pourra être constitué sous la forme d'une Agence Nationale d'Orientation ou sous une forme plus légère comme une Commission de Coordination.

Enfin, l'animation de réunions d'information par les conseillers sera étendue aux classes de première année du secondaire collégial, afin de donner les moyens aux élèves de construire leur projet personnel dans la durée.

2. Développement de l'orientation « active »

L'ambition du Programme NAJAH en matière d'orientation est d'aller au-delà du rôle d'information des élèves en développant une orientation « active » à travers la mise en place de trois séries de mesures.

D'une part, le rôle d'orientation du conseil de classe sera renforcé. Ainsi, au cours du conseil de classe du deuxième trimestre de la deuxième année du cycle du baccalauréat, un 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 vœux d'orientation post-baccalauréat.

D'autre part, des interfaces avec le cycle supérieur seront développées. Ainsi, chaque Université/Faculté donnera un avis positif ou réservé aux lycéens qui en font la demande, soit en étudiant un dossier envoyé par le lycéen, comprenant ses 4 derniers bulletins de notes et une lettre de motivation, soit en organisant un rendez-vous avec un enseignant du supérieur sur la base du même dossier, pour dialoguer avec le lycéen sur ses vœux d'orientation. Des heures de service seront prévues pour les enseignants, à raison d'une demi-heure par lycéen reçu en entretien.

Par ailleurs, un dispositif d'information sur l'insertion des diplômés de chaque filière, sur les 3 à 5 ans suivant l'obtention de leur diplôme, sera instauré pour permettre à chaque élève de choisir son orientation en toute connaissance de cause.

Enfin, des formations en technologie (avec des contenus adaptés) seront généralisées dès la première année du secondaire collégial, afin d'éveiller des vocations, ou tout au moins de lutter contre la méconnaissance de cette branche par les élèves, dans le but de développer les branches technologiques comme préconisé par la Charte.

3. Mobilisation des parties prenantes autour de l'orientation

L'efficacité d'un système d'orientation tient à l'engagement des différentes parties prenantes à faire en sorte que l'orientation ne soit plus considérée comme étant du seul ressort du conseiller en orientation. Aussi, la mobilisation des parties prenantes autour de l'orientation sera encouragée dans le cadre du Programme NAJAH. Ainsi, la formation des enseignants en matière d'orientation sera développée. Le principe du professeur principal comme coordinateur sera institué. Ces professeurs principaux seront formés à mener des approches d'identification de projets personnels d'orientation avec leurs élèves.

De même, les parents d'élèves et le monde professionnel seront mis à contribution, par l'organisation de présentation de métiers, de visites d'entreprises, de stages « découverte », etc., et ce, dès le collège là encore, pour permettre aux élèves de développer leurs projets personnels d'orientation.

4. Renforcement des moyens humains dédiés à l'orientation, qualitativement et quantitativement

Les conseillers en orientation, qui constituent la pierre angulaire du système, seront renforcés quantitativement et qualitativement.

En ce qui concerne l'aspect quantitatif, un conseiller en orientation sera déployé par collège et par lycée, ce qui représente un besoin additionnel de l'ordre de 1.000 conseillers. Pour mémoire, un conseiller en orientation est aujourd'hui responsable en moyenne de 2,36 Etablissements (collèges et lycées).

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 sur les 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. Ainsi, des tests psychotechniques adaptés seront notamment mis en place par l'entité en charge de la coordination nationale de l'orientation.

Des formations adaptées seront développées pour renforcer qualitativement les prestations des conseillers. En effet, des formations seront mises en place pour répondre aux différents rôles d'orientation qui incombent aux conseillers, d'importance relative selon le cycle concerné :

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

7.1.2.3 Ressources financières à allouer

Ce programme de refonte du système d'information et d'orientation nécessitera de mobiliser un budget de l'ordre de 437 millions DH sur la période 2009-2012, réparti comme suit :

- un budget de près de 27 millions DH sera affecté à la création du portail Internet, sa maintenance, et à la publication de supports ;
- un budget de l'ordre de 40 millions DH sera mobilisé pour le développement de l'orientation active, destiné à couvrir essentiellement le coût des heures d'entretiens accordés aux lycéens par les enseignants du supérieur ;
- Un budget de l'ordre de 370 millions DH sera affecté à la formation initiale des 1.000 nouveaux conseillers en orientation et à la création des postes budgétaires correspondants.

Il est à noter que les guichets uniques régionaux ne font pas l'objet d'un budget spécifique du fait de l'option retenue de mutualiser les différents sites existants.

7.2 Développement des passerelles entre les composantes du Système d'Education et de Formation

7.2.1 Principaux constats

La mise en place de passerelles représente un objectif majeur de la Charte Nationale d'Education et de Formation. En effet, le développement de trois niveaux de passerelles est préconisé dans la Charte : d'une part, au niveau de l'enseignement scolaire, d'autre part entre l'enseignement général, la formation professionnelle et la vie active et enfin, au niveau de l'enseignement supérieur.

1. Les passerelles dans l'enseignement scolaire sont décrites dans l'article 60 : « *la nouvelle organisation pédagogique comporte un enseignement préscolaire, un enseignement primaire, un enseignement collégial, un enseignement secondaire et un enseignement supérieur. Cette restructuration sera basée sur les tronc communs, la spécialisation progressive et les passerelles à tous les niveaux* ».

2. Les passerelles « *entre l'enseignement général, la formation professionnelle et la vie active* » sont présentées dans les articles 43 à 47 :

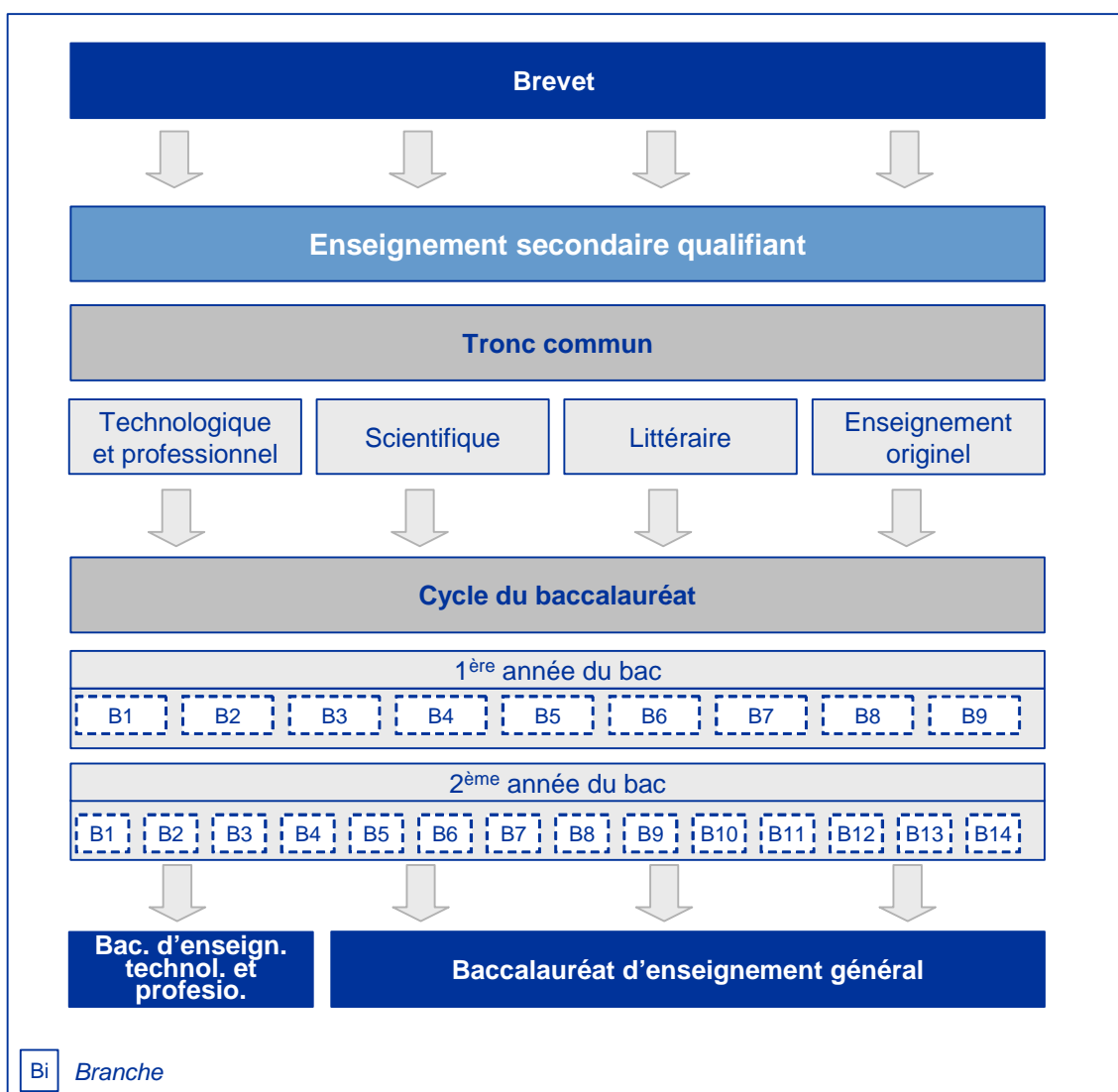
- « *A la fin de l'enseignement collégial, les élèves non titulaires du brevet de l'enseignement collégial peuvent être orientés vers une spécialisation professionnelle sanctionnée par un diplôme du même nom qui permet à son titulaire :*
 - *Soit de rejoindre le marché du travail ;*
 - *Soit de continuer sa formation en qualification professionnelle, généralement après un passage dans la vie active ;*

- *Soit encore de reprendre les études en accédant au tronc commun de l'enseignement secondaire, [...].*
- *Les élèves titulaires du diplôme de l'enseignement collégial peuvent être orientés vers une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme du même nom qui permet à son titulaire :*
 - *Soit de rejoindre le marché du travail ;*
 - *Soit de continuer sa formation en technologie appliquée généralement après un passage dans la vie active ;*
 - *Soit encore de reprendre les études en accédant à la filière de l'enseignement technologique et professionnel secondaire, [...].*
- *A la fin de l'enseignement secondaire, les élèves peuvent être orientés vers une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme de technicien qui permet à son titulaire :*
 - *Soit de rejoindre le marché du travail en tant que technicien ;*
 - *Soit de continuer sa formation en technologie appliquée et spécialisée, généralement après un passage dans la vie active, sous réserve de satisfaire aux conditions requises pour l'accès à la filière professionnelle concernée.*
- *Les élèves titulaires du baccalauréat technique et professionnel peuvent être orientés soit vers l'Universités, soit vers une formation en technologie appliquée et spécialisée sanctionnée par un diplôme de technicien spécialisé qui permet à son titulaire :*
 - *Soit de rejoindre le marché du travail ;*
 - *Soit de poursuivre une formation supérieure en technologie, sous réserve de satisfaire aux conditions exigées.*
- *Après le tronc commun prévu au premier cycle de l'enseignement universitaire, les étudiants peuvent être orientés vers les instituts et les écoles supérieures de l'enseignement professionnel et technique, éventuellement après un passage dans la vie active, sous réserve de satisfaire aux pré-requis en vigueur. Le diplôme obtenu au terme de la formation dans ces Etablissements permet :*
 - *Soit de rejoindre la vie active en tant que techniciens ou cadres supérieurs;*
 - *Soit de reprendre les études universitaires. »*

3. Dans son article 80, la Charte préconise l'instauration de troncs communs et de passerelles entre les différentes filières de l'enseignement supérieur; [...]. »

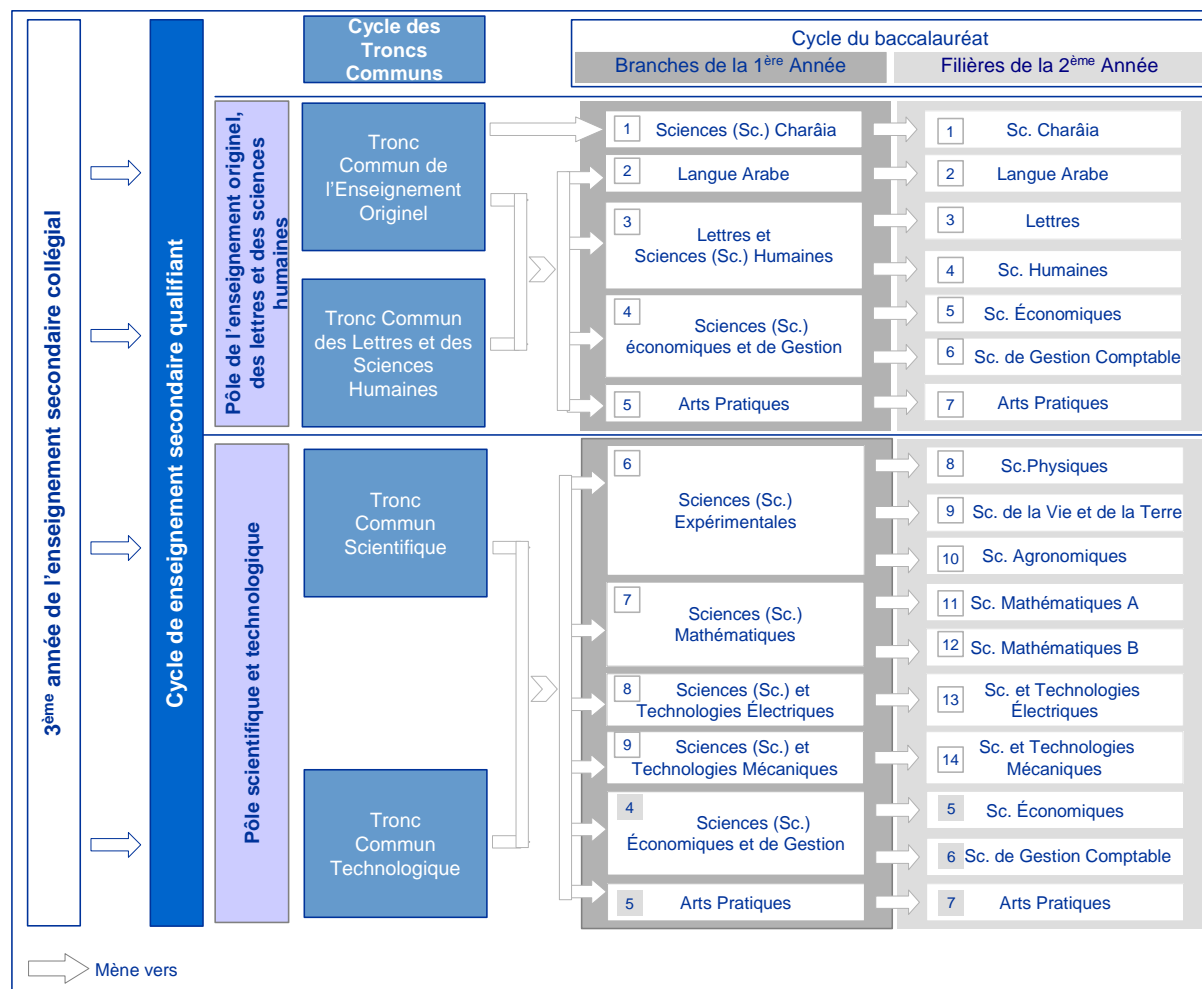
Conformément aux orientations de la Charte, une nouvelle organisation pédagogique a été mise en place au niveau de l'enseignement général, avec la mise en place des cycles du préscolaire, du primaire, du secondaire collégial et du secondaire qualifiant.

En ce qui concerne plus particulièrement l'enseignement secondaire, l'organisation en vigueur se présente comme suit :



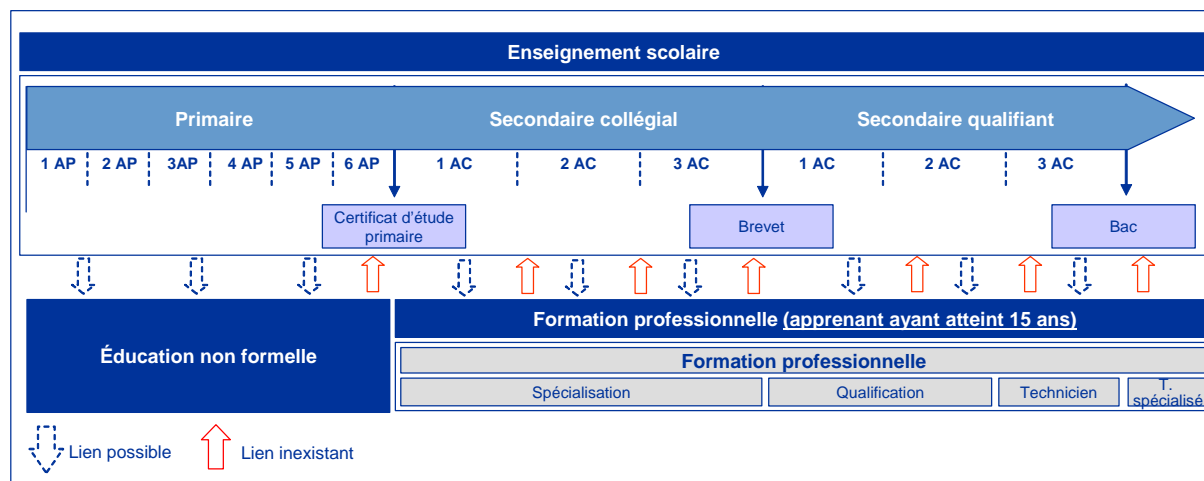
En accord avec les directives de la Charte, cette nouvelle architecture s'appuie sur le développement de troncs communs, sur la spécialisation progressive et sur la mise en place de passerelles entre ces troncs communs. En effet, quatre troncs communs ont été créés : Enseignement Originel, Lettres et Sciences Humaines, Scientifique et enfin Technologique.

La spécialisation progressive a été instituée à travers la mise en place de ces troncs communs mais également de 9 et 14 branches, respectivement en 1^{ère} et en 2^{ème} année du cycle du baccalauréat :



Par ailleurs, des passerelles entre les troncs communs ont été établies. En effet, à l'issue de l'année du tronc commun, les élèves peuvent se raviser et changer d'orientation. Le transfert entre les 9 branches de la première année du cycle du baccalauréat est possible, mais demeure rare. Cependant, le passage d'une branche à l'autre de la deuxième année du cycle du baccalauréat n'est pas mis en œuvre.

En ce qui concerne les passerelles entre l'enseignement général, la formation professionnelle et la vie active, telles que préconisées par la Charte, leur mise en œuvre n'est pas aboutie. En effet, des liens non systématiques existent, mais ils ne représentent pas de passerelles réelles. Les passages entre les trois systèmes pouvant être effectués se présentent comme suit :



Ainsi, l'intégration de la formation professionnelle à partir de l'enseignement scolaire est rendue possible. Cependant, ce passage ne fait pas l'objet d'une orientation spécifique. En effet, les élèves qui s'orientent vers la formation professionnelle le font de leur propre choix, une fois sortis du système de l'Education Nationale. Par ailleurs, le système de formation professionnelle n'est ouvert qu'aux élèves ayant atteint l'âge de 15 ans. Enfin, il n'existe pas « d'école des métiers » pour les élèves quittant le système au cours du cycle primaire, et l'apprentissage présente encore un caractère limité.

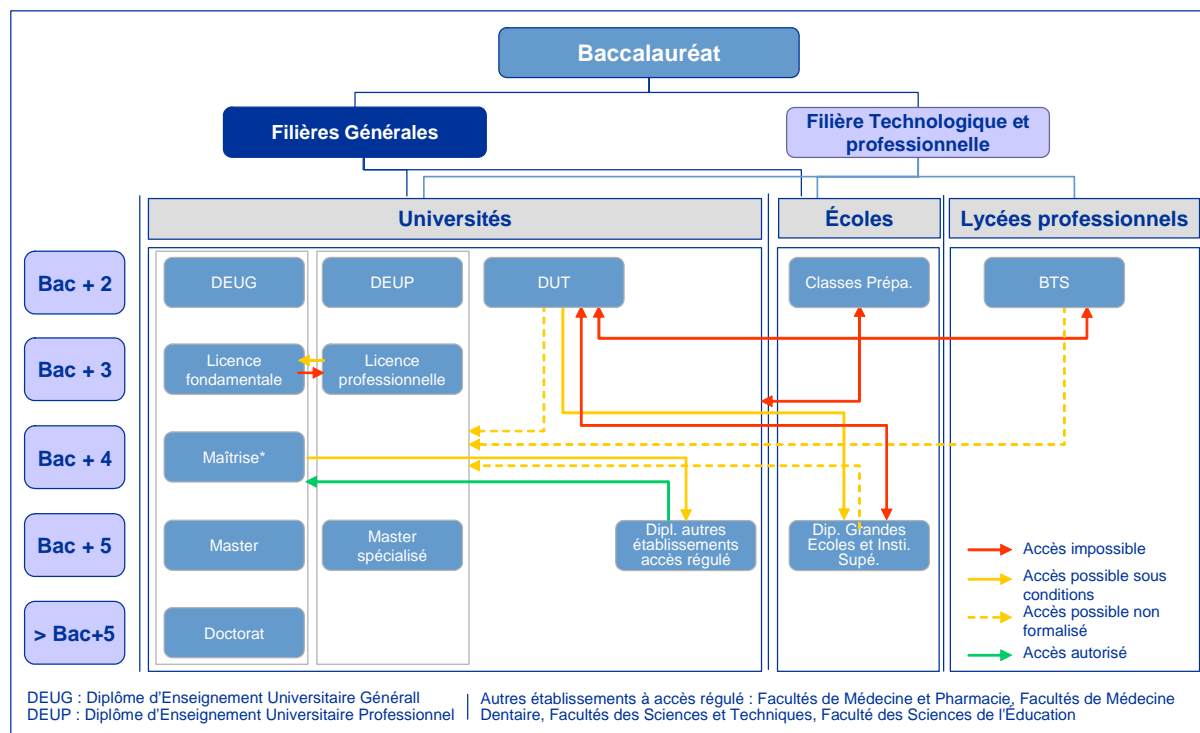
De plus, il est impossible de rejoindre l'enseignement scolaire après avoir intégré la formation professionnelle, et ce pour deux raisons principales. La première a trait au manque de coordination effective entre les responsables de la formation professionnelle et les conseillers en orientation pour définir des passerelles entre les deux systèmes. La seconde concerne l'absence d'un système d'évaluation des savoirs et des compétences acquis au cours du cycle de la formation professionnelle, qui soit reconnu par l'Education Nationale.

Par ailleurs, les liens entre d'une part l'éducation non formelle et d'autre part l'enseignement scolaire et la formation professionnelle, ne sont pas institutionnalisés. Néanmoins, l'éducation non formelle a permis la réinsertion de plus de 20.000 élèves dans le système d'éducation formel, et de près de 2.000 élèves dans la formation professionnelle, sur la période 1999-2000 à 2005-2006.

La mise en place de passerelles au niveau de l'enseignement supérieur présente également des lacunes, notamment en termes de nombre de passerelles offertes, d'information des étudiants et de normalisation.

En effet, l'architecture actuelle de l'enseignement supérieur offre un nombre limité de passerelles entre les différentes filières, ne permettant pas de répondre complètement aux objectifs édictés par la Charte en la matière.

Les passerelles institutionnalisées entre les différents systèmes de l'enseignement supérieur sont présentées dans le schéma ci-dessous :



Ainsi, certaines formations présentant de réelles similitudes, comme les BTS et les DUT, n'offrent aucune passerelle entre elles. De plus, certaines formations, notamment les classes préparatoires, ne comportent pas de passerelles vers d'autres voies de l'enseignement supérieur.

De même, il n'existe quasiment pas de système de passerelles entre la formation professionnelle et les cycles de l'enseignement supérieur, malgré des velléités longtemps recherchées mais jamais mises en œuvre.

Les seules possibilités qui s'offrent actuellement aux bénéficiaires de la formation professionnelle résident dans la mobilité à l'intérieur du système (passerelles internes), à l'exception de l'École Supérieure de l'Industrie du Textile et de l'Habillement qui permet à certains lauréats du niveau « Technicien Spécialisé » d'accéder au niveau « Ingénieur ».

Ainsi, l'inefficacité du dispositif d'orientation conjuguée à l'absence de passerelles permettant aux plus méritants dans le cursus de la formation professionnelle d'intégrer l'enseignement supérieur, affectent le statut et l'image de la formation professionnelle. En effet, cette dernière demeure encore relativement peu valorisée par rapport aux autres composantes du Système d'Éducation et de Formation.

Par ailleurs, l'information des étudiants sur les passerelles existantes dans l'enseignement supérieur est très limitée. En effet, aucune documentation n'est disponible, ce qui constitue un handicap à leur orientation.

Enfin, les passerelles proposées aux étudiants ne sont pas normalisées au niveau national. Ainsi, chaque Université peut proposer une architecture propre de ses passerelles.

7.2.2 Mesures du Programme NAJAH

7.2.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH vise à développer les passerelles, afin de permettre des réorientations en cas d'échec dans une filière, ou le passage d'une filière à une autre pour poursuivre une formation vers un niveau d'études supérieur.

7.2.2.2 Actions identifiées

Les passerelles suivantes seront mises en place et/ou institutionnalisées dans le cadre du Programme NAJAH :

- Passerelles des classes préparatoires vers la Licence. Ainsi, en cas d'échec en classe préparatoire, un étudiant se verra offrir deux possibilités : soit l'équivalence complète en première année de Licence, soit une équivalence partielle avec des cours supplémentaires à rattraper en deuxième année de Licence.
- Passerelles des BTS et DUT vers la Licence Professionnelle. Titulaire d'un BTS ou d'un DUT, un étudiant pourra accéder, grâce à ces passerelles, à une filière de Licence Professionnelle donnant de meilleures perspectives d'emploi, selon des modalités à définir :
 - Admission directe en deuxième année de Licence, par équivalence complète de la première année de Licence ;
 - Admission en troisième année de Licence avec une semaine de rattrapage de prérentrée pour mise à niveau dans les matières non étudiées en BTS/DUT ;
 - Admission en troisième année de Licence avec organisation des cours sur 2 ans dans un parcours mêlant cours de deuxième année de Licence et cours de troisième année de Licence.

Ceci est rendu possible par l'organisation des semestres avec l'acquisition progressive des crédits associés aux cours, selon le système LMD.

- Passerelles des BTS vers les DUT. Ainsi, en cas de mauvaise orientation, un étudiant pourra basculer d'une formation à l'autre.
- Passerelles de la Licence Professionnelle vers les écoles d'ingénieurs et de commerce. Ces passerelles permettront d'accroître le nombre d'étudiants dans la filière de formation des ingénieurs et d'améliorer l'employabilité des diplômés de licence. Ces passerelles seront envisagées via la procédure d'admission sur titre (AST), ou d'admission sur dossier (ASD) associée à des entretiens, et éventuellement, par le biais d'épreuves de type concours spécifique.
- Passerelles des Etablissements à accès régulé vers la Licence Fondamentale. Ces passerelles permettront d'éviter que les abandons d'études dans ces filières soient un échec définitif.
- Passerelles de la Licence Fondamentale ou Professionnelle vers les BTS et DUT. Ces passerelles permettront aux étudiants en première année de Licence de changer de voie rapidement en cas de mauvaise orientation, et de leur éviter ainsi, en cas d'échec aux examens du premier semestre de la Licence, de quitter précocement le système. Une réorientation dès la fin du premier semestre de la licence sera donc envisagée.

Pour favoriser le développement de ces passerelles entre filières, un effort de formalisation et de communication autour de leur existence sera mené, en liaison avec les instances d'information et d'orientation, telles que décrites précédemment.

7.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Une action d'unification des processus d'accréditation des programmes et d'accréditation institutionnelles des formations post-bac, intégrant les formations dispensées aussi bien par l'éducation publique que par le secteur privé et la formation professionnelle, sera menée au préalable afin de favoriser le développement des équivalences et donc des passerelles. Cette action est développée au niveau du projet 18, dans le cadre de l'« amélioration du fonctionnement du système d'accréditation ».

7.2.2.4 Ressources financières à allouer

Le développement des passerelles, représentant essentiellement des travaux de conception et de formalisation, ne nécessite pas la mobilisation de budget additionnel dans le cadre du Programme NAJAH.

V. ESPACE 4 : SE DONNER LES MOYENS DE REUSSIR

Le Programme NAJAH 2009-2012 se veut résolument ambitieux par l'ampleur des chantiers à mener et leurs délais de réalisation (4 ans). 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 de la réforme de l'éducation et de la formation.

A cette fin, il conviendra d'exploiter toutes les sources d'économie potentielle en menant une politique stricte de rationalisation des dépenses du système. 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, 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.

1. **Projet 22 : Optimisation et pérennisation des ressources financières**

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.

1.1 **Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser**

1.1.1 **Principaux constats**

Consciente de l'enjeu majeur que représente le financement du système éducatif, la Charte Nationale d'Education et de Formation lui consacre un espace distinct (espace VI – Levier 19).

Elle prévoit à ce titre une augmentation régulière du budget du secteur de l'éducation et de la formation de l'ordre de 5% par an durant toute la décennie (article 170) et exhorte en parallèle à rationaliser la dépense éducative (article 168) par :

- la révision des critères et modes de construction et d'équipement ;
- le redéploiement des ressources humaines ;
- la décentralisation ;
- la réduction du poids des rouages administratifs et l'adoption de modes de gestion et de contrôle participatifs.

Pour accompagner cette rationalisation, la Charte préconise aussi de généraliser les évaluations comptables et les audits financiers à tous les niveaux de l'éducation et de la formation. Elle recommande l'institution d'un système de "Comptes nationaux de l'éducation" dont le bilan serait inséré dans le rapport annuel au parlement, en précisant clairement la nature des charges et des ressources, l'emploi de celles-ci, les justifications y afférentes et les critères de leur rendement (article 168).

1. *Budget de l'enseignement scolaire*

Avec un taux de croissance annuel moyen de 6,9 % sur la période 2004-2008, l'engagement pris au niveau de la Charte d'augmenter annuellement le budget de 5% a été largement respecté.

Évolution du budget de l'enseignement scolaire (en millions de DH)

	2004	2008	TCAM
Budget global	23 743	31 061	+6,9%
- Budget de fonctionnement	22 483	29 081	+6,6%
- Budget d'investissement	1 259	1 979	+12%

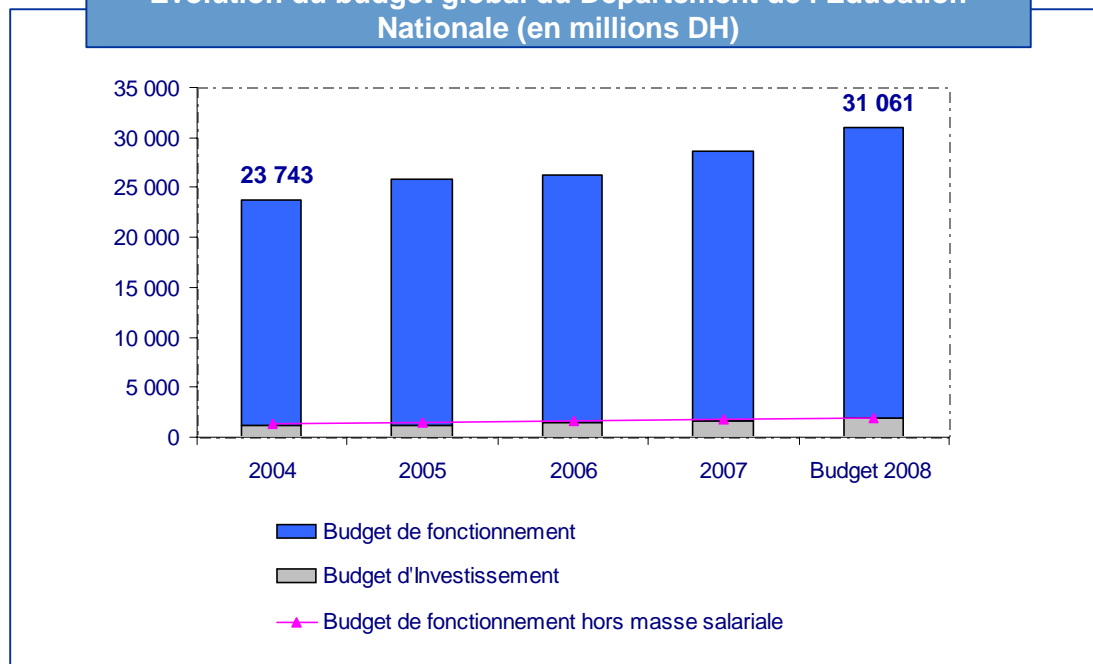
Source : Direction du Budget, Département de l'Éducation Nationale

Cependant le budget global du Département de l'Éducation Nationale reste quasi intégralement absorbé par les dépenses de fonctionnement (à hauteur de 94%), dont la majeure partie (93% en 2007) est consacrée à la masse salariale.

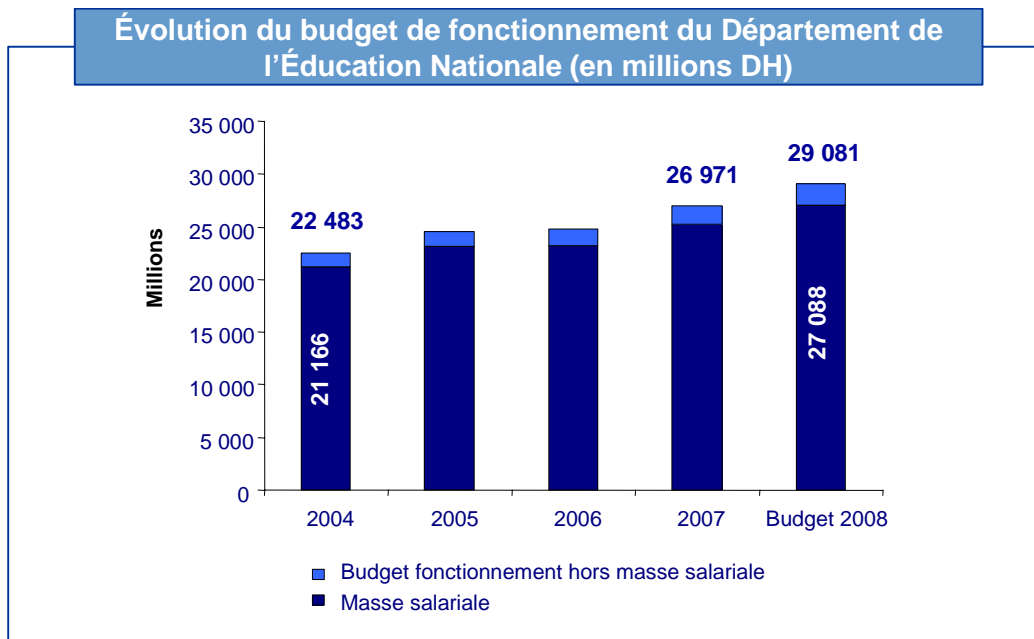
Hors masse salariale, le budget de fonctionnement est du même ordre de grandeur que le budget d'investissement, soit près de 2 milliards DH en 2008.

Les subventions étatiques en constituent la principale source de financement.

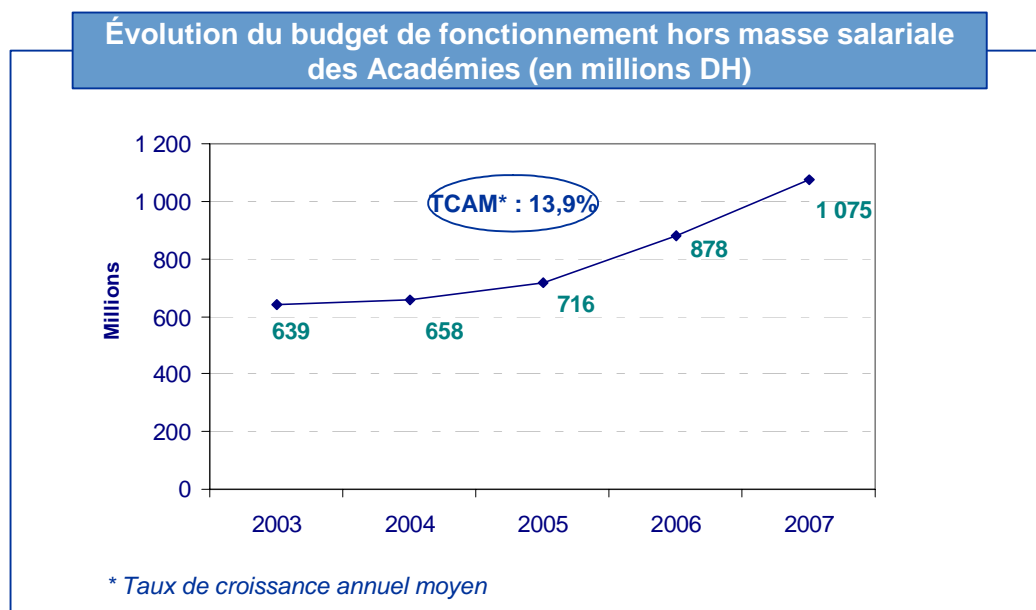
Évolution du budget global du Département de l'Éducation Nationale (en millions DH)



Source : Direction du Budget, Département de l'Éducation Nationale

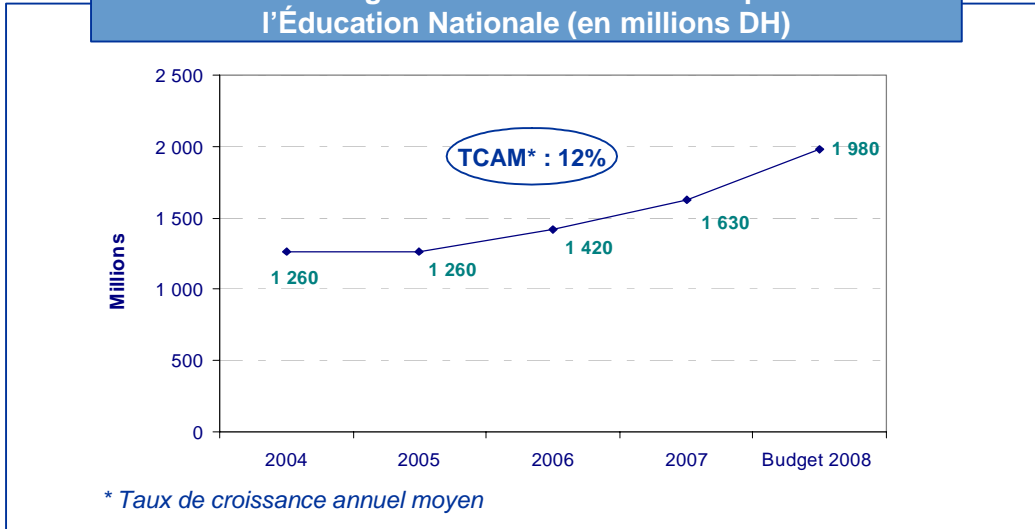


Avec un taux de croissance annuel moyen de 13,9% entre 2003 et 2007, le budget de fonctionnement des Académies constitue en 2007 près de 67% du budget de fonctionnement hors masse salariale du Département de l'Éducation Nationale. Ce taux atteint 81,5% dans le budget 2008, confirmant ainsi la mise en œuvre réelle de la politique de décentralisation et de l'autonomie financière accordée aux Académies.



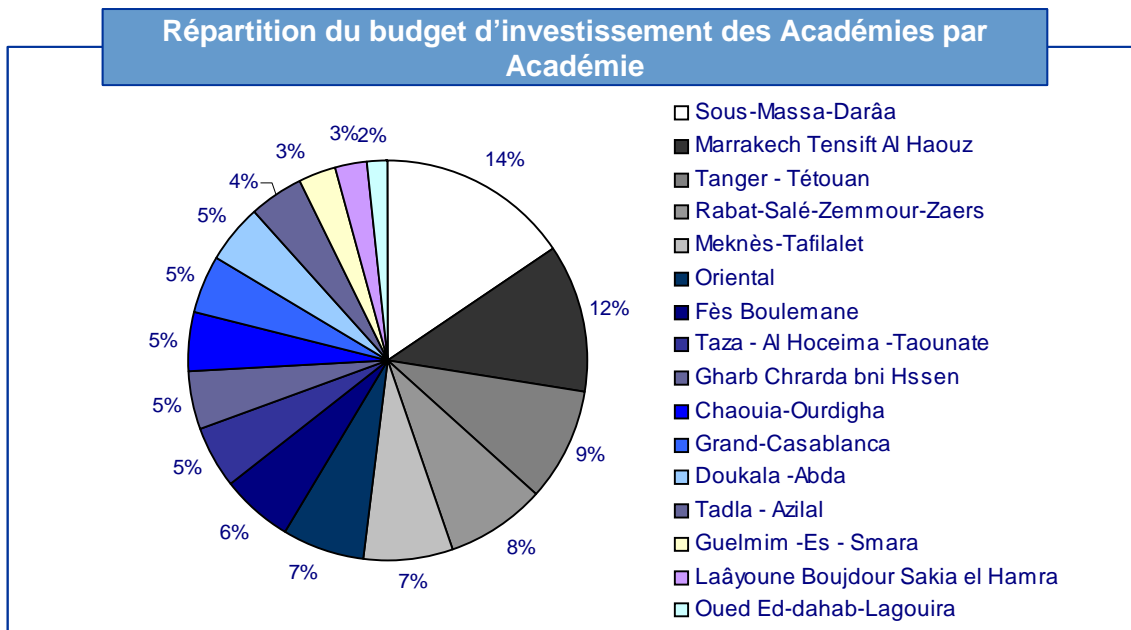
Le budget d'investissement du Département de l'Éducation Nationale s'élève à près de 2 milliards DH en 2008, soit près de 6% du budget global. Ce budget augmente depuis 2004 de près de 12% par an.

Évolution du budget d'investissement du Département de l'Éducation Nationale (en millions DH)



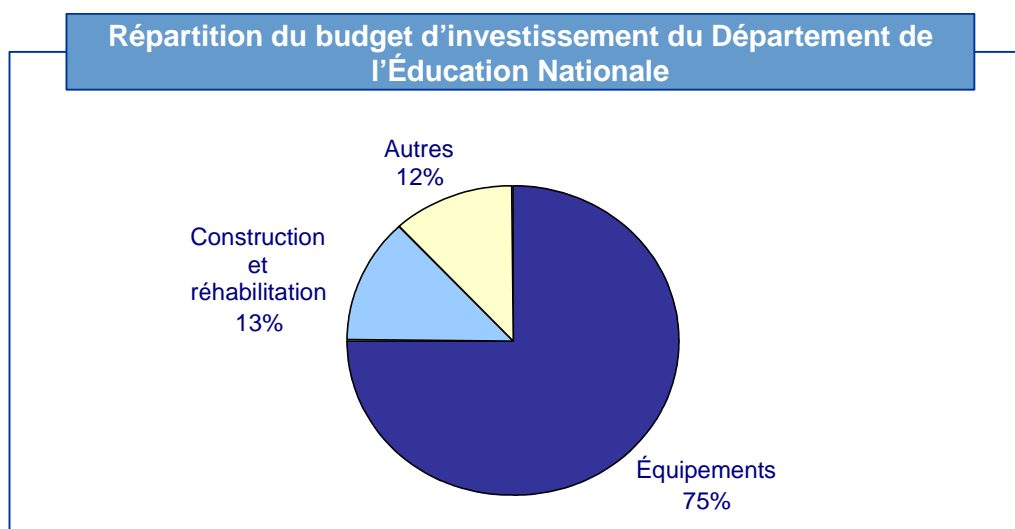
En 2007, 70% du budget d'investissement est destiné aux Académies, contre 45% en 2004. Cette proportion accrue pour les Académies s'inscrit dans le prolongement logique de la mise en oeuvre de la décentralisation.

Répartition du budget d'investissement des Académies par Académie



Source : Direction du Budget, Département de l'Éducation Nationale

La majeure partie du budget d'investissement de l'Education Nationale est consacrée aux équipements, à hauteur de 75%.



Source : Direction du Budget, Département de l'Éducation Nationale

Le budget d'investissement du Département de l'Éducation Nationale est financé majoritairement par l'État. Toutefois, quelques bailleurs de fonds participent au financement du secteur tels que la Banque Japonaise de Développement pour la construction de collèges, la Banque mondiale qui, via le PARSEM, offre un appui institutionnel à l'étude d'évaluation des coûts de construction, la Banque Africaine de Développement, le Fonds Saoudien de Développement pour la construction de collèges et internats et l'Agence Canadienne de Développement.

L'Union Européenne figure également parmi les bailleurs de fonds, à travers le projet MEDA (100 millions DH/an sur 3 ans - 2ème année en cours) et le projet MEDA 3, en cours de négociation, pour une enveloppe de 800 millions DH.

Citons aussi l'Agence Française de Développement qui participe au financement du développement de l'offre primaire.

Il convient de souligner que la plupart des prêts et dons accordés par les bailleurs de fonds ne viennent pas toujours en supplément du budget accordé par le Ministère des Finances, mais plutôt en alternative de financement. En outre, ces prêts coûtent cher (les taux d'intérêts pratiqués sont élevés) et leurs remboursements ne peuvent pas être rééchelonnés. Par ailleurs, les procédures de déblocage de fonds sont lourdes et entraînent des délais de réalisation très longs.

Notons, pour conclure, qu'il est aujourd'hui difficile d'évaluer la pertinence de l'allocation des 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 coût du Système d'Éducation et de Formation.

2. Budget de l'enseignement supérieur

Le budget de l'enseignement supérieur est composé du budget de l'administration centrale, de celui des Universités, de l'ONOUSC, du CNESTEN (aujourd'hui CNRST) et de la formation des cadres.

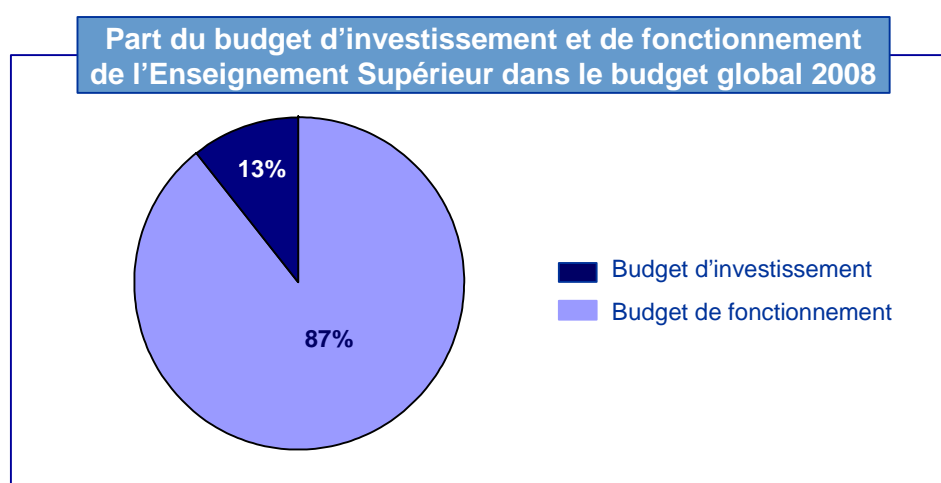
Il a connu, sur la période 2004-2008, une croissance annuelle moyenne de 14% et s'élève, en 2008, à plus de 6,2 milliards DH.

Évolution du budget de l'Enseignement Supérieur (en millions de DH)

	2004	2008	TCAM
Budget global	4 216	6 216	+14%
- Budget de fonctionnement	3 889	5 387	+11%
- Budget d'investissement	328	829	+36%

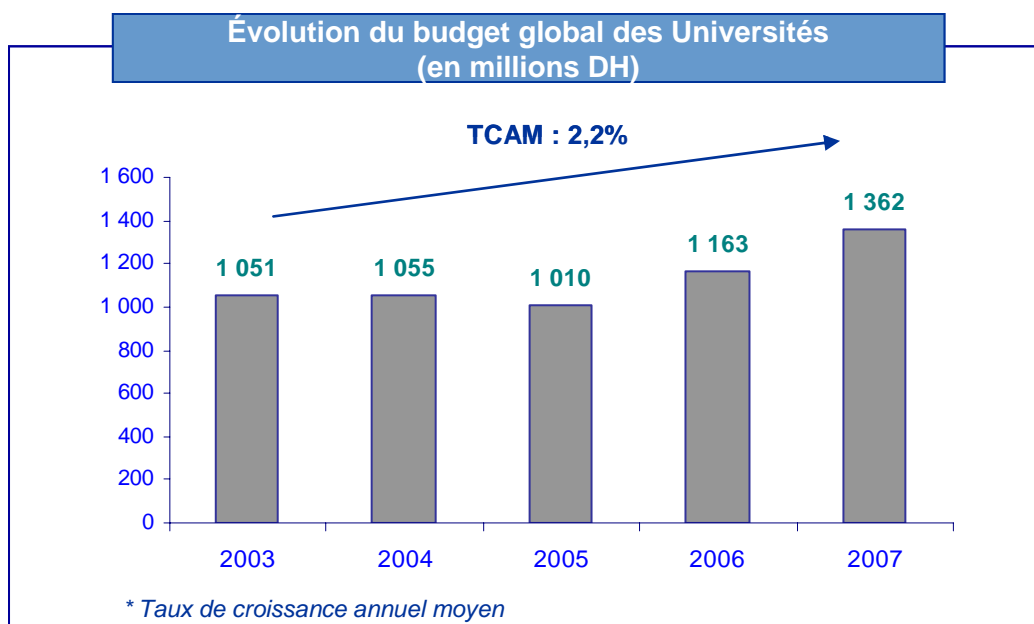
Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Les dépenses de fonctionnement représentent 87% de ce budget en 2008.



Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Concernant plus spécifiquement le budget des Universités, il a connu une croissance relativement faible ces dernières années, de l'ordre de 2,2% par an en moyenne entre 2003 et 2007.

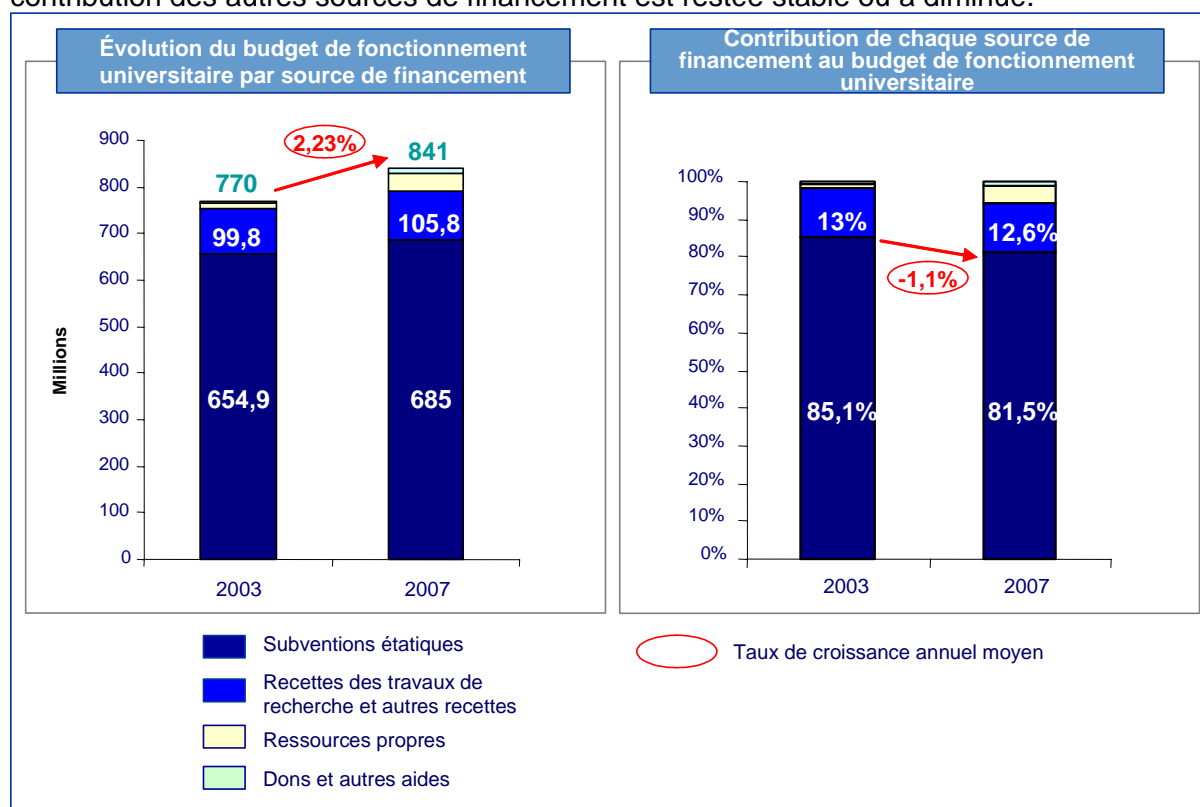


Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Le budget de fonctionnement des Universités reste principalement constitué de subventions étatiques, même si leur contribution a légèrement diminué depuis 2003, passant de 85,1% à 81,5% en 2007.

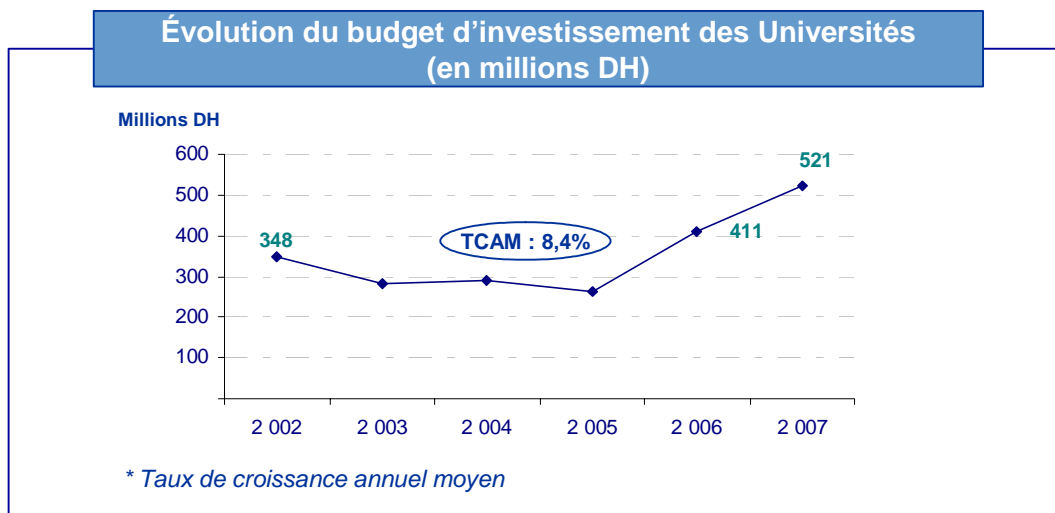
Les recettes dues aux travaux de recherche en constituent la deuxième source de financement, à hauteur d'environ 12,6% en 2007.

Enfin, les ressources propres des Universités ne contribuent que faiblement (4,7% en 2007) à leur budget de fonctionnement. Notons cependant que la part de ces ressources propres a connu une augmentation sensible depuis 2003, de l'ordre de 35,6% par an, là où la contribution des autres sources de financement est restée stable ou a diminué.



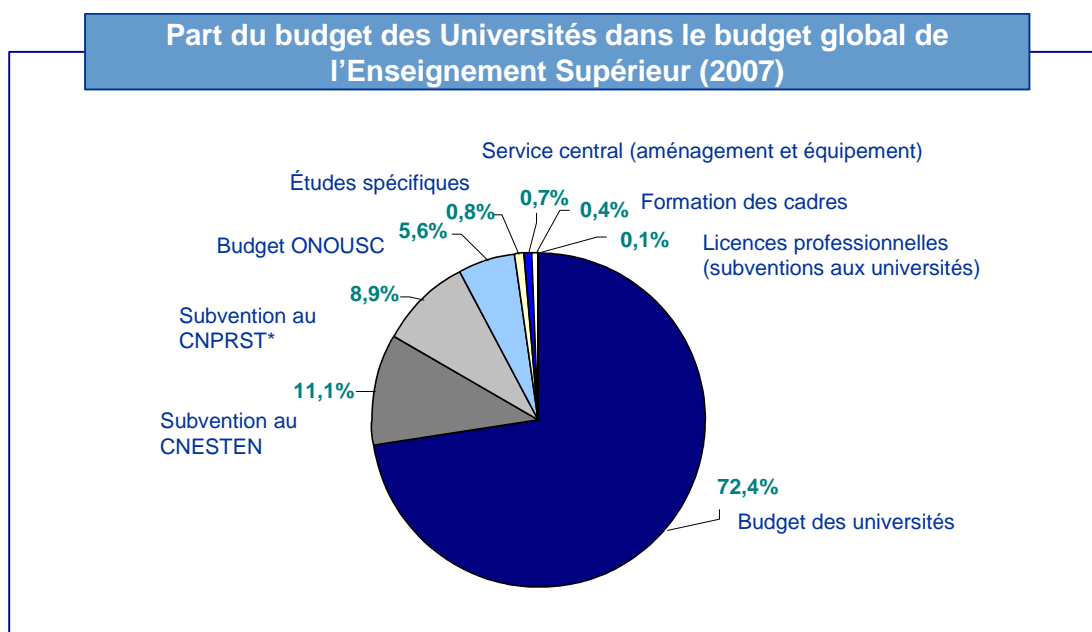
Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Le budget d'investissement des Universités a augmenté de près de 50% entre 2002 et 2007, soit en moyenne + 8,4% par an.



Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Il représente ainsi, en 2007, 38% du budget global des Universités (contre 27% en 2003) et 72% du budget d'investissement de l'enseignement supérieur.



Source : Direction du Budget, Département de l'Enseignement Supérieur

1.1.2 Mesures du Programme NAJAH

1.1.2.1 Objectif

L'utilisation des ressources du Système d'Education et de Formation doit aujourd'hui être rationalisée, pour éviter les gaspillages et assurer une mise en œuvre optimisée de la réforme, par une allocation ciblée et efficace des ressources et un suivi rigoureux des dépenses.

1.1.2.2 *Actions identifiées*

Le Programme NAJAH prévoit des mesures strictes qui permettront d'optimiser les dépenses et d'améliorer la productivité du Système d'Education et de Formation.

Cependant 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 Universités.

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

Compte tenu de la part qu'elle représente dans le budget du Système d'Education et de Formation, 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 leurs tableaux de services 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 les créations de postes.

L'amélioration du rendement interne du Système d'Education et de Formation 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. Optimisation des 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.

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

3. Mise en place d'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. Elle sera déployée au niveau des d'Académies et d'universités pilotes, avant d'être généralisée.

1.1.2.3 *Pré requis de mise en œuvre et interactions*

L'amélioration du rendement interne du système ne pourra se faire sans la mise en place effective des différentes mesures préconisées pour lutter contre le redoublement et le décrochage scolaire et universitaire (cf. projet 5 et projet 13).

Par ailleurs la mise en place d'une comptabilité générale et analytique au niveau des Académies et Universités devra s'accompagner de l'acquisition d'un outil informatique dédié.

1.1.2.4 Ressources financières à allouer

Le coût de conception et de mise en place d'une comptabilité générale et analytique pour les Académies et Universités est estimé à 10 millions DH, répartis à parts égales entre le scolaire et le supérieur.

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

1.2.1 Principaux constats

Consciente de la lourde charge financière que constitue le secteur éducatif, la Charte Nationale d'Education et de Formation a prôné la diversification des sources de financement du Système d'Education et de Formation.

Elle préconise à ce titre d'examiner « *la possibilité d'instituer une contribution nationale au financement de l'enseignement. Son produit serait affecté à un fonds réservé au soutien des opérations liées à la généralisation de l'enseignement et à l'amélioration de sa qualité. Il sera tenu compte du principe de solidarité sociale et du niveau du revenu des ménages dans la fixation du montant des contributions au fonds* » (article 170).

A ce jour cette proposition de la Charte n'a pas eu d'écho puisqu'aucun fonds de soutien à l'enseignement n'a été mis en place.

La diversification des ressources financières du système éducatif peine à se concrétiser, avec un budget toujours quasi exclusivement alimenté par les subventions étatiques. Ce constat est d'autant plus vrai pour l'enseignement scolaire, l'enseignement supérieur parvenant tout de même aujourd'hui à assurer près de 15% de financement propre.

1.2.2 Mesures du Programme NAJAH

1.2.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH ne pourra se réaliser qu'en drainant de nouvelles sources de financement, permettant de compléter les capacités financières limitées de l'Etat, qui consacre déjà un budget très important à l'éducation. A cette fin, la mise en place d'une structure de financement ad hoc s'impose.

1.2.2.2 Actions identifiées

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 d'évaluation des projets du Programme NAJAH.

Pour être viable, ce fonds de soutien devra être alimenté de façon récurrente par des ressources pérennes. Il s'accompagnera d'une vaste campagne de communication afin de sensibiliser et « d'embarquer » les différents contributeurs potentiels (collectivités locales, société civile et acteurs économiques).

1.3 Développement de l'offre privée

1.3.1 Principaux constats

La Charte Nationale d'Education et de Formation stipule dans son article 163 que « *Le secteur de l'enseignement privé est 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* ». Elle prévoit à cette fin les mesures incitatives suivantes visant à « *encourager le secteur privé à assumer pleinement son rôle au niveau de l'enseignement secondaire et universitaire* » (article 165) :

- « *Mise en place d'un système fiscal approprié et incitatif, pour une durée de vingt ans, en faveur des établissements privés méritants, sous condition du renouvellement annuel du régime préférentiel, à la lumière de l'évaluation périodique des résultats pédagogiques et de la gestion administrative et financière des établissements bénéficiaires ;*
- *Encouragement à la création d'institutions d'enseignement d'utilité publique qui investissent la totalité de leurs surplus dans le développement de l'enseignement et l'amélioration de sa qualité, et ce en exonérant ces institutions de toute charge fiscale. Cet encouragement sera accordé sous condition que les établissements bénéficiaires se soumettent à un contrôle pédagogique et financier rigoureux et que l'exonération soit renouvelée chaque année, à la lumière de l'évaluation de l'établissement ;*
- *Octroi de subventions aux établissements privés qualifiés, au niveau de l'éducation préscolaire, en fonction des effectifs des enfants scolarisés et sur la base du respect de normes et de charges précises ;*
- *Formation des cadres pédagogiques et de gestion, selon des conditions fixées par entente de partenariat avec l'Etat et un cahier de charges précis ;*
- *Accueil des cadres exerçant dans le secteur privé aux cycles et aux sessions de formation initiale et continue programmés au bénéfice des cadres du secteur public, à des conditions également fixées dans le cadre d'ententes entre les autorités centrales ou régionales responsables de ces programmes et les institutions privées bénéficiaires ».*

Aujourd'hui, rares sont les mesures préconisées par la Charte qui ont été mises en œuvre et force est de constater que l'offre d'enseignement privée n'a pas atteint le développement souhaité.

Ainsi, si les effectifs de l'enseignement privé ont connu une progression entre 2000-2001 et 2005-2006 (passant de 243.064 à 361.760 dans l'enseignement scolaire, soit +49%), ce rythme de progression n'a pas permis d'augmenter sensiblement la part de l'enseignement privé, qui reste faible avec seulement 7,7% des effectifs scolarisés dans l'enseignement scolaire et 5,6 % dans l'enseignement supérieur en 2006-2007.

Part des effectifs dans le privé par rapport à l'ensemble des effectifs scolarisés/étudiants

	2001-2002	2006-2007
Primaire	4,9%	9,1%
Collège	1,7%	4,1%
Lycée	6%	6,8%
Moyenne scolaire		7,7%
Supérieur	-4 %	5,6%

Source : Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification, Division de l'Enseignement Supérieur Privé

En outre, cette offre privée reste très concentrée sur l'axe Casablanca-Rabat qui représente près de 70% de l'offre d'enseignement privée.

Les mesures incitatives existantes jusqu'alors, essentiellement fiscales et très généralistes (loi de Finances 1997/1998, loi 06-00), n'ont pas été de nature à promouvoir suffisamment l'offre d'enseignement privée.

Par ailleurs, la qualité de l'offre d'enseignement privée reste très hétérogène faute d'un encadrement suffisant.

A cet égard, deux lois, adoptées en 2000, fixent certes un cadre juridique pour l'enseignement privé :

- La loi 06-00 pour l'enseignement privé scolaire. Elle prévoit notamment :
 - l'obligation de respecter les normes d'équipement et d'encadrement, les programmes et les méthodes en vigueur dans l'enseignement public (avec possibilité de rajouter des matières d'éveil ou d'appui) ;
 - l'obligation de préparer aux mêmes examens que ceux organisés au profit des élèves de l'enseignement public à la fin de chaque cycle d'enseignement ;
 - l'obligation de disposer d'une autorisation octroyée par les Académies pour toute ouverture, extension ou modification d'établissement scolaire d'enseignement privé. Pour obtenir ces autorisations, l'établissement privé doit répondre à un certain nombre de règles et de normes formalisées dans un cahier des charges ;
 - des structures et mécanismes de contrôle et de suivi des établissements privés par le Ministère de tutelle (commission technique dans chaque Académie, commission de contrôle administratif et inspecteurs pédagogiques dans chaque Délégation).
- La loi 01-00 pour l'enseignement privé supérieur. Ses décrets d'application organisent notamment :
 - les conditions d'ouverture des établissements : une autorisation délivrée par la Direction de l'Enseignement Supérieur est nécessaire, sur avis de la CNACES et de la Commission de coordination de l'enseignement privé. Cette autorisation porte à la fois sur le dossier technique (local) et pédagogique (programme et enseignants) déposé par l'opérateur privé ;
 - les conditions d'accréditation des filières par le Ministère ;

- le système de reconnaissance par l'Etat de l'établissement (pour l'équivalence des diplômes) ;
- les dispositifs de contrôle des établissements supérieurs privés par le Ministère (contrôle administratif par la Direction de l'enseignement supérieur privé ; contrôle pédagogique par les Universités, 3 fois par an).

Cependant ce dispositif n'est pas suffisamment contraignant : 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 :

- Aucune formation initiale au métier d'enseignant n'est requise ;
- La qualité des recrutements et le niveau de formation continue dispensé aux enseignants sont laissés à la discrétion des directeurs d'établissements ;
- Les initiatives du Ministère pour la formation des enseignants du privé existent - le personnel des établissements privés bénéficie à titre gratuit de tous les cycles d'encadrement et de formation initiale et continue prévus pour le personnel de l'enseignement public aux conditions fixées par des conventions passées entre les Académies et les établissements concernés - mais elles restent limitées.

Face à ces constats, un nouveau dispositif d'encadrement et d'incitation de l'enseignement privé, plus diversifié et ciblé, a été adopté en décembre 2007. Ce dispositif prévoit notamment un régime particulier « d'établissements privés sous contrat », qui peuvent bénéficier de mesures incitatives (énoncées dans l'article 165 de la Charte), sous condition de respecter certains objectifs fixés par convention avec les Académies.

Plus précisément, les mesures incitatives prévues sont les suivantes :

- Régime général, applicable à tous les établissements privés du secteur de l'enseignement :
 - Franchise des droits et taxes à l'importation ;
 - Suppression de la taxe locale sur les établissements privés ;
 - Accès aux lignes de financement en capital risque ;
 - Accès aux lignes de financement mobilisées dans le cadre de la coopération bilatérale pour la mise à niveau des petites et moyennes entreprises ;
 - Accès aux programmes de promotion à l'emploi (Mokawalati, IDMAJ, TAAHIL) ;
 - Assistance technique des administrations concernées auprès des investisseurs, pour la création, la rénovation ou l'extension de leurs projets ;
 - Bénéfice pour les directeurs pédagogiques des établissements privés des formations organisées par les administrations dans les domaines de la gestion pédagogique et administrative.
- Régime particulier, applicable aux établissements privés du secteur de l'enseignement qui s'engagent, par convention passée avec l'administration concernée, à contribuer à la réalisation d'objectifs précis (établissements privés sous contrat) :
 - Bénéfice du fonds de promotion des investissements ;
 - Mécanisme préférentiel de cofinancement Etat/banques : 30% d'apport par prêt étatique (FOPEP : Fonds pour la Promotion de l'Enseignement Privé), avec un taux d'intérêt préférentiel (2% HT) ;
 - Facilitation des conditions d'accès au foncier public ;
 - Appui de l'Etat aux investisseurs pour leur permettre de participer à la réalisation des équipements d'enseignement et de formation, prévus sur les terrains publics et privés, par les documents d'urbanisme homologués.

- Soutien pédagogique et administratif, accordé au choix des administrations concernées :
 - Accueil à titre gracieux des personnels enseignants et administratifs des établissements privés dans les centres de formation initiale et les structures de formation continue (dans la mesure des places disponibles) ;
 - Mise à disposition des moyens humains et logistiques par les Académies et les Délégations, dans la limite de leurs possibilités ;
 - Mise à disposition de la carte scolaire auprès des représentants du secteur de l'enseignement privé ;
 - Mise en place de procédures adaptées pour l'examen des demandes d'accréditation de filières et de reconnaissance des diplômes des établissements privés ;
 - Passerelles vers le public pour les étudiants du privé ;
 - Octroi de bourses aux étudiants du secteur privé, dans les mêmes conditions que celles octroyées aux étudiants du secteur public ;
 - Détachement des fonctionnaires auprès des établissements d'enseignement supérieur privé.

Cependant ce nouveau dispositif de l'accord cadre n'est pas encore intégralement mis en œuvre et il est donc trop tôt pour juger de son efficacité.

1.3.2 Mesures du Programme NAJAH

1.3.2.1 Objectif

Une stratégie claire et une politique volontariste de l'Etat s'imposent pour accélérer le développement de l'offre privée, conformément aux objectifs fixés par la Charte Nationale d'Education et de Formation, et en garantir une qualité homogène.

En ce sens, le Programme NAJAH prévoit la promotion d'un nouveau modèle d'offre privée, visant à répondre à trois objectifs clés :

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

1.3.2.2 Actions identifiées

Pour répondre aux objectifs sus mentionnés, un dispositif innovant sera mis en place, basé sur trois lignes directrices :

- Mise en place de mesures incitatives visant à faciliter l'investissement privé dans le secteur de l'enseignement : attribution de foncier à conditions préférentielles, mécanismes préférentiels de financement du coût d'investissement, subvention d'une part des coûts de construction, etc. ;
- Délégation au secteur privé de la gestion d'établissements scolaires publics existants : cession des 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) ;
- Promotion d'un nouveau modèle d'offre d'enseignement privée, moins atomisé, organisé autour d'opérateurs privés de grande taille présents sur l'ensemble du territoire et oeuvrant 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.

L'octroi conditionné de subventions de fonctionnement aux établissements privés permettra d'y limiter les frais de scolarisation et ainsi de garantir un accès équitable pour les enfants, indépendamment de leur condition sociale.

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 l'homogénéité de sa qualité 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 privés sera renforcé.

Au niveau de l'enseignement supérieur, une procédure et des critères clairs pour l'accréditation et la reconnaissance des établissements privés seront mis en place, en application de la loi 01-00.

1.3.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Si les lignes directrices du nouveau modèle d'enseignement privé souhaité pour le Maroc sont d'ores et déjà identifiées, il sera nécessaire de les décliner opérationnellement pour définir le dispositif précis qui sera mis en place pour promouvoir l'offre privée.

Une étude réalisée par des experts sera menée en ce sens avant la fin de l'année 2008, qui permettra d'identifier la nature et les modalités des mesures incitatives les plus adaptées à mettre en place, en fonction des résultats attendus et d'un bilan coût/bénéfice pour l'Etat.

1.3.2.4 Ressources financières à allouer

La nature des mesures incitatives à mettre en place, et donc leur impact financier, seront déterminés suite à l'étude qui sera menée, dont l'enveloppe est estimée à 3 millions DH.

2. **Projet 23 : Mobilisation et communication autour de l'école**

La réussite de la réforme du Système d'Education et de Formation est conditionnée par l'implication et l'adhésion de l'ensemble des acteurs du système. Pour ce faire, deux mesures essentielles seront prises dans le cadre du Programme NAJAH :

- La mise en place d'une stratégie de communication interne et externe ;
- La mobilisation de l'ensemble des parties concernées (communes, acteurs institutionnels et professionnels, parents d'élèves, etc.).

2.1 **Mise en place d'une stratégie de communication interne et externe**

2.1.1 **Principaux constats**

Il n'y a pas une approche globale réellement volontaire en matière de communication, que ce soit au niveau de l'enseignement scolaire ou de l'enseignement supérieur.

Pour le Département de l'Education Nationale, cette absence d'orientations nationales en terme de communication a des répercussions au niveau régional : la communication n'est pas institutionnalisée dans les Académies et elle prend la forme d'initiatives régionales ponctuelles, souvent en réponse à des sollicitations.

La fonction Communication au sein du Département de l'Education Nationale constitue un regroupement de tâches hétérogènes. Ainsi, l'organisation et la gestion de l'accueil au niveau des services centraux est une prérogative de la Division de la Communication, avec un service dédié : le Service de l'Accueil. Le Service de la Communication Interne a, entre autres attributions, l'établissement des procès-verbaux des réunions internes.

En fait, la fonction Communication est essentiellement interne, procédurière et non interactive, sous la forme de diffusion de notes internes et de circulaires du Ministère. Toutefois, des efforts sont entrepris pour rendre la communication interne informative, avec la publication d'un bulletin d'information mensuel et d'une revue de presse bilingue destinés au personnel des services centraux et d'une Lettre de l'Éducation Formation diffusée en 20.000 exemplaires dans les Etablissements, à parution trimestrielle.

En ce qui concerne la communication externe, elle est encore embryonnaire.

Au-delà de cette absence de doctrine et de stratégie, la fonction Communication souffre d'une faible allocation de moyens. Les ressources humaines et financières affectées sont limitées: la Division de la Communication est constituée de 25 personnes, dont seuls 30% sont des cadres. Et près de 40 millions DH seulement ont été dépensés sur les 4 dernières années pour la communication institutionnelle (spots télévisés et radio).

Toutefois, des efforts sont actuellement consentis pour améliorer la communication avec la mise en place d'un Intranet, qui sera étendu aux Académies d'ici fin 2008. Un projet visant la définition d'une politique de communication a également été lancé en 2008.

Par ailleurs, deux études sont également en cours de réalisation au niveau du Département de l'Education Nationale. La première, menée par le PARSEM, concerne l'élaboration d'une stratégie de communication et a pour objectif d'améliorer la gouvernance du système.

La seconde porte sur la conception et la mise en œuvre d'une campagne de communication. Sa durée est prévue sur un an, le comité de pilotage en charge du projet est en cours de mise en place.

Tout comme pour le Département de l'Education Nationale, la communication est une fonction négligée au sein du Département de l'Enseignement Supérieur. Il n'y a même pas d'entité exclusivement dédiée à la communication. En effet, la communication externe est assurée par une cellule informelle, directement rattachée au Secrétariat Général. Et la communication interne est une attribution de la Direction des Ressources Humaines et du Budget (diffusion de notes, circulaires...au personnel éducatif et administratif, conformément au décret sur l'organisation du Département de l'Enseignement Supérieur).

La communication externe est également limitée au niveau des Universités, avec une tendance à la dédier quasi exclusivement aux formations payantes, les autres formations étant considérées comme automatiquement attractives, de par leur gratuité et le nombre de scolarisables.

2.1.2 Mesures du Programme NAJAH

2.1.2.1 Objectif

Le Programme NAJAH n'a de légitimité que s'il est adopté et compris par l'ensemble des acteurs de la société marocaine.

La communication interne et externe constitue donc un levier de l'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.

2.1.2.2 Actions identifiées

Pour communiquer efficacement vis-à-vis des différentes cibles (élèves, parents, enseignants, partenaires,...), une stratégie de communication interne et externe sera élaborée. Un plan national de communication interne et externe sera élaboré sur la base de la stratégie définie et sera décliné au niveau de chaque Académie et de chaque Université. Pour sensibiliser le grand public à la question de l'éducation, le plan de communication externe inclura la production d'émissions périodiques à la télévision et à la radio (reportages, débats,...).

Par ailleurs, la fonction de communication sera renforcée au sein du Département de l'Education Nationale et des Académies et bénéficiera de l'augmentation des moyens alloués.

2.1.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

La mise en place d'une stratégie de communication interne et externe est tributaire du renforcement de la structure organisationnelle des entités en charge de la communication, aux niveaux central et décentralisé.

Pour y parvenir, une redéfinition des attributions de la division de la Communication du Département de l'Education Nationale s'impose, avec une évaluation des besoins en ressources humaines et en formation.

Au niveau des Académies, une entité en charge de la communication interne et externe sera créée, son rattachement, ses missions et responsabilités seront définis et les besoins en ressources humaines et en formation seront évalués. En réponse aux besoins identifiés, les profils adéquats seront recrutés et/ou formés.

2.1.2.4 Ressources financières à allouer

Une communication efficace et porteuse nécessitera un investissement minimal de 92 millions DH sur la période 2008-2012, incluant :

- le coût d'élaboration de la stratégie de communication ;
- le coût des campagnes de communication : coûts de production et de diffusion sur les divers supports existants (TV, radio, presse, panneaux d'affichage) ;
- le coût de production d'émissions TV et radio (reportages, débats,...).

2.2 Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

2.2.1 Principaux constats

La Charte appelle à une mobilisation générale de l'ensemble de la société marocaine dans ses articles 20 et 21 : «*La décennie 2000-2009 est déclarée décennie nationale de l'éducation et de la formation. Le secteur de l'éducation et de la formation est érigé, en première priorité nationale, après l'intégrité territoriale*».

La gestion participative implémentée par les textes législatifs fait intervenir diverses entités comme en témoigne la composition du conseil d'administration des Académies qui rassemble, sous la présidence du Ministre :

- Les représentants des administrations concernées ;
- Le président du Conseil Régional ;
- Le Wali de la région ;
- Les gouverneurs des provinces et préfectures de la région ;
- Les présidents des communautés urbaines ;
- Les présidents des assemblées préfectorales et provinciales ;
- Le président du conseil des Oulémas de la région ;
- Le ou les présidents des Universités de la région ;
- Le délégué régional de la formation professionnelle ;
- Les présidents des chambres professionnelles de la région à raison d'un représentant par secteur ;
- Le représentant du Comité Olympique de la région ;
- Six représentants du personnel enseignant membres des commissions paritaires de la région, à raison de deux représentants par niveau d'enseignement et deux représentants du personnel administratif et technique ;
- Trois représentants des associations de parents d'élèves (un représentant pour chaque niveau d'enseignement) ;
- Un représentant des associations du secteur de l'enseignement scolaire privé de la région ;
- Un représentant de l'enseignement préscolaire ;
- Toute personne dont le président du conseil juge l'avis utile.

Le Conseil d'Administration des Académies doit se réunir au moins deux fois par an. Cependant, ces réunions se limitent aujourd'hui à une fois par an.

Ce conseil a pour attributions de participer à l'administration de l'éducation dans la région, notamment en ce qui concerne : « *le programme prévisionnel régional de formation des enseignants et des personnels administratif et technique, le programme prévisionnel de construction, d'extension ou de grosses réparations des Etablissements d'éducation et de formation, le fonctionnement des Etablissements d'éducation et de formation, la constitution de réseaux des Etablissements d'éducation et de formation* » (article 5 de la loi n°07-00).

L'ensemble des acteurs potentiels du Système d'Education et de Formation est donc représenté dans les organes d'administration.

La loi n°07-00 prévoit la création par le Conseil d'Administration des Académies de trois commissions :

- La Commission chargée de la coordination avec l'enseignement supérieur ;
- La Commission chargée de la coordination avec la Formation Professionnelle ;
- La Commission chargée des Affaires Financières et Économiques.

Ces commissions ne sont pas nécessairement composées des membres du Conseil d'Administration : leur composition dépend des besoins identifiés, selon les problématiques traitées. Chaque commission établit un plan d'actions, se réunit régulièrement et constitue ainsi une force de proposition de solutions.

Dans les faits, on constate une certaine implication des Commissions des Conseils d'Administration, organes actifs dans la gestion du système éducatif.

Au niveau local, la législation institue un conseil de gestion dans chaque Etablissement (décret n°2-02-376 du 17 juillet 2002 portant statut des Etablissements d'éducation et d'enseignement public, tel qu'il a été modifié et complété).

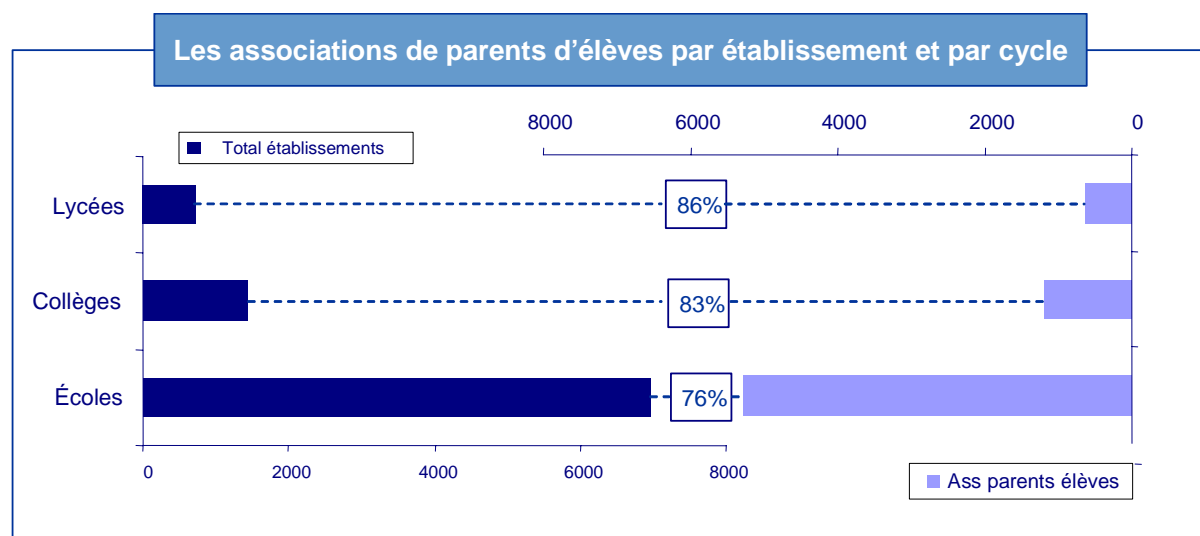
Il est constitué du directeur, de représentants des enseignants et du personnel administratif et technique, de représentants des associations de parents d'élèves et d'un représentant du conseil communal.

Ce conseil propose le règlement intérieur de l'Etablissement, étudie le programme d'actions annuel de l'Etablissement et assure son suivi, étudie les mesures à même de garantir l'entretien de l'Etablissement, organise la rentrée scolaire et formule un avis sur les projets de partenariat à conclure. Il doit se réunir au moins deux fois par an.

Toutefois, des améliorations restent à apporter. En effet, les parties engagées dans le processus de gestion du système éducatif ne sont pas suffisamment impliquées dans la recherche de solutions :

- L'implication est inégale, en fonction des régions mais souvent insuffisante. L'intervention est limitée, pour certains acteurs, à une participation aux réunions des organes de gestion (conseils d'administration des Académies, conseils de gestion des Etablissements...), sans un réel suivi ni une force de proposition ;
- L'implication financière est faible : près de 2% seulement du budget des Académies provient de subventions reçues dans le cadre de partenariats avec les collectivités locales et les organismes publics et privés ;
- Les attentes vis-à-vis des acteurs externes sont à clarifier et une meilleure communication s'impose en vue de les impliquer davantage.

Quant aux associations de parents d'élèves, elles sont bien représentées et ont une forte présence au niveau des Etablissements, avec pratiquement une association par Etablissement.



Source : Recensement scolaire 2006-2007, Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification

Ici encore, le cadre des relations entre les Etablissements et les associations de parents d'élèves n'est pas formalisé. Et ces dernières ne sont pas assez exigeantes quant à la qualité de l'enseignement au quotidien.

Concernant les Universités, elles sont administrées par un Conseil d'Université présidé par le Président d'Université. Cet organe rassemble :

- Le président de la Région ;
- Le président de la communauté urbaine concernée ou le président de l'assemblée préfectorale ou provinciale du siège de l'Université ;
- Sept représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé ;
- Un chef d'Etablissement d'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'Université ;
- Trois représentants des étudiants ;
- Le président du conseil des Oulémas de la région ;
- Le ou les directeurs des Académies concernés ;
- Trois représentants des enseignants-chercheurs ;
- Les chefs d'Etablissements universitaires ;
- Trois représentants du personnel administratif et technique ;
- Toute personne jugée qualifiée par le Président d'Université.

Le Conseil d'Université doit se réunir au moins deux fois par an. Il a pour principales attributions de prendre toute mesure visant à améliorer la gestion de l'Université, proposer des réformes, des formations et des créations d'Etablissements, approuver les projets de création de filières, approuver le projet de budget et répartir les crédits entre les différents Etablissements et les services administratifs. Les questions administratives et financières sont gérées par un conseil de gestion, instauré par le Conseil d'Université et constitué de membres de ce conseil.

Le fonctionnement des organes de gestion est encore perfectible en raison d'une implication inégale des différents participants. Les conseils d'établissements (Facultés) présentent les mêmes dysfonctionnements.

Au final, il apparaît que le cadre légal, qui favorise la mobilisation de diverses parties prenantes, ne se traduit pas par un fonctionnement adéquat dans la réalité.

2.2.2 Mesures du Programme NAJAH

2.2.2.1 Objectif

Le secteur éducatif est un secteur lourd en terme d'enjeux et d'ambitions. Il ne peut que bénéficier de l'engagement et de l'aide d'un maximum de personnes (physiques ou morales).

La société marocaine, dans son ensemble, doit désormais prendre conscience que l'éducation est l'affaire de tous, et qu'elle n'a pas seulement des droits dans ce secteur, mais aussi des devoirs moraux, qu'elle se doit de satisfaire.

2.2.2.2 Actions identifiées

La mobilisation effective de tous autour de la question de l'enseignement et de la formation sera réalisée dans le cadre du Programme NAJAH par, d'une part la mise en place de partenariats ciblés et d'autre part, la consolidation de la relation du Ministère avec les associations de parents d'élèves.

1. Conclure des partenariats ciblés et efficaces avec les différentes parties prenantes

Trois catégories d'intervenants seront mobilisées : les communes, les autres acteurs institutionnels et les représentants du monde économique.

Pour les communes, l'objectif essentiel est de les impliquer dans la gestion du Système d'Education et de Formation, par le transfert vers eux d'une partie des responsabilités, notamment l'entretien des Etablissements, la gestion des cantines, des internats, du transport,...

Néanmoins, l'intervention des communes peut également prendre d'autres aspects, notamment : fournir l'information relative aux naissances ou veiller à l'application de l'effectivité de l'obligation de scolarisation.

Les autres acteurs institutionnels pourront s'investir dans la question de l'éducation et de la formation en fonction des spécificités de leur domaine d'activité. A titre d'exemple, le Ministère de l'Équipement et du Transport peut construire des routes d'accès et identifier des solutions pour le transport. L'ONE peut mettre en place des tarifs préférentiels au profit des Etablissements et les électrifier tous. De même, l'ONEP peut mettre en place des tarifs préférentiels au profit des Etablissements et assurer leur raccordement. Les Domaines et le Ministère des Eaux et Forêts peuvent apporter leur contribution sur le foncier.

Les représentants du monde économique (CGEM, associations professionnelles,...) peuvent intervenir sur les plans financier et pédagogique, en prenant en charge certaines dépenses au profit des Etablissements, en proposant des offres de stages ou en participant activement à la définition de l'offre de formation.

La première action à lancer dans le cadre du Programme NAJAH consistera donc à identifier et sensibiliser les acteurs institutionnels et les représentants du monde économique à impliquer.

Et, pour chacune des trois parties prenantes identifiées, des conventions définissant les engagements des différents acteurs seront adoptées.

2. Consolider la relation du Ministère avec les associations de parents d'élèves

En ce qui concerne les associations de parents d'élèves, le Ministère capitalisera sur leur présence massive au niveau des Etablissements, notamment au niveau primaire, pour consolider la relation les unissant. En effet, les associations de parents d'élèves ont le double rôle d'observateur et d'acteur.

Dans leur rôle d'observateurs du fonctionnement de l'Etablissement, les parents d'élèves seront sensibilisés, à travers une campagne de communication, à la qualité de l'enseignement et du cadre éducatif (qualité de l'Etablissement, climat général, etc.). Cette action de sensibilisation vise à accroître le niveau d'exigence des associations, qui ont la légitimité pour demander que les services et les efforts fournis par le Système d'Education et de Formation soient au niveau auquel ont droit les élèves.

En tant qu'acteurs, les limites d'intervention seront clairement identifiées, pour éviter tout risque d'ingérence et rester dans leur rôle de partenaires des Etablissements. Il ne s'agit pas de brider l'action précieuse des parents d'élèves, mais de la canaliser et de l'orienter vers la bonne direction. Pour ce faire, une Charte des relations entre établissements et associations de parents d'élèves sera mise en place. Cette Charte interdira notamment aux enseignants de siéger au bureau de l'association de leur établissement, pour qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêts.

2.2.2.3 Pré requis de mise en œuvre et interactions

Une attention particulière devra être accordée à la phase de négociations avec les différentes parties prenantes à impliquer. La façon dont ces négociations seront menées sera cruciale pour la réussite du projet. Il faudra à ce titre s'assurer que les différentes parties prenantes sont aptes à remplir leurs engagements et que ces derniers ne sont pas irréalisables, pour des raisons matérielles, financières ou humaines.

2.2.2.4 Ressources financières à allouer

La mise en place d'une Charte des relations entre parents d'élèves et établissements nécessitera une étude, évaluée à 5 millions DH.

VI. FINANCEMENT DU PROGRAMME NAJAH

La mise en œuvre de l'ensemble des mesures prévues dans le Programme NAJAH nécessitera un budget global d'investissement et de fonctionnement estimé à 43,7 milliards DH sur la période 2009-2012.

La reconduction, sur les quatre prochaines années, du budget d'investissement actuellement disponible permettra de dégager 11,2 milliards DH.

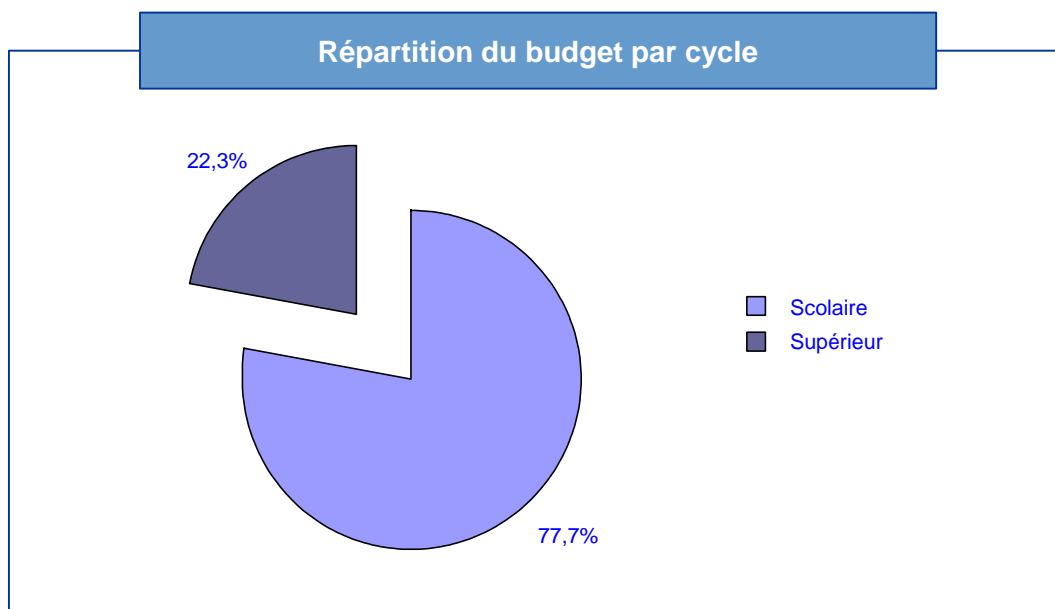
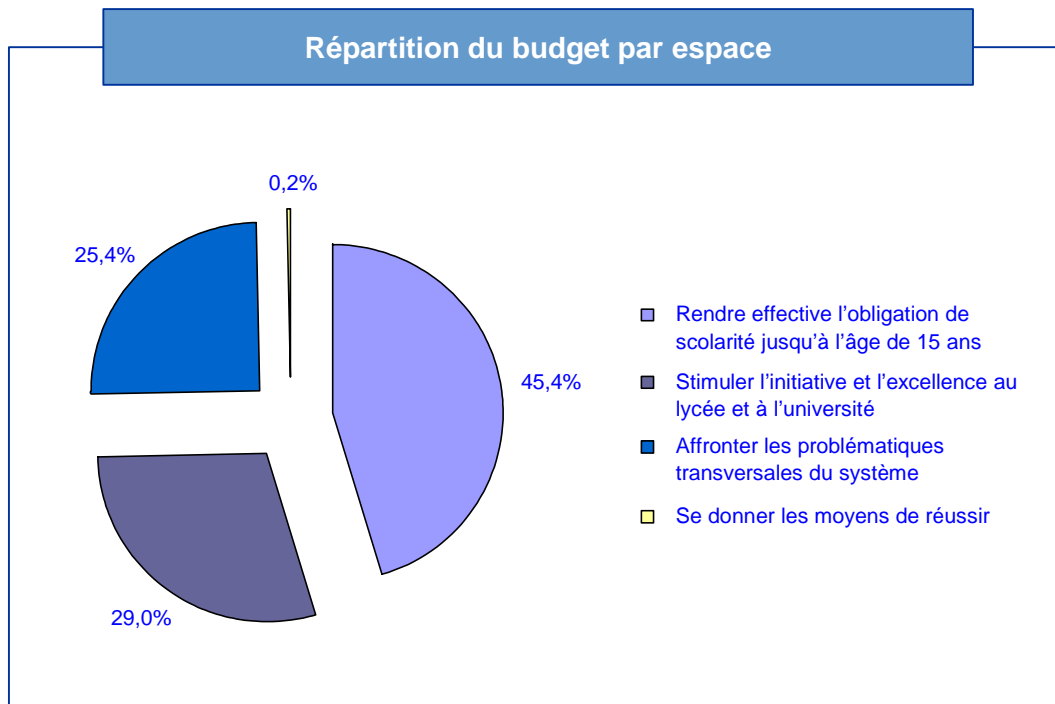
Le budget additionnel à mobiliser s'élèvera donc à 32,5 milliards DH sur la période 2009 -2012.

Budget estimé pour la mise en œuvre du Plan d'Urgence		
(en milliards DH)	Scolaire	Supérieur
Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	19,85	0,00
Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université	5,20	7,47
Affronter les problématiques transversales du système	8,82	2,29
Se donner les moyens de réussir	0,09	0,00
Total Scolaire / Supérieur	33,96	9,76
Total Général		43,73
Budget d'investissement disponible sur 4 ans	7,90	3,32
Budget additionnel à mobiliser	26,06	6,44
Budget global additionnel à mobiliser		32,51

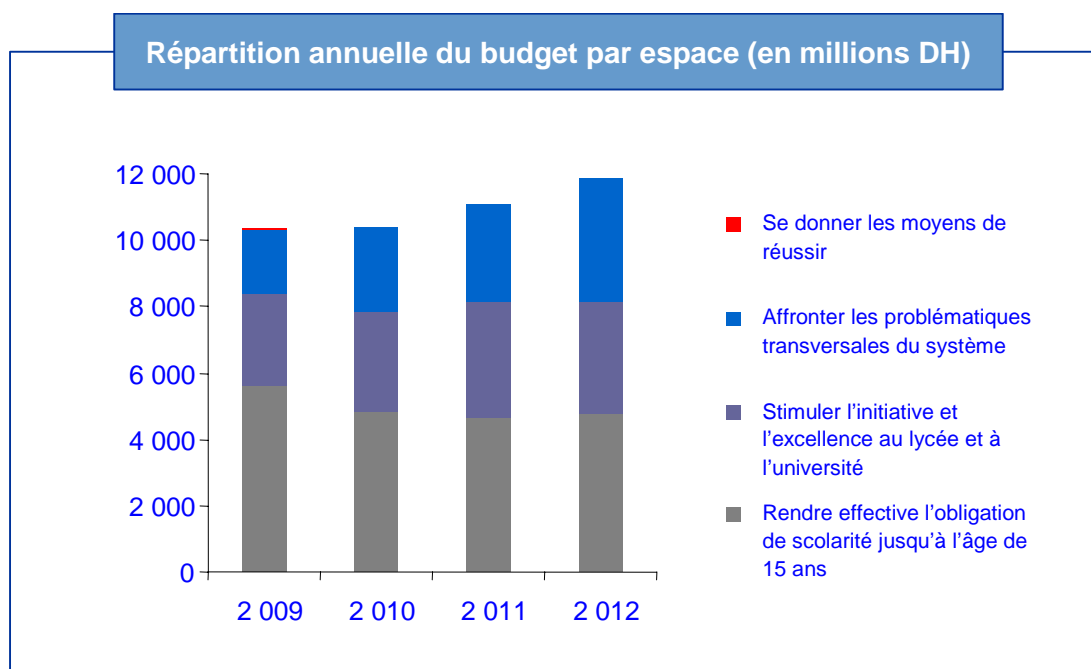
Le détail des différentes hypothèses utilisées pour estimer ce budget est présenté en annexe.

1. Répartition du budget par espace et par cycle

Près des trois quarts du budget global du Programme NAJAH seront dédiés aux espaces 1 et 2, avec une large prédominance de l'enseignement scolaire qui mobilisera près de 80% de ce budget.

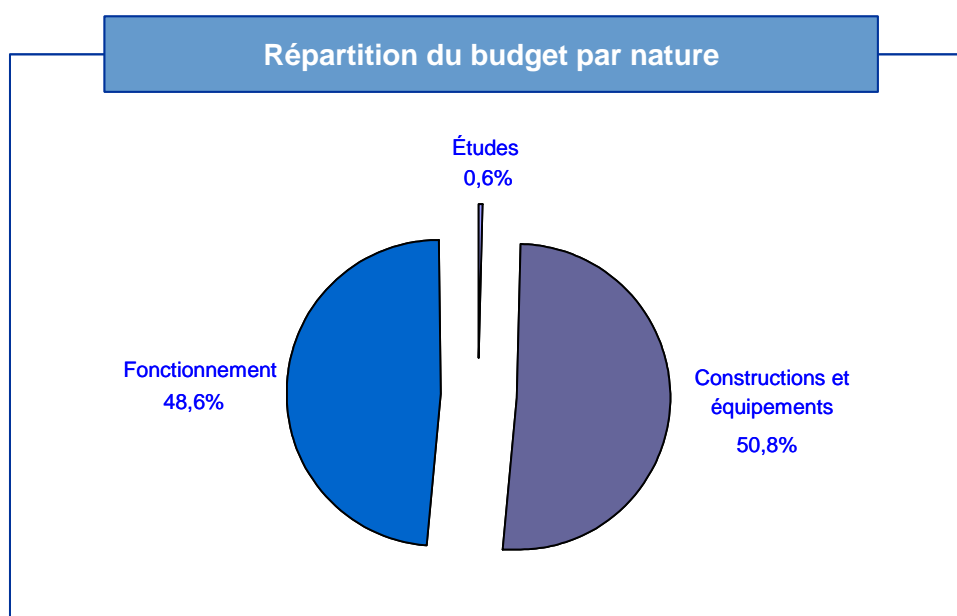


Le budget sera mobilisé de manière relativement équilibrée sur les quatre années du Programme NAJAH et sa répartition annuelle par espace restera relativement stable sur la période 2009-2012.



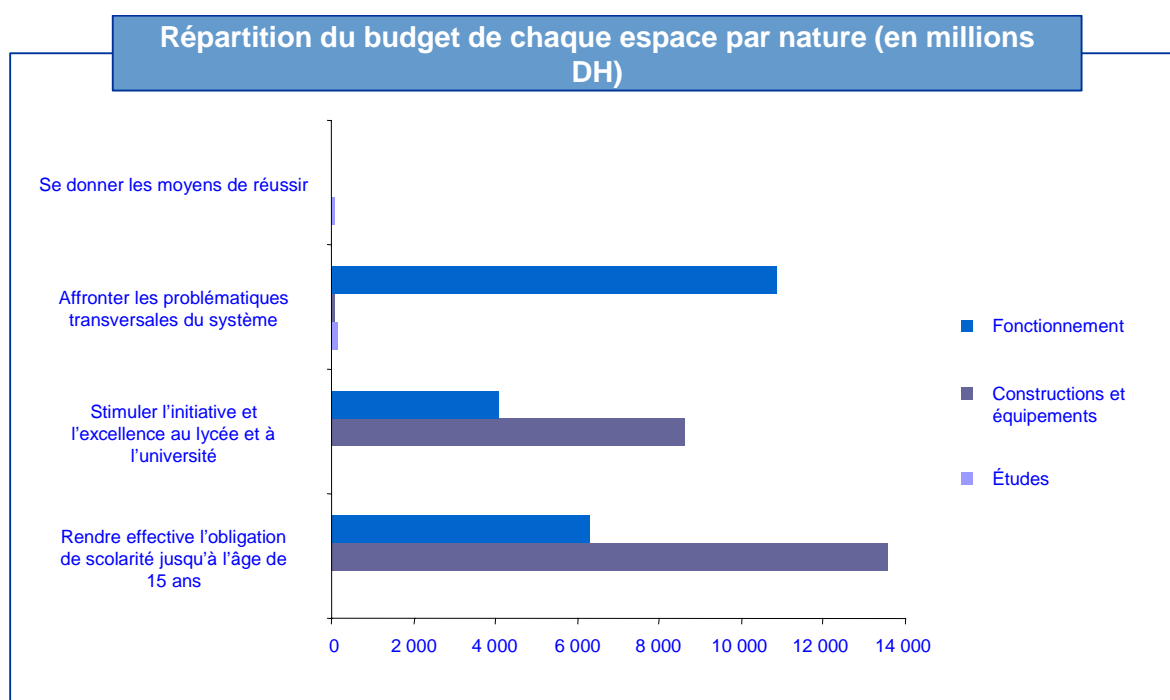
2. Répartition du budget par nature

La part la plus importante du budget (50,8%) sera allouée aux constructions et équipements, suivie du budget de fonctionnement (48,6%).



Le budget relatif aux constructions et équipements, visant principalement à étendre et mettre à niveau les établissements d'enseignement, sera majoritairement alloué aux projets d'extension de l'offre d'enseignement et de mise à niveau des établissements, prévus dans le cadre de l'espace 1 pour l'enseignement obligatoire.

La majeure partie du budget de fonctionnement, quant à elle, sera consommée par les ressources humaines (espace 3).



3. Répartition du budget par projet

Pour l'espace 1, 82% du budget sera mobilisé autour de trois projets :

- L'extension de l'offre d'enseignement obligatoire (projet 2) ;
- La mise à niveau et la maintenance des établissements scolaires (écoles et collèges – projet 3) ;
- Le renforcement des mesures d'appui social pour assurer l'égalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire (projet 4).

Répartition du budget par projet

(en millions DH)	2009	2010	2011	2012	Total
Espace 1 : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans					
1. Développement du préscolaire	76	108	228	384	796
2. Extension de l'offre d'enseignement obligatoire	1 245	1 148	1 453	1 302	5 148
3. Mise à niveau des établissements	2 384	1 581	522	671	5 158
4. Égalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire	1 047	1 378	1 820	1 767	6 012
5. Lutte contre le redoublement et le décrochage	-	-	-	-	-
6. Développement de l'approche genres dans le SEF	-	-	-	-	-
7. Équité en faveur des enfants à besoins spécifiques	-	-	-	-	-
8. Recentrage sur les savoirs et les compétences de base	237	45	15	15	312
9. Amélioration de la qualité de la vie scolaire	151	146	146	146	589
10. Mise en place de « l'École du Respect »	465	433	454	488	1 839
Total Espace 1	5 605	4 838	4 637	4 774	19 855

Concernant l'espace 2, plus de la moitié de son budget (53%) sera alloué au projet d'amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur (projet 13) :

- D'un point de vue quantitatif : via l'extension des capacités d'accueil des Universités, des cantines et des restaurants universitaires
- D'un point de vue qualitatif : via la professionnalisation des filières à accès ouvert et le développement des filières technologiques

Répartition du budget par projet					
(en millions DH)	2009	2010	2011	2012	Total
Espace 2 : Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université					
11. Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiante	1 021	986	1 298	956	4 260
12. Promotion de l'excellence	258	247	247	247	1 001
13. Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur	1 318	1 619	1 783	1 970	6 691
14. Promotion de la recherche scientifique	167	178	184	191	720
Total Espace 2	2 765	3 030	3 513	3 365	12 672

Au niveau de l'espace 3, les projets les plus coûteux sont sans conteste ceux liés aux ressources humaines (projets 15,16 et 17), de par l'ampleur des actions à mener et de la population cible à toucher. Ces trois projets mobiliseront ainsi 91% du budget global de l'espace 3.

Répartition du budget par projet					
(en millions DH)	2009	2010	2011	2012	Total
Espace 3 : Affronter les problématiques transversales du système					
15. Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement	659	810	960	1 203	3 632
16. Renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement	102	80	80	80	342
17. Optimisation de la gestion des ressources humaines	869	1 257	1 722	2 262	6 109
18. Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère	31	16	-	-	47
19. Planification et gestion du système d'éducation formation (SEF)	212	195	68	68	542
20. Maîtrise des langues	-	-	-	-	-
21. Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient	78	117	119	123	437
Total Espace 3	1 951	2 475	2 949	3 735	11 110

Enfin, les projets de l'espace 4 (rationalisation des dépenses et communication), bien que cruciaux pour la réussite de la réforme, seront peu consommateurs de budget.

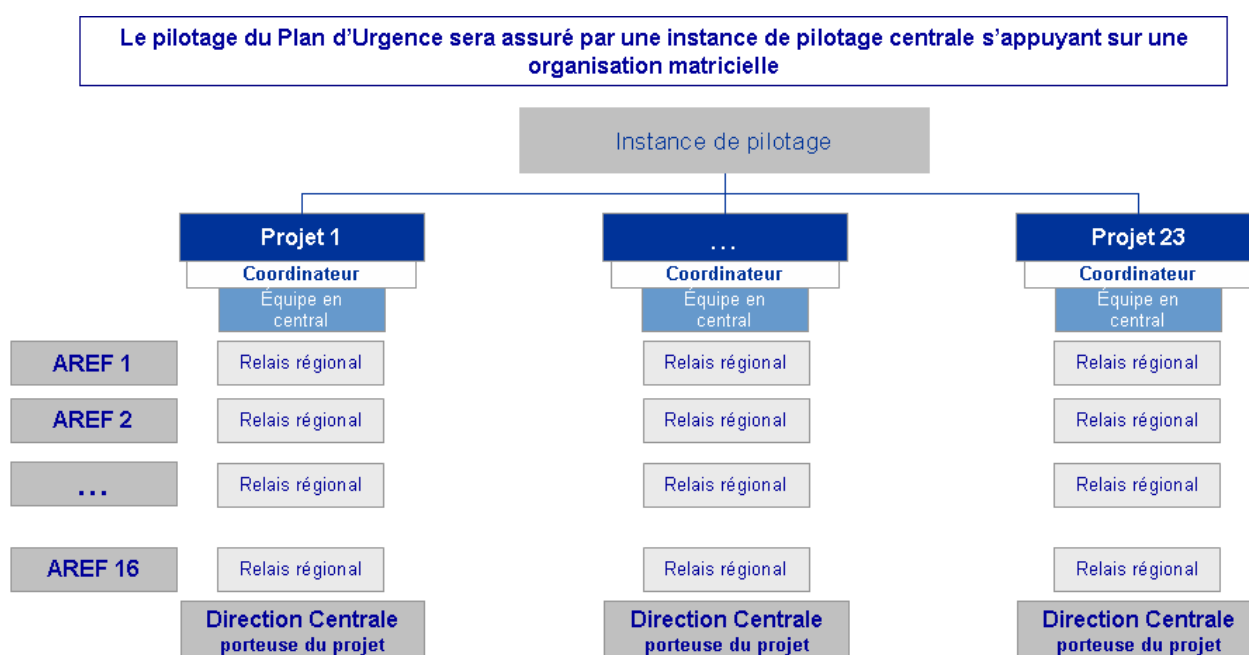
Répartition du budget par projet					
(en millions DH)	2009	2010	2011	2012	Total
Espace 4 : Se donner les moyens de réussir					
22. Optimisation et pérennisation des ressources financières	10	-	-	-	10
23. Mobilisation et communication autour de l'école	31	26	24	-	82
Total Espace 4	41	26	24	-	92

VII.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 robuste, mobilisant, de manière coordonnée, toutes les compétences nécessaires aussi bien en central qu'au niveau du terrain.

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

Pour chaque projet, une équipe sera ainsi constituée, à la fois en Central et au niveau Régional.



Au niveau du Ministère, des directeurs centraux seront responsables de piloter chacun un portefeuille de projets structurés autour d'une thématique homogène et d'objectifs communs. Au niveau des Régions, chaque directeur d'Académie sera responsable du portefeuille projet 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 et ainsi 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 fin de l'avancement des projets et leur pilotage rapproché aux différents niveaux.

La liste des plans d'actions identifiés pour la mise en œuvre du Programme NAJAH est jointe en annexes.

CONCLUSION

Les leçons du passé ont été tirées et il est aujourd'hui temps de laisser la place à l'action. Forts du nouvel élan que connaît le pays et de la forte impulsion accordée à l'éducation par la plus Haute Autorité de l'Etat, une opportunité unique s'ouvre à nous pour améliorer en profondeur le système éducatif.

Le Programme NAJAH 2009-2012 définit à cette fin un programme ambitieux 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 école de qualité pour tous, qui instruit mais aussi éduque et éveille, une école qui prépare efficacement les élèves à leur intégration sociale et professionnelle.

Résolument orienté vers l'avenir, ce Programme NAJAH s'inscrit sciemment dans un schéma de rupture visant à donner un « nouveau souffle » à la réforme de notre système éducatif, en replaçant l'apprenant au cœur du système et en recentrant les apprentissages sur les fondamentaux.

Le pari est ambitieux et il faut aujourd'hui se donner les moyens de le réussir. Pour ne pas diluer les ressources et renforcer l'efficacité des actions, une nouvelle stratégie de répartition des ressources, ciblée sur les zones défavorisées, sera adoptée. Une démarche novatrice en mode projet accompagnera la mise en oeuvre du Programme NAJAH. Sa déclinaison opérationnelle à tous les niveaux se fera de manière participative, en impliquant étroitement l'ensemble des partenaires locaux, pour conduire ensemble la réforme du Système d'Education et de Formation.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche, le défi ne pourra être relevé qu'à travers une forte implication de tous. L'adhésion et la mobilisation de la communauté éducative, et au-delà, de l'ensemble des partenaires externes, s'imposent aujourd'hui pour donner à la réforme ce second souffle tant attendu.

ANNEXES

1. Détail des principales hypothèses de budget du Programme NAJAH

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans						
Projet 1 Développement du préscolaire						
Définition d'un modèle et d'une stratégie de développement du préscolaire adaptés aux spécificités marocaines	2008	Prestations de bureau d'étude et experts pour la définition du modèle et de la stratégie de développement du préscolaire - Nombre de jours homme : 500 ; - Coût du jour homme : 10.000 DH.			5.000.000	5.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place d'une formation continue qualifiante pour mettre à niveau les éducateurs préscolaires en exercice	2009	<p>La formation sera dispensée dans les centres de formation des professeurs par des encadrants qualifiés.</p> <p>Il est prévu 3 sessions de formation par éducateur, à raison de 5 jours par session.</p> <p>La formation concernera environ 26.300 éducateurs préscolaires actuellement en exercice :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit près de 1.100 éducateurs du secteur public, opérant dans les classes intégrées des écoles primaires publiques ; - Environ 6.400 éducateurs du secteur privé, opérant dans les jardins d'enfants, institutions préscolaires ou groupes scolaires relevant d'opérateurs privés ; - et 18.700 éducateurs des Kouttabs privés (50% du nombre total d'éducateurs en Kouttabs). <p>Le coût unitaire de la formation varie selon le type d'éducateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secteur public : 240 DH J/H (inclus frais de déplacement et d'hébergement de l'éducateur) ; - Secteur privé : 40 DH J/H ; - Kouttabs : 40 DH J/H ; 		19.000.000		19.000.000
Généralisation des centres de ressources dans chaque Délégation	2009	<p>9 nouveaux centres de ressources seront équipés.</p> <p>Le coût unitaire moyen d'équipement d'un Centre de Ressources est de 100.000 DH.</p>	900.000			900.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Ouverture de classes préscolaires dans les écoles primaires, dans les zones rurales et défavorisées	2009-2012	<p>3.608 classes préscolaires publiques seront ouvertes dans des écoles primaires par le Ministère sur la période 2009-2012, dont 80 % de classes à construire et 20% de classes à réhabiliter.</p> <p>Les coûts d'investissement unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de construction d'une salle : 120.000 DH ; - Coût d'équipement d'une salle : 25.000 DH ; - Coût de réhabilitation d'une salle : 35.000 DH ; <p>Les coûts de fonctionnement unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût annuel de fonctionnement par salle (hors masse salariale) : 10.000 DH ; - Salaire net mensuel d'un éducateur : 2.500 DH (avec 1 éducateur par salle soit 3.608 éducateurs à recruter). 	539.000.000	191.000.000		730.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place d'une formation initiale des éducateurs préscolaires	2008-2012	<p>La formation initiale des éducateurs préscolaires sera mise en place en 2 phases :</p> <p>Lors de la phase transitoire, allant de 2009 à 2012, les éducateurs bénéficieront d'une formation de 7 à 9 mois, dispensée dans les Centres de Formation des instituteurs ou dans les Facultés de Sciences de l'Education. Le coût unitaire de cette formation initiale est de 5.000 DH par éducateur et par an. Le Ministère prendra en charge la formation de 3 608 éducateurs publics sur la période.</p> <p>A partir de 2012, la formation initiale sera renforcée au moyen d'une licence professionnelle.</p>		21.900.000		21.900.000
Distribution de « cartables » préscolaires aux enfants défavorisés	2009-2012	<p>Distribution de « cartables » préscolaires à 30 % des élèves scolarisés dans les classes préscolaires publiques.</p> <p>Coût unitaire d'un cartable préscolaire : 250 DH</p>		24.600.000		24.600.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 2 Extension de l'offre d'enseignement obligatoire						
Réalisation des constructions résiduelles d'écoles primaires pour assurer une couverture nationale complète	2009-2012	<p>Ouverture de 2.507 nouvelles classes de primaire sur la période 2009-2012, à raison de 2/3 d'extensions d'écoles existantes et 1/3 de constructions nouvelles.</p> <p>Les coûts unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de construction et d'équipement par salle : 375.000 DH ; - Coût d'extension et d'équipement d'une salle : 225.000 DH ; - Coût annuel de fonctionnement par élève (hors masse salariale) : 40 DH. 	767.200.000	14.000.000		781.200.000
Maintien du rythme de construction des collèges en milieu urbain pour faire face à l'encombrement Et Accélération du développement des collèges en milieu rural	2009-2012	<p>Ouverture de 6.819 nouvelles classes de collège sur la période 2009-2012, avec exploitation des possibilités de conversion d'écoles primaires « excédentaires » en collèges en milieu urbain, soit 944 salles à reconverter en 2011 et 2012.</p> <p>Les coûts unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de construction et d'équipement par salle : 700.000 DH ; - Coût de reconversion d'une salle primaire en collège : 233.333 DH ; - Coût annuel de fonctionnement par élève (hors masse salariale) : 100 DH. 	4.332.000.000	34.700.000		4.366.700.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 3 Mise à niveau des établissements						
Complément / mise à jour des normes de construction et d'équipement des écoles et collèges, pour chaque catégorie d'établissement prédéfinie	2008	Prestations de bureau d'étude et experts pour la définition / mise à jour des normes de construction et d'équipement des établissements scolaires.			500.000	500.000
Réhabilitation des écoles primaires et des collèges	2009-2010	<p>Remise à niveau des établissements scolaires sur l'ensemble du Royaume, portant sur les éléments infrastructurels de base suivants : sanitaires, eau, électricité, tableaux, pupitres, portes, fenêtres, terrains de sport, clôture.</p> <p>La budgétisation effectuée pour la réhabilitation des écoles primaires rurales est basée sur des estimations de coûts de réhabilitation par catégorie d'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Écoles de catégorie A : Besoin de latrines et de travaux de réhabilitation de base ; - Écoles de catégorie B : Besoins de travaux de réhabilitation plus lourds ; - Écoles de catégorie C : Écoles délabrées. 	3.000.000.000 (comprend également la réhabilitation des lycées)			3.000.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place d'un système de maintenance préventive dans les écoles primaires et les collèges	2009-2012	<p>Le coût annuel de maintenance préventive par salle est de 5.000 DH pour le primaire et de 6.000 DH pour le collège.</p> <p>L'allocation d'un budget de maintenance préventive sera effectuée selon les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les salles existantes : 1 an après leur réhabilitation ; - pour les nouvelles salles : 1 an après leur ouverture. 		1 600.000.000		1 600.000.000
Mise à niveau des infrastructures et équipements des Centres Pédagogiques régionaux	2009	<p>Rénovation de 13 CPR et de 60 % de la capacité d'accueil des CFI (sans les internats), soit 750 salles à rénover.</p> <p>Le coût de rénovation est équivalent au coût de rénovation d'un établissement scolaire, soit 400.000 DH par salle (hypothèse Programme NAJAH DSSP).</p>	30.000.000			30.000.000
Réhabilitation des internats	2009-2010	<p>276 internats seront réhabilités.</p> <p>Le coût de réhabilitation par internat est de 2 millions DH.</p> <p>Le coût de réhabilitation par lit est de 8 300 DH</p>	552.000.000 (comprend également les internats de lycées)			552.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 4 Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire						
Extension de l'offre d'internats en milieu rural pour les écoles primaires et les collèges	2009-2012	Création de 651 nouveaux internats sur la période 2009-2012, dont 608 pour le (capacité 120 lits) et 43 pour le primaire (capacité 90 lits) Les coûts unitaires sont les suivants : - Coût moyen de construction par interne : 37.000 DH ; - Coût moyen d'équipement par interne : 5.000 DH ; - Coût annuel moyen de fonctionnement par interne : 2.603 DH ; - Coût annuel moyen d'entretien par interne : 1.400 DH.	3.280.000.000	409.000.000		3.689.000.000
Extension de l'offre de cantines en milieu rural pour les écoles primaires et les collèges	2009-2012	Utilisation des réfectoires construits dans les nouveaux internats pour nourrir 60% des élèves (externes et internes) des nouvelles écoles primaires communautaires rurales et des nouveaux collèges ruraux. Il n'y aura donc pas de budget d'investissement supplémentaire. Le coût de fonctionnement de ces cantines a été évalué sur la base des coûts unitaires suivants : - Coût annuel moyen de fonctionnement par élève : 1.197 DH ; - Coût annuel moyen d'entretien par élève : 200 DH.		41.000.000		41.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place de moyens de transports adéquats dans le milieu rural pour les écoles primaires et les collèges	2009-2012	<p>Acquisition d'1 bus de 25 places pour chaque nouvelle école primaire rurale communautaire (estimées à 20% de l'ensemble des nouvelles écoles primaires rurales) et d'1 bus de 35 places pour chaque nouveau collège rural, permettant de transporter environ 15% des élèves avec 2 rotations par jour.</p> <p>Les coûts unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût moyen d'acquisition d'un bus de 25 places : 315.000 DH ; - Coût annuel moyen d'entretien et de fonctionnement d'un bus de 25 places : 63.000 DH / an ; - Coût moyen d'acquisition d'un bus de 35 places : 650.000 DH ; - Coût annuel moyen d'entretien et de fonctionnement d'un bus de 35 places : 90.000 DH / an. 	408.000.000	74.000.000		482.000.000
Mise en place d'aides matérielles pour prendre en charge les frais de scolarisation des populations démunies au niveau de l'enseignement scolaire	2009-2012	<p>Versement d'aides matérielles en début d'année scolaire pour aider les familles défavorisées dans la prise en charge des frais liés à la scolarisation de leurs enfants (coût des fournitures et manuels scolaire ou compensation du coût d'opportunité).</p>		1 800.000.000		1 800.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 5 Lutte contre le redoublement et le décrochage						
Mise en place d'un dispositif de suivi personnalisé des élèves		<ul style="list-style-type: none"> La mise en place d'un dispositif de suivi personnalisé des élèves reposera sur l'implication accrue des enseignants, conseils de classe et cellules de veille et ne mobilisera donc pas de budget additionnel. 				
Mise en place d'un dispositif de soutien scolaire		<ul style="list-style-type: none"> La mise en place d'un dispositif de soutien scolaire ne requiert aucune ressource financière additionnelle en ce qu'il fait principalement appel à l'optimisation des tableaux de service des enseignants et au réaménagement des horaires scolaires. 				
Projet 6 Développement de l'approche genres dans le Système d'Education et de Formation						
<ul style="list-style-type: none"> Les principaux leviers qui seront actionnés pour améliorer la scolarisation des filles, notamment en milieu rural, touchent à la mise en place d'actions d'appui social et à la mise à niveau des infrastructures scolaires (latrines). Ces deux leviers sont décrits et budgétés dans le cadre des projets «Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire » (projet 4) et « Mise à niveau des établissements » (projet 3), présentés plus haut. 						
Projet 7 Équité en faveur des enfants à besoins spécifiques						
Définition d'une stratégie pour les enfants à besoins spécifiques						
Amélioration des conditions d'accès des handicapés aux classes ordinaires		<ul style="list-style-type: none"> Le réaménagement des classes et établissements scolaires pour permettre leur accès aux enfants souffrant de handicap sera effectué dans le cadre plus global du projet de mise à niveau des infrastructures et équipements scolaires (cf projet 3) 				
Extension de la capacité d'accueil des classes intégrées		<ul style="list-style-type: none"> La contribution du Ministère à la création de 800 classes intégrées se fera à travers la mise à disposition de salles de classes actuellement non utilisées (budget nul). L'équipement de ses salles sera pris en charge par le Ministère de la Solidarité. 				
Définition d'une stratégie pour les enfants en situation difficile						
<ul style="list-style-type: none"> Le budget nécessaire à la scolarisation des enfants en milieu carcéral et des enfants des rues sera défini ultérieurement, dans le cadre des partenariats conclus avec les différentes parties prenantes. 						

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 8 Recentrage sur les savoirs et les compétences de base						
Mise en œuvre de la pédagogie d'intégration						
Mise en adéquation de la pédagogie de l'intégration avec contexte marocain (phase de conception)	2009-2010	Expertise internationale : - 65 hommes mois ; - Prestations experts : 10.000 DH par jour / homme.		13.000.000		13.000.000
Mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration (1/2)	2009-2010	Formation du noyau dur de conception, soit : - 40 concepteurs de programmes pendant 4 mois ; - 360 formateurs pendant 3 mois ; - 32 responsables régionaux de formation continue pendant 1 mois ; - 15 formateurs CFI pendant 4 mois ; - 3 dessinateurs pendant 4 mois.		10.692.000		10.692.000
		Production des outils relatifs à la pédagogie de l'intégration : - Un guide général APC pour enseignants de 60 pages N/B, en 110.000 exemplaires ; - Un cahier d'intégration de 48 p. N/B en 3.600 exemplaires ; - Un cahier d'intégration de 48 p. N/B par élève du primaire ; - Un guide d'intégration de 60 p. en 110.000 exemplaires ; - Un guide du formateur de 50 pages N/B en 1.800 exemplaires ; - 2 ouvrages de base en 5.000 exemplaires.		37.224.000		37.224.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration (2/2)	2009-2010	Formation du corps éducatif : Le budget destiné à la formation des enseignants à l'approche par compétences est intégré dans le projet 15 dans le cadre du « Renforcement de la formation continue ».				
Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages (programme Génie)						
Le budget relatif à la mise en œuvre du programme Génie sera pris en charge dans le cadre du financement déjà en place pour le programme Génie.						
Mise à niveau du matériel pédagogique						
Equipement des établissements en matériel pédagogique	2009-2012	Le budget de mise à niveau du matériel didactique pour l'Académie de Al Hoceima est évalué à 12.000.000 DH. Ce budget a été extrapolé sur les 16 Académies existantes.	192.000.000			192.000.000
Mise en place d'une maintenance du matériel pédagogique	2009-2012	1 structure de maintenance par Académie soit 4 techniciens à 3.900 DH brut/mois et des frais de fonctionnement annuels de 50.000 DH par structure.		15.180.800		15.180.800

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en œuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en adéquation de la recherche et des innovations pédagogiques avec les besoins du système éducatif						
Définition de la stratégie globale en matière de recherche pédagogique en adéquation avec les besoins éducatifs (y compris la coopération internationale)	2009-2012	<p>Le soutien des équipes de recherche pédagogique nécessite un budget annuel de 200.000 DH pour chacune des 20 équipes de recherche.</p> <p>La publication de la revue trimestrielle de la recherche pédagogique nécessitera le tirage de 2.000 exemplaires 4 fois par an avec un coût unitaire de 50 DH par exemplaire.</p> <p>Par ailleurs, un portail pédagogique sera mis en place pour la publication des résultats en ligne et nécessitera un budget annuel de conception et d'entretien de 200.000 DH.</p> <p>Le soutien aux campagnes d'expérimentation bénéficiera à 10 campagnes par an pour un montant de 200.000 DH par campagne.</p> <p>De plus, la coordination et le pilotage de la recherche pédagogique par le CNIPE nécessiteront un budget annuel de 400.000 DH.</p>		28.000.000		28.000.000
Mise en place d'une cellule de veille en matière d'innovation pédagogique	2009-2012	Il est prévu 20 missions par an avec un budget de 100.000 DH par mission (2 personnes).		8.000.000		8.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en œuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Organisation d'un concours national annuel sur l'innovation pédagogique	2009-2012	L'organisation matérielle du concours nécessitera un budget de 1.000.000 DH par an. L'indemnisation des jurys et des cadres de soutien sera de 500.000 DH. Par ailleurs, un prix d'un montant de 500.000 DH sera décerné chaque année.		8.000.000		8.000.000
Projet 9 Amélioration de la qualité de la vie scolaire						
Aménagement et organisation du temps scolaire						
Réaménagement de l'enveloppe horaire en conservant l'enveloppe horaire globale	2009	La révision de l'allocation du temps scolaire nécessitera : <ul style="list-style-type: none"> - 10 concepteurs pendant 6 mois pour l'allègement des contenus, la mise à jour du système d'évaluation, et la révision de l'allocation du temps scolaire ; - La publication d'un guide d'une centaine de pages en 221.000 exemplaires. <p>Le budget inhérent à la formation continue au soutien scolaire est pris en charge dans le cadre du projet 15 en ce qui concerne « le renforcement de la formation continue des personnels ».</p>		4.780.000		4.780.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Généralisation de l'éducation physique et sportive au primaire	2009-2012	3.000 écoles du primaire nécessiteront une mise à niveau de leurs installations sportives et de leurs équipements. Le coût unitaire de mise à niveau par école est 150.000 DH.	450.000.000			450.000.000
Optimisation de l'organisation du temps scolaire en fonction des spécificités régionales	2009-2012	Étude par interview en 2009 pour déterminer le nouvel aménagement des emplois du temps. Déploiement d'un outil informatique de gestion des emplois du temps et des absences sur 2.098 établissements du secondaire. Le coût de la licence est de 5.000 DH par établissement. Le coût de la mise en oeuvre est de 1,5 fois celui de la licence.		26.225.000	350.000	26.575.000
Développement des activités artistiques et d'éveil						
Développement de clubs	2009-2012	Il est prévu la création de 2 clubs par établissement. Le nombre d'établissements concernés est de 9.000. Le budget de fonctionnement annuel par club est de 1.500 DH. La rémunération additionnelle liée à l'encadrement des activités d'éveil par les enseignants du collège et du secondaire qualifiant est prise en charge dans le cadre de la « Valorisation des ressources humaines » (projet 17).		108.000.000		108.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 10 Mise en place de l'école du respect						
Ancrage des valeurs citoyennes dans le Système d'Education et de Formation						
Mise en place d'une gouvernance en matière de droits de l'homme et de citoyenneté	2009-2012	Le coût de fonctionnement annuel de la Commission des Droits de l'Homme et de la Citoyenneté qui s'élève à 2.000.000 DH / an comprend : - Communication/sensibilisation/formation ; - Conception et production de guides.		8.000.000		8.000.000
Mise en place d'un dispositif de prévention contre la violence	2009-2012	Le dispositif de médiation par les pairs comprend : - 3 jours de stage pour les 100 adultes formateurs ; - Des dépenses logistiques lors de la formation des élèves (2 jours). Par ailleurs les dépenses pour généraliser le port de l'uniforme dans le primaire se présentent comme suit : - 2 uniformes par élève du primaire et par an pour un coût unitaire de 100 DH ; - L'uniforme sera financé par les parents sauf pour les élèves dont les parents sont indigents (30% des élèves). Il est prévu une manifestation « actions terrain » par établissement et par an. Le coût d'une manifestation est de 20.000 DH. Sont concernés les collèges et lycées soit 2.098 établissements.		1.105.920.000		1.105.920.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise à niveau en termes de sécurité humaine et protection de la santé						
Mise en place d'un système de santé scolaire (1/2)	2009-2012	<u>Kits médicaux</u> - 1 kit médical / médecin coordinateur - Coût d'acquisition / kit médical : 10.000 DH - Coût des produits de soins : 2.000 DH / an <u>Kits de soin</u> - 1 kit de soins / assistante - Coût d'acquisition / kit de soin : 3.000 DH - Coût des produits de soins : 1.000 DH / an <u>Kits de soins pour les écoles du primaire</u> - 1kit / école - Coût d'acquisition / kit de soin : 1.000 DH - Coût des produits de soins : 1.000 DH / an <u>Acquisition de moyens de transport</u> - 70 véhicules sur 3 années à 200.000 DH par véhicule (coût d'acquisition) <u>Consultation médicale et soins pour 100.000 élèves : 1 Million DH</u> <u>Recrutement de 32 médecins coordinateurs</u> avec un salaire brut mensuel de 11.000 DH <u>Recrutement de 20 infirmiers spécialisés</u> supplémentaires, soit un total de 40 infirmiers avec un salaire brut mensuel de 7.500 DH <u>Recrutement et formation de 300 assistantes socio-sanitaires par an :</u> - Salaire moyen brut mensuel : 6.500 DH - Prime de déplacement : 1.000 DH / mois - 2 ans de formation + 1 an de stage - Coût de formation : 22.000 DH / an / assistante, pris en charge à hauteur de 20% par le Ministère de l'Éducation - Indemnités de stage mensuelles : 3.000 DH / stagiaire		183.900.000		183.900.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise à niveau des normes d'hygiène et de sécurité dans les établissements	2009-2012	Mise en place d'équipements de lutte contre l'incendie (installation d'extincteurs dans tous les établissements à hauteur de 2 extincteurs par école primaire et de 4 par collège et lycée). Le coût est de 2.000 DH par extincteur.		53.525.000		53.525.000
		Généralisation du gardiennage dans la moitié des écoles primaires existantes soit 3.485 écoles et dans tous les nouveaux établissements scolaires. - Prestations de gardiennage par établissement et par mois : 2.400 DH.		488.150.000		488.150.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université						
Projet 11 Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant						
Augmentation du nombre de lycées pour faire face à la croissance prévisionnelle de la population lycéenne	2009-2012	<p>Construction de 320 nouveaux lycées sur la période 2009-2012, soit 4.800 nouvelles salles de classe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de construction d'une salle : 700.000 DH ; - Coût de fonctionnement par élève (hors masse salariale) : 120 DH. 	3.360.000.000	36.400.000		3.396.400.000
Extension de l'offre d'internats en milieu rural pour les lycées	2009-2012	<p>Equiper de tous les nouveaux lycées ruraux en internats d'une capacité de 120 lits, soit un total de 104 internats.</p> <p>Les coûts d'investissement unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de construction par interne : 37.000 DH ; - Coût d'équipement par interne : 5.000 DH. <p>Les coûts de fonctionnement unitaires sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût annuel de fonctionnement par interne: 2.603 DH ; - Coût annuel d'entretien par interne : 1.400 DH. 	524.000.000	73.000.000		597.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en œuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Complément / mise à jour des normes de construction et d'équipement lycées, pour chaque catégorie de lycée prédéfinie	2008	Inclus dans le budget de 500.000 DH prévu pour les prestations de bureau d'étude et experts pour la définition / mise à jour des normes de construction et d'équipement de l'ensemble des établissements scolaires, tous cycles confondus (cf. projet 3).				
Réhabilitation des lycées et de leurs internats	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - Inlu dans l'enveloppe globale de 3 milliards de DH pour la réhabilitation de l'ensemble des établissements scolaires, tous cycles confondus (cf. projet 3) - Inlu dans l'enveloppe globale de 552 millions de DH pour la réhabilitation de l'ensemble des internats des établissements scolaires, tous cycles confondus (cf. projet 3). 				
Mise en place d'un système de maintenance préventive dans les lycées	2009-2012	<p>Le coût annuel de maintenance préventive par salle est de 6.000 DH. L'allocation d'un budget de maintenance préventive repose sur les principes suivants comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les salles existantes : 1 an après leur réhabilitation ; - pour les nouvelles salles : 1 an après leur ouverture. 		266.700.000		266.700.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 12 Promotion de l'excellence						
Mise en place de lycées de référence et création de lycées d'excellence						
Création de lycées d'excellence	2009-2012	<p>Création des lycées d'excellence selon une logique de mise à niveau de lycées existants, pour un budget d'investissement unitaire de 20 Million DH par lycée.</p> <p>Compte tenu de contraintes budgétaires, 8 lycées d'excellence seront créés dans le cadre du Programme NAJAH.</p> <p>Coût de fonctionnement par lycée (hors masse salariale) : 120 dirhams par apprenant et par an Effectifs par lycée : 600 élèves.</p>	160.000.000	576.000		160.576.000
Développement des classes préparatoires aux grandes écoles						
Révision du statut des enseignants de CPGE	2009-2012	<p>Mise en place du système d'heures supplémentaires.</p> <p>Rémunération brute des heures supplémentaires : 180 DH / Heure.</p> <p>Soit un budget annuel de 10, 5 Million DH.</p>		42.000.000		42.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise à niveau des infrastructures des classes préparatoires	2009-2012	<p>Compte tenu des contraintes budgétaires, cette mise à niveau portera sur la moitié des centres de CPGE dans le cadre du Programme NAJAH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'externats à réhabiliter : 12 ; - Nombre d'internats à réhabiliter : 11 ; - Coût de réhabilitation d'un externat : 5,4 million DH ; - Coût de réhabilitation d'un internat : 7,8 million DH ; - Complément d'équipement : 6,4 million DH. <p>Par ailleurs, un internat sera construit pour un coût de 10.000.000 DH.</p>	88.500.000			88.500.000
Externalisation des services des internats		<p>18 centres de CPGE seront concernés.</p> <p>Coût annuel de l'externalisation par internat : 5.460.000 DH.</p> <p>Participation des élèves aux dépenses de restauration à hauteur de 10 DH par jour</p>		392.000.000		392.000.000
Emulation de l'excellence						
Mise en place de prix d'excellence pour les élèves	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - 2 millions d'élèves dans le cycle secondaire ; - 1% des élèves sont récompensés ; - Valeur d'un prix (bourses, voyages, livres, etc.) : 3.000 DH. 		240.000.000		240.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place de structures d'enseignement spécifiques pour les enfants surdoués	2009	Réalisation d'une étude pour la définition de la structure à mettre en place pour l'accueil des élèves surdoués.			1.000.000	1.000.000
Mise en place de prix d'excellence pour les étudiants	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - 300.000 étudiants dans le cycle supérieur ; - 1% des étudiants sont récompensés ; - Valeur d'un prix (bourses, voyages, livres, etc.) : 5.000 DH ; 		60.000.000		60.000.000
Encouragement des Initiatives terrain en matière d'émulation de l'excellence	2009-2012	<p>Allocation d'un budget « prix » de 20.000 DH aux établissements concernés.</p> <p>Nombre d'établissements dans le cycle secondaire : 2.098. 10 % des établissements dans le cycle secondaire accordent des prix à leurs élèves. Valeur du budget « prix » accordé à chaque établissement : 20.000 DH.</p>		16.784.000		16.784.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 13 Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur						
Extension et mise à niveau des infrastructures universitaires						
Définition du schéma directeur d'extension de l'offre d'enseignement supérieur	2008	Prestation d'experts pour la définition du schéma Directeur : - Nombre de jours homme : 500 ; - Coût du jour homme : 10.000 DH ;			5.000.000	5.000.000
Développement de la capacité d'accueil universitaire pour absorber la population estudiantine à venir (1/2)	2009-2012	<u>Hypothèses relatives à l'évolution du nombre de bacheliers :</u> - 129.000 bacheliers en 2009, 148.000 en 2010, 165.000 en 2011 et 184.000 en 2012. <u>Hypothèses de projection des effectifs étudiants :</u> - Inscription de 82% des bacheliers à l'Université en 2008, 78% en 2012, 75% en 2015 et 70% en 2020. <u>Hypothèses sur l'orientation des étudiants :</u> - Orientation d'un plus grand nombre de nouveaux inscrits vers les établissements à accès sélectif, soit 13,4% des étudiants inscrits dans les établissements à accès sélectif et 86,6% dans les établissements à accès ouvert en 2011-2012. - Orientation d'un plus grand nombre de nouveaux inscrits vers les facultés de Sciences, soit 25% de nouveaux inscrits dans les facultés de Sciences en 2011-2012 et 30% en 2014-2015 contre 17% en 2006-2007.	2.552.000.000	733.000.000		3.285.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Développement de la capacité d'accueil universitaire pour absorber la population estudiantine à venir (2/2)	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation vers les filières professionnalisantes (Licence Professionnelle, Master spécialisé). 20% des étudiants de licence seraient inscrits en licence professionnelle en 2012 et 20% des étudiants en Master seraient inscrits en Master spécialisé. <p><u>Hypothèses sur les besoins d'investissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Extension de la capacité d'accueil en fonction de la projection des effectifs étudiants et de la capacité disponible ; - Optimisation de l'utilisation de l'infrastructure dans les établissements à accès régulé ; - Projections de la capacité d'accueil additionnelle nécessaire à l'horizon 2012 : <ul style="list-style-type: none"> o Sciences Juridiques, Économiques et Sociales : 43.742 places o Lettres, Sciences Humaines et Enseignement Originel : 41.440 places o Sciences et Techniques : 38.838 places ; - Optimisation des coûts de construction et équipement par place, soit en 2012 : <ul style="list-style-type: none"> o Sciences Juridiques, Économiques et Sociales : 20.300 DH o Lettres, Sciences Humaines et Enseignement Originel : 18.900 DH o Sciences et Techniques : 22.700 DH ; <p><u>Hypothèses sur les besoins de fonctionnement additionnels :</u> Dotation annuelle moyenne par étudiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lettres, Sciences Humaines et Enseignement Originel : 951 DH - Sciences Juridiques, Économiques et Sociales : 904 DH - Sciences et Techniques : 1.854 DH 				

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Complément / mise à jour des normes de construction et d'équipement des établissements universitaires	2008	Prestations de bureau d'étude et experts pour la définition / mise à jour des normes de construction et d'équipement des établissements universitaires.			1.000.000	1.000.000
Réhabilitation et maintenance des établissements universitaires	2009-2012	Maintenance et réhabilitation des bâtiments : 1,3 % de la valeur de remplacement chaque année Remplacement des équipements : 6% de la valeur de remplacement chaque année	987.300.000			987.300.000
Réhabilitation des cités universitaires	2009-2010	Un programme de réhabilitation des cités universitaires, a été défini pour la période 2006-2010 soit la réhabilitation de 17 cités universitaires entre 2006 et 2010 (30 677 lits) pour un budget global de 205 millions DH. 102 millions DH ont déjà été engagés sur les exercices 2006 et 2007, reste donc 103 millions DH Coût moyen de réhabilitation par lit : ~6 700 DH	103.000.000			103.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Facilitation des conditions d'accès à l'enseignement supérieur						
Extension du réseau des cités universitaires	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de l'ONOUSC qui prévoit la création de 9.293 nouveaux lits en cités universitaires. - Coût moyen de construction et d'équipement par lit : 50.000 DH. - Coût moyen d'entretien par lit : 5.786 DH. 	465.000.000	99.000.000		563.000.000
Extension du réseau des restaurants universitaires	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de l'ONOUSC qui prévoit la création de 5 nouveaux restaurants universitaires sur la période, qui permettront de restaurer à terme 10.000 étudiants supplémentaires (à raison de 1 repas par jour et par étudiant) - Coût moyen de construction et d'équipement par restaurant universitaire : 12,5 Millions DH - Coût annuel moyen de fonctionnement par restaurant universitaire : 22 Millions DH 	62.000.000	315.000.000		377.000.000
Augmentation du nombre de bourses pour accompagner la croissance des effectifs estudiantins avec maintien du taux d'attribution	2009-2012	Taux d'attribution des bourses : <ul style="list-style-type: none"> - Licences : 46% des nouveaux inscrits ; - Masters : 50% des nouveaux inscrits ; - Doctorats : 80% des nouveaux inscrits. Montant des bourses : <ul style="list-style-type: none"> - Licences : 4.330 DH/étudiant ; - Masters : 4.330 DH/étudiant ; - Doctorats : 8.550 DH/étudiant. 		489.000.000		489.000.000
Renforcer la protection de la santé des étudiants		Consultations médicales et soins pour les étudiants		500.000		500.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert						
Développement de pôles de compétences par bassins économiques par région	2009	<p>Etude pour le développement des pôles de compétences régionaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours/homme : 500 ; - Coût / jour/homme : 10.000. 			5.000.000	5.000.000
Professionnalisation des filières à accès ouvert	2009-2012	<p>Mise en place d'options professionnalisantes aux 5^{ème} et 6^{ème} semestres de Licence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Module de 90 heures par Licence / Coût de l'enseignant : 300 DH/heure. - En 2009, année d'expérimentation, 50 Licences bénéficieront du module professionnalisant. - Celui-ci sera par la suite généralisé à l'ensemble des Licences des filières à accès ouvert soit : <ul style="list-style-type: none"> - 2010 : 329 Licences concernées ; - 2011 : 329 Licences concernées ; - 2012 : 329 Licences concernées. 		28.000.000		28.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Développement d'une offre de formation technique et professionnalisante						
Renforcement des formations techniques et professionnalisantes	2009-2012	<p>Extension de la capacité des filières techniques et professionnalisantes avec pour objectifs à l'horizon 2012 de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - doubler la capacité des filières de BTS soit près de 5.000 places ; - doubler la capacité des filières de DUT soit près de 7.000 places ; - doubler la capacité des filières de Licences professionnelles soit près de 6.000 places. <p>Coût d'extension par place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BTS : 7.000 DH ; - DUT : 7.000 DH ; - Licences professionnelles : 5.000 DH. 		171.137.000		171.137.000
Mise en place de l'Institut Prospectif des Qualifications	2009	<p>Prestations de bureau d'étude et experts pour la mise en place de l'Institut Prospectif des Qualifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours homme : 100 ; - Coût du jour homme : 10.000 DH. 			1.000.000	1.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place de mesures pour lutter contre le redoublement et le décrochage universitaire						
Mise en place de cours de méthodologie au travail universitaires pour les nouveaux étudiants de Licence	2009-2012	<p>Semestre de méthodologie au niveau du 1^{er} semestre de Licence d'une durée de 180 heures. Coût de l'enseignant : 300 DH / heure</p> <p>En 2009, année d'expérimentation, 15.000 étudiants de Licence bénéficieront du semestre de méthodologie.</p> <p>Celui-ci sera généralisé sur les années suivantes à l'ensemble des étudiants de 1^{ère} année de Licence (filières à accès ouvert uniquement) soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2010 : 106.600 étudiants concernés ; - 2011 : 117.150 étudiants concernés ; - 2012 : 128.800 étudiants concernés. 		661.700.000		661.700.000
Mise en place d'un dispositif d'encadrement renforcé des étudiants de Licence	2009-2012	<p>Tutorat des étudiants de licence par des étudiants doctorants, sur la base d'1 heure par mois pendant le 1^{er} semestre soit 4 mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux horaire salarial brut des tuteurs : 9,66 DH 		20.657.408		20.657.408

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 14 Promotion de la recherche scientifique						
Renforcement et valorisation de la recherche						
Soutien à la recherche scientifique	2009-2012	<p><u>Besoin additionnel de financement de la recherche scientifique par le Ministère :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Besoins en investissement</u> : Crédit d'appui à l'investissement pour le programme global de développement des infrastructures de recherche scientifique : 69 millions de DH en 2009 avec un accroissement de 3% par an les années suivantes, soit 289 millions de DH au total sur la période 2009-2012 - <u>Besoins additionnels de fonctionnement</u> : Fonctionnement du CNRST et financement du programme général de recherche scientifique : 431 millions de DH de fonctionnement additionnel sur la période 2009-2012 	289.000.000	431.000.000		720.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
3. Affronter les problématiques transversales du système						
Projet 15 Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement						
Définition des métiers du système éducatif						
Mise en place de la gestion par emplois et compétences du personnel de l'enseignement scolaire et supérieur	2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> - Finalisation des REC et étude des scénarios de création des passerelles par un comité spécialisé : 4 millions DH - Mise en place d'un progiciel pour le REC et d'un serveur national pour le Département de l'Education Nationale : 50.000 DH - Mise en place d'une progiciel pour le REC et d'un serveur national pour les Universités : 50.000 DH 		4.100.000		4.100.000
Formation initiale du personnel de l'enseignement						
Mise en place des nouvelles Filières Universitaires d'Education (FUE) pour la formation des enseignants	2009-2012	<p>Étude pour la définition et la mise en place du nouveau système de recrutement et de formation initiale des enseignants</p> <p>Création d'une filière universitaire de niveau Licence</p> <p>Coût de création d'une filière d'une durée de 3 ans pour 1.000 étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.500DH/étudiant/an coûts de structure (groupes de 25 étudiants) - Coût total = 16.000.000 DH pour 1.000 étudiants sur 3 ans 		450.000.000	5.000.000	455.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place des nouvelles Filières Universitaires d'Education (FUE) pour la formation des enseignants	2012	Création d'une filière Master/Doctorat en prolongement du niveau Licence pour 10% des étudiants en Master et pour 2% en doctorat : 1 enseignant pour 10 étudiants (pour les niveaux Master et Doctorat), à salaire mensuel moyen net de 24.000 DH/mois, soit 33 600 DH en brut → Coût global annuel = 9,6 millions DH pour 100 étudiants		58.000.000		58.000.000
Mise en place des nouvelles Filières Universitaires d'Education (FUE) pour la formation des enseignants	2009-2011	Concernant la formation des formateurs et des enseignants ENS réaffectés, il est prévu 200 jours de formation, avec un coût de formation jour/homme de 400 DH		37.000.000		37.000.000
Mise en place des Centres Régionaux de Formation (CRF)	2009	Étude pour la définition et la mise en place du nouveau système des CRF Accompagnement de l'intégration des CRF			5.000.000	5.000.000
Mise en place des Centres Régionaux de Formation (CRF)	2009-2012	Le coût de la formation est calculé à partir du coût complet de prise en charge (bourses) d'un stagiaire-enseignant pendant un an (2 ans à partir de 2012), à hauteur de 6 550 DH / stagiaire / an dans les centres de formation (et 8.550 DH/an dans les ENS)		273.000.000		273.000.000
Mise en place de la Direction centrale de la formation des cadres	2009-2012	Création d'une structure de pilotage centrale de formation de 6 personnes : salaire mensuel brut 20.800 DH		6.000.000		6.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Définition des conditions d'accès aux métiers de l'éducation						
Appliquer les nouvelles exigences liées à la réforme LMD	2009-2012	Le budget comprend une indemnité de 2.500 DH par expert, par commission. Prévoir 100 commissions annuellement, et 1 expert par commission. Coût annuel estimé à 250.000DH		1.000.000		1.000.000
Renforcement de la formation continue						
Mise en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement scolaire	2009-2012	Définition et mise en œuvre d'un schéma directeur de la formation continue pour l'enseignement scolaire : <ul style="list-style-type: none"> – une enveloppe a été fixée pour la période et répartie sur le principe d'une montée en charge annuelle régulière. – Le coût journalier de la formation est de 400 DH/jour, ce qui correspond à 1,5 millions de jours de formation par an 		2.200.000.000		2.200.000.000
Mise en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement scolaire	2009-2011	Répartition de la formation : <ul style="list-style-type: none"> – 3000 inspecteurs pendant 2 jours – 360 formateurs pendant 7 jours – 1.000 formateurs CFI pendant 2 jours – 1.000 formateurs CFI pendant 3 jours – 130.000 enseignants du primaire pendant 2 jours – 32 responsables régionaux de formation continue pendant 2 x 3 jours – 15 formateurs CFI pendant 2 x 3 jrs Coût journalier de formation : 400 DH/jour		109.500.000		109.500.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement scolaire	2009-2010	Une enveloppe a été fixée pour la formation des ressources humaines en TICE		74.000.000		74.000.000
Mise en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement supérieur	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> – Coût journalier de la formation en technique pédagogique des enseignants : 400 DH/jour – Coût journalier de la formation du personnel administratif : 400 DH/jour – Coût journalier de la formation des enseignants à l'étranger : 5.000 DH/jour 		400.000.000		400.000.000
Mise en place d'une organisation souple et efficace de la formation continue	2009-2012	L'équipe de pilotage de la formation continue qui sera mise en place au niveau des DRF sera constituée de 2 personnes par Académie (un responsable et un assistant), pour un coût estimé de 120 000 DH par an		7.680.000		7.680.000
Déploiement des moyens de gestion nécessaires au pilotage de la formation continue	2009-2012	<p>Le budget de création d'un réseau de partage d'expériences et de contenu se décompose comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Coût annuel d'installation et de fonctionnement d'un serveur (hébergement externe) = 50.000 DH – Salaires de l'équipe de création et de gestion des contenus, soit 5 personnes en central, et des équipes en CRF (Centres Régionaux de Formation) pour un salaire mensuel brut de 12.000 DH 		3.080.000		3.080.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 16 Renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement						
Opérationnalisation des modes d'encadrement						
Renforcement de la chaîne de management	2009-2012	La durée de la formation est d'1 an et concernera environ 1.000 personnes/an. Le coût annuel de formation est estimé à 80.000 DH par personne.		320.000.000		320.000.000
Redéfinition des missions des corps d'inspection						
Révision des missions du corps d'inspection dans le cadre de la mise en place des zones pédagogiques	2009	Etude et assistance à la mise en place. Coût global : 15 millions DH			15.000.000	15.000.000
Rénovation de la fonction d'inspection	2009	La durée de la formation en techniques pédagogiques et TICE est de 3 jours pour les inspecteurs Le coût journalier est de 270 DH/jour		2.400.000		2.400.000
Adaptation du système d'évaluation aux spécificités du système de l'éducation						
L'adaptation du système d'évaluation s'inscrit dans le cadre du projet de mise en place des zones pédagogiques et ne nécessite pas de budget particulier						

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Gestion de la relation avec les partenaires sociaux						
Développement des relations du Ministère avec les syndicats	2009	Étude sur la clarification des relations entre le ministère et les syndicats Coût total de l'études : 5 millions DH			5.000.000	5.000.000
Projet 17 Optimisation de la gestion des ressources humaines						
Décentralisation de la gestion des ressources humaines						
Définition et allocation des ressources et des moyens nécessaires à la décentralisation	2009-2011	Étude et accompagnement de la mise en place de la décentralisation : – Le budget pour l'étude et le plan de mise en œuvre pour la 1 ^{ère} année est de 15.000.000 DH – Le budget pour l'assistance à la mise en place en 2 ans est de 30.000.000 DH			45.000.000	45.000.000
Définition et allocation des ressources et des moyens nécessaires à la décentralisation	2009-2011	Mise en place des systèmes et outils RH en Académie : – Achat de logiciels GRH et d'un serveur Windows pour un coût de 1.650.000 DH – Le coût de la mise en œuvre est également de 1.650.000 DH	3.210.000			3.210.000
Définition et allocation des ressources et des moyens nécessaires à la décentralisation	2009-2010	Mise en place des systèmes et outils RH en Universités : – Mise en place de logiciels GRH Universités Webisé et d'un serveur Windows pour un coût de 1.500.000 DH – Le coût de la mise en œuvre est également de 1.500.000 DH	3.000.000			3.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Former des cellules RH dans les Académies, délégations et établissements	2009-2011	300 gestionnaires RH bénéficieront de la formation : <ul style="list-style-type: none"> – 60 personnes suivront une formation requalifiante de 60 jours – 240 personnes suivront une formation de mise à niveau de 10 jours – Le coût unitaire de la formation est de 400 DH/jour/personne 		2.400.000		2.400.000
Former des cellules RH dans les Universités	2009-2010	45 gestionnaires RH bénéficieront de la formation, soit 3 par Universités : <ul style="list-style-type: none"> – 15 personnes suivront une formation requalifiante de 60 jours – 30 personnes suivront une formation de mise à niveau de 10 jours 		480.000		480.000
Gestion prévisionnelle du personnel						
Optimiser la gestion des ressources humaines de l'enseignement scolaire (1/2)	2009-2012	Recrutement des nouveaux enseignants du primaire : <ul style="list-style-type: none"> – Coût annuel enseignant du primaire : 60.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009-2012 : 1.258 		611.000.000		611.000.000
	2009-2012	Recrutement des nouveaux enseignants du collégial : <ul style="list-style-type: none"> – Coût annuel enseignant du collégial : 72.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009-2012 : 11.231 		1.302.000.000		1.302.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Optimiser la gestion des ressources humaines de l'enseignement scolaire (2/2)	2009-2012	Recrutement des nouveaux enseignants du qualifiant : – Coût annuel enseignant du qualifiant : 76.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009-2012 : 10.810		1.967.000.000		1.967.000.000
	2009-2012	Mise en place des heures supplémentaires obligatoires (collégial et qualifiant) : – 2 heures supplémentaires hebdomadaires obligatoires faites par 20% des enseignants du collégial et du secondaire – Coût d'une heure supplémentaire : 120 DH		672.000.000		672.000.000
	2009-2012	Recrutement des nouveaux administratifs de l'enseignement scolaire : – Coût annuel agent administratif pour le scolaire et le supérieur : 72.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009-2012 : 8 865		789.657.000		789.657.000
Optimiser la gestion des ressources humaines de l'enseignement supérieur	2009-2012	Recrutement des nouveaux enseignants de l'enseignement supérieur : – Coût annuel enseignant du supérieur : 170.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009-2012 : 2.661		1.104.755.000		1.104.755.000
	2009-2012	Recrutement des nouveaux administratifs de l'enseignement supérieur : – Coût annuel agent administratif pour le scolaire et le supérieur : 72.000 DH – Effectifs à recruter entre 2009 et 2012 : 982		172.584.000		172.584.000
		Recrutement annuel habituel des enseignants par le Ministère : – Enseignants recrutés annuellement par le ministère, et dont la charge est déduite du budget de la réforme : 3.000 enseignants / an		- 2.160.000.000		- 2.160.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Renforcement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines du scolaire	2009	Réalisation d'un schéma directeur RH en Universités, et mise en place des outils de gestion prévisionnelle du personnel : – Coût de l'étude et de l'assistance à la mise en place évalué à 10 millions DH			10.000.000	10.000.000
Gestion de la mobilité du corps enseignant						
La gestion de la mobilité est un aspect fondamental de la décentralisation et ne nécessitera pas la mobilisation d'un budget supplémentaire						
Valorisation, implication et responsabilisation des ressources humaines						
Création d'un référentiel de valeurs partagées	2009	Mise en place d'une charte de l'enseignant pour l'enseignement scolaire : – Étude et mise en place de la charte – communication et diffusion : 5 millions DH Mise en place d'une charte de l'enseignant pour l'enseignement supérieur : – Étude et mise en place de la charte – communication et diffusion : 5 millions DH			10.000.000	10.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Instauration des instances de recours	2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> – Réalisation d'une étude de faisabilité et d'acceptabilité pour un montant de 3.000.000 DH – Installation d'un serveur Web pour un montant de 1.000.000 DH – Mise en place de médiateurs pour élèves dans les Délégations : 2 personnes par Délégation à un salaire annuel brut de 84 000 DH, soit un total de 47 millions DH – Mise en place de médiateurs pour enseignants en Académie : 2 personnes par Académie à un salaire annuel brut de 84.000 DH, soit un total de 10,4 millions DH – Mise en place de médiateurs en Universités (2 personnes par Université 120.000 DH, soit un total de 14,4 millions DH) 	1.000.000	71.800.000	3.000.000	75.800.000
Valorisation financière exceptionnelle aux enseignants du scolaire	2009-2012	<p>Prévoir annuellement près de 1,5% de la masse salariale en «éléments de motivation»</p> <p>La mise en place de cette mesure sera précédée par une étude sur la rémunération dans l'éducation (coût estimé à 10 millions DH)</p>		1.490.000.000	10.000.000	1.500.000.000
Mise en place d'un système de gestion des compétences						
<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'une gestion des compétences passe par le renforcement des compétences (3.1) et la planification du système d'éducation (3.5), et ne nécessite pas de budget particulier. 						

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 18	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère					
Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités						
Transfert de la gestion du patrimoine aux Académies et aux Universités	2008-2010	<p>Prestation d'experts pour la réalisation de l'inventaire du patrimoine :</p> <p>Le coût de l'inventaire du patrimoine de l'enseignement scolaire se base sur les données suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'Établissements : 9.123 - Coût moyen / Etablissement : 3.000 DH <p>→ Coût total 27.369.000 DH</p> <p>Le coût de l'inventaire du patrimoine de l'enseignement supérieur se base sur les données suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de facultés : 65 - Coût moyen / faculté : 75.000 DH <p>→ 4.875.000 DH</p> <p>Une enveloppe globale de 500.000 DH a été fixée pour l'inventaire du Patrimoine des centres de formation</p> <p>Une enveloppe globale équivalente à 10% du total a été fixée pour l'inventaire du Patrimoine du Ministère, Académies et autres sites → 3.274.400 DH</p>			36.018.400	36.018.400

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Clarification des attributions et de l'organisation à chaque niveau du Système d'Education et de Formation	2008-2010	<p>Prestation d'un bureau d'études pour la formalisation et la mise en place des manuels de procédures et de l'organisation pour l'enseignement scolaire :</p> <p>L'équipe de travail sera mixte, et se composera de 9 consultants (un pour deux Académies, et un pour le Ministère) + des ressources internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée de la mission : 24 mois - Nombre de jours/ homme : 4.320 - Coût/ jour / homme : 4.000 DH <p>Prestation d'un bureau d'études pour la formalisation et la mise en place des manuels de procédures pour l'enseignement supérieur :</p> <p>L'équipe de travail sera composée de 6 consultants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 consultants pour la procédure Ressources Humaines - 2 consultants pour la procédure Comptabilité - 2 consultants pour la procédure Patrimoine <p>La durée de la mission sera de 12 mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours/ homme : 1.440 - Coût/ jour / homme : 4.000 DH 			23.040.000	23.040.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Consolidation de l'autonomie et contractualisation avec l'État						
Mise en place d'outils de pilotage	2008	L'accompagnement au déploiement du processus de planification aura un coût de 7.000.000 DH et sera financé par le MEDA (données DSSP) Le budget comprend uniquement le coût d'assistance complémentaire pendant la mise en oeuvre			1.000.000	1.000.000
Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)						
<ul style="list-style-type: none"> Le budget inhérent à la création d'agence est négligeable, dans la mesure où des ressources internes seront utilisées pour les études de faisabilité et la mise en place. Par ailleurs, à terme, la création d'agences doit même engendrer des synergies de coût et donc un gain en terme de dépenses budgétaires. 						
Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation						
Création d'un organe d'accréditation unique	2009	Réalisation d'une étude : - Nombre de jours/ homme : 100 - Coût/ jour / homme : 10.000 DH			1.000.000	1.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 19 Planification et gestion du Système d'Education et de Formation						
Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données						
Mettre en place un processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données	2008-2009	<p>Gratuité de l'outil informatique</p> <p>Le budget comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût du paramétrage de l'outil : 500.000 DH - Nombre de planificateurs à former / Académie : 3 - Nombre de planificateurs à former / Délégation : 2 - Nombre de planificateurs à former au Central : 114 - Durée moyenne de la formation : 5 jours, par groupes de 10 - Coût du jour de formation : 10.000 DH <p>Les coûts de déploiement sont jugés négligeables (non pris en compte)</p>			2.000.000	2.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Optimisation du système d'information pour la planification et la gestion du Système d'Education et de Formation						
Améliorer le système d'information du Département de l'Education Nationale et des capacités institutionnelles et d'encadrement de la Direction du Système d'Information (DSI)	2008-2010	<p>Les coûts sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Système informatisé de gestion des ressources humaines : 21.000.000 DH - Système informatisé de gestion pédagogique (examens, inspection,...) : 10.200.000 DH - Système d'information de gestion de l'éducation (y compris système d'information de l'établissement) : 238.000.000 DH <p>L'ensemble de ces systèmes sera déployé aussi bien au niveau de l'administration centrale qu'aux niveaux décentralisés.</p>		269.200.000		269.200.000
Poursuivre la mise en oeuvre du Système d'Information et de Gestion (SIG) au niveau des Universités	2009	<p>Acquisition et mise en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De serveurs pour un montant de 4.000.000 DH - De logiciels pour un montant de 11.400.000 DH <p>Le coût de la formation est de 75.000 DH</p>	15.475.000			15.475.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale						
Améliorer la connectivité à tous les niveaux du système	2008-2012	Extension de la connexion Internet aux établissements : Les coûts sont les suivants : – Établissements primaires : coût annuel 41.820.000 DH – Établissements secondaires : coût annuel 25.836.000 DH → Coût annuel total = 67.656.000 DH		293.176.000		293.176.000
Renforcer le rythme d'équipement des structures de gestion en matériel informatique	2008-2010	Acquisition de matériel informatique : Les coûts sont les suivants : – Administration centrale : 6.000.000 DH – Académies (complément d'équipement) : 8.000.000 DH – Délégations : 4.830.000 DH – Établissements primaires (1PC avec imprimante) : 48.790.000 DH – Établissements secondaires (2PC avec imprimantes) : 30.142.000 DH	97.762.000			97.762.000
Mettre en place un Intranet qui couvre tout le Système d'Education et de Formation	2008-2010	Le développement de l'administration centrale comprend le portail Internet, le portail Intranet et l'e-administration (revue de presse, courrier,...) : – Coût total en central : 7.600.000 DH – Coût total en Académies : 3.200.000 DH		10.800.000		10.800.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 20 Maîtrise des langues						
Projet pris en charge par le CSE						
Projet 21 Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient						
Refonte du système d'information et d'orientation (processus d'orientation, outils, ressources)						
Mise à disposition d'une information fiable, exhaustive et mise à jour, facilement disponible	2009-2012	Création d'un portail Internet unique et maintenance sur la période 2009-2012 pour un coût de 200.000 DH Publication de supports d'information – Prix d'un support : 5 DH Le taux de couverture des élèves par les supports d'information est de 60% des lycéens et collégiens		27.490.245		27.490.245

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Développement de l'orientation «active»	2009-2012	<p>Mise en place des entretiens étudiants/enseignants d'Universités :</p> <p>Concernant les bacheliers, les hypothèses sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 129.000 bacheliers en 2009 - 148.000 bacheliers en 2010 - 165.000 bacheliers en 2011 - 184.000 bacheliers en 2012 <p>Pourcentage de bacheliers demandeurs d'entretien :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30% en 2009 - 40% en 2010 - 45% en 2011 - 50% en 2012 <p>La durée d'un entretien est de 0,5 heure et le taux horaire moyen brut pour l'enseignant est de 300 DH</p>		39.622.500		39.622.500
Renforcement des moyens humains dédiés à l'orientation, qualitativement et quantitativement	2009-2012	<p>Mise en place d'un conseiller par établissement secondaire collégial et qualifiant, soit 1.000 conseillers à former sur la période 2009-2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de la formation initiale/conseiller (hors masse salariale) : 4.000 DH - Salaire mensuel brut conseiller d'orientation : 6.500 DH 		369.040.000		369.040.000
Développement des passerelles entre les composantes du Système d'Education et de Formation						
<ul style="list-style-type: none"> • Le développement des passerelles entre les différentes composantes du SEF ne nécessite pas de budget particulier 						

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
4. Se donner les moyens de réussir						
Projet 22 Optimisation et pérennisation des ressources financières						
Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser (mutualisation, externalisation, coûts de construction...)						
Mise en place d'une comptabilité générale et analytique au niveau des Académies et des Universités	2009	Prestation d'un bureau d'études pour la conception et la mise en place d'une comptabilité générale et analytique au niveau des Académies : - Nombre de jours/ homme : 1.000 ; - Coût/ jour / homme : 5.000 DH. Prestation d'un bureau d'études pour la conception et la mise en place d'une comptabilité générale et analytique au niveau des Universités : - Nombre de jours/ homme : 1.000 ; - Coût/ jour / homme : 5.000 DH.			10.000.000	10.000.000
Création d'un fonds de soutien à l'enseignement scolaire						
N/A						
Définition du modèle et de la stratégie de développement de l'offre privée						
Développement de l'offre d'enseignement privée	2008	Prestations de bureau d'étude et d'experts pour la définition de la stratégie et du modèle de développement de l'offre privée : - Nombre de jours homme : 300 ; - Coût du jour homme : 10.000 DH.			3.000.000	3.000.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Projet 23 Mobilisation et communication autour de l'école						
Mise en place d'une stratégie de communication (Renforcement de la communication interne et externe)						
Mise en place d'une stratégie nationale de communication interne et externe autour du Programme NAJAH (1/2)	2008-2011	<p>La campagne de communication relative au programme de réforme de l'éducation nationale se décompose comme suit :</p> <p><u>Stratégie de communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût d'élaboration de la stratégie de communication : 500.000 DH <p><u>Frais techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les frais techniques incluent : la conception, l'exécution, la photogravure : 500.000 DH <p><u>Coûts de production</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de production d'un spot TV : 750.000 DH - Nombre de spots TV : 2 - Coût de production d'une capsule pédagogique (TV et radio) : 80.000 DH - Nombre de capsules : 5 			91.700.000	91.700.000

Mesures du Programme NAJAH	Période de mise en oeuvre	Principales hypothèses de budget	Budget (en DH)			
			Investissement	Fonctionnement additionnel	Etudes	Total
Mise en place d'une stratégie nationale de communication interne et externe autour du Programme NAJAH (2/2)	2008-2011	<p><u>Frais d'achats d'espaces publicitaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 vagues d'un mois/an - Négociation d'une réduction de 75% avec les chaînes télévisées pour cause nationale - Nature des supports TV : TVM, 2M, Arriadia - Négociation d'une réduction de 50% avec les radios pour cause nationale - Nature des supports Radio : Medi1, Radio 2M, RTM Arabe, RTM Chaîne Inter, MFM, Radio Atlantique, Aswat, Chada FM,... - Nature des supports Presse : Le Matin, L'Économiste, Assabah, Aujourd'hui le Maroc, La Vie Eco,... - Affichage 4x3 sur l'ensemble des villes du Royaume - Négociation de la gratuité des supports pour les capsules pédagogiques <p>Le budget estimé n'inclut pas le coût de production d'émissions TV et radios dédiées à l'éducation.</p>				
Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées						
Elaboration d'une charte inhérente aux relations entre parents d'élèves et établissements	2009	Etude pour élaborer une charte inhérente aux relations entre parents d'élèves et établissements			5.000.000	5.000.000

2. Liste des plans d'actions pour la mise en œuvre du Programme NAJAH

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 1 :	Développement du préscolaire
Développement d'un nouveau concept de l'enseignement préscolaire et amélioration de l'offre pédagogique existante	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Préparer le cadre et la stratégie de développement du préscolaire au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> Mener une étude pour la définition d'un concept préscolaire moderne, adapté aux spécificités marocaines (en cours)
Mettre à niveau l'offre préscolaire existante : <ul style="list-style-type: none"> Généralisation des centres de ressources Mise en place d'une formation requalifiante pour les éducateurs en exercice 	<ul style="list-style-type: none"> Équiper les centres de ressources manquants pour une couverture complète par Délégation Définir et mettre en place le dispositif de formation continue qualifiante pour les éducateurs en exercice (programme et modalités de formation, mode de prise en charge, infrastructures et personnel de formation...) Mener une campagne d'information pour sensibiliser les structures préscolaires existantes sur l'importance de la formation continue des éducateurs
Étendre l'offre préscolaire dans une perspective de généralisation : <ul style="list-style-type: none"> Ouverture de classes préscolaires dans les écoles primaires Mise en place d'une formation initiale à la profession d'éducateur Distribution de cartables préscolaires aux plus défavorisés 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le plan de mise en œuvre pour l'ouverture des nouvelles salles préscolaires (planification, définition des mécanismes de financement, de suivi et d'évaluation) Définir la méthodologie, les critères et les procédures pour l'identification « terrain » et la planification des classes préscolaires à ouvrir Procéder à une première vague (pilote) de déploiement des classes préscolaires (identification, localisation, planification, libération du foncier, achats de travaux, réalisation des constructions, équipement, recette) Évaluer les résultats de la phase pilote et procéder aux ajustements nécessaires Sur la base des ajustements effectués, procéder à la 2ème vague de déploiement des classes préscolaires Définir et mettre en place une formation initiale à la profession d'éducateur préscolaire Définir et mettre en place un dispositif de distribution de cartables préscolaires aux enfants défavorisés, en procédant par des phases pilotes Définir et mettre en place un dispositif d'appui au secteur privé pour le développement du préscolaire en milieu urbain (cf. « Définition du modèle et de la stratégie de développement de l'offre privée » dans le cadre du Projet 22)
Renforcer le dispositif d'encadrement de l'offre préscolaire	<ul style="list-style-type: none"> Former et recruter des inspecteurs du préscolaire parmi les inspecteurs du primaire Mettre en place une structure dédiée à la gestion du préscolaire

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 2 :	Extension de l'offre d'enseignement obligatoire
Extension de l'offre pour l'enseignement primaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réaliser les constructions résiduelles d'écoles primaires pour assurer une couverture nationale complète	<ul style="list-style-type: none"> • Affiner les normes de construction et d'équipement des écoles primaires, par catégorie d'école (cf. projet 3) • Définir et mettre en place la méthodologie, les critères et les procédures pour l'identification « terrain » et la planification des écoles à ouvrir • Procéder à une première vague de déploiement des écoles primaires (identification, localisation, planification, libération du foncier, achats de travaux, réalisation des constructions, équipement, recette) • Optimiser le dispositif de planification du Système d'Éducation et de Formation (cf. Projet 19) et évaluer les résultats de la première vague de déploiement pilote • Sur la base des nouveaux besoins affinés et des ajustements effectués, procéder à la 2ème vague de déploiement des écoles primaires
Extension de l'offre pour l'enseignement secondaire collégial	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Maintenir le rythme de construction des collèges en milieu urbain pour faire face à l'encombrement <u>Et</u> Accélérer le développement des collèges en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> • Affiner les normes de construction et d'équipement des collèges, par catégorie de collège (cf. projet 3) • Définir et mettre en place la méthodologie, les critères et les procédures pour l'identification « terrain » et la planification des collèges à ouvrir • Procéder à une première vague de déploiement des collèges (identification, localisation, planification, libération du foncier, achats de travaux, réalisation des constructions, équipement, recette) • Optimiser le dispositif de planification du Système d'Éducation et de Formation (cf. Projet 19) et évaluer les résultats de la première vague de déploiement pilote • Sur la base des nouveaux besoins affinés et des ajustements effectués, procéder à la 2ème vague de déploiement des collèges
Projet 3 :	Mise à niveau des établissements
Catégorisation et normalisation des infrastructures et équipements	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Catégoriser les écoles primaires et les collèges et compléter / mettre à jour leurs normes de construction et d'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'étude du Parsem pour définir les catégories d'établissements scolaires, y intégrer les normes d'équipement et rendre opérationnelles les normes de construction définies pour ces établissements

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 3 : Mise à niveau des établissements	
Réhabilitation, maintenance et équipement des écoles et des collèges	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réhabiliter les écoles primaires et les collèges	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation (avec une phase pilote pour affiner la méthodologie) • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation
Mettre en place un dispositif de maintenance préventive dans les écoles primaires et les collèges	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les normes et procédures de maintenance préventive des établissements • Diffuser et former les directeurs d'établissements au dispositif de maintenance préventive • Mettre en place des plans de maintenance préventive annuels dans les établissements
Réhabiliter les Centres Pédagogiques Régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation
Réhabilitation, maintenance et équipement des internats	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réhabiliter les internats	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 4 :	Égalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire
Mise en place d'actions d'appui à la scolarisation : transport scolaire, cantines, internats	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Etendre l'offre d'internats et de cantines en milieu rural pour les écoles primaires et les collèges	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la sélection des communes pilotes sur lesquelles seront effectués les tests (en relation avec le projet d'extension de l'offre d'enseignement) et procéder au recensement exhaustif des besoins par établissements et à leur budgétisation précise. • Définir le plan de mise en œuvre des projets de création d'internats (planification, définition des procédures de gestion et de financement, partenariats avec les parties prenantes, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation). • Procéder aux travaux de construction et d'équipement des nouveaux internats. • Suivre et évaluer les projets de nouveaux internats, puis procéder au déploiement une fois les expériences pilotes évaluées.
Mettre en place les moyens de transports adéquats dans le milieu rural pour les écoles primaires et les collèges	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder au recensement exhaustif des besoins en moyens de transport adaptés par école/collège ruraux et à leur budgétisation • Définir le plan de mise en œuvre des transports scolaires (planification, définition des procédures de gestion et de financement des projets, partenariats avec les parties prenantes, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder à l'acquisition et à la mise en service des moyens de transport choisis • Suivre et évaluer les projets de mise en place de moyens de transport adaptés, puis procéder au déploiement une fois les expériences pilotes évaluées
Mise en place d'aides matérielles pour l'accès à l'enseignement	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place des aides matérielles pour prendre en charge les coûts de scolarisation des plus démunis	<ul style="list-style-type: none"> • Définir dans le détail le mécanisme d'aides matérielles à mettre en place (type et montant de l'aide par cycle, bénéficiaires cibles, procédures d'octroi...) • Définir le plan de mise en œuvre des aides matérielles à la scolarisation (planning et responsable de mise en œuvre, mécanismes de suivi et d'évaluation...) • Tester le mécanisme d'aides matérielles au moyen de pilotes • Suivre et évaluer les résultats du pilote • Procéder aux ajustements nécessaires et généraliser le mécanisme d'aides matérielles

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 5 :	Lutte contre le redoublement et le décrochage
Mise en place d'un dispositif de suivi personnalisé des élèves	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place le suivi personnalisé des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer la fiche de suivi des élèves et la diffuser aux Académies et Etablissements • Sensibiliser les enseignants à la nécessité de détecter les élèves en difficulté • Capitaliser sur les expériences de la DVS et de l'éducation non formelle • Mettre en place des cellules de veille dans les établissements • Revoir et renforcer les missions et attributions des conseils de class en matière de suivi et d'orientation des élèves
Mise en place d'un dispositif de soutien scolaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un le soutien scolaire pour les élèves en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les cours de soutien scolaire au niveau du primaire • Mettre en place les cours de soutien scolaire au niveau du collège • Mesurer l'impact des cours de soutien au primaire • Mesurer l'impact des cours de soutien au collège
Interdire les cours particuliers donnés par les enseignants à leurs propres élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer l'interdiction des cours particuliers privés donnés par les enseignants à leurs propres élèves
Projet 6 :	Développement de l'approche genres dans le Système d'Education et de Formation
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Intégrer la dimension genre dans la politique éducative	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser sur le Plan d'Actions Stratégiques à Moyen Terme d'Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes 2008-2011 (Fond d'Appui à l'Égalité entre les Sexes de la coopération canadienne) • Définir et mettre en place les mesures d'intégration du genre dans la politique éducative
Intégrer la dimension genre dans le processus de budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une budgétisation sensible au genre des solutions de facilitation des conditions d'accès aux espaces d'enseignement (transport scolaire, cantines, internats,...)
Mettre en place des mesures visant à faciliter l'accès à l'enseignement des filles, notamment en milieu rural (internats, transports scolaires...)	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'actions intégrés dans le cadre du projet 4
Généraliser les latrines dans les établissements scolaires	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action intégré dans le cadre du projet 3 de mise à niveau des établissements

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 7 :	Équité en faveur des enfants à besoins spécifiques
Définition d'une stratégie pour les enfants à besoins spécifiques	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Dresser un état des lieux des handicaps	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une cartographie des expériences locales en matière d'intégration des enfants handicapés • Réaliser une carte des handicapés par région, en collaboration avec les communes
Améliorer les conditions d'accès des enfants handicapés aux classes ordinaires	<ul style="list-style-type: none"> • Aménager les écoles et les classes ordinaires (accès aux salles, aux toilettes, mobilier adapté...) pour faciliter l'accès des handicapés : Opération intégrée dans le cadre du projet 3 de mise à niveau des établissements • Doter les classes existantes du matériel didactique adéquat • Développer le ramassage scolaire en ayant recours aux associations / ONG et autres partenaires
Augmenter les capacités d'accueil des classes spécialisées	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les capacités d'accueil des classes intégrées • Développer une offre de formation appropriée pour accueillir les adolescents handicapés • Définir les modalités de collaboration avec les associations pour l'éducation des enfants handicapés
Définition d'une stratégie pour les enfants en situation difficile	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Dispenser une formation adaptée aux enfants incarcérés	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la coordination avec le Ministère de la justice et les ONG opérant dans le domaine pour définir les modalités d'intervention du Ministère
Scolariser les enfants des rues	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une analyse convergente des études existantes (cf. étude du cabinet du ministre du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité réalisée en 2006) • Renforcer la coordination avec les différentes organisations régionales et nationales oeuvrant dans l'accueil des enfants des rues pour définir les modalités d'intervention du Ministère
Projet 8 :	Recentrage sur les savoirs et les compétences de base
Mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Dresser un bilan des compétences des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser sur le projet d'évaluation des apprentissages, piloté par le Centre National de l'Évaluation et des examens
Mettre en place le dispositif de pilotage du projet de mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une structure et une organisation de gouvernance du projet • Définir les objectifs et des moyens correspondants

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
Mise en œuvre de la pédagogie de l'intégration	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en adéquation la pédagogie de l'intégration avec le contexte marocain (phase de conception)	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer un appel à manifestation d'intérêt auprès des Universités et de toute entité exerçant de la recherche pédagogique • Réaliser une ou plusieurs études pour adapter pédagogie de l'intégration (contenu, outils...) compte tenu des contraintes spécifiques au contexte marocain
Mettre en œuvre la pédagogie de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la stratégie de déploiement de la pédagogie de l'intégration • Définir la stratégie de formation (concepteurs et enseignants) • Réviser le socle de compétences des élèves et des enseignants en se concentrant sur les apprentissages de base • Réviser le système d'évaluation compte tenu du nouveau socle de compétences • Elaborer les outils pédagogiques • Mettre en place une expérimentation au sein d'établissements pilotes • Analyser les impacts et les résultats de l'expérimentation sur les outils pédagogiques et la formation • Définir et mettre en œuvre la stratégie de généralisation de la pédagogie de l'intégration
Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages (programme Génie)	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Améliorer le dispositif de pilotage du programme Génie	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une organisation et une structure de pilotage du programme Génie (nationale/régionale) • Nommer un conseiller TICE au niveau régional
Mettre en place une stratégie d'équipement visant à intégrer l'informatique dans l'environnement pédagogique des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser la stratégie d'équipement en vue d'intégrer l'informatique dans l'environnement pédagogique des élèves • Définir un plan de déploiement progressif selon la stratégie réactualisée, décliné au niveau régional et local • Définir et mettre en place un dispositif de gestion de la maintenance des équipements • Définir et mettre en place un dispositif de gestion des salles multimédias • Réaliser une étude d'opportunité pour envisager la location des équipements

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	
Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages (programme Génie)	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place une stratégie de formation adaptée aux besoins locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie et un plan de formation aux niveaux national et régional • Intégrer le module de formation des TICE dans la formation initiale et continue des enseignants, des inspecteurs et des directeurs d'établissements • Mettre en place un partenariat avec l'OFPPT dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de formation • Élaborer les guides d'accompagnement de la formation dispensée • Mettre en place le «e-learning»
Accélérer le développement des contenus numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins en matière de contenus • Mettre en place un laboratoire des contenus numériques selon les résultats de l'étude lancée • Lancer l'appel à projet pour la production de contenus numériques spécifiques • Acquérir les contenus identifiés • Adapter les contenus acquis aux spécificités marocaines • Mettre en place la formation des enseignants en matière d'utilisation des contenus • Déployer les contenus au niveau des établissements équipés • Mettre en place un portail éducatif
Mettre en place une stratégie efficace de conduite du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie d'accompagnement au changement déclinée au niveau régional et local, et en estimer le budget • Mettre en œuvre la stratégie d'accompagnement au changement définie • Lancer une enquête nationale sur l'imprégnation de la communauté éducative par les TICE
Mise à niveau du matériel pédagogique	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un référentiel et une nomenclature du matériel pédagogique uniques, adaptés aux curricula actuels	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un référentiel du matériel didactique adapté aux nouveaux curricula • Définir une nomenclature unifiée (langage pédagogique et langage technique) par le CNIPE
Equiper les établissements en matériel pédagogique, selon le référentiel défini	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les besoins en termes de matériel didactique par Etablissement et par Académie • Définir une stratégie de mise à niveau du matériel didactique déclinée au niveau régional et local • Mettre à niveau les Etablissements selon la stratégie définie

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
Mise à niveau du matériel pédagogique	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Optimiser la gestion du matériel pédagogique et mettre en place la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Créer le Laboratoire d'étude et d'essai du matériel didactique • Créer une base de données de gestion et de suivi du matériel didactique • Mettre en place un dispositif de gestion de la maintenance du matériel didactique • Créer un lieu de stockage répondant aux normes de sécurité au sein des établissements
Mise en adéquation de la recherche et des innovations pédagogiques avec les besoins du système éducatif	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Définir la stratégie globale en matière de recherche pédagogique en adéquation avec les besoins éducatifs (y compris la coopération internationale)	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les thèmes prioritaires de recherche pédagogique • Définir la stratégie en matière de coopération internationale pour la recherche pédagogique • Définir la stratégie de développement de la recherche scientifique dans le domaine de la pédagogie dans les Universités en relation avec les nouvelles missions de formations pédagogiques
Mettre en place une structure de pilotage de la recherche pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et institutionnaliser le processus inhérent à la recherche pédagogique
Mettre en place une cellule de veille en matière d'innovation pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les missions et attributions de la cellule de veille • Institutionnaliser la cellule de veille
Organiser un concours national sur l'innovation pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les thèmes du concours national sur l'innovation pédagogique • Sélectionner les membres du jury du concours • Définir le règlement du concours • Communiquer sur le concours
Projet 9 :	Amélioration de la qualité de la vie scolaire
Aménagement et organisation du temps scolaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réorganiser l'enveloppe horaire (1/2)	<ul style="list-style-type: none"> • Alléger les contenus en se concentrant sur les apprentissages de base • Impacter les mesures d'allègement des contenus sur le système d'évaluation • Réviser, par cycle scolaire, l'allocation du temps scolaire entre matières de base, matières d'éveil, étude et modules régionaux • Communiquer sur le nouvel aménagement du temps scolaire • Actualiser les curricula de formation continue pour intégrer l'étude (devoirs et soutien scolaire) • Définir et mettre en œuvre un plan de mise en place d'installations et d'équipements sportifs dans les écoles primaires

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 9 :	Amélioration de la qualité de la vie scolaire
Aménagement et organisation du temps scolaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réorganiser l'enveloppe horaire (2/2)	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en œuvre un plan de formation continue des enseignants de primaire en matière d'éducation physique et sportive • Mettre en place des enseignants des matières d'éveil par bassin scolaire • Requalifier les enseignants polyvalents pour les matières d'éveil (pré-requis : conception des curricula pour les filières de requalification, formation des formateurs) • Recruter et former pour les matières d'éveil • Capitaliser sur le plan d'actions 2008 du processus qualité «Curricula régionaux, Grille Qualité et évaluation formative » pour la généralisation des modules régionaux
Optimiser l'organisation du temps scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une enquête par interview pour définir les attentes des élèves en termes d'aménagement de l'emploi du temps (horaire continu ou normal) • Mettre en œuvre les préconisations de l'étude • Mener une enquête par interview pour définir les attentes des élèves en termes d'adaptation du temps scolaire aux spécificités régionales (jours de souk, périodes de récolte, etc.) • Mettre en œuvre les préconisations de l'étude • Élaborer le cahier des charges relatif au système de gestion des emplois du temps et des absences • Sélectionner le fournisseur du système de gestion des emplois du temps et des absences • Mettre en œuvre le système de gestion des emplois du temps et des absences
Développement des activités artistiques et d'éveil	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place des activités d'éveil dans chaque cycle scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des projets d'établissements et des projets de classe (cf. projet 18) • Mettre en place deux clubs par établissement • Développer les partenariats, notamment avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de la Culture, etc.

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 10 :	Mise en place de « l'École du respect »
Ancrage des valeurs citoyennes dans le Système d'Éducation et de Formation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un dispositif de prévention contre la violence	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place, avec la participation des élèves, une charte définissant les droits et devoirs des acteurs impliqués • Développer un dispositif d'écoute et de médiation au sein des établissements • Former les enseignants pour renforcer leur « savoir-être » • Mettre en place des partenariats avec les autorités • Développer le règlement intérieur au sein des établissements • Définir et généraliser le rôle de délégué de classe au sein des établissements • Définir et généraliser les conseils de gestion des établissements • Définir et généraliser les associations de parents d'élèves (APE) • Développer les clubs de la citoyenneté • Développer les manifestations en matière de citoyenneté au niveau régional et local • Mettre en place « l'heure de vie de classe » • Mettre en place des actions de communication et de sensibilisation des directeurs d'établissements, des enseignants et des inspecteurs
Mettre en place une gouvernance en matière de droits de l'homme et de citoyenneté	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionnaliser la Commission des droits de l'homme et de la citoyenneté au sein de l'éducation nationale
Mise à niveau en termes de sécurité humaine et protection de la santé	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un système de santé scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser les consultations médicales auprès des élèves et dresser un bilan de leur état de santé • Définir et mettre en place le cadre des assistants socio-sanitaires • Lancer la formation des assistants socio-sanitaires • Élaborer le manuel de procédures et des fiches de poste des assistants socio-sanitaires • Recruter les assistants socio-sanitaires • Recruter les infirmiers spécialisés • Acquérir et déployer les kits de soins médicaux • Acquérir les moyens de transport
Mettre en place une couverture médicale pour les élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le dossier de couverture médicale des élèves et mettre en place le comité technique • Définir le panier de soins pour les élèves • Proposer des scénarii de budgétisation de la couverture médicale • Mettre en place la couverture médicale obligatoire des élèves

1. Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans	
Projet 10 :	Mise en place de « l'École du respect »
Mise à niveau en termes de sécurité humaine et protection de la santé	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre à niveau les normes d'hygiène et de sécurité dans les établissements	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en place les normes d'hygiène • Définir et mettre en place les normes de sécurité incendie, intrusions, vols, vandalisme et intempéries (intégré dans la normalisation infrastructures et équipements : projet 3) • Réaliser le plan d'établissement pour la gestion des crises et risques naturels et technologiques • Mettre en place le système de gardiennage dans les écoles • Généraliser les assurances dans tous les établissements scolaires selon le mode de prise en charge qui sera défini

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 11 :	Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant
Extension de l'offre pour l'enseignement secondaire qualifiant – Lycées et internats	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Augmenter le nombre de lycées pour faire face à la croissance prévisionnelle de la population lycéenne	<ul style="list-style-type: none"> • Affiner les normes de construction et d'équipement des lycées, par catégorie de lycées (cf « Normalisation des infrastructures et équipements de lycées », ci-dessous) • Définir et mettre en place la méthodologie, les critères et les procédures pour l'identification « terrain » et la planification des lycées à ouvrir • Procéder à une première vague de déploiement des lycées (identification, localisation, planification, libération du foncier, achats de travaux, réalisation des constructions, équipement, recette) • Optimiser le dispositif de planification du Système d'Éducation et de Formation (cf. projet 19) et évaluer les résultats de la première vague de déploiement pilote • Sur la base des nouveaux besoins affinés et des ajustements effectués, procéder à la 2ème vague de déploiement des lycées
Equiper tous les nouveaux lycées d'un internat, en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la sélection des communes pilotes sur lesquelles seront effectués les tests (en relation avec le projet d'extension de l'offre d'enseignement) et procéder au recensement exhaustif des besoins par établissements et à leur budgétisation précise. • Définir le plan de mise en œuvre des projets de création d'internats (planification, définition des procédures de gestion et de financement, partenariats avec les parties prenantes, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation). • Procéder aux travaux de construction et d'équipement des nouveaux internats. • Suivre et évaluer les projets de nouveaux internats, puis procéder au déploiement une fois les expériences pilotes évaluées.
Normalisation des infrastructures et équipements des lycées	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Définir les catégories de lycées et compléter / mettre à jour leurs normes de construction et d'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'étude du Parsem pour définir les catégories de lycées, y intégrer les normes d'équipement et rendre opérationnelles les normes de construction définies pour ces établissements

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 11 :	Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant
Réhabilitation, maintenance et équipement des lycées et de leurs internats	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réhabiliter les lycées et leurs internats	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation (avec une phase pilote pour affiner la méthodologie) • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation
Mettre en place un dispositif de maintenance préventive des lycées	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les normes et procédures de maintenance préventive des lycées • Diffuser et former les directeurs d'établissements au dispositif de maintenance préventive • Mettre en place des plans de maintenance préventive annuels dans les lycées
Projet 12 :	Promotion de l'excellence
Mise en place de lycées de référence et création de lycées d'excellence	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place des lycées de référence	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une structure de pilotage et de gestion des lycées de référence • Définir le concept de références plurielles et les critères d'éligibilité • Relancer le processus d'évaluation des établissements • Mener des actions de sensibilisation auprès des chefs d'Établissements • Mettre en œuvre le concept de références plurielles défini
Mettre en place des lycées d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'impact de l'expérimentation menée par l'Académie de l'Oriental sur la création d'un lycée d'excellence • Définir et mettre en œuvre la stratégie de généralisation des lycées d'excellence
Développement des classes préparatoires aux grandes écoles	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réviser le statut des enseignants de CPGE	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une proposition de révision du statut des enseignants de CPGE : modification du décret n° 2-02-854, arrêté fixant le service hebdomadaire et le système d'heures supplémentaires • Évaluer l'impact budgétaire de cette proposition • Suivre le processus de vote de la proposition de modification du statut des enseignants de CPGE • Mettre en œuvre le statut des enseignants de CPGE voté

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 12 :	Promotion de l'excellence
Développement des classes préparatoires aux grandes écoles	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre à niveau les infrastructures des centres de classes préparatoires	<ul style="list-style-type: none"> Définir et mettre en œuvre le programme de mise à niveau des centres de CPGE : définition du système de pilotage, suivi des travaux, etc.
Externaliser les services (restauration, nettoyage, jardinage, gardiennage,...) des internats	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner les sociétés de sous-traitance sur la base d'un appel d'offre Augmenter la subvention accordée par l'État (bourse) Lancer un plan d'information des élèves internes sur l'augmentation de leur participation aux dépenses de restauration
Emulation de l'excellence	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Créer une dynamique d'émulation de l'excellence au niveau des élèves et des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Définir la stratégie inhérente à l'émulation de l'excellence pour les élèves et les étudiants au niveau national : budget, population cible par niveau, valeur des prix (bourses, voyages, livres, etc.) Définir le dispositif de pilotage du système d'émulation de l'excellence au niveau national Définir la stratégie inhérente à l'émulation de l'excellence pour les élèves et les étudiants au niveau local : budget, population cible par niveau, valeur des prix (bourses, voyages, livres, etc.) Définir le dispositif de pilotage du système d'émulation de l'excellence au niveau local
Mettre en place des structures d'enseignement spécifiques pour les enfants surdoués	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une étude pour la définition de la structure à mettre en place pour l'accueil des élèves surdoués
Projet 13 :	Amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur
Extension et mise à niveau des infrastructures universitaires	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Elaborer un schéma directeur de l'extension de l'offre d'enseignement supérieur pour définir, planifier et budgéter l'offre d'enseignement supérieur de demain	<ul style="list-style-type: none"> Définir les termes de références et lancer un appel d'offre pour l'élaboration du schéma directeur de l'extension de l'offre d'enseignement supérieur Élaborer le schéma directeur de l'extension de l'offre d'enseignement supérieur, conformément aux étapes prédéfinies Décliner le schéma directeur en plans d'actions opérationnels de mise en œuvre
Revoir et compléter les normes de construction et d'équipement des établissements universitaires	<ul style="list-style-type: none"> Mener une étude pour définir les normes de construction et d'équipement des établissements universitaires

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 13 :	Amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur
Extension et mise à niveau des infrastructures universitaires	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réhabiliter les établissements universitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation
Réhabiliter les cités universitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le projet de réhabilitation (définition des étapes de mise en œuvre, de la méthodologie de travail, des intervenants...) • Procéder au recensement exhaustif des besoins et à leur budgétisation • Définir le plan de mise en œuvre (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de réhabilitation • Suivre et évaluer les travaux de réhabilitation
Facilitation des conditions d'accès à l'enseignement supérieur	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Étendre le réseau d'accueil des cités et restaurants universitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la mise à jour du plan de l'ONOUSC par un recensement par Université des besoins en nombre de lits additionnels et en restauration, un phasage du projet et une budgétisation précise. • Définir le plan de mise en œuvre des projets d'extension des cités et restaurants universitaires (planification, définition des procédures de gestion et de financement, détermination des mécanismes de suivi et d'évaluation) • Procéder aux travaux de construction et d'équipement • Suivre et évaluer les projets
Augmenter le nombre de bourses pour accompagner la croissance des effectifs estudiantins en maintenant le taux d'attribution	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier de manière précise les enveloppes annuelles de bourses étudiants par Université en fonction du nombre de demandeurs, et revoir les procédures d'attribution
Renforcer la protection de la santé des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une vague de consultations médicales et de soins auprès des étudiants pour dresser un bilan de leur état de santé • Finaliser le dossier de couverture médicale des étudiants • Définir le panier de soins pour les étudiants • Estimer la contribution de l'État pour les étudiants • Mettre en place la couverture médicale obligatoire des étudiants

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 13 :	Amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur
Redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mieux orienter les bacheliers	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place du processus d'orientation incitative des bacheliers vers les filières techniques et professionnalisantes
Professionaliser les filières à accès ouvert	<ul style="list-style-type: none"> Restructurer l'enseignement de licence <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un stage facultatif en L2 Mettre en place des options dispensées par des professionnels en L3 Mettre en place un stage obligatoire avec validation de mémoire en L3 Développer des licences pluridisciplinaires
Développement d'une offre de formation technique et professionnalisante	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Pré-bac : Coordonner l'offre de formation technique, professionnalisante et professionnelle au niveau régional	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place l'instance nationale de coordination Définir une stratégie commune
Post-bac : Renforcer les formations techniques et professionnalisantes proposées	<ul style="list-style-type: none"> Développer la capacité d'accueil des formations existantes en convergence avec les études précédentes (ex : étude sur les licences professionnelles menée par le Département de la Formation Professionnelle) Améliorer la pertinence des critères d'accès aux formations techniques Créer de nouvelles filières en adéquation avec les besoins du marché Développer l'offre technique et professionnalisante privée
Créer un Institut Prospectif des Qualifications, ayant pour objectif l'anticipation des besoins du marché et l'adaptation des formations dispensées	<ul style="list-style-type: none"> Faire une étude pour définir la démarche de mise en place de l'Institut Prospectif des Qualifications Mettre en place l'Institut Prospectif des Qualifications Analyser et faire converger des études existantes (cf. Observatoire des Métiers mis en place par l'OFPP) Mettre en place, par des conventions tripartites, une collaboration étroite avec l'Observatoire du Ministère de l'Emploi et l'ANAPEC
Mettre en place des pôles de compétences régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Mener une étude pour définir la stratégie de développement de ces pôles et la mettre en œuvre

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 13 :	Amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur
Mise en place de mesures pour lutter contre le redoublement et le décrochage universitaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place des cours de méthodologie au travail universitaire pour les nouveaux étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganiser le contenu des semestres de licence pour intégrer les cours additionnels de langues et de méthodologie dans le premier semestre • Définir les contenus des cours additionnels et de leur enveloppe horaire • Identifier les moyens humains supplémentaires nécessaires et mise en œuvre
Mettre en place un dispositif d'encadrement renforcé des étudiants universitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un tutorat des étudiants en premier semestre de licence par des étudiants doctorants • Renforcer le contrôle des présences aux Travaux Dirigés
Projet 14 :	Promotion de la recherche scientifique
Renforcement et valorisation de la recherche scientifique	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Améliorer la gouvernance de la recherche scientifique et le suivi de la recherche scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Recentrer les missions et structurer les inter-relations des différentes instances de pilotage de la recherche scientifique (Comité permanent, ministères, Académie, CNRST) • Définir les indicateurs exhaustifs et pertinents de mesure de la performance de la recherche scientifique • Structurer un dispositif de reporting entre les établissements de recherche et le Ministère (données à collecter, procédures, canevas et périodicité de restitution) • Instaurer un dispositif d'évaluation externe de la recherche scientifique
Renforcer l'attractivité du métier de chercheur	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un statut de chercheur : plan d'action traité dans le cadre du projet 15 • Mettre en place un système de prime sur objectifs pour les enseignants chercheurs : plan d'actions traité dans le cadre du projet 16
Augmenter, diversifier et pérenniser les sources de financement de la recherche scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en place un mécanisme de crédit d'impôt pour les entreprises investissant dans la recherche, en coordination avec le Ministère des finances • Mettre en place des taxes parafiscales pour le financement de la recherche scientifique, en concertation avec le Ministère des Finances et les secteurs d'activités concernés • Promulguer des dispositions législatives pour autoriser la création de fondations par les Universités

2. Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'Université	
Projet 14 :	Promotion de la recherche scientifique
Renforcement et valorisation de la recherche scientifique	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Valoriser les résultats de la recherche scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en place des mécanismes de consultation régulière du monde socio professionnel pour définir les priorités et programmes nationaux de recherche • Consolider la restructuration des laboratoires universitaires • Professionnaliser les cellules d'interface Universités entreprise • Mettre en place, dans les Universités, un dispositif d'accompagnement aux formalités de dépôt de brevet • Créer des réseaux et pôles de compétitivité, répondant aux besoins des PME-PMI et aux nouvelles zones d'activités émergentes au Maroc
Promouvoir la coopération internationale en matière de recherche scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le dispositif de suivi de la coopération internationale au niveau du Ministère

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 15 :	Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement
Définition des métiers du système éducatif	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place la gestion par emplois et compétences du personnel de l'enseignement scolaire et supérieur	<p>Pour l'enseignement scolaire et pour l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finaliser les actions en cours d'élaboration du Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) • Poursuivre la mise en place des outils indispensables à un référentiel évolutif et informatisé (supports, fiches de postes, etc.) et les informatiser • Réaliser un bilan de compétences du personnel de l'éducation suivi d'un plan de reclassement • Identifier les besoins en requalification du personnel et élaborer des plans de formation
Mettre en place la Gestion Prévisionnelle par Emplois et Compétences (GPEC) à moyen et long terme du personnel de l'enseignement scolaire et supérieur	<p>Pour l'enseignement scolaire et pour l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer d'une logique poste à une logique emploi, et mettre en place la dotation globale • Mettre en place des normes d'effectifs • Redéployer le personnel • Créer des passerelles inter-métiers entre filières et entre niveaux <p>Pour l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les systèmes d'information de gestion des ressources humaines permettant la GPEC à chaque niveau (Établissement, Délégation, Académie, Ministère) • Réaliser le tableau général des besoins et des ressources dans le cadre d'une dotation globale (affectation des ressources sur des emplois et non plus sur des postes)
Formation initiale des personnels	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place les nouvelles Filières Universitaires d'Education (FUE) pour la formation des enseignants	<p>Pour les FUE niveau licence et pour les FUE niveau Master-Doctorat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un schéma directeur pour la mise en place des FUE • Mettre en place le cadre juridique précédant le passage aux FUE • Créer les curricula des FUE, en intégrant notamment des modules de pédagogie de l'intégration, de pédagogie du soutien scolaire, de TICE et de valeurs de citoyenneté <p>Pour les FUE niveau Licence (L) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer les FUE niveau licence • Assurer la formation des formateurs (enseignants des FUE niveau L) • Intégrer les enseignants des ENS dans ces filières

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 15 :	Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement
Formation initiale des personnels	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place les nouvelles Filières Universitaires d'Education (FUE) pour la formation des enseignants	<p>Pour les FUE niveau Master-Doctorat (MD) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer les filières niveau MD en prolongement de la filière L, notamment pour la formation des formateurs • Créer des statuts différenciés enseignant, enseignant chercheur et chercheur • Développer les unités de recherche sur l'enseignement et l'éducation
Mettre en place les Centres Régionaux de Formation (CRF)	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une Direction Régionale de Formation (DRF) par Académie, et par conséquent redéfinir le rôle de l'administration centrale dans le pilotage de la formation initiale • Regrouper les Centres de Formation des Instituteurs et les Centres Pédagogiques Régionaux dans les CRF en fonction des besoins définis • Dès la première année de préparation du nouveau système de formation initiale : <ul style="list-style-type: none"> – Transférer aux Académies la responsabilité de la formation initiale et la gestion des CRF – Finaliser le rattachement des ENS aux Universités et mettre en place une convention de formation • Réaliser un bilan de compétences et une requalification complète des formateurs des CRF en fonction des nouveaux cursus • Mettre en place la polyvalence, principalement pour les enseignants du secondaire collégial, notamment en valorisant les enseignants polyvalents (meilleure rémunération) • Augmenter la durée et le contenu de la formation initiale en fonction des métiers dans les CRF : <ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place une formation de 2 ans pour les enseignants du primaire et du collégial, intégrant des stages qualifiants – Revoir et mettre en place des cursus de formation avec un contenu adapté aux métiers, en cohérence avec le REC – Prévoir une indemnisation des enseignants accompagnant les stagiaires dans les établissements
Mettre en place la Direction centrale de la formation des cadres	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place la Direction centrale de la formation des cadres sur la base de la structure existante (Unité Centrale de Formation des Cadres) en définissant : <ul style="list-style-type: none"> – L'organigramme cible – les fiches de fonction – les effectifs – les processus de gestion

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 15 :	Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement
Définition des conditions d'accès aux métiers de l'éducation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Refondre les critères et le processus de sélection des enseignants du scolaire par les centres régionaux de formation (CRF)	<ul style="list-style-type: none"> • Conditionner l'accès aux CRF par l'obtention d'une licence en sciences de l'éducation et d'une licence comprenant des modules de sciences de l'enseignement obligatoires • Conditionner l'accès aux CRF par la réussite d'un concours d'accès aux CRF, orienté vers les capacités pédagogiques et humaines • Intégrer des critères de motivation et de capacité dans la sélection des candidats • Rendre le processus de recrutement des CRF (pour ne pas empiéter sur le temps de formation) et plus efficace
Mettre en place de nouvelles procédures d'accès à l'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un examen professionnel, combinant la théorie et l'expérience terrain, aux enseignants stagiaires des CRF, à la fin de leur formation (de deux ans) • Mettre en place le recrutement académique • Permettre le recrutement de personnel contractuel au niveau académique • Mettre en œuvre le système de titularisation basé sur des concours de titularisation
Appliquer les nouvelles exigences liées à la réforme LMD pour les Universités en termes de recrutement d'enseignants exerçant dans le cycle supérieur et adapter les conditions d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un recrutement par concours et jury • Mettre en œuvre les promotions par commissions, en présence d'experts externes • Mettre en place un recrutement contractuel adapté au besoin • Définir des conditions d'accès plus attractives pour les filières universitaires difficiles à pourvoir • Définir des conditions plus souples pour enseigner en 1ère et en 2ème année
Renforcement de la formation continue	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement scolaire	Définir et mettre en œuvre un schéma directeur de la formation continue pour l'enseignement scolaire : <ul style="list-style-type: none"> • Définir les normes (durée, période, fréquence) de formations continues : <ul style="list-style-type: none"> – Formation continue de mise à niveau – Formation continue requalifiante • Définir les programmes de formation continue du personnel, en coordination avec les inspecteurs, notamment dans le cadre des zones pédagogiques
Mettre en place le nouveau système de formation continue au niveau de l'enseignement supérieur	Définir et mettre en œuvre un schéma directeur de la formation continue pour l'enseignement supérieur : <ul style="list-style-type: none"> • Définir les normes et les programmes de formation continue du supérieur, selon l'ordre de priorité suivant: <ul style="list-style-type: none"> – Formation aux techniques pédagogiques des nouveaux enseignants – Formation de mise à niveau du personnel administratif du supérieur – Formation continue annuelle à l'étranger pour les enseignants du supérieur – La formation aux techniques pédagogiques du personnel enseignant existant

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 15 :	Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement
Renforcement de la formation continue	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place une organisation souple et efficace de la formation continue	<p>Au niveau de l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir le rôle et les responsabilités de la future Direction centrale de la formation des cadres et des DRF dans la formation continue <p>Au niveau de l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la cellule de pilotage de la formation continue à l'Université • Appliquer le plan d'évaluation des besoins en formation continue contingent à l'approche LMD <p>Au niveau de l'enseignement scolaire et supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les modalités d'exécution de la formation continue : donner les moyens pour le remplacement des personnels en formation ou dispenser la formation continue pendant les vacances scolaires
Déployer les moyens de gestion nécessaires au pilotage de la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils informatiques pour : <ul style="list-style-type: none"> – réaliser la planification réglementaire (tous les 3 ans) de la formation continue et la formation continue sur demande – pour assurer le pilotage opérationnel de la formation continue • Créer un réseau de partage de formation continue (banque de données, ateliers, Edunet...)
Projet 16 :	Renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement
Opérationnalisation des modes d'encadrement	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Renforcer la chaîne de management (1/2)	<p>Au niveau de l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repositionner le rôle et les responsabilités du chef d'établissement comme la cheville ouvrière du SEF • Redéfinir les responsabilités, les processus et les procédures à chaque niveau avec une logique de responsabilisation et de management par objectifs • Revoir les critères de sélection et de formation des responsables (chef d'établissement, chef de service...) dans une optique « Manager » : <ol style="list-style-type: none"> 1) Parcours par étapes obligatoires : <ul style="list-style-type: none"> – Secondaire : enseignant → Surveillant général – Censeur → Proviseur – Primaire : Directeur adjoint → Directeur 2) Module qualifiant obligatoire pour pouvoir postuler aux différents concours • Prévoir une formation ad hoc (chef d'établissement, chef de service...), en complément du parcours • Renforcer l'attractivité des postes d'encadrement • Revoir le rôle du comité pédagogique et du comité d'établissement

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 16 :	Renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement
Opérationnalisation des modes d'encadrement	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Renforcer la chaîne de management (2/2)	<p>Au niveau de l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifier la loi pour faire siéger les représentants des tutelles (Ministère des finances, ministère de l'enseignement) au Conseil d'Administration des Universités
Améliorer l'attractivité des postes d'encadrement	Les plans d'actions relatifs à cette mesure sont traités dans le projet 17, dans le cadre de la « Valorisation, implication et responsabilisation des ressources humaines »
Allouer le personnel de gestion et les outils nécessaires au renforcement de la chaîne de management	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les standards (dimensionnement, conditions d'accès, compétences) en matière d'allocation de personnel de gestion/support • Évaluer les besoins en matière de personnel de gestion pour chaque établissement et par niveau, en ayant recours autant que possible à la mutualisation • Mettre en place la possibilité de sous-traiter les fonctions techniques et de regrouper les fonctions de gestion • Mettre en place les manuels de gestion • Déployer les outils de pilotage opérationnel au niveau des établissements avec l'acquisition d'un progiciel de gestion d'établissement unique par Académie
Redéfinition des missions des corps d'inspection	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réviser les missions du corps d'inspection dans le cadre de la mise en place des zones pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place l'approche par zones pédagogiques : <ul style="list-style-type: none"> – Définir les zones pédagogiques – Affecter les inspecteurs aux zones pédagogiques – Mettre en place le travail en groupe (inspecteurs / enseignants / chefs d'établissement) – Mettre en place des indicateurs de performance dans chaque établissement – Mettre en place un comparatif inter-établissements • Mettre en place le rattachement des inspecteurs aux Académies • Instaurer une inspection générale polyvalente (hors inspection administrative)
Rénover la fonction d'inspection	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les conditions d'accès au métier d'inspecteur • Définir et mettre en place le plan de formation continue, notamment sur les TICE et la pédagogie de l'intégration • Finaliser le REC des inspecteurs et définir les structures d'encadrement • Revoir les effectifs des inspecteurs

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 16 :	Renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement
Adaptation du système d'évaluation aux spécificités du système d'éducation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un système d'évaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des grilles d'évaluation significantes à tous les niveaux • Relier évaluation / rémunération / promotion
Mettre en place un système d'évaluation des structures	<p>Au niveau de l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs généraux et les objectifs spécifiques à chaque zone pédagogique, dans un cadre tripartite chef d'établissement, enseignants et Inspection • Mettre en place un système d'évaluation globale pour les établissements (tableau de bord multicritères) et un comparatif inter-établissements anonyme, intégrant le feedback des élèves <p>Au niveau de l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une cellule d'évaluation indépendante au niveau national pour contrôler et faire partager les expériences • Mettre en place une démarche d'évaluation interne pour chaque Université
Gestion de la relation avec les partenaires sociaux	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Développer les relations du Ministère avec les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter aux syndicats la stratégie de mise en œuvre de la réforme, les objectifs, les résultats escomptés ainsi que les impacts des mesures prises sur les personnels enseignants et administratifs • Mettre en place une cellule de suivi travaillant en collaboration directe avec les syndicats • Élaborer une charte des relations entre le Ministère et les syndicats (du scolaire et du supérieur) • Élaborer une stratégie de communication • Définir, par le Ministère et les syndicats, les mesures prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre du Programme NAJAH • Impliquer les syndicats de façon réelle et active dans le Programme NAJAH
Projet 17 :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Décentralisation de la gestion des ressources humaines	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Définir et allouer les ressources et les moyens nécessaires à la décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins en personnel RH et en outils de gestion à chaque niveau • Sélectionner et former des ressources ad hoc • Mettre en place les outils (SI et processus) de gestion opérationnelle RH dans les établissements scolaires (en cohérence entre le niveau Délégation, Académie et central) et universitaires

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 17 :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Décentralisation de la gestion des ressources humaines	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en œuvre la décentralisation de la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Accorder aux Académies et aux Universités une autonomie financière et une autorité dans la gestion des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> – Clarifier le rôle et la responsabilité à chaque niveau (Ministère, Académies, Délégations, Universités...) – Passer en logique de dotation globale en personnel des Académies et des Universités, et transférer le personnel en 3 ans suivant un planning précis • Mettre en place le recrutement des personnels au niveau des Académies et des Universités • Mettre en place le contrôle des engagements a posteriori : <ul style="list-style-type: none"> – Définir le rôle du ministère des finances et des autres départements de l'état dans la décentralisation – Contrôler les engagements et les dépenses à posteriori
Gestion prévisionnelle du personnel	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Optimiser la gestion des ressources humaines de l'enseignement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Saturer les tableaux de service des différents cycles du scolaire • Mettre en place les heures supplémentaires obligatoires • Mettre en place le soutien scolaire (primaire et collégial). Ce plan d'actions est traité dans le projet 5 • Créer le contrat d'enseignant mobile pour assurer le remplacement • Encourager le lancement d'agences privées de gestion du personnel enseignant pour le remplacement
Optimiser la gestion des ressources humaines de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le remplissage des tableaux de service • Faire absorber une partie des flux d'étudiants par le secteur privé. Ce plan d'actions est traité dans le projet 22 dans le cadre de la « Définition du modèle et de la stratégie de développement de l'offre privée »

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 17 :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Gestion prévisionnelle du personnel	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Renforcer la gestion prévisionnelle des ressources humaines du scolaire	<p>Au niveau de l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un outil informatique au niveau de chaque établissement pour collecter les données relatives aux effectifs et aux besoins en ressources • Mettre en place un dispositif pour recueillir auprès des communes les effectifs scolarisables pour la première année. • Créer une carte scolaire fiable et disponible en temps réel et une carte scolaire prévisionnelle à l'année n+1, permettant d'établir le Tableau Général des Besoins et Ressources <p>Ces plans d'actions sont traités dans le projet 19, dans le cadre de la « Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données »</p> <p>Au niveau de l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les besoins prioritaires et réaliser les prévisions par filière au niveau national • Mettre en place une approche prospective cohérente sur la base de l'orientation des élèves dans le scolaire <p>Au niveau de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un outil de modélisation de la gestion prévisionnelle du personnel puissant et dynamique (avec historique) au niveau central, des Académies et des Universités
Gestion de la mobilité du corps enseignant	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Optimiser la répartition géographique des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les déséquilibres de répartition géographique entre régions et entre zones • Mettre en place des mesures incitatives pour favoriser le déplacement des enseignants vers les zones difficiles (exemple : primes de fonction, d'éloignement, de déménagement et de logement) • Mettre en place le recrutement académique et universitaire. Ce plan d'action est traité dans le cadre du projet 17 dans le cadre de la « Décentralisation de la gestion des ressources humaines » • Affecter les enseignants par zones (et non pas par poste) délimitées par un rayon de déplacement et mettre en place un système de remboursement des frais de transport • Revoir les règles de demande de mutation

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 17 :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Gestion de la mobilité du corps enseignant	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Développer la mobilité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un processus clair d'évolution inter-métiers et de requalification du personnel moyenne formation. Ce plan d'actions est traité dans le projet 15, dans le cadre de la « Définition des métiers du système éducatif » et du « Renforcement de la formation continue » • Encourager la bivalence des enseignants existants (via la formation de requalification). Ce plan d'actions est traité dans le projet 15, dans le cadre du « Renforcement de la formation continue »
Valorisation, implication et responsabilisation des ressources humaines	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Valoriser le métier d'enseignant	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer un baromètre social • Mettre en place une stratégie de communication sur tous les métiers de l'éducation. Ce plan d'actions est traité dans le projet 23, dans le cadre de la « Mise en place d'une stratégie de communication »
Créer un référentiel de valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la relation enseignant/élève au niveau de l'enseignement scolaire : élaborer et diffuser une charte de l'enseignant et une charte de l'élève • Améliorer la relation enseignant/étudiant au niveau de l'enseignement supérieur : élaborer et diffuser une charte de l'enseignant et une charte de l'étudiant
Instaurer les instances de recours	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une instance de recours indépendante, au niveau des Délégations, pour les élèves accessible via le Web • Mettre en place une instance de recours indépendante, au niveau des Académies, pour les enseignants et les cadres de l'enseignement scolaire, accessible via le Web • Mettre en place une instance de recours indépendante pour les enseignants et les étudiants de l'enseignement supérieur, accessible via le Web • Mettre en place un dispositif pour contrôler que les listes d'enseignants des établissements présentent au minimum 80% de leur personnel sédentaire • Mettre en place un dispositif pour contrôler certaines pratiques des enseignants, notamment le double emploi public/privé, les cours particuliers par les enseignants à leurs propres élèves • Mettre en place des cellules d'échange et de partage d'expérience dans les Établissements et via les zones pédagogiques
Accorder une valorisation financière exceptionnelle aux enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude complète sur les rémunérations • Accorder une valorisation financière exceptionnelle aux enseignants du scolaire selon des critères à définir (primes exceptionnelles, indemnités...)

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 17 :	Optimisation de la gestion des ressources humaines
Mise en place d'un système de gestion des compétences	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
<p>Les plans d'actions relatifs à la mise en place d'un système de gestion des compétences sont traités à trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le projet 15 « Renforcement des compétences du personnel de l'enseignement » dans le cadre de la « Définition des métiers du système éducatif » • Dans le projet 17 « Optimisation de la gestion des ressources humaines » dans le cadre de la « Décentralisation de la gestion des ressources humaines » • Dans le projet « Planification et gestion du Système d'Education et de Formation » dans le cadre de la « Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données » 	
Projet 18 :	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère
Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Transférer la gestion des ressources humaines aux Académies et aux Universités	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la décentralisation de l'ensemble des tâches relatives à la gestion des ressources humaines • Amender la loi n°07-00 pour l'enseignement scolaire • Mettre en place un statut du personnel propre aux Académies et aux Universités et assurer la sédentarisation des postes budgétaires <p>Ces plans d'actions sont traités dans le projet 17, dans le cadre de la « Décentralisation de la gestion des ressources humaines ».</p>
Transférer la gestion du patrimoine aux Académies et aux Universités	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'inventaire du patrimoine du SEF • Appliquer la loi prévoyant pour les Académies une mise à disposition du patrimoine et pour les Universités un transfert de propriété à titre gratuit • Mettre en œuvre un outil de gestion des immobilisations • Rédiger une procédure de gestion des immobilisations et de la maintenance • Diffuser le manuel de procédures aux différents intervenants et formation de ces intervenants à l'application de la nouvelle procédure

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 18 :	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère
Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
<p>Clarifier les attributions et l'organisation à chaque niveau du Système d'Education et de Formation</p>	<p>Disposer d'une répartition claire et précise des responsabilités et missions entre les quatre niveaux de l'enseignement scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse comparative des objectifs de l'étude LMS par rapport à l'objectif de documenter l'organisation de l'enseignement scolaire • Élaborer la matrice « Qui fait quoi » qui définit la nature de l'intervention de chaque niveau : Responsable, Participe, Informé <p>Disposer de structures décentralisées qui assument l'ensemble des fonctions opérationnelles de façon cohérente et efficace :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir un référentiel de l'organisation du Ministère, des Académies et des Délégations, comportant : <ul style="list-style-type: none"> – des organigrammes cibles – des fiches de fonction – des effectifs • Mettre à jour le cadre juridique relatif aux Délégations en adéquation avec la logique de la loi 07-00 <p>Réorganiser l'administration centrale en vue de recentrer ses attributions sur ses fonctions « régaliennes » et à forte valeur ajoutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un diagnostic de toutes les fonctions existantes au Ministère • Identifier les fonctions manquantes et les fonctions à externaliser. Ce dernier point est traité dans le projet 18 dans le cadre de la « Décentralisation fonctionnelle » • Élaborer un organigramme cible avec les fiches de fonctions et les effectifs correspondants <p>Mettre en place des procédures formalisées à tous les niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un manuel de procédures au niveau de sites pilotes • Généraliser le manuel de procédures aux différents intervenants et les former à l'application de ces procédures

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 18 :	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère
Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Améliorer le mode de fonctionnement des organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire une campagne de communication et de sensibilisation sur le rôle attendu des membres des conseils et commissions • Amender les lois n°07-00 et 01-00 au niveau de : <ul style="list-style-type: none"> – la composition du Conseil d'Administration des Académies / Conseils d'Université – la composition et le mode de fonctionnement des commissions : fixer une fréquence de réunion et des objectifs, rédiger des comptes-rendus d'activité • Institutionnaliser le mode de fonctionnement des différents organes de gestion • Élaborer et diffuser les canevas des documents de base de travail et des rendus
Consolidation de l'autonomie et contractualisation avec l'Etat	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place la contractualisation des Académies et Universités avec l'Etat et mettre en place des projets d'Etablissement au moins au niveau de tous les lycées et les collèges (1/2)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse comparative des objectifs des missions effectuées par le PROCADM, le PARSEM, l'ALEF avec l'objectif de mettre en place un système de pilotage basé sur la contractualisation et la mise en place de projets d'Etablissement • Définir le processus de planification stratégique et opérationnelle intégré de l'établissement au central (planning, canevas, modalités de validation)
Mettre en place la contractualisation des Académies et Universités avec l'Etat et mettre en place des projets d'Etablissement au moins au niveau de tous les lycées et les collèges (2/2)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une procédure de contractualisation entre : <ul style="list-style-type: none"> – Le Ministère et les Académies sur la base d'un plan d'actions et d'un budget pluriannuels régionaux – L'État et les Universités sur la base d'objectifs et d'un budget • Mettre en place le processus de planification stratégique et opérationnelle au niveau des Délégations • Mettre en place le processus de planification stratégique et opérationnelle au niveau des établissements (Projets d'Etablissement)

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 18 :	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère
Consolidation de l'autonomie et contractualisation avec l'Etat	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place des outils de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse comparative entre les objectifs de la mission du PARSEM « Étude sur l'élaboration d'un système de pilotage de la réforme du système d'éducation formation » et l'objectif de mettre en place des outils de pilotage • Élaborer une liste d'indicateurs de performance et des tableaux de bord correspondants, relatifs au : <ul style="list-style-type: none"> – Scolaire : Département de l'Education Nationale / Académies / Délégations / Établissements – Supérieur : Département de l'Enseignement Supérieur / Universités / Établissements • Elaborer et mettre en place une procédure sur les modalités de collecte, de calcul et de diffusion des indicateurs • Veiller à la mise en place effective de la fonction contrôle de gestion, en charge de la production, diffusion et analyse des indicateurs au niveau du Central et des Académies / Universités • Assurer la production et la diffusion des tableaux de bord
Refondre le processus de recrutement des gestionnaires et des directeurs d'Etablissement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en place les critères de recrutement des directeurs d'Etablissement et des gestionnaires (délégués et responsables au niveau des Académies) • Amender le cadre juridique régissant le recrutement des directeurs d'Etablissement et des gestionnaires (délégués et responsables au niveau des Académies) • Formaliser le nouveau processus de recrutement des directeurs d'Etablissement et des gestionnaires et les canevas correspondants • Mettre en place les nouvelles règles de rémunération des directeurs d'Etablissement et des gestionnaires
Développer des plans de formation qualifiante pour les chefs d'Etablissement et de formation continue des gestionnaires et chefs d'Etablissement basés sur des bilans de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un bilan de compétences des responsables d'Académie, de Délégation et d'Établissement • Mettre en place un plan de formation continue en adéquation avec les résultats du bilan de compétences • Mettre en place un système de post-évaluation des formations • Mettre en place une formation qualifiante spécifique pour les chefs d'Établissement

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 18 :	Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du Ministère
Décentralisation fonctionnelle	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Créer des agences	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier la plus-value attendue de la décentralisation fonctionnelle • Définir les missions, l'organisation, le rattachement et les moyens de chaque structure à créer • Définir le cadre juridique et assurer le suivi du processus réglementaire et législatif • Mettre en place les structures identifiées
Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Créer un organe d'accréditation unique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les modalités de fonctionnement de l'organe unique d'accréditation • Créer l'organe <p>NB: Il faudra gérer la transition par rapport aux autres organes d'accréditation existants.</p>
Projet 19 :	Planification et gestion du Système d'Education et de Formation
Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données	<p>Déployer un outil informatique qui répond aux besoins en matière de planification / carte scolaire prospective :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'amélioration de l'outil actuel en le déclinant au niveau communal • Sélectionner et acquérir un outil informatique qui répond aux besoins en matière de planification / carte scolaire prospective • Mettre en œuvre l'outil au niveau de sites pilotes : Central / Académies / Délégations / Établissements • Conduire le déploiement au niveau de l'ensemble des sites et assurer la formation des utilisateurs <p>Mettre en place une procédure d'élaboration de la carte scolaire prospective efficace et performante, alignée avec les fonctionnalités de l'outil informatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une procédure de gestion de l'élaboration de la carte scolaire, intégrant la procédure de collecte des informations relatives à la population des enfants scolarisables auprès des communes • Valider la procédure avec les communes et signer une convention • Diffuser le manuel de procédures aux différents intervenants et former ces intervenants à l'application de la nouvelle procédure <p>Identifier les Zones d'Intervention Prioritaires (ZIP)</p>

3. Affronter les problématiques transversales du système

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

Optimisation du système d'information pour la planification et la gestion du Système d'Education et de Formation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Réaliser le schéma stratégique du système d'information du Département de l'Education Nationale (SSSI)	Réaliser et exécuter le SSSI de façon à disposer d'un plan de mise en œuvre concret et exécutable d'un SI modulaire, cohérent et intégré, couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels clés, ouvert et évolutif...
Améliorer le système d'information du Département de l'Education Nationale et des capacités institutionnelles et d'encadrement de la Direction du Système d'Information (DSI)	Pour chaque domaine fonctionnel : <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner et acquérir un outil informatique qui réponde aux besoins du domaine fonctionnel • Mettre en œuvre l'outil au niveau de sites pilotes : Central / Académies / Délégations / Établissements • Conduire le déploiement au niveau de l'ensemble des sites et assurer la formation des utilisateurs • Réorganiser la DSI. Ce plan d'actions est intégré dans le projet 18, dans le cadre du « Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités »
Poursuivre la mise en œuvre du Système d'Information et de Gestion (SIG) au niveau des Universités	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser le déploiement d'APOGEE et assurer la formation des utilisateurs • Mettre en œuvre les autres outils informatiques (tranche 2) de gestion des Universités au niveau de sites pilotes (Universités / Établissements) • Déployer les outils informatiques de la tranche 2 au niveau de l'ensemble des sites et assurer la formation des utilisateurs
Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Améliorer la connectivité à tous les niveaux du système	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et mettre en place la solution technique qui garantira une disponibilité du réseau proche de 100% au niveau du Département de l'Education Nationale • Identifier et mettre en place la solution technique qui garantira une disponibilité du réseau proche de 100% au niveau des Académies • Identifier et déployer la solution technique qui garantira une disponibilité du réseau proche de 100% au niveau des Délégations • Identifier et déployer la solution technique qui garantira une disponibilité du réseau proche de 100% au niveau des Établissements
Renforcer le rythme d'équipement des structures de gestion en matériel informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer de façon détaillée les besoins en PC et imprimantes : <ul style="list-style-type: none"> – du Département de l'Education Nationale – des Académies – des Délégations – des Établissements • Acquérir le matériel correspondant

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 19 :	Planification et gestion du Système d'Education et de Formation
Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place un Intranet qui couvre tout le Système d'Education et de Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un compte de messagerie pour chaque cadre et pour les non cadres disposant d'un PC • Développer un Intranet dédié à tous les collaborateurs du Système d'Education et de Formation et le tester au niveau de sites pilotes • Déployer l'Intranet au niveau de tous les sites du Scolaire : Département de l'Education Nationale / Académies / Délégations / Établissements
Assurer la conduite du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la formation de l'ensemble des utilisateurs à l'utilisation de la messagerie et de l'Intranet • Mener une campagne de sensibilisation à l'utilisation de la messagerie et de l'intranet (avantages, utilisation personnelle...) • Mettre en place un processus d'alimentation de l'Intranet (contenu) impliquant un maximum de collaborateurs • Prendre des mesures incitant à l'utilisation de la messagerie et de l'Intranet : suppression des autres moyens de traiter certaines opérations (demande de congés, demande d'attestation de salaire, ...)
Projet 20 :	Maîtrise des langues
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Projet pris en charge par le CSE	
Projet 21 :	Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient
Refonte du système d'information et d'orientation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre à disposition une information fiable, exhaustive et mise à jour, facilement disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Créer l'Agence Nationale d'Orientation et définir ses missions, moyens, procédures, etc. • Identifier exhaustivement les différents intervenants dans l'orientation et leurs moyens physiques (lieux de dispense d'information aux demandeurs, sites Internet existants) • Mutualiser les moyens physiques : création des guichets uniques dans les sites existants des différents intervenants • Créer le portail Internet

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 21 :	Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient
Refonte du système d'information et d'orientation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Développer l'orientation « active »	<p>Développer le rôle d'orientation du conseil de classe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer les canevas de fiches de vœux individuelles des lycéens avec avis des professeurs • Définir les critères d'avis des professeurs et diffuser la procédure <p>Développer les interfaces avec le cycle supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des canevas de fiches de vœux individuelles des lycéens avec avis des professeurs d'Université • Définir des critères d'avis des professeurs et diffusion de la procédure • Mettre en place les heures de service dédiées aux entretiens élèves / enseignants du supérieur <p>Généraliser les formations à la technologie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier de façon précise les besoins au niveau local (nombre de classes de première année de collège n'ayant pas de formation en technologie) • Identifier de façon précise l'offre au niveau local (nombre d'enseignants en technologie et heures disponibles) • Mettre en adéquation l'offre avec les besoins en définissant les modalités de couverture des écarts (professeurs tournants, cours sur un trimestre, etc.)
Mobiliser les parties prenantes autour de l'orientation	<p>Développer des interfaces avec le monde du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer auprès des parents d'élèves et des entreprises régionales pour les solliciter <p>Développer la formation des enseignants à l'orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir un module de formation continue relatif à la méthodologie des approches d'identification de projets personnels • Elaborer un plan de formation continue pour déployer le module de formation à l'orientation

3. Affronter les problématiques transversales du système	
Projet 21 :	Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient
Refonte du système d'information et d'orientation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Renforcer les moyens humains dédiés à l'orientation, qualitativement et quantitativement	<p>Augmenter le nombre de conseillers en orientation pour avoir un conseiller par collège et par lycée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins au niveau local (nombre de conseillers rapporté au nombre d'établissements) • Redimensionner l'offre de formation du Centre d'Orientation et de Planification de l'Education en nombre de conseillers formés annuellement <p>Renforcer la formation des conseillers en orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir les modules de formation spécifiques pour les conseillers en primaire/collège/lycée • Déployer ces modules de formation spécifiques aux conseillers en place et les intégrer dans le cursus de formation initiale des conseillers <p>Mettre à disposition les moyens pour les conseillers en orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construire une banque de tests psychotechniques adaptés
Développement des passerelles entre les composantes du Système d'Education et de Formation	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place / institutionnaliser les passerelles entre les différentes filières de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionnaliser les passerelles des classes préparatoires vers la Licence • Mettre en place les passerelles entre les BTS/DUT vers la Licence Professionnelle • Mettre en place les passerelles des BTS vers les DUT • Mettre en place les passerelles de Licence professionnelle vers les écoles d'ingénieurs et de commerce • Institutionnaliser les passerelles des établissements à accès régulé vers la Licence Fondamentale • Mettre en place les passerelles de la Licence Fondamentale / Licence Professionnelle vers les BTS/DUT

4. Se donner les moyens de réussir	
Projet 22 :	Optimisation et pérennisation des ressources financières
Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Améliorer la productivité du Système d'Education et de Formation	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un dispositif d'optimisation de la masse salariale (optimisation des tableaux de service, recours au recrutement contractuel, encouragement des heures supplémentaires...) : Mesures traitées dans le cadre du projet 17
Optimiser les dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les services pouvant être externalisés et en définir les conditions et pré requis (prestataires, partenariats, modalités...) Conclure des conventions d'externalisation avec les différents partenaires identifiés Renégocier les tarifs appliqués aux consommations d'eau, électricité et télécommunication Professionaliser les achats et développer les achats groupés
Mettre en place une Comptabilité générale et analytique au niveau des Académies et des Universités	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir la comptabilité générale et analytique pour les Académies/Universités Déployer la comptabilité générale et analytique au niveau d'Académies/Universités pilotes Procéder aux ajustements nécessaires et déployer la comptabilité générale et analytique au niveau de toutes les Académies/Universités
Création d'un fonds de soutien à l'enseignement scolaire	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place une structure de financement du Programme NAJAH	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et adopter une loi-cadre sur la création du fonds de soutien, précisant : les objectifs, les ressources, les emplois, le mode de gestion et de gouvernance Mettre en place le fonds Mener une campagne de sensibilisation auprès des contributeurs potentiels
Définition du modèle et de la stratégie de développement de l'offre privée	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Encadrer et mettre à niveau l'offre d'enseignement privée	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en application le décret sur l'accréditation et la reconnaissance des établissements d'enseignement supérieur privés : plan d'actions traité dans le cadre du projet 18 Mise en place de formation initiale et continue pour les enseignants du privé: plan d'actions traité dans le cadre du projet 15 Renforcer les structures d'inspection de l'enseignement privé: plan d'actions traité dans le cadre du projet 16
Etendre l'offre d'enseignement privé	<ul style="list-style-type: none"> Mener une étude d'experts pour la déclinaison opérationnelle du modèle de développement de l'offre privée Opérationnaliser les mesures incitatives préconisées dans la stratégie de développement (publication de textes législatifs et décrets d'application, mise en place de conventions de partenariats...)

4. Se donner les moyens de réussir	
Projet 23 :	Mobilisation et communication autour de l'école
Mise en place d'une stratégie de communication interne et externe	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Mettre en place une stratégie de communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de communication interne et externe • Élaborer un plan national de communication interne et externe • Décliner le plan national de communication interne et externe au niveau de chaque Académie • Élaborer un plan de communication au niveau de chaque Université
Renforcer la fonction communication au sein du Département de l'Education Nationale et des Académies	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinir les attributions de la division de la Communication du Département de l'Education Nationale et évaluer les besoins en ressources humaines et en formation • Créer une entité en charge de la communication interne et externe au niveau des Académies et définir son rattachement, ses missions et responsabilités et évaluer les besoins en ressources humaines et en formation • Recruter/former des profils adéquats en réponse aux besoins identifiés au niveau du Département de l'Education Nationale et des Académies
Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Conclure des partenariats ciblés et efficaces avec les différentes parties prenantes (1/2)	<p>Mobiliser les communes pour contribuer à la généralisation de l'accès à l'enseignement et à l'amélioration de la qualité des infrastructures (établissements, internats, cantines, cités et restaurants universitaires...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une convention définissant les engagements des parties : <ul style="list-style-type: none"> – en matière de financement – en matière de responsabilités – Tout autre terme de la convention • Mettre en application les conventions au niveau de provinces pilotes • Généraliser les conventions au niveau national en les adaptant aux spécificités de chaque province

4. Se donner les moyens de réussir	
Projet 23 :	Mobilisation et communication autour de l'école
Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées	
Mesures du Programme NAJAH	Plans d'actions de mise en œuvre
Conclure des partenariats ciblés et efficaces avec les différentes parties prenantes (2/2)	<p>Mobiliser les autres acteurs institutionnels autour de la question de l'éducation formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et sensibiliser les acteurs institutionnels à impliquer : <ul style="list-style-type: none"> – Ministère de l'équipement et du transport (routes et transport) – ONE et ONEP (tarifs, raccordements) – Domaines et Eaux et Forêts (fourniture de terrains) – ... • Adopter une convention définissant les engagements de chaque partie • Mettre en application les conventions au niveau de provinces pilotes • Généraliser les conventions au niveau national en les adaptant aux spécificités de chaque province <p>Mobiliser les représentants du monde économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et sensibiliser les représentants du monde économique à impliquer (CGEM, associations professionnelles, etc.) • Adopter une convention définissant les engagements de chaque partie • Mettre en application les conventions au niveau de provinces pilotes • Généraliser les conventions au niveau national en les adaptant aux spécificités de chaque province
Consolider la relation du Ministère avec les associations de parents d'élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer une campagne de communication, sur la qualité de l'enseignement et du cadre éducatif • Mettre en place une Charte des relations entre Etablissements et associations de parents d'élèves