

# Work shop

de la compétitivité



## **COMMENT CONSTRUIRE L'ÉCOLE DE LA MODERNITÉ**

**Quels contenus / Quelle(s) identité(s) ?  
Repenser les ressources de l'école et sa gouvernance**

Présentation & synthèse Laetitia Grotti  
Modération : Mouhcine Ayouche

# Synthèse

Coordonné et rédigé par Laetitia Grotti  
Journaliste, CESEM, Rabat.

## Comment construire une école de la modernité ?

**R**apport après rapport, le constat ne change pas, on peut même dire qu'il empire : l'enseignement public au Maroc est l'un des plus mauvais élèves de la classe MENA. Pourtant, depuis 1957, huit tentatives de réforme se sont succédées : de la marocanisation du corps enseignant, entamée au début de l'indépendance, jusqu'à la Charte de la COSEF, proposée en 1999, en passant par l'arabisation forcée des années 80 et le changement du système d'examen du baccalauréat au cours des années 90. Aucune de ces tentatives n'a pu introduire de réforme de fond du système ou n'a connu d'application réussie sur le terrain.

Dans son chapitre relatif au système de l'éducation, le rapport sur les cinquante ans de développement humain au Maroc, confirme cet état des lieux : *«le système éducatif a, de tout temps, été en quête d'une stratégie claire, globale, à long terme. Les différentes réformes intervenues ont été largement tributaires du contexte politique qui leur servait de toile de fond. La mise en application des décisions prises dépendait du rapport des forces et survivait rarement au départ du ministre»*.

L'instabilité politique du pays, durant les 30 ans qui ont suivi l'indépendance, a aussi été déterminante dans cet échec. Le diagnostic des rédacteurs du rapport est sans appel : *«l'instabilité des choix fondateurs,*

*«Nous sommes le seul pays au monde à ne pas avoir un système d'évaluation des apprentissages»* déplore **Ahmed Akhchichine.**

*qu'illustrent plusieurs problématiques, s'est souvent accompagnée de décisions de portée stratégique sans réelle appréciation de leurs conséquences à long terme sur le système. Les problématiques de la langue d'enseignement, de l'enseignement des langues, de la gestion des ressources humaines et de la formation des cadres constituent les exemples les plus frappants sur ce plan. Aucune réforme n'a apporté de solution réelle, complète et définitive à la problématique de la langue d'enseignement. Aucune réforme, n'a*

dont les symptômes les plus patents sont : les déperditions scolaires, la chute des déscolarisés dans l'illettrisme, le recul du sens civique et de l'esprit critique, le chômage des diplômés de l'université, la faiblesse des apprentissages fondamentaux (lecture, écriture, calcul, langues, communication). *«En dépit, et parfois à cause d'une série de réformes parfois improvisées et le plus souvent inachevées, note le rapport sur le développement humain, le système éducatif est devenu une lourde machine*



De g. à d., Nadia Raïssi, Albain Duthoit, Rita Aouad et Mohamed Azzouzi

*pu mettre en place un cadre légal qui place l'intérêt de l'enfant au-dessus des intérêts corporatifs et individuels»*. Le résultat ne s'est pas fait attendre. A partir des années 80, le système est entré dans une longue crise

*peu rentable, productrice de diplômés mal préparés au changement...»*.

*«Sur le plan du développement humain, nous sommes classés par le PNUD 126ème sur 177 pays, et*

## Comment construire une école de la modernité ?



De g. à d., Hicham Zouali, Nadia Benayad, Imane Zerouali et Nasreddine Lhafi

*c'est la scolarité qui nous pénalise»,* admettait il y a quelques semaines Meziane Belfkih, conseiller du roi et président délégué du Conseil supérieur de l'enseignement, avant d'ajouter *«dans le parcours du primaire à la faculté (...) nous perdons pratiquement un tiers des élèves à chaque cycle»*. En sciences comme en lecture, les élèves du primaire marocain terminent en queue de classement. Le Programme international de recherche en lecture scolaire (PIRLS), basé à Québec, vient

en 2004 ! Autres chiffres alarmants, près de 400 000 élèves ont quitté l'école au cours de l'année scolaire 2005-2006. En outre, dans la même année, plus de 240 000 collégiens et lycéens ont mis prématurément fin à leurs études. Si la scolarisation jusqu'à 11 ans ne semble pas acquise, elle se complique encore davantage après : sur 100 élèves au primaire, seuls 13 obtiennent le bac, dont 10 après avoir redoublé au moins une fois. *«Nous sommes le seul pays au monde à ne pas avoir un*

### Le dernier rapport de la Banque mondiale préconise une refonte globale des systèmes éducatifs, pour répondre aux demandes d'un monde de plus en plus concurrentiel

de montrer qu'ils étaient moins performants en 2006 que cinq ans auparavant. Lors de la discussion du budget de son département par la commission des affaires sociales au sein du Parlement, Ahmed Akhchichine, le ministre de l'Education, a révélé que le taux de scolarisation des enfants dans le primaire ne dépassait pas 60%. Pourtant l'objectif tracé par la COSEF était d'arriver à un taux de scolarisation de 100%...

*système d'évaluation des apprentissages»* déplore Ahmed Akhchichine.

Comparé à ses voisins maghrébins, le Maroc fait figure de mauvais élève et l'UNESCO a déjà appelé Rabat à *«opérer un changement radical de politique pour garantir l'éducation pour tous en 2015»*, lors d'une récente rencontre à Tunis. Pourtant, le Maroc qui compte près de 7 millions d'élèves et 300 000

## Les participants

### Modérateur :

*Mouhcine Ayouche,*  
*bmb coach*

- Rita Aouad, enseignante d'histoire au lycée Descartes, Rabat
- Mohamed Azouzi, agrégé de lettres, enseignant Ecole normale supérieure
- Nadia Benayad, directrice de l'école « Au présent »
- Hamid Benbrahim Andaloussi, président délégué du groupe SAFRAN
- Khadija Chakir, inspectrice générale des affaires pédagogiques du MEN
- Rachida Doukkali, enseignante de français, lycée Al Ayoubi, Salé
- Albain Duthoit, directeur d'Averroès, école de soutien scolaire
- Abdallah Labdaoui, vice-doyen de la faculté des sciences juridiques et économiques d'Ain Sebaâ
- Nasserredine Lhafi, directeur de l'Académie régionale de l'éducation et de la formation du Grand Casablanca, membre du Conseil supérieur de l'enseignement
- Nadia Raïssi, enseignante de mathématiques, université Ibn Tofaïl, Kénitra
- Hassan Sayarh, directeur général adjoint HEM
- Abdellatif Zakhbat, membre du comité directeur de la Fondation BP
- Imane Zerouali, directrice pédagogique de l'école « Au présent »
- Hicham Zouali, répétiteur collège Ibn Al Abbar, Tanger

## Comment construire une école de la modernité ?



De g. à d., Abdellatif Zakhbat, Abdelhamid B. El Andalouisi et H. Zouali

professeurs consacre à l'enseignement 31 milliards de dirhams en 2008 soit 26% du budget de l'Etat (sur les quarante dernières années, il faut compter une moyenne de 20% du budget de l'Etat). Malgré ces «investissements» colossaux, «les dépenses pour un élève marocain sont de 525 dollars par an, contre 700 en Algérie et plus de 1300 pour un élève tunisien» confiait Meziane Belfkih. De fait, comment espérer réformer le secteur lorsque 95% du budget sont alloués aux dépenses de fonctionnement ? Comment pallier les problèmes structurels, sans cesse énumérés par les acteurs de l'Education ? Surcharge des classes

secondaire. Mais aussi vétusté des infrastructures, avec 9000 classes déclarées insalubres notamment en milieu rural où 60% des écoles ne sont pas raccordées au réseau électrique, 75% à celui de l'eau potable et plus de 80% ne disposent pas de sanitaires.

Face à l'impartialité et à la dureté de ces chiffres, le dernier rapport de la Banque mondiale, intitulé «L'autre voie : réforme de l'Education au Moyen-Orient et en Afrique du Nord» préconise une refonte globale des systèmes éducatifs, si les pays de la zone veulent répondre aux demandes d'un monde de

### Il faut passer de l'exécution de tâches routinières à l'acquisition de compétences non techniques, essentielles à l'augmentation de la productivité

de cours (une moyenne de 41 élèves par classe dans plus de 24 000 classes dans les niveaux primaire et secondaire), un phénomène aggravé par l'opération des départs volontaires, selon A. Akhchichine. Ainsi, 2900 enseignants manquent dans les cycles primaire et

plus en plus concurrentiel et réaliser le potentiel d'une population jeune dont les effectifs importants ne font qu'augmenter. «Dans cette région, les étudiants ont besoin d'un apprentissage encourageant la capacité d'interrogation et d'un nouvel éventail de «compétences non

techniques» – la résolution de problèmes, la communication, les langues étrangères – qui sont essentielles pour promouvoir un avancement futur. (...) Pour devenir concurrentiel, il faut passer de la capacité à effectuer des tâches routinières à l'acquisition de compétences non techniques qui sont absolument essentielles à l'augmentation de la productivité», a déclaré M. Rutkowski. «Les pays commencent à remédier à ce décalage, mais ils se doivent d'accélérer le processus afin de rester concurrentiels».

Les auteurs du rapport encouragent ainsi les décideurs politiques à favoriser les mesures d'incitation, la responsabilisation du secteur public, des programmes d'études et une réforme du marché du travail, afin de dynamiser l'économie régionale. Ainsi, les incitations telles que des récompenses pour une bonne performance des élèves aussi bien que des enseignants et la responsabilisation du secteur public seront des outils indispensables pour la réalisation des objectifs en matière d'éducation. «Les autorités scolaires doivent s'informer auprès d'un certain nombre de personnes concernées, notamment les organisations non gouvernementales, les groupes de pression, les organismes de surveillance, les parents, les organisations professionnelles et autres. Le financement public doit être beaucoup plus lié aux résultats et à l'innovation, a ajouté M. Rutkowski, avant de préciser: «Il est très important que l'éducation devienne un secteur caractérisé par l'obligation de rendre compte à l'opinion publique». Pour beaucoup, le Maroc est aujourd'hui acculé à réussir les réformes de son système éducatif. Y parviendra-t-il?

# Quels contenus / Quelle(s) identité(s) ?

**L**a mission de l'actuel ministre de l'Education nationale est de réactiver la charte de la COSEF. Texte consensuel s'il en est, il traduit selon le sociologue Mohamed El Ayadi «un compromis porteur de beaucoup d'ambiguïtés au niveau des principes et annonce des difficultés insurmontables quant à son application». Un pronostic vérifié par la COSEF elle-même, dans son rapport de mi-étape en 2005.

D'emblée, la charte de la COSEF assigne à l'école le rôle de «former un citoyen vertueux, modèle de rectitude, de modération et de tolérance, ouvert à la science et à la connaissance et doté de l'esprit d'initiative, de créativité et d'entreprise, et ce, en se fondant sur les principes et les valeurs de la foi islamique». Toujours selon notre sociologue, «cette dualité de principes traduit la recherche d'un équilibre et l'ambition d'une complémentarité entre le spécifique et l'universel». Or, citant Abdallah Laroui, il estime qu'une «véritable réforme de l'éducation fait nécessairement partie d'une révolution culturelle, d'un divorce douloureux avec le passé».

Faut-il chercher dans le rôle même assigné à l'école l'origine des maux dont elle souffre ? Les ambiguïtés au niveau des principes, dénoncées par M. El Ayadi n'expliquent-elles pas, pour partie au moins, les tristes résultats de l'école marocaine ? Très vite, s'interroger sur le rôle dévolu à l'école a amené les participants

Nos programmes et méthodes pédagogiques ont toujours été façonnés par des dirigeants dont aucun n'avait son enfant scolarisé dans le public. Vu par Nasserredine Lhafi, actuel directeur de l'AREF du Grand Casablanca, qui se définit comme un pur produit de l'école marocaine, cet état de fait est une véritable aberration.



H. Sayagh (haut),  
N. Benayad (à d.)  
et A. Labdaoui (à g.)

à s'interroger sur la question de l'identité des «citoyens» à former. Même pour ceux qui cherchaient à l'évacuer, au motif qu'elle ne relève pas de l'école mais d'un débat de société, cette question de l'identité a été omniprésente.

«Avez-vous déjà entendu un jeune se définir comme Marocain ?» s'interrogeait ainsi Abdallah Lab-

daoui, politologue et vice-doyen de la faculté de Aïn Sebaâ. «Non, il se définit toujours par la région, la tribu... Or, le rôle de l'école et du collège est précisément de donner des repères pour que les jeunes aient le sentiment d'appartenir à la nation». Un point de vue que son collègue, Hassan Sayarh, directeur adjoint de HEM, est loin de partager. Ce dernier a en effet insisté sur la nécessité d'appliquer un «contenu régionalisé», la fameuse marge de 30% prévue dans la charte de la COSEF. «C'est important, car cela permet d'enraciner l'élève dans sa culture et ses traditions. L'uniformisation des programmes, d'Oujda à Laâyoune est un facteur bloquant. Aujourd'hui, avec les supports pédagogiques standardisés, on finit par ne plus toucher personne. Je reçois beaucoup de jeunes bacheliers. Or, il me semble que la définition du profil est à nuancer dans le temps et l'espace. C'est une question à laquelle on doit apporter une réponse évolutive, via les programmes et les méthodes pédagogiques». Des programmes et des méthodes pédagogiques qui ont toujours été façonnés par des dirigeants dont aucun n'avait son enfant scolarisé dans le public. Ce qui, pour celui qui se définit comme un pur produit de l'école marocaine, Nasserredine Lhafi, actuel directeur de l'AREF du Grand Casablanca, est une véritable aberration. «J'ai été enseignant, inspecteur, délégué, directeur d'académie et aujourd'hui, je suis à la tête de l'AREF Casablanca. J'ai participé à toutes les réformes. ►►

## Quels contenus / Quelle(s) identité(s) ?



De g. à d., Rachida Doukkali et Nadia Raïssi

*Prenons celle de 1985. La littérature pédagogique était parfaite, mais parmi les décideurs, personne n'avait son enfant à l'école publique. Idem en 1994, sur la réforme pédagogique. Pas un seul individu participant aux débats ne scolarisait son enfant à l'école publique. Souvent, je leur demandais: Mais de quelle école parlez-vous ?».*

Citoyenneté nationale, ancrage régional...entre les deux, Imane Zerouali, directrice pédagogique de l'école privée «Au présent», s'interroge : «A-t-on le droit, en tant qu'enseignant, d'imposer une identité ? Aujourd'hui, on ne laisse



Laetitia Grotti

plus le choix aux élèves de se poser des questions». Et de rappeler que *l'école ne donne pas le savoir, elle donne le chemin du savoir*. Pour elle, il faut surtout donner le choix aux élèves, ne pas isoler l'école de la société.

Mais pour ne pas l'isoler, Albain Duthoit, professeur de philosophie et directeur d'Averroès Soutien scolaire, rappelle à juste titre qu'«assigner un rôle à l'école, c'est déjà définir un projet de société».

Et de relever le hiatus existant entre l'objectif de vouloir former un «citoyen vertueux, modèle de rectitude... dans les principes et les valeurs de la foi islamique» et celui de former «des citoyens ouverts à la science et à la connaissance...». Enseignant de philosophie en prépa HEC, il témoigne des difficultés rencontrées auprès de ses élèves lorsque le thème de l'année était «les sciences » et qu'il évoquait avec eux la

théorie de Darwin. «Mes étudiants ne sont pas des créationnistes, loin s'en faut, mais ils refusent d'entendre parler de concepts qui contredisent leur religion».

Des difficultés que rencontrent également les enseignants de lettres, à l'instar de Mohamed Azzouzi, agrégé de lettres et enseignant à l'ENS. Selon lui, il s'avère de plus en plus difficile d'étudier certains thèmes comme la sensualité, «sensibles» du point de vue religieux mais aussi des auteurs, comme Voltaire, qui posent un regard critique sur les religions. Pour lui, l'Etat a une politique religieuse discutable, dont l'école n'est qu'une victime parmi d'autres. Ce qu'un des mo-

**«Il est nécessaire de donner à un jeune les moyens de se libérer des attaches régionales, tribales et religieuses pour être capable de penser par lui-même».**

dérateurs a formalisé de la manière suivante, en citant le sociologue M. El Ayadi : «Après la réforme de 1975, l'islamisation de l'enseignement est devenue une entreprise à la charge du MEN. Les programmes ont été revus avec des contenus manifestement plus idéologiques que cognitifs. (...) La spécificité de ce discours religieux scolaire est qu'il s'agit d'un discours global dont la principale caractéristique est l'apologie de l'Islam. Le but de cette apologie n'est plus l'investigation mais l'embellissement, non l'exactitude intellectuelle mais la satisfaction émotive. (...) Ce discours religieux est aujourd'hui hégémonique. Sa diffusion se fait principalement à travers les cours d'instruction

## Quels contenus / Quelle(s) identité(s) ?

islamique mais il est aussi présent dans les autres matières, notamment les manuels de langue et de littérature où la religion est présente à travers ce discours englobant».

Nadia Raïssi, enseignante de mathématiques à la faculté Ibn Tofaïl souhaite, comme d'autres l'ont affirmé lors des débats, aller vers une école laïque. «La question de l'identité est dangereuse. Nous n'avons pas qu'une seule identité, nous en avons plusieurs. Mon idéal, c'est d'aller vers une école laïque. La charte veut mettre en avant des valeurs musulmanes. Je suis enseignante de mathématiques et je peux vous dire qu'on constate tous les jours des effets pervers incroyables : les enseignants prennent les concepts scientifiques et les déforment». Une des rares propositions émises, formulée par Abdallah Labdaoui, consiste à introduire les sciences de l'Homme et de la société dès le primaire. En effet, pour ce politologue, «il est nécessaire de se donner les moyens de se libérer des attaches régionales, tribales et religieuses. Quand un jeune n'est pas capable de penser par lui-même, il lui manque une partie de lui-même». Et d'ajouter, «l'identité peut aussi être libératrice, car la modernité, c'est la recherche infinie de libertés».

S'il est apparu à tous primordial de créer les conditions d'un débat de société sur le rôle qui doit être dévolu à l'école, il est clairement apparu par ailleurs que les questionnements étaient tout aussi prégnants en ce qui concerne les finalités de l'enseignement. Pour Rita Aouad, enseignante d'histoire géographie au lycée Descartes, section OIB (bilingue), «il faut se demander quelles

**«Pendant une longue période, l'enseignant du primaire n'avait aucune formation, c'était un technicien. Quand il y a des réformes comme celle de la pédagogie par objectifs, il n'y a pas eu de formation. Le problème essentiel est d'assurer une formation de fond valable».**



N. Raïssi (haut),  
M. Azzouzi (à d.)  
et A. Duthoit (à g.)

sont les finalités de l'enseignement de l'histoire ? Il est important pour les enseignants de les hiérarchiser car, quand on ne sait pas ce qu'on doit enseigner, on l'enseigne mal. Or, non seulement «il n'y a pas de débat dans le milieu enseignant» mais qui plus est «ces questions ne sont pas portées par la formation continue». Loin de ces débats «théoriques», l'homme d'affaires et de terrain qu'est Hamid Benbrahim a, quant à lui, souligné qu'il manquait à toutes ces questions le préambule. A savoir, «dans quel environnement vont se retrouver ces jeunes que l'on

va former ? Le Maroc n'est-il pas concerné par la mondialisation ? Dans les métiers nouveaux choisis par le Maroc comme l'offshoring, l'aéronautique, l'automobile...il existe un grave décalage entre les besoins et les diplômés». Pour lui, une véritable école doit se préoccuper avant tout de diffuser les valeurs du «travail et des compétences, l'esprit d'entreprendre, l'ouverture sur la culture et le monde, la créativité et l'innovation, la responsabilité personnelle et collective, le sens du service public et le refus des privilèges». ce en quoi, tous les participants l'ont rejoint.

Restait l'épineuse question : qui pour les transmettre ? Les enseignants sont-ils formés pour cela ? La réponse est venue du directeur de l'AREF du Grand Casablanca, «pendant une longue période, l'enseignant du primaire n'avait aucune formation. C'était un technicien. Quand il y a eu des réformes comme celle mise en place pour la pédagogie par objectifs, il n'y a pas eu de formation. Le problème essentiel est d'assurer une formation de fond valable». Une mise en cause que nombre d'enseignants jugent trop facile. Ainsi, pour Rachida Doukkali, enseignante de français au lycée Al Ayoubi de Salé «la question de l'école est celle de la confiance en l'avenir. Elèves, étudiants n'ont plus confiance en l'avenir. Ils se disent, je vais avoir mon bac mais pour quoi faire ? On doit former des citoyens responsables, qui ont des valeurs. Mais le vrai problème, c'est le comment ? Et de rappeler, «depuis l'indépendance, il y a eu je ne sais combien de réformes. Mais que les décideurs descendent sur le terrain ! Qu'ils nous consultent avant la mise en place des réformes». ■

# Repenser les ressources de l'école et sa gouvernance

## Impliquer les enseignants et décentraliser la gestion

### Nadia Raïssi

Il faut identifier les responsables et les personnes en mesure d'apporter ce qu'on attend à l'école. C'est toute la société qui est intéressée par le produit de cette école. Toutes les entreprises devraient s'y intéresser et ne pas se contenter de parrainer les écoles supérieures.

Il existe un centre national



d'innovation pédagogique qui déploie beaucoup d'efforts pour aller sur le terrain. Aujourd'hui, on nous parle du projet GENIE qui concerne la généralisation de l'informatique dans toutes les écoles au Maroc. Mais cela me fait rire quand on sait que 60% des écoles du rural ne sont pas raccordées à l'eau et à l'électricité et que 80% d'entre elles sont dépourvues de sanitaires! Le problème est qu'aujourd'hui, l'enseignant ne se sent ni concerné, ni sensibilisé. Il y a une vraie absence de débat, de prise de position, de valorisation de son travail.

Il y a une absence d'intérêt vis-à-vis de l'enseignant.

### Hassan Sayarh :

Il existe aujourd'hui près de 300 000 enseignants, tous niveaux confondus. Autant dire qu'il s'agit d'une entreprise ingérable. Il faut absolument décentraliser. On cherche à piloter de Rabat, or il n'y a pas d'outils de gestion (rémunération, sanction...). Pour atteindre l'efficacité, on ne peut faire l'économie d'une réflexion sur la gouvernance, entre ce qui doit relever du ministère, de l'AREF, de l'établissement, pour aller beaucoup plus vite. Une récente enquête a montré que des familles dont le revenu avoisine les 5000 DH par mois se disent prêtes à consacrer 10% de ces revenus au financement de la scolarité. Aujourd'hui, on crée un système à 2, 3 vitesses. Il existe une grande différence entre un lycée central de Casablanca et un lycée de la périphérie.



## Partenariats public - privé *L'existant*

### Nasserredine Lhafi

Dans le monde entier, les moyens de l'école sont toujours insuffisants. Aussi, nous avons réalisé une première expérience de partenariat écoles/entreprises, dénommée Al Jisr. Ce travail, mené en partenariat avec la CGEM, nous a permis de parrainer 110 établissements. Puis, l'AREF a lancé une 2ème expérience, cette fois avec l'ADS et des ONG. Nous avons mis en place un «forum de la citoyenneté» pour la logistique et les contacts. Nous avons demandé aux enseignants, par le biais du conseil de gestion, ce qu'il fallait faire pour améliorer les infrastructures et les équipements. Une enveloppe de trois millions de dirhams a été débloquée pour les établissements scolaires qui savent ce qu'ils veulent. Cette année, nous sommes passés de 11 à 42 établissements. Cette expérience est importante, car nous avons

consulté les enseignants et une réponse immédiate a pu être apportée à ceux qui en faisaient la demande (matériels, data show, ordinateurs, livres, espaces pour les enseignants...). Nous travaillons avec une vingtaine d'entreprises citoyennes. Actuellement, il existe un programme international pour créer des entreprises au sein de l'école, les élèves occupent ainsi les fonctions de DG, directeur marketing... L'accompagnement de ce programme est fait par l'ONA. Tous les samedis, un cadre de cette entreprise vient former élèves et enseignants. L'objectif est de former 30 000 élèves sur cinq ans et de doubler l'enveloppe allouée. On essaie de faire la même chose à Oujda et à Laâyoune.

### Abdellatif Zakhbat :

En 2002, la BP a été appelée à prendre part à ce chantier. Nous avons fait un don de PC. Il existe aussi un programme en matière d'environnement, 30 écoles prennent part à ce genre d'initiatives. Par ailleurs, dans le cadre de notre fondation, nous gérons deux écoles, à Tanger et à Agadir. Nous y appliquons bien évidemment les programmes du ministère mais nous mettons l'accent sur la formation des enseignants.



## Le souhaitable

### Hamid Benbrahim :

Ce qu'on constate aujourd'hui avec le Plan Emergence, c'est qu'il existe d'un côté des besoins pour lesquels nous n'avons pas de profils. De l'autre, une demande remarquable qui n'est pas adaptée à nos besoins. Pourtant, nous sommes face à une chance historique au niveau du bassin méditerranéen et européen. Notre jeunesse peut être un atout si elle est formée et qualifiée. Le Maroc jouit d'une nouvelle compétitivité. Dans une perspective de 10 ans, nous avons la capacité de former ces jeunes pour les besoins du Maroc, mais aussi pour les exporter. Il existe



une divergence entre un système qui fonctionne, ce qu'on produit et ce qu'il y a au bout. Je ne crois pas à la capacité du système global de se réformer. Nous avons besoin de vraies ruptures à la périphérie. Je crois que nous sommes à un moment où il y a une prise de conscience grave et générale, il faut multiplier les initiatives privées, que les entreprises prennent en charge la formation des étudiants qu'elles emploieront par la suite.



### Hicham Zouali :

Dans la réalité, il existe des conseils de gouvernance dans les lycées mais sans aucune marge de manœuvre. Il y a des projets qui peuvent hiberner trois ans. Il est important de commencer par la formation adaptée à l'emploi afin de faire face aux grands projets qu'a choisis le Maroc : Tanger-Med, Nissan.

### Hassan Sayarh :

Il faut être clair. On parle des difficultés que rencontre le ministère en fait de budget, des moyens considérables dont l'école a besoin et pourtant la politique du gouvernement va aujourd'hui à l'encontre du système privé. Cette année, les établissements privés se voient imposer un IS à 35%. Quand le gouvernement a voulu promouvoir l'immobilier, il l'a subventionné. Au lieu d'encourager le privé afin qu'il décharge le public, on le ponctionne toujours plus. Et que se passe-t-il concrètement ? Les directeurs répercutent directement cette augmentation sur les frais de scolarité payés par les familles.

# Repenser les ressources

## Gestion des ressources et formation

### Rachida Doukkali :

La formation des enseignants doit les aider à mieux comprendre leur mission. En ce qui concerne la formation continue, il faut des sessions courtes en fin d'année. Les programmes sont par ailleurs beaucoup trop longs. Si l'objectif est la qualité de l'enseignement, il faut les réduire.

Par ailleurs, je voudrais dire que l'argent existe. Dans la charte, il est dit qu'on peut faire appel aux collectivités locales, aux associations de parents d'élèves... Il faut revaloriser l'enseignant, améliorer l'équipement, instaurer un contrôleur financier dans les établisse-



ments pour qu'il demande des comptes sur la gestion. Il y a aussi un problème en ce qui concerne la formation des directeurs. Ils sont généralement mutés à l'ancienneté. Il faut prôner la compétition par et pour le mérite. On peut très bien imaginer qu'ils soient choisis sur un projet d'établissement. C'est cela qui va motiver les gens.



### Rita Aouad :

J'ai travaillé avec le Centre d'études arabes sur la réalisation de supports pédagogiques en histoire. Malgré la diversité des manuels, ils restent assez limités et pauvres. Dernièrement, j'ai été contactée par l'association Dar Al Hikma pour travailler sur un projet de fascicule visant à introduire et à contextualiser la philosophie d'Averroès. Elle a en effet réussi à convaincre des responsables pour qu'ils adoptent des supports pédagogiques différents, car l'un de nos problèmes, c'est que nous travaillons toujours avec les mêmes supports.

**Albain Duthoit :** Il me semble que jusqu'en CE9 (fin du collège), l'école doit transmettre des savoirs fondamentaux et que par tant, il faut maintenir l'entreprise loin de l'école. Il vaut mieux créer des classes passerelles, à l'instar de ce qui se fait par exemple aux Pays-Bas, où les élèves sont réunis par classes de niveaux et où ils peuvent, en fonction des progrès réalisés, changer de niveau. En revanche, dans le supérieur, il faut

créer de véritables ponts entre les entreprises et les universités... Par ailleurs, il est nécessaire de créer une institution de formation des maîtres pour sortir de l'évaluation à l'ancienneté. De même que, pour avoir une véritable évaluation au mérite, il faut sortir du système de l'évaluation ponctuelle qui ne fait que valider une ancienneté. Pour cela, on peut très bien imaginer avoir un corps d'inspecteurs qui travaillent pendant trois ou quatre ans sur un même site.

### Mohamed Azouzi :

Le problème n'est pas technique, mais intellectuel. Il faut mettre en place des formations d'excellence. Il y a 20 ans, on a importé de France l'agrégation. Cela a très bien commencé, puis le projet a été abandonné. 20 ans après, il n'existe toujours pas de statut particulier pour les agrégés (NDLR : c'est le ministère des Finances qui est à l'origine de ce refus). Aujourd'hui, le vivier de recrutement s'est rétréci, puisqu'il n'existe aucune incitation financière particulière.

### Nasseredine Lhafi :

Le salaire n'est pas le seul problème des agrégés. Quand un instituteur plafonne à 3 500 DH, quand un professeur du second cycle, échelle 10 plafonne à 4 500 DH, on peut parler d'un problème général. Par ailleurs, on a évité jusqu'à présent d'évoquer la question des horaires, car nous avons un manque terrible de ressources humaines. Avant la réforme, nous avions 9 000 postes budgétaires chaque année. Depuis, ce sont 3 000 à 3 500 postes par an. Cette année, nous avons réussi à en obtenir 6 000 car de nouvelles disciplines ont été créées, mais sans aucune formation. ■