

المملكة المغربية  
+0XIIΛΞ+ I ΗCΥOΞΘ  
ROYAUME DU MAROC



المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي  
οοVZΞC αοΗΠΠο I οοXCΞ Λ οοCο++X Λ οοЖЖο οCοοοοI  
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

**POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ,  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PROMOTION**

**VISION STRATÉGIQUE  
DE LA RÉFORME 2015-2030**



POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ,  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PROMOTION

VISION STRATÉGIQUE  
DE LA RÉFORME 2015-2030



# TABLE DES MATIÈRES



<b>Préambule</b>	5
<b>Chapitre I : POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES</b>	15
Levier 1 : Mettre en œuvre le principe de l'égalité d'accès à l'éducation et à la formation	16
Levier 2 : Obligation et généralisation de l'enseignement préscolaire	17
Levier 3 : Discrimination positive en faveur des milieux ruraux, périurbains et des zones déficientes	18
Levier 4 : Garantie du droit d'accès à l'éducation, à l'enseignement et à la formation pour les personnes en situation d'handicap ou à besoins spécifiques	20
Levier 5 : Garantie aux apprenants d'un apprentissage continu et durable et de la construction du projet personnel et d'insertion	20
Levier 6 : Doter les institutions d'éducation et de formation de l'encadrement, des équipements et du soutien nécessaires	24
Levier 7 : Mettre en place une École performante et attractive	25
Levier 8 : L'enseignement privé, un partenaire de l'enseignement public dans la généralisation et la réalisation de l'équité	26
<b>Chapitre II : POUR UNE ÉCOLE DE QUALITÉ POUR TOUS</b>	29
Levier 9 : Rénovation des métiers de l'enseignement, de la formation et de la gestion : premier préalable pour l'amélioration de la qualité	30
Levier 10 : Structuration plus cohérente et plus flexible des composantes et des cycles de l'École marocaine	36
Levier 11 : Institutionnalisation des passerelles entre les divers cycles d'éducation et de formation	37
Levier 12 : Développement d'un modèle pédagogique ouvert, diversifié, performant et novateur	38
Levier 13 : Maîtrise des langues enseignées et diversification des langues d'enseignement	45
Levier 14 : Promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation	52
Levier 15 : Pour une gouvernance performante du système d'éducation et de formation	55
<b>Chapitre III : POUR UNE ÉCOLE DE LA PROMOTION DE L'INDIVIDU ET DE LA SOCIÉTÉ</b>	63
Levier 16 : Adéquation des apprentissages et des formations aux besoins du pays, aux métiers d'avenir et à la capacité d'insertion	64
Levier 17 : Consolidation de l'intégration socio-culturelle	66
Levier 18 : Edification d'une société citoyenne, démocratique et égalitaire	68
Levier 19 : Apprendre tout au long de la vie	70
Levier 20 : Implication active dans l'économie et la société du savoir	71
Levier 21 : Consolidation de la place du Maroc parmi les pays émergents	77
<b>Chapitre IV : POUR UN LEADERSHIP EFFICACE ET UNE NOUVELLE CONDUITE DU CHANGEMENT</b>	79
Levier 22 : Une mobilisation sociétale pérenne	80
Levier 23 : Un leadership énergique et des capacités managériales efficaces pour les différents paliers de l'École	84
<b>ANNEXES</b>	87
Annexe 1 : Dispositions de la Constitution relatives à l'Éducation, à la Formation et à la Recherche Scientifique	88
Annexe 2 : Mots-clés de la vision stratégique	92





## PRÉAMBULE



## I. Position de l'École

L'École<sup>1</sup> se situe actuellement au cœur du projet de société de notre pays, en raison des missions qu'elle se doit d'assumer dans la formation des futur(e)s citoyen(ne)s, dans la réalisation des objectifs du développement humain durable et dans la garantie du droit à l'éducation pour tous. C'est dans cette perspective qu'elle se trouve au centre des priorités et préoccupations nationales.

L'École marocaine a certainement réalisé des acquis qu'il y a lieu de capitaliser et de faire évoluer. On peut mentionner, à titre d'exemples, l'actualisation du cadre juridique et institutionnel, les progrès réalisés au niveau de la généralisation de la scolarisation et la mise en place des structures institutionnelles d'une gouvernance décentralisée qui a abouti à une autonomie relative wdes universités et à le développement des académies régionales. On peut retenir par ailleurs la révision des curricula et des programmes scolaires, la restructuration pédagogique de l'enseignement supérieur, l'intégration de l'enseignement de la langue et de la culture amazighes, la réorganisation des filières et l'élargissement progressif des capacités d'accueil de la formation professionnelle, ainsi que l'amorce de la réhabilitation de l'enseignement traditionnel<sup>2</sup>.

Il n'en demeure pas moins qu'en dépit de l'importance manifeste de tels acquis, l'École marocaine souffre encore de dysfonctionnements chroniques que le Conseil a relevés dans le rapport établi par l'Instance Nationale d'Évaluation à propos de « **la mise en œuvre de la Charte Nationale d'éducation, de formation et de recherche scientifique 2000 – 2013 : les acquis, les déficits et les défis** ».

Les principaux dysfonctionnements peuvent être résumés ainsi :

- **Les limites du rendement interne** de l'École qui se manifestent essentiellement par :
  - la faible maîtrise des langues, des connaissances, des compétences et des valeurs ;
  - l'efficacité restreinte des performances des acteurs pédagogiques ;
  - les lacunes de la formation initiale et continue ;
  - la persistance des déperditions qui affectent aussi bien les systèmes scolaire et universitaire, que la formation professionnelle ;
  - l'accès limité à l'apprentissage par le biais des technologies éducatives<sup>3</sup> ;
  - le faible rendement de la recherche scientifique ;
  - les hésitations dans le traitement des problématiques transversales, notamment la question de l'apprentissage des langues et des langues d'enseignement.
- **La faiblesse du rendement externe** qui apparaît notamment dans :
  - les difficultés d'insertion économique, sociale et culturelle des lauréats ;
  - la faible interaction de l'École avec son environnement local, national et mondial, aggravée par sa faible capacité d'accompagner ou d'intégrer rapidement et pertinemment les évolutions de cet environnement.

1. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

2. Idem

3. Idem



- l'incapacité de l'École à accompagner efficacement le pays dans son développement global et dans son adhésion active à la société du savoir<sup>4</sup>.
- **Il résulte de ces limites un coût exorbitant** que le pays supporte dans la mise en place de son système éducatif et un avenir incertain pour les apprenants.

## II. L'École en question

C'est ainsi que l'École se trouve interpellée pour un examen de conscience objectif par la plus Haute Autorité de l'Etat et par la nation toute entière.

Pourquoi les réformes successives n'ont-elles pas abouti aux résultats escomptés ? L'explication est-elle au niveau de la conception ou de l'application ? La vision était-elle juste ? Les moyens dévolus étaient-ils suffisants ? Le modèle pédagogique retenu était-il adéquat ? Avait-il été revu et corrigé en fonction de sa confrontation avec la réalité ? Est-ce que le système éducatif disposait d'instruments fiables de suivi, de mobilisation et d'évaluation ? Est-ce que le système éducatif disposait d'une gouvernance et d'un leadership à même de conduire le changement ?

Ce sont là autant de questions que pose cette interpellation, qui renvoie essentiellement aux causes possibles de l'échec des diverses réformes engagées, et qui trouve ses réponses dans le rapport analytique relatif à l'évaluation de la mise en œuvre de la Charte nationale d'éducation et de formation. Dans cette perspective, tout en soulignant que les dysfonctionnements constatés ne sont pas une fatalité, le Conseil considère que leur dépassement détermine la réussite de la prochaine réforme. Il insiste, par ailleurs, sur la nécessité d'impliquer tous les acteurs concernés en vue d'inventer des solutions pertinentes et opérationnelles, susceptibles de rendre possible la réalisation du changement attendu au sein des établissements d'éducation et de formation.

## III. Vision stratégique proposée

Dans ce contexte et en vue d'élaborer une nouvelle vision stratégique de la réforme éducative, le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique a pris l'initiative d'engager de larges consultations, en faisant appel aux divers acteurs et partenaires de l'École, aux départements responsables de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique et aux compétences nationales. La finalité de ces consultations est d'impliquer le maximum possible de marocains dans cet « examen de conscience » au sujet de l'état des lieux et des perspectives de l'École marocaine.

La nouvelle vision stratégique de la réforme s'inscrit dans les contextes suivants :

- l'installation du Conseil conformément à la Constitution et à la loi portant sa réforme (16/05/14) ;
- l'application de la Haute Directive Royale appelant le Conseil à élaborer une feuille de route pour la réforme de l'École, lors de l'ouverture de la session parlementaire d'automne du 10 octobre 2014 ;

<sup>4</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

- la demande pressante de la Nation et la volonté convergente de ses différents acteurs et composantes pour la réforme de l'École, sa réhabilitation et sa rénovation afin qu'elle accomplisse ses missions de manière optimale ;
- l'interaction avec les mutations internationales en matière des droits humains, de l'éducation et de la formation, des curricula, de la connaissance, de la recherche scientifique, de l'innovation et de l'évolution des technologies et de la connaissance de manière générale.

Cette vision est fondée sur deux types de référence :

#### **a. Les références d'orientation**

- la Constitution, notamment au niveau de son préambule et de ses articles 5, 18, 19, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 71, 159, 160, 163, 168, 169<sup>5</sup> ;
- les discours Royaux, notamment ceux qui ont marqué la commémoration de l'anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple de 2012 et 2013, et l'ouverture de la session législative de l'automne 2014 ;
- La Charte nationale d'éducation et de formation, qui demeure le cadre de référence de la réforme avec les adaptations nécessaires, qui portent notamment sur :
  - l'obligation de la généralisation du préscolaire ;
  - l'équité, l'architecture linguistique ;
  - la professionnalisation<sup>6</sup> et les métiers d'éducation et de formation ;
  - l'articulation entre formation professionnelle et enseignement scolaire ;
  - l'éducation aux valeurs et au civisme ;
  - le modèle pédagogique ;
  - la bonne gouvernance ;
  - la promotion de l'individu et de la société, l'économie de la société du savoir ;
  - un leadership du changement efficient ;
  - la possibilité d'apprendre tout au long de la vie.
- Les conventions internationales ratifiées, les traités internationaux inhérents à l'éducation, à la formation et à la recherche scientifique, aux droits humains, à l'égalité entre les sexes, aux droits des personnes handicapées et des personnes en situations spécifiques et à la non-discrimination quelle qu'en soit l'origine.

5. Annexe 1 : Dispositions constitutionnelles relatives à l'éducation, la formation et la recherche scientifique.

6. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

## **b. Les références de travail**

Il s'agit en l'occurrence des rapports des commissions permanentes du Conseil, du rapport analytique relatif à «la mise en œuvre de la Charte nationale d'éducation et de formation » \_ qui est à la base du diagnostic adopté dans la vision stratégique \_ et des diverses consultations du Conseil. Celles-ci ont donné lieu à des contributions écrites des partis politiques, des syndicats, de la société civile et des experts. Elles ont abouti aussi aux conclusions des rencontres régionales pour la réhabilitation de l'École marocaine. Les exposés présentés devant le Conseil par les ministres responsables des secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique et de l'enseignement traditionnel ont été aussi des références de travail importantes. Enfin le fonds documentaire dont dispose le Conseil (rapports, études et avis) et les études internationales comparées ont été de la plus grande utilité.

**Cette vision est soutenue par un ensemble de principes et de fondements méthodologiques ;**

### **a. Les principes**

Cette vision est fondée sur les principes suivants :

- Les constantes constitutionnelles de la nation marocaine qui se rapportent à la religion musulmane, à l'unité nationale, à la monarchie constitutionnelle et au choix de la démocratie ;
- L'identité marocaine unifiée, à dimension plurielle, riche de ses diverses composantes, ouverte sur le monde et fondée sur les principes de la modération, de la tolérance et du dialogue entre les cultures et les civilisations. Une identité fondée aussi sur l'enracinement des valeurs et le renforcement du sentiment d'appartenance ;
- Les principes et valeurs des droits humains ;
- La considération du système d'éducation, de formation et la recherche scientifique comme levier du développement humain durable ;
- L'engagement dans la société du savoir, de la science, de la création, de l'innovation et des nouvelles technologies.

### **b. Les fondements méthodologiques**

- L'adoption de l'approche globale incluant les différentes composantes de l'École marocaine ;
- Le choix délibéré de ne pas faire de la vision stratégique un programme opérationnel et technique qui relève des attributions du pouvoir exécutif ;
- La consolidation des acquis, sans hésiter si nécessaire, à opérer des ruptures, à adopter de nouvelles approches du changement, qui permettent de résoudre les problématiques transversales restées en suspens, et de concilier ambition et réalisme, identification des priorités et adéquation de la cadence de la mise en œuvre ;

- La considération de la classe comme élément nodal de la réforme, centrant celle-ci sur l'apprenant, l'enseignant, les apprentissages et les conditions de scolarisation, dotant les établissements des moyens nécessaires pour un fonctionnement optimal, construisant une nouvelle relation pédagogique entre l'apprenant et l'enseignant et l'établissement d'un nouveau rapport de ces derniers avec les espaces d'apprentissage ;
- L'ancrage de l'approche participative et contractuelle comme moyen d'appropriation et de mise en œuvre de la réforme ;
- La conviction que la finalité de cette approche est l'élaboration d'un pacte social motivant qui structure l'engagement de tous dans l'appui à la réforme et à sa réussite ;
- La mise en place d'une gouvernance efficace dans sa conception de la réforme, dans son leadership, dans la gestion de sa mise en œuvre, dans la satisfaction des conditions requises pour atteindre ses objectifs et dans le suivi de ses actions ;
- Le développement d'un suivi vigilant et d'une évaluation interne et externe systématique du processus de mise en œuvre de la réforme et de ses réalisations, afin de concevoir, à temps, les corrections qui s'imposent et l'amélioration continue de ses résultats ;
- La considération de cette vision comme étant progressive, flexible et ouverte aux adaptations et aux enrichissements possibles à la lumière des évaluations et des nouveautés.

### c. Période de la vision

**Cette vision stratégique couvre la période 2015 - 2030.** Selon les expériences nationales et internationales, la durée considérée est conforme au temps généralement requis pour une réforme éducative stratégique. Elle définit le court terme en une période de trois ans, le moyen terme en six ans et le long terme au-delà de six ans, à l'horizon 2030. Cette période intègre les cohortes présentes et celles à venir. Elle concerne le parcours d'une cohorte depuis la première année du primaire jusqu'à la fin du secondaire qualifiant. En outre, elle couvre quatre promotions des universités et des grandes écoles.

Pour toutes ces raisons, le Conseil considère qu'une période de quinze ans est suffisante pour mettre en œuvre la vision stratégique, l'évaluer, mesurer la réalisation des objectifs et apporter des corrections le cas échéant et donc suffisante pour construire une École nouvelle, qui répondra aux attentes de la société.

### d. Finalité de la vision

**Cette vision stratégique a pour finalité la mise en place d'une École nouvelle dont les principaux fondements sont :**

- l'équité<sup>7</sup> et l'égalité des chances ;
- la qualité<sup>8</sup> pour tous ;
- la promotion<sup>9</sup> de l'individu et de la société.

7. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

8. Idem

9. Idem.

De tels fondements équivalent à de grands choix susceptibles de guider et de favoriser la réalisation de la réforme souhaitée. Ils constituent une feuille de route avec des entrées systémiques et des leviers pertinents pour le renouvellement des systèmes éducatifs.

#### **e. Enjeu de la réforme**

L'enjeu fondamental de cette réforme est de permettre à l'École d'assumer de manière harmonieuse ses différentes missions, notamment :

- la socialisation et l'éducation aux valeurs dans leur double dimension nationale et universelle ;
- l'enseignement, l'apprentissage et le développement culturel ;
- la formation et l'encadrement ;
- la recherche et l'innovation ;
- la qualification et la facilitation de l'intégration économique, sociale et culturelle.

#### **f. Finalités poursuivies**

Les finalités poursuivies par la réforme s'articulent autour de la formation d'un citoyen :

- attaché aux constantes religieuses, nationales et institutionnelles du Maroc, à son identité plurielle, fier de son appartenance à la Nation et convaincu de la corrélation entre droits et devoirs ;
- imprégné des valeurs citoyennes et civiques<sup>10</sup>, conscient de ses engagements et de ses responsabilités envers lui-même, sa famille et sa société, contribuant à la vie démocratique et au développement de son pays, ouvert à l'Autre et aux valeurs universelles ;
- ayant acquis une formation adéquate et cohérente qui lui permet de mettre en harmonie l'accumulation des connaissances, le développement des compétences et des capacités, l'art de vivre et le vivre ensemble.

**Elles ciblent aussi :**

- l'adéquation des missions de l'École avec les aspirations du projet d'une société démocratique, qui ambitionne un développement global et durable ;
- une École qui sera le pivot de la dynamique sociale et des politiques publiques, élaborées à partir des choix arrêtés par le Maroc depuis le début de ce millénaire. Ces choix portent essentiellement sur une démocratie fondée sur le respect des droits, sur le développement de la diversité culturelle et linguistique ; sur la régionalisation avancée ; sur le modèle de développement humain marocain ; sur la mise à niveau de l'économie et sur l'engagement actif dans la société du savoir et des technologies ;

<sup>10</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

- l'accompagnement et l'intégration des mutations mondiales et des innovations dans les domaines des sciences, des technologies et de la connaissance avec un intérêt tout particulier à celles qui ont trait à l'éducation, à l'enseignement, à la recherche scientifique et technique.

### g. Changement projeté

L'École marocaine pourra jouer, grâce au changement projeté, un rôle déterminant dans :

- le passage d'une pédagogie fondée sur la transmission des connaissances à sens unique, sur le remplissage et sur la mémorisation, à une pédagogie :
  - qui cible plus l'intelligence en faisant participer l'apprenant à la construction de son apprentissage ;
  - qui développe l'interaction créative entre l'enseignant et l'apprenant ;
  - qui favorise le développement de compétences liées au savoir-faire et au savoir-être telles que l'observation, l'expression, la critique, la recherche et la synthèse ;
  - qui encourage l'initiative de l'apprenant et développe son autonomie et sa perspicacité à l'ère du numérique et de la profusion des connaissances.
- Le développement des compétences des apprenants liées à chaque niveau scolaire et de formation, conformément au quatrième levier de la Charte et en adéquation avec les différents leviers du changement proposés dans cette vision stratégique.
- L'évolution de la société marocaine d'une société de consommation des connaissances vers une société productive de savoir grâce au progrès de la recherche scientifique et technique et de l'innovation, dans les domaines des sciences fondamentales et appliquées, des technologies modernes, des sciences humaines et sociales, des lettres et des arts.
- La contribution à affirmer et consolider le positionnement du Maroc dans la société de la connaissance parmi les pays émergents.

En plus de ce préambule, la vision stratégique est développée à travers quatre chapitres :

- **Chapitre 1** : pour une École de l'équité et de l'égalité des chances ;
- **Chapitre 2** : pour une École de qualité pour tous ;
- **Chapitre 3** : pour une École de la promotion de l'individu et de la société ;
- **Chapitre 4** : pour un leadership efficient et une nouvelle conduite du changement.

## Annexes

- **Annexe 1** : Dispositions constitutionnelles relatives à l'éducation, la formation et la recherche scientifique.
- **Annexe 2** : Mots-clés de la vision stratégique.

FIGURE 1



FIGURE 2





**CHAPITRE I**  
**POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ**  
**ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES**



**La généralisation de l'enseignement fondée sur l'égalité des chances est un enjeu politique et sociétal déterminant pour la réalisation de l'équité, tant au niveau éducatif et social qu'au niveau du genre, pour l'éradication des divers types de disparités et pour le développement d'une société inclusive et solidaire.**

L'application égalitaire et équitable du droit à l'éducation et à la formation requiert une École efficace, capable d'articuler organiquement les exigences d'une généralisation rapide et globale, et les critères de la qualité pour tous. En effet, l'efficacité des institutions d'éducation et de formation se mesure aujourd'hui en fonction de leur rendement interne et externe. Et le droit à l'éducation et à la formation ne se dissocie pas du droit à la scolarisation et à l'apprentissage tout au long de la vie, et de l'offre d'un enseignement moderne, équitable, de qualité, utile et durable.

Une quinzaine d'années après la mise en œuvre de la Charte, des réalisations ont pu émerger, mais elles ont besoin d'un nouveau souffle pour être consolidées, réactivées et enrichies et pour que soient proposées des solutions novatrices en vue de favoriser l'ancrage de l'École de l'équité, de la qualité et de la promotion.

De fait, l'École marocaine a réalisé des avancées significatives dans la généralisation de l'enseignement obligatoire, la scolarisation des filles et des garçons, le recul du taux d'analphabétisme, l'évolution des programmes de l'éducation non formelle, et l'augmentation du nombre d'institutions de l'enseignement traditionnel. Par ailleurs, la formation professionnelle a pu élargir ses capacités d'accueil et l'afflux dans les institutions de l'enseignement supérieur s'est sensiblement amélioré en raison de la diversification de l'offre universitaire. Par ailleurs, l'enseignement privé scolaire, universitaire et de formation a connu une hausse significative du taux d'inscription des apprenants.

Par contre des difficultés importantes persistent et empêchent l'émergence d'une École de l'équité et de la qualité pour tous. Ceci apparaît au niveau du préscolaire dont l'impact reste très faible à cause des limites de sa couverture géographique et de ses performances. De son côté, l'enseignement obligatoire, dans ses deux cycles, souffre d'un abandon précoce et d'un taux de déperdition important, qui entachent la généralisation et la réduisent. L'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, de leur côté, sont loin de répondre aux exigences de l'équité. Enfin, les établissements de la formation professionnelle, qui n'existent que dans les villes et leurs périphéries, ont encore une capacité d'accueil limitée par rapport à la demande.

Pour consolider les acquis, dépasser les difficultés et réaliser une généralisation équitable, le Conseil propose huit principaux leviers de changement.

## **LEVIER 1 : Mettre en œuvre le principe de l'égalité d'accès à l'éducation et à la formation**

1. Veiller résolument à respecter les principes et les droits de l'enfant, de la femme et les droits humains de manière générale dans tous les espaces d'éducation et de formation, tels qu'énoncés par la Constitution, les conventions internationales ratifiées par le Maroc et les chartes internationales en la matière. En plus des enseignements qui l'introduisent, le respect des droits doit être effectif dans les pratiques et les comportements quotidiens au sein de l'École ;

2. Généraliser, à moyen terme, l'accès de tous les enfants marocains (filles et garçons) à l'éducation, à l'enseignement et à la formation, notamment au niveau de l'enseignement obligatoire pour les tranches d'âges allant de 4 à 15 ans. Conformément à la Constitution, cette généralisation devra s'effectuer sans aucune discrimination et dans le respect absolu de l'égalité des chances et du mérite et ce, en conformité avec la responsabilité de l'Etat ;
3. L'Etat et la société devraient, à court et moyen termes, rendre disponibles les ressources susceptibles de faciliter le processus d'éducation et de formation ; ceci devrait concerner essentiellement le niveau des infrastructures pédagogiques et sanitaires, des outils pédagogiques et didactiques adéquats et des structures d'accueil intégrées (internat, cantines scolaires, transport scolaire, etc.) ;
4. Permettre aux enfants des communautés marocaines résidant à l'étranger de bénéficier, dans la mesure du possible, d'un enseignement parallèle susceptible de consolider leur identité plurielle et leur sentiment d'appartenance à la Nation et de développer leur culture d'origine. Ces orientations devraient être précédées d'une analyse de leurs besoins culturels ;
5. A court terme, il convient de consolider et d'élargir le système d'aides financières au profit des familles nécessiteuses dans la perspective de le généraliser ultérieurement à celles des apprenants du collégial qui en ont besoin, dans le but primordial de garantir leur scolarité obligatoire ;
6. A court terme et de manière progressive, il convient de mettre en place des structures susceptibles d'assurer le suivi des apprenants, de considérer le soutien scolaire intensif aux apprenants en difficulté scolaire comme un droit à garantir et à intégrer dans les curricula, les programmes et le temps scolaires ;
7. Poursuivre les efforts ciblant la lutte contre les déperditions et l'abandon scolaires et tarir leurs sources respectives. Il convient, en outre, d'adopter des programmes encourageant la mobilisation des familles et leur sensibilisation aux dangers de l'abandon scolaire précoce. Dans le même sens, il est opportun de consolider le rôle de « l'école de la deuxième chance » en vue de favoriser la réintégration des jeunes, soit dans l'enseignement formel ou la formation professionnelle, soit à les préparer à l'insertion socioprofessionnelle ;
8. Associer, de manière efficace, les collectivités territoriales, au soutien à l'effort national pour une généralisation équitable, par l'affectation des moyens financiers requis par l'organisation des espaces publics à l'échelle régionale et locale. Le but est de permettre aux institutions d'éducation et de formation de bénéficier d'espaces adéquats et d'un environnement propice à une généralisation équitable de l'enseignement et de faciliter la réussite scolaire et la formation de l'apprenant.

## **LEVIER 2 : Obligation et généralisation de l'enseignement préscolaire**

9. L'enseignement préscolaire est considéré comme la base essentielle de toute réforme éducative favorisant l'équité et l'égalité des chances et facilitant les parcours scolaire et de formation. Aussi est-il nécessaire de le développer progressivement durant la décennie en cours en prenant appui sur les mesures suivantes :

- la généralisation d'un préscolaire de qualité qui devrait faire l'objet d'un engagement commun de l'Etat et des familles. En outre, une forte implication des collectivités territoriales est nécessaire. Elle doit être institutionnalisée par des mécanismes qui les engagent. Les efforts de ces trois partenaires permettront à tous les enfants de 4 à 6 ans d'accéder au préscolaire et de bénéficier ainsi d'une préparation soutenue à leur scolarité future ;
- la création d'un cadre institutionnel spécifique à l'enseignement préscolaire, sous la tutelle du Ministère de l'éducation nationale, qui assurera la coordination et l'harmonisation des divers types d'institutions éducatives concernées. Ce cadre aura aussi à mettre en place les mécanismes de suivi et de contrôle ;
- l'adoption d'un modèle pédagogique spécifique, unifié dans ses finalités et ses objectifs et diversifié dans son style et ses méthodes. Ce modèle garantira la cohérence et la modernisation des programmes, des méthodes pédagogiques et des ressources matérielles et éducatives. Il facilitera une offre de service et un rendement de qualité, de façon équitable, pour tous les enfants en âge d'accéder à cet enseignement ;
- la mise en place, en collaboration avec les acteurs concernés, d'un cadre de référence clair et de cahiers des charges précis pour la normalisation et la standardisation du préscolaire ;
- la réhabilitation des institutions du préscolaire existantes par l'amélioration de la qualité de leurs services ;
- la création de filières obligatoires de formation des cadres du préscolaire dans les Centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation, en vue d'offrir une formation de qualité aux éducatrices, aux éducateurs et aux cadres administratifs tout en veillant à leur motivation, à la valorisation de leur métier, au renouvellement de leur formation et à la mutualisation et au partage de leur expertise ;
- la valorisation des pratiques réussies dans le préscolaire, notamment celles qui ont innové pour imaginer un modèle de préscolaire marocain ;
- le redoublement des efforts pour la prise en charge de la petite enfance au sein d'établissements modernes, notamment les enfants en situation précaire, en vue de favoriser leur accès à une École garantissant un suivi effectif de leurs parcours avec tout ce que ce suivi requiert comme soutien, accompagnement et encadrement efficaces. Cet effort appelle, en outre, l'implication institutionnalisée des départements gouvernementaux concernés et de la société civile.

### **LEVIER 3 : Discrimination positive en faveur des milieux ruraux, périurbains et des zones déficitaires**

- 10.** La situation actuelle de l'enseignement dans les milieux rural, périurbain et dans les autres zones déficitaires nécessite une discrimination positive en faveur des enfants de ces milieux pour rattraper le retard et réaliser une généralisation équitable. Cela signifie qu'il est prioritaire de les doter de toutes les ressources humaines, d'équipement et de logistique, nécessaires à affirmer l'attractivité de l'École et à protéger les apprenants de toutes les causes d'abandon précoce et de déperdition scolaire.

11. Dans cette perspective et conformément aux dispositions de l'article 29 de la Charte, il est impératif d'assurer à ces milieux les conditions de scolarisation de tous les enfants en âge de l'être. Ce qui exige de toutes les autorités régionales et locales de l'éducation et de la formation de :

- rendre disponible, dans le cadre de partenariats avec les collectivités territoriales et le secteur privé, des espaces d'apprentissage adéquats à la scolarisation en milieu rural et dans les zones déficitaires ;
- rendre effective la contribution des grandes institutions économiques (banques, institutions publiques, institutions commerciales, sociétés, entreprises ) au renforcement et à l'élargissement des expériences en matière de création de logements adéquats pour les cadres éducatifs et administratifs et à la participation au financement des programmes d'éducation non formelle et d'alphabétisation ;
- Inciter et motiver les ONG en activité dans ces milieux à contribuer à la généralisation de l'enseignement dans un cadre de partenariat contractualisé ;
- fournir des efforts particuliers pour encourager la scolarisation des filles en milieu rural à travers l'appui à des programmes locaux intégrés au plan de généralisation ;
- procéder dans le cadre d'un partenariat d'aide avec le ministère de tutelle et les collectivités territoriales, à :
  - l'évaluation de l'expérience des écoles communautaires en vue de les développer et d'en renforcer le rendement,
  - l'adoption, selon les spécificités des différentes régions, d'autres expériences concluantes, garantissant la qualité de l'enseignement dans ces milieux ;
  - l'encouragement des jeunes diplômés à la création de petites entreprises capables de répondre aux besoins de ces écoles en terme de transport scolaire, de restauration, d'hygiène, d'animation culturelle et sportive et de soutien éducatif ;
- garantir la motivation et valoriser le travail de l'ensemble des cadres éducatifs et administratifs, exerçant dans ces milieux ;
- faire bénéficier les enseignants, à l'instar de ceux des autres milieux, d'un système efficace et intégré de contenus numériques ;
- garantir un enseignement de rattrapage cohérent et intégré à l'ensemble des enfants de ces milieux en situation d'exclusion scolaire afin de les réinsérer à l'école.

## **LEVIER 4 : Garantie du droit d'accès à l'éducation, à l'enseignement et à la formation pour les personnes en situation de handicap ou à besoins spécifiques**

Le Conseil considère que la réussite d'un tel pari est au cœur de l'équité et de la justice sociale. Aussi l'Etat, (notamment les autorités gouvernementales chargées de l'éducation et de la formation), se doit-il d'accomplir son devoir envers les personnes en situation de handicap ou en situations spécifiques afin de leur garantir le droit à un enseignement et à une formation de qualité, intégrés aux différentes composantes de l'École.

- 12.** Intégration des enfants handicapés dans les écoles pour mettre fin à leur situation d'exclusion et de discrimination, en tenant compte du profil et de la gravité du handicap, en fournissant à ces apprenants les ressources et outils qui leur garantissent l'équité et leur assurent les conditions d'une réussite scolaire optimale.
- 13.** Education et formation des personnes en situation de handicap ou en situations spécifiques à travers :
  - l'élaboration à court terme, d'un plan d'action national d'éducation intégrée. Ce plan devrait concerner les enseignants, les curricula, les programmes, les approches pédagogiques<sup>11</sup>, les systèmes d'évaluation et les ressources didactiques adaptées. Il devra être mis en œuvre à moyen terme ;
  - la formation initiale et continue d'enseignants maîtrisant l'éducation intégrée et celles d'auxiliaires de la vie scolaire, à mettre à la disposition des établissements concernés ;
  - l'adaptation des examens et des exigences de leur déroulement aux situations particulières des personnes handicapées ;
  - le renforcement des partenariats avec les secteurs gouvernementaux responsables de la santé et les ONG en vue de créer des unités de santé pluridisciplinaires capables de diagnostiquer et d'assurer le suivi de cas d'handicap parmi les apprenants et les apprenantes ainsi que leur prise en charge médicale ;
  - l'ouverture aux partenariats avec des institutions étrangères pour la mise en place des formations dans ce domaine au sein des institutions marocaines, comme la faculté des sciences de l'éducation.
- 14.** L'intégration de la lutte contre les représentations négatives du handicap et les clichés et stéréotypes y afférents dans l'éducation aux valeurs, aux droits humains et dans les différents médias.

## **LEVIER 5 : Garantie aux apprenants d'un apprentissage continu et durable et de la construction du projet personnel et d'insertion**

Garder les apprenants à l'École le plus longtemps possible sur la base du mérite et des critères de la qualité est un facteur essentiel d'un enseignement équitable qui doit assurer l'achèvement des étapes d'apprentissage de l'enseignement obligatoire et qualifiant et leur couronnement par un diplôme. Il doit permettre aussi aux apprenants de s'orienter vers la formation professionnelle ou l'enseignement supérieur.

<sup>11</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

Les mesures qui suivent présentent les conditions nécessaires pour favoriser une scolarisation durable des apprenants dans les différents niveaux d'enseignement et de formation.

#### a. Au niveau de la formation professionnelle

##### 15. L'élargissement, à court et moyen terme, de l'offre de formation professionnelle par :

- l'augmentation continue des capacités d'accueil de la formation professionnelle par la création de nouveaux établissements et par une mise à niveau de ceux qui en ont besoin afin de mieux garantir une utilisation performante des infrastructures et une rationalisation des ressources ;
- le renforcement des passerelles entre la formation professionnelle et le tissu économique, entre la formation professionnelle et l'université ainsi que le renouvellement des formations, leur diversification et leur adaptation continue à l'évolution des métiers et à leur rénovation ;
- l'incitation des entreprises, des associations et des groupes professionnels à dispenser des formations au sein de leurs établissements ;
- l'exploitation optimale et le soutien aux différents moyens de formation dont dispose le tissu associatif ;
- le renforcement et l'amélioration de la formation professionnelle au niveau régional et son extension en milieu rural et dans les zones enclavées par la création d'unités mobiles ;
- la réorganisation et la restructuration, à moyen terme, de la formation par apprentissage<sup>12</sup> en vue de l'étendre, essentiellement au milieu rural, et d'élaborer des programmes qui répondent à ses besoins, en privilégiant les métiers manuels ;
- la mise en place d'un parcours professionnel, à partir du collégial, qui débouche sur des filières du secondaire qualifiant menant à l'obtention d'un baccalauréat professionnel. Ce parcours, qui sera ouvert aux apprenants aptes à y accéder, requiert une révision du système de l'orientation et de sa philosophie ainsi qu'une préparation préalable des mécanismes et des moyens nécessaires pour sa mise en œuvre à court terme et pour sa généralisation à moyen terme ;
- l'augmentation progressive, dans le cadre de partenariats avec les acteurs économiques et sociaux, du nombre d'opportunités de formation par alternance<sup>13</sup> et de stages pratiques dans les petites et moyennes entreprises ;
- le développement dans les curricula de compétences intellectuelles, d'habiletés manuelles, artistiques, de créativité et d'innovation en vue de permettre la détection précoce de vocations professionnelles ;
- le développement de la formation professionnelle qualifiante<sup>14</sup> pour les lauréats de l'enseignement supérieur à la recherche d'un emploi, en diversifiant l'offre, dans le cadre d'une collaboration avec les universités et les établissements de l'enseignement supérieur.

12. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

13. Idem.

14. Idem.

Cette collaboration doit être institutionnalisée et assortie des moyens adéquats pour sa réussite.

- la promotion de formations accessibles, garantissant une insertion socio-économique aux personnes en situation de handicap ou en situations spéciales.

## **b. Au niveau de l'enseignement supérieur**

**16.** Il importe de redoubler d'efforts et de moyens pour permettre à l'université et aux différentes institutions de l'enseignement supérieur de continuer à s'inscrire dans les orientations stratégiques de la charte. Cela signifie, avant tout, de consolider leur statut et leur autonomie administrative, financière et académique, dans une relation contractuelle avec les autorités de tutelle. C'est la meilleure disposition pour en faire de véritables locomotives pour le développement régional et national et de leur permettre de contribuer à l'insertion de notre pays dans la société du savoir et dans les économies des pays émergents.

Par ailleurs, l'université se doit de respecter les conditions d'exercice de la liberté intellectuelle et académique et de s'ouvrir aux potentiels créatifs en matière d'encadrement, d'enseignement, de recherche, d'innovation et d'animation.

**17.** Dans le but d'assurer la mise en œuvre efficiente de ces orientations stratégiques, et de garantir aux étudiants l'équité et l'égalité des chances au niveau de l'accès et de la poursuite de leurs études dans les conditions les plus favorables ; il y a lieu de réaliser ce qui suit, à court et à moyen termes ;

- la diversification des modèles d'institutions d'enseignement supérieur à accès ouvert, la précision dans leurs typologies, l'unification de leurs critères d'accès et le développement de leur capacité d'accueil. l'objectif général étant de donner aux jeunes de différentes origines sociales plusieurs possibilités d'intégrer l'enseignement supérieur, avec un taux d'encadrement performant, qui contribue activement à leur formation et à leur ouvrir des perspectives d'apprentissage tout au long de la vie ;
- la définition, dans le respect des principes de l'équité, de la transparence et du mérite, de nouveaux modes de sélection et d'accès aux institutions à admission limitée avec l'élargissement de leurs capacités d'accueil en tenant compte des secteurs et des métiers représentant un besoin prioritaire pour notre pays;
- l'amélioration de l'accès des étudiants à la connaissance en mettant à leur disposition les espaces requis ;
- l'élaboration d'une vision claire concernant le réseau des universités marocaines à travers une carte nationale de l'enseignement supérieur. Outre les différents pôles universitaires actuels, il devient nécessaire de créer dans les régions un complexe universitaire intégré géographiquement et socialement, observant les conditions de l'apprentissage, de la recherche, de la santé et de l'animation culturelle et sportive ;
- la possibilité pour les étudiants du secteur privé de l'enseignement supérieur accrédité de se présenter aux concours d'admission aux institutions de l'enseignement supérieur public.

### **c. Au niveau de l'enseignement traditionnel**

**18.** Dans le cadre de la contribution de l'enseignement traditionnel à l'effort de généralisation efficace et équitable de l'enseignement ; eu égard aux spécificités de ce type d'enseignement, tant au niveau de son statut que de ses fonctions religieuses, éducatives et de formation et compte tenu de l'impératif de sa réhabilitation, conformément à la loi n°13.01 et à l'avis du Conseil supérieur de l'enseignement (mars 2007), la poursuite de la mise à niveau de cet enseignement paraît nécessaire et indispensable et doit se faire à la lumière des principes suivants :

- la constance du principe d'une École unifiée et homogène dans ses fonctions et ses objectifs, et diversifiée dans ses parcours et ses méthodes ;
- la nécessité d'appliquer les dispositions de l'enseignement obligatoire avec la garantie de l'égalité des chances à tous les enfants marocains ;
- la poursuite du processus de qualification de l'enseignement traditionnel : elle concerne ses structures d'accueil, sa gestion administrative, ses curricula et ses programmes, ses cadres d'enseignement, de gestion et de contrôle, le renforcement des passerelles avec l'enseignement public. Ce processus permettra aux apprenants de ce type d'enseignement, de disposer des mêmes conditions d'équité, d'accès, et de qualité dont disposent les apprenants de l'enseignement public.

### **d. Au niveau de l'éducation non formelle et de l'alphabétisation**

**19.** Permettre aux jeunes en décrochage scolaire et en situation de non scolarisation d'être alphabétisés à moyen terme dans un cadre adapté à leurs besoins ;

**20.** Etablir et mettre en œuvre un plan d'urgence ayant pour objectif la réduction, à moyen terme, du taux global d'analphabétisme au moyen des mesures suivantes :

- mise en place d'une bonne gouvernance du secteur ;
- résolution de la problématique du financement ;
- amélioration du taux et de la qualité de l'encadrement ;
- évaluation des partenariats avec les associations d'alphabétisation ;
- implication de l'université dans la formation d'enseignants spécialisés et dans le développement de la recherche dans ce domaine.

**21.** Planifier l'éducation non formelle en deux phases :

- En visant, à moyen terme, une scolarisation de rattrapage scolaire de tous les enfants hors de l'école ;
- En prévoyant, à long terme, l'intégration de ces programmes dans les activités normales de l'école conformément à la loi n° 04.00 relative à l'obligation fondamentale ;



22. Mise à disposition des acteurs d'un nombre suffisant d'éducateurs et d'animateurs qualifiés et stables en mettant l'accent sur la planification de leur formation continue et en leur offrant de nouvelles perspectives de carrières et d'enrichissement de leurs expériences du terrain ;
23. Mise aussi à leur disposition d'un encadrement éducatif spécialisé dans les programmes d'éducation non formelle, garantissant un accompagnement minutieux de la mobilité des élèves et des animateurs et assurant la permanence nécessaire à leur apprentissage ;
24. Rationalisation de la gestion de la carte scolaire et de la surcharge des effectifs par l'utilisation des moyens et des espaces des établissements d'enseignement pour la réalisation des programmes de l'Education non formelle ;
25. Perfectionnement des actions de qualification et d'intégration des enfants et des jeunes candidats à l'éducation non formelle par la rénovation des modes de parrainage, de rattrapage scolaire et de partenariats à l'issue de la phase d'évaluation. L'offre pédagogique doit être renouvelée aussi en fonction des spécificités des populations cibles et de leurs situations sociales (pauvreté, émigration, familles disloquées, enclavement, nomadisme, etc.) ;
26. Renforcement du professionnalisme de tous les acteurs et de tous les intervenants dans ces programmes pour :
  - réaliser l'égalité des chances en matière d'apprentissage entre les différentes catégories de populations cibles et dans toutes les régions et les institutions éducatives ;
  - donner la possibilité à toute personne, en situation d'analphabétisme, de néo-analphabétisme et d'alphabétisé, de s'épanouir dans sa vie personnelle et de mieux appréhender la vie publique et d'y participer activement ;
  - garantir l'irréversibilité de l'alphabétisation par la mise en place d'un processus d'éducation et d'apprentissage tout au long de la vie.
27. Etablissement d'un système efficace et intégré de suivi et d'évaluation des programmes de lutte contre l'analphabétisme.

## **LEVIER 6 : Doter les institutions d'éducation et de formation de l'encadrement, des équipements et du soutien nécessaires**

28. Afin d'assurer un meilleur ancrage de l'équité dans les processus d'apprentissage et de scolarisation et un renforcement de l'attractivité de l'École, il est nécessaire, à moyen terme, de poursuivre résolument les efforts et les programmes visant à la réhabilitation des établissements, tout particulièrement ceux qui se situent dans les zones éloignées, rurales et périurbaines. Pour cela il faudra :
  - mettre à la disposition des établissements des cadres éducatifs et administratifs en nombre suffisant et disposant de compétences éducatives et professionnelles pertinentes et innovantes ;

- doter les institutions d'éducation et de formation, d'infrastructures, d'équipements, de matériels didactiques nécessaires, d'espaces d'apprentissage, de culture, d'animation, de soutien, de sport, de bibliothèques numériques et d'éducation artistique ;
- équiper toutes les salles d'enseignement de ces établissements de moyens audio-visuels et de technologies de l'information et de la communication ;
- assurer les conditions de scolarisation et d'accès adaptés aux personnes en situation d'handicap ;
- soutenir les programmes de logements adéquats pour les acteurs pédagogiques, notamment ceux du milieu rural, afin de stimuler leur rendement professionnel et garantir leur stabilité et leur sécurité, dans le cadre d'une collaboration continue entre les parties concernées et les secteurs gouvernementaux responsables de l'éducation et de la formation.

## **LEVIER 7 : Mettre en place une École performante et attractive**

**29.** Pour mettre en place une École vivante, qui met les apprenants, notamment ceux de l'enseignement obligatoire, dans des conditions d'éveil et d'apprentissage, leur donne envie de rester à l'École et les protège des risques de décrochage et de déperdition scolaires, les autorités nationales, régionales et locales concernées par l'éducation et la formation, sont appelées, en collaboration avec la société civile, à poursuivre et à réaliser, en concentrant leurs efforts sur les actions suivantes :

### **a. Au niveau du soutien, il y a lieu de considérer :**

- l'intégration des programmes de soutien éducatifs des élèves en difficulté au sein des curricula, des programmes officiels et du temps scolaire ;
- le renforcement et la généralisation des programmes de soutien aux familles pauvres, pour assurer à leurs enfants la poursuite de leur scolarité. Des mécanismes de suivi et de contrôle doivent garantir l'efficacité de ce soutien ;
- le renforcement de l'appui matériel et social au profit des stagiaires en formation professionnelle, notamment les plus pauvres et les plus méritants d'entre eux ;
- le développement et la généralisation progressive, au niveau des établissements d'éducation et de formation, de centres d'aide psychologique et sociale dotés de cadres spécialisés en nombre suffisant ;
- le renforcement et la diversification des activités culturelles, sportives et créatives et la mise en place de structures d'encadrement suffisantes à la réalisation de l'insertion socioculturelle des apprenants ;
- la diversification des modes de formation, de soutien et d'aide parascolaires : la télévision scolaire, les nouvelles technologies et, à long terme, l'intégration de modes d'apprentissage à distance.

## **b. Au niveau de l'adéquation de la formation :**

- l'enrichissement des méthodes existantes et l'expérimentation de nouveaux moyens d'adaptation des modes de formation aux populations cibles (formation systématique, formation du soir, ), la diversification des lieux de formation, la simplification des procédures dans la continuité des études, la levée de la règle de péremption du baccalauréat, conformément aux principes de l'enseignement pour tous et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- la valorisation des projets novateurs et des expériences réussies de l'éducation non formelle, de lutte contre l'analphabétisme et d'intégration éducative et socio-économique de l'apprenant.

## **LEVIER 8 : L'enseignement privé, un partenaire de l'enseignement public dans la généralisation et la réalisation de l'équité**

L'enseignement privé constitue une des composantes de l'École marocaine et une partie prenante aux efforts de généralisation globale et équitable de l'enseignement, notamment au niveau de l'enseignement obligatoire, de la diversification et de l'amélioration de la qualité de l'offre éducative nationale et de l'encouragement de l'excellence dans l'optique de l'équité et de l'égalité des chances.

Pour asseoir ce statut et renforcer ses fonctions, il est nécessaire :

- 30.** d'insister sur son engagement à observer les principes du service public, car son investissement s'effectue dans un service public et s'inscrit dans le cadre des choix et des objectifs assignés par l'état au projet éducatif et scolaire national ;
- 31.** d'affirmer que l'enseignement privé devrait accomplir ses fonctions en pleine synergie avec celles de l'enseignement public ;
- 32.** de préciser l'Etat devra accomplir, sur la base de cahiers de charges, ses prérogatives d'autorisation, de définition des procédures organisationnelles, de garantie des normes de qualité, d'équivalence des diplômes pour les filières accréditées, de contrôle et d'évaluation ;
- 33.** d'insister pour que l'Etat et/ou les collectivités territoriales motivent l'enseignement privé pour qu'il contribue à promouvoir la généralisation de l'enseignement obligatoire, notamment en milieu rural ;
- 34.** d'instaurer un système spécifique d'audit systématique, pédagogique et de gestion des établissements privés ;
- 35.** d'élaborer de nouveaux cahiers des charges adaptés aux types d'investissement pédagogique, à leurs caractéristiques et à leur domaine géographique en y incluant :
  - la précision des contenus, de l'encadrement et des examens et l'alignement sur les diplômes nationaux ;
  - la définition des critères de qualité pédagogique et celle des espaces et des équipements ;

- la fixation des frais d'inscription, de scolarité, de restauration scolaire, de transport scolaire et d'assurance ;
  - la réglementation des cours de soutien et de renforcement et leur intégration en tant que composante indissociable des curricula et des programmes d'études ;
  - l'instauration d'un système des comptes transparent, sous le contrôle des autorités compétentes de l'Etat.
- 36.** L'encouragement du secteur privé pour qu'il contribue à la réalisation des objectifs de l'éducation non formelle et aux programmes de lutte contre l'analphabétisme ;
  - 37.** son implication dans l'effort de solidarité sociale au niveau de l'enseignement et la formation des enfants de familles pauvres, des enfants en situation de handicap et ceux en situations spéciales ;
  - 38.** son engagement, à moyen terme, à avoir ses propres cadres pédagogiques ;
  - 39.** son engagement aussi, en contrepartie d'aides et d'avantages accordés par l'Etat, à appliquer les frais d'inscription et de scolarisation déterminés en commun accord avec les autorités de tutelle ;
  - 40.** Révision et adaptation par l'état de la réglementation organisant l'enseignement privé, en vue de mettre fin à son éparpillement, d'unifier ses normes, de clarifier ses fonctions, ses partenaires, ses conditions de formation initiale et continue et pour motiver à redoubler d'effort en terme de recherche et d'innovation.

FIGURE 3





**CHAPITRE II**  
**POUR UNE ÉCOLE DE QUALITÉ POUR TOUS**

Le principal dysfonctionnement de l'École, dans ses différentes composantes, apparaît au niveau de la qualité de ses prestations et de son rendement. C'est pour cette raison que le travail sur la qualité s'impose comme la première priorité de la vision stratégique. Celle-ci vise une qualité totale et équitable, qui concerne les différents acteurs de l'éducation et de la formation, les curricula et les programmes, la gouvernance de l'École et la recherche scientifique. Ce travail est fondamental et déterminant pour la réhabilitation de l'École, le développement de ses performances et de son attractivité. Mais il ne peut être engagé sans qu'au préalable et à court terme, ne soient définis les standards nationaux de cette qualité, la démarche et ses processus et les indicateurs précis et quantifiables qui permettent une évaluation juste à tous les niveaux.

## **LEVIER 9 : Rénovation des métiers de l'enseignement, de la formation et de la gestion : premier préalable pour l'amélioration de la qualité**

Améliorer les performances des acteurs éducatifs : enseignants, formateurs, encadrants, chercheurs et directeurs, apparaît en tête des priorités susceptibles de promouvoir la qualité de l'École, d'améliorer son rendement et de réussir sa réforme. Le Conseil appelle à œuvrer au perfectionnement de leur formation, à l'affermissement de leur motivation, à la revalorisation de leurs fonctions, au respect de leur dignité et à l'amélioration des conditions d'exercice de leur métier. Ceci est d'autant plus nécessaire que nous assistons à la transformation de la structure d'âge des enseignants qui tend vers l'ouverture d'une fenêtre démographique de rajeunissement progressif et qui exige une anticipation des besoins en cadres et en nouveaux profils pour la formation des générations futures, en même temps qu'est exigée l'amélioration de la qualification des cadres actuels.

**41.** Dans ce contexte, la professionnalisation apparaît comme la clé de voute pour l'amélioration de la performance des acteurs éducatifs, sur la base des principes suivants :

- Redéfinir les missions, les rôles et les profils liés aux métiers d'éducation, de formation, de recherche et de gestion, en concordance avec les exigences de la société et l'évolution des fonctions de l'École et de ses prestations au Maroc et dans le monde;
- Encourager toutes les initiatives des acteurs éducatifs qui cherchent à innover et à améliorer la qualité de l'École, des apprentissages et des formations en conformité avec les curricula et les programmes ;
- Définir les caractéristiques génériques et spécifiques de chaque catégorie d'acteurs éducatifs en tenant compte de l'adaptabilité aux spécificités des milieux, des conditions de travail et de la liberté d'initiative pédagogique, de la créativité, de l'innovation et de la recherche ;
- Rendre la formation initiale obligatoire et professionnalisante en fonction des spécificités de chaque métier ;
- Opter pour une formation continue qualifiante tout au long de la vie professionnelle ;
- Gérer de manière efficiente les carrières professionnelles sur la base de l'accompagnement, de l'évaluation et de la promotion, en se fondant sur le mérite, la performance et le rendement ;

- Motiver matériellement et moralement les acteurs éducatifs et améliorer les conditions de travail et d'exercice du métier ;
- Etablir un équilibre entre l'exercice des droits et l'accomplissement des devoirs et lier la responsabilité à la reddition des comptes.

**42.** En ce qui concerne les acteurs éducatifs actuellement en exercice, il faudrait à court et à moyen termes, mettre en œuvre des programmes intensifs en leur faveur, pour leur assurer une nouvelle qualification professionnelle, fondée sur des formations adaptées à la réforme de l'École. Leur participation à ces formations est aussi une opportunité pour s'assurer de leur appropriation de l'esprit et du contenu de la réforme ainsi que de leur implication effective dans ce chantier.

### **a. Rôles, missions et compétences**

#### ❖ **Personnels de l'enseignement, de la formation et de la recherche**

**43.** Il faudra, à court terme, réaliser ce qui suit :

- Une définition précise des rôles et des missions des catégories de personnel œuvrant dans le domaine de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, au moyen de textes réglementaires pouvant servir de base pour définir les responsabilités, l'évaluation et la promotion professionnelle ;
- Une mise en place des cadres référentiels des compétences nécessaires à la réalisation des différentes missions incombant à ces catégories de personnel, en parfaite conformité avec les normes internationales dans ce domaine, qui soient ouverts aux enrichissements et à l'actualisation régulière.

**44.** Concernant les enseignants de l'enseignement scolaire :

- Cerner de manière globale, l'ensemble des missions qui incombent à l'enseignant, notamment celles à caractère éducatif, d'évaluation, social, culturel et de communication, au moyen de textes réglementaires, pouvant servir de base pour définir les responsabilités, l'évaluation et la promotion professionnelle ;
- Veiller au développement de la formation dans le sens de la spécialisation, notamment au niveau du primaire.

En ce qui concerne les formateurs :

**45.** La définition des missions du formateur de la formation professionnelle et de ses fonctions relatives à la formation, à l'encadrement, à l'évaluation d'étape des acquis des stagiaires et aux missions de communication, notamment avec les entreprises.

**46.** A propos des enseignants-chercheurs dans les universités et les établissements et instituts supérieurs, il faudra :

- Définir leurs missions, en tenant compte de la complémentarité entre les activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement et celles orientées vers la recherche ou centrées sur la gestion ;



- Prescrire dans les textes régissant le statut des enseignants dans l'enseignement supérieur, une définition exhaustive et unifiée du métier de l'enseignant-chercheur, en précisant ses missions et ses rôles actuels et ceux d'avenir.

Cette définition devra, en outre, consacrer la liberté d'initiative dans les domaines de la pédagogie, de la recherche et de l'innovation.

#### ❖ Personnels d'inspection, de planification, d'orientation et de gestion

**47.** Tenant compte du rôle de ces catégories de personnel dans l'amélioration du rendement et de l'efficacité interne des établissements d'éducation et de formation, dans l'encadrement direct des enseignants et dans l'amélioration de leurs capacités professionnelles, il faudra, à court terme :

- Elaborer un nouveau modèle précisant les missions et les rôles, ainsi que l'affiliation administrative et fonctionnelle de ces métiers ;
- Préciser les profils généraux et particuliers de ces métiers ;
- Organiser les compétences du personnel d'inspection, de planification, d'orientation et de gestion, ainsi que celles du personnel administratif, en fonction des référentiels de compétences qui tiennent compte des spécificités de chaque métier ;
- Veiller à la distinction entre les missions d'inspection et d'audit.

#### **b. Critères d'accès aux métiers et formation initiale**

##### ❖ Personnels de l'enseignement, de la formation et de la recherche

**48.** Dans la perspective de drainer les meilleures compétences et d'optimiser le choix des futur(e)s enseignant(e)s, des critères précis seront adoptés pour l'accès au métier, notamment :

- Etre motivé par le métier et avoir des prédispositions psychologiques, cognitives et éthiques ;
- Disposer des connaissances, des qualifications et des compétences nécessaires, conformément au référentiel de compétences du métier.

**49.** La formation initiale constitue une condition d'accès au métier de l'enseignement dans les cycles préscolaire et scolaire, aussi bien dans le secteur public que privé. Elle est réalisée essentiellement dans les centres régionaux de formation et les établissements scolaires pour les stages dans chacune des régions ; en examinant pour le moyen terme, la possibilité de collaborer avec les universités dans le cadre de ces formations, sur la base de :

- La révision des curricula et des programmes de formation ;
- La mise en place de filières dotées de formations cognitives, méthodologiques, pédagogiques et didactiques, en veillant à la disponibilité des moyens nécessaires et des enseignants spécialisés ;

- la compatibilité entre l'exigence d'une maîtrise solide des connaissances, ouverte et diversifiée au niveau des langues et l'impératif d'une formation pédagogique et didactique ;

**50.** Compte tenu du rôle primordial que jouent les enseignants formateurs des centres de formation, il faudra :

- qu'ils puissent bénéficier, avant l'accès au métier, d'une formation comportant les spécialités linguistiques, cognitives et pédagogiques liées aux domaines de formation dans lesquels ils seront appelés à exercer ;
- coordonner les programmes de formation des cadres éducatifs entre les écoles nationales supérieures, les universités, la faculté des sciences de l'éducation et les centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation. Ce qui permettra aux lauréats des écoles normales supérieures et de la faculté des sciences de l'éducation, de préparer, dans le cadre de leur formation, des licences professionnelles et des masters spécialisés ; ce qui leur confèrera une formation théorique utile.

**51.** Concernant l'accès au métier d'enseignant-chercheur, il est soumis aux conditions suivantes :

- Être titulaire d'un doctorat ;
- Avoir suivi la formation relative à la qualification dans l'enseignement et la pratique de la recherche dans l'enseignement supérieur durant la période de la préparation du doctorat ;
- Réussir le concours de sélection des enseignants chercheurs.

**52.** Les universités peuvent recourir à la contractualisation avec des doctorants ou des professeurs étrangers ou marocains travaillant dans des universités étrangères ou des professeurs visiteurs ou associés (experts spécialistes ou professionnels ou chefs d'entreprises).

**53.** En accédant à l'université, l'enseignant-chercheur passe par une période de stage de deux années, avant sa titularisation. Cette période sera consacrée par l'enseignant à l'approfondissement de la formation pédagogique et de la recherche, accompagné par un professeur de l'enseignement supérieur expérimenté.

**54.** L'accès au métier de formateur de la formation professionnelle est soumis aux conditions suivantes :

- Disposer d'une expérience professionnelle en entreprise et des aptitudes et qualifications permettant de s'adapter aux exigences des nouveaux métiers et nouvelles formations ;
- Bénéficier d'une formation initiale professionnalisante, comportant des aspects pédagogiques et méthodologiques liés à la spécialité concernée. Ces formations seront réalisées de concert avec les professionnels ou en collaboration avec les universités et les instituts supérieurs de formation des cadres.

La formation est dispensée dans des centres spécialisés répartis à travers l'ensemble des régions, dont les missions consisteront à évaluer les compétences acquises et à doter les formateurs de la formation mentionnée ci-dessus. Ces centres auront également pour mission le développement professionnel et la formation continue.

## ❖ Personnels d'inspection, de planification, d'orientation et de gestion

**55.** Il sera procédé, à court terme, à l'adaptation de la formation de ces personnels aux exigences de l'amélioration de la performance de l'École. A cette fin, il faudra adapter les missions et les rôles des établissements chargés de la formation de ces catégories de personnels aux fonctions qui incombent à leurs lauréats. Pour cela, il faudra à ce sujet :

- Augmenter la capacité d'accueil de ces établissements ;
- Renouveler les curricula, les programmes et les méthodes, en les adaptant aux nouveaux rôles des métiers de l'éducation et de la formation ;
- Mettre la formation continue et la recherche pédagogique au cœur des missions de ces établissements.

**56.** Quant au métier de gestion et d'administration pédagogique, il sera procédé, à moyen terme, au renforcement et à l'extension du cycle spécialisé de formation des cadres et acteurs de cette catégorie dans les centres régionaux de formation aux métiers de l'éducation-formation.

### **c. La formation continue**

**57.** La formation continue et la qualification tout au long de la vie professionnelle offre aux acteurs éducatifs une occasion renouvelée de perfectionnement professionnel, de mise à niveau et de suivi de l'évolution de leur domaine. A ce propos, il faudra, à court terme, préparer et mettre en œuvre, en coordination avec les académies, les centres de formation et les universités, des stratégies de formation continue spécifique aux diverses catégories de personnels, dotées de plans de formation et répondant à leurs besoins effectifs.

**58.** À cet égard, il conviendra de prospecter la possibilité de bénéficier de l'expertise et du savoir-faire professionnel, pédagogique et de gestion des personnels de l'éducation, de la formation et de la recherche à la retraite ; ceux-ci apporteront leur appui à la formation continue et aux efforts de professionnalisation des différents acteurs éducatifs et administratifs. Cela implique de prévoir des incitations pour ceux qui contribueront à cette mission.

### **d. Gestion de la carrière professionnelle**

**59.** Il sera procédé, à moyen terme, et de manière progressive, à l'adoption d'une gestion régionale des ressources humaines conformément à l'approche décentralisée adoptée par le système d'éducation et de formation et aux orientations de la régionalisation avancée. Cela implique la diversification des formes de recrutement des enseignants de l'enseignement scolaire et des formateurs de la formation professionnelle, conformément à l'article « 135. A » de la Charte nationale d'éducation et de formation, qui stipule que : «seront désormais diversifiés les modes de recrutement des enseignants (nouveaux), y compris le recours à des contrats renouvelables sur des périodes progressives, aux niveaux des établissements, des provinces et des régions». La réalisation de cette nouvelle gestion des ressources humaines se fera en coordination avec les acteurs concernés et en concertation avec les organisations syndicales.

60. L'évaluation de la performance professionnelle de l'acteur éducatif dans l'enseignement scolaire et la formation professionnelle s'effectue sur la base des grilles d'évaluation pour chaque catégorie professionnelle, comportant des indicateurs unifiés et fonctionnels, en vue de mesurer la rentabilité et les performances.

Dans ce sens, sera élaborée une nouvelle grille d'avancement ouverte pour chaque catégorie, tout en procédant à l'élargissement du système des échelles, de façon à assurer la motivation des acteurs éducatifs tout au long de leur carrière professionnelle. La nouvelle grille devra œuvrer à la réalisation de la parité sur la base de la compétence et du mérite dans l'accès aux responsabilités éducatives, de coordination, de gestion et d'encadrement. Les mêmes critères de compétence et de mérite seront retenus pour l'affectation de missions en lien avec l'élaboration de plans d'actions pédagogiques et d'évaluation aux niveaux régional et national.

Dans le même sens, une attention particulière sera accordée au personnel travaillant dans les zones difficiles et les régions éloignées (indemnités matérielles, logement, transport et autres services sociaux, équipement des structures scolaires, etc.).

61. Une évaluation régulière de la performance des cadres chargés de l'inspection, de la planification, de l'orientation et de la gestion sera réalisée et servira de base à leur promotion et à l'attribution des responsabilités. Cette évaluation considérera les critères de rendement, des résultats obtenus et de la force de l'implication professionnelle, en tenant compte des spécificités de chaque catégorie. Elle s'appuiera essentiellement sur le plan d'action annuel, exécuté par chacun des cadres de ces catégories.
62. Les enseignants-chercheurs et les cadres œuvrant dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur constituent un corps capital de l'École. Un traitement particulier leur est dû, au niveau de la réglementation, pour consolider leur statut social et améliorer les conditions d'exercice pédagogiques et scientifiques. Ceci se fera notamment à travers une meilleure gestion de leur carrière et la mise en place d'un système d'évaluation régulière, lié à la production, à la recherche scientifique et au rendement. Ce rendement peut être meilleur si la mobilité des enseignants-chercheurs est admise dans cette réglementation comme une source d'ouverture à d'autres horizons, sur les plans national et international.

**e. Instauration d'un contrat de confiance et de promotion autour des droits, obligations et valeurs professionnelles**

63. Un contrat de confiance sera institué entre toutes les parties concernées par l'École. La finalité de ce contrat est de mobiliser ces parties, de les impliquer et de les engager pleinement dans leurs missions et leurs rôles respectifs. Ce contrat, qui confortera chaque acteur dans ses droits et ses obligations, sera l'expression d'une conviction partagée entre toutes les parties concernées et les partenaires sociaux. Il constituera le fruit d'une convergence féconde de la volonté de chaque acteur éducatif, autour d'une vision claire du projet de l'École nouvelle et autour d'objectifs précis, concrets et susceptibles d'être évalués.
64. Les droits et obligations contenus dans le contrat de confiance seront élaborés sur la base d'une approche participative et d'un débat large et ouvert, à travers lequel les acteurs éducatifs et leurs représentations syndicales et professionnelles contribueront à la mise en place progressive des fondements de ce contrat, afin d'en faire la concrétisation de l'engagement de tous pour la bonne application de l'accord.

## **LEVIER 10 : Structuration plus cohérente et plus flexible des composantes et des cycles de l'École marocaine**

La structuration rigoureuse des composantes et des cycles de l'École permet de bâtir le cadre institutionnel régissant l'éducation et la formation, notamment à travers une architecture pédagogique avec des référentiels de fonctions et de contenus clairs pour les différents cycles, un modèle pédagogique qui répond aux exigences d'équité, de qualité, de promotion et d'adaptation continue et un système de passerelles entre les cycles et les formations.

**65.** Dans ce cadre, le Conseil propose une organisation de la structure de l'École marocaine qui tient compte des dispositions de la Charte nationale d'éducation et de formation et qui se décline comme suit :

- intégrer progressivement le préscolaire dans le cycle de l'enseignement primaire, afin qu'ils forment ensemble, un cycle scolaire cohérent ;
- lier le cycle collégial au cycle primaire dans le cadre de l'enseignement obligatoire ;
- instaurer des liens organiques entre l'enseignement scolaire et la formation professionnelle et les intégrer dans le cadre d'une organisation pédagogique cohérente et harmonieuse. Ce processus doit être doté d'une architecture pédagogique performante et des outils de planification et d'orientation.

Dans ce cadre, le Conseil recommande :

- L'instauration d'un parcours d'enseignement professionnel à partir du collège ;
- Le renforcement de la fonction de spécialisation et de qualification de l'enseignement secondaire, avec l'élargissement de son offre éducative pour rendre possible la diversification des filières du baccalauréat professionnel et la préparation à l'orientation vers la poursuite des études au niveau de l'enseignement supérieur ou des formations professionnelles qualifiantes.
- Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, il sera procédé à la consolidation du système LMD (licence, master, doctorat), avec la création des conditions optimales de sa mise en œuvre et le renforcement des formations professionnalisantes supérieures (licences professionnelles, masters spécialisés) ;
- L'instauration effective de passerelles entre l'enseignement traditionnel, d'une part, et l'enseignement scolaire et supérieur et la formation professionnelle, d'autre part. Par ailleurs, il convient de renforcer la coordination entre le département chargé de l'enseignement traditionnel et ceux en charge de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.

## LEVIER 11 : Institutionnalisation des passerelles entre les divers cycles d'éducation et de formation

66. La coordination entre les différentes composantes de l'École est primordiale pour pouvoir diversifier les enseignements, renforcer leur complémentarité, développer la logique de leur évolution, et leur capacité à retenir les apprenants et à les motiver par la qualité des apprentissages. Une bonne coordination se répercute positivement, sans aucun doute, sur la qualité de qualification, la fiabilité des diplômes, le projet personnel de l'apprenant et son insertion sociale, économique et culturelle.

Dans cet esprit et pour améliorer cette coordination, le Conseil recommande :

- La mise en place de mécanismes de coordination entre les départements en charge de l'éducation-formation, au niveau des curricula et des programmes ;
- Le développement du système d'orientation et des passerelles entre ces différents départements, notamment entre :
  - L'enseignement scolaire et la formation professionnelle afin de mieux contribuer au règlement des problèmes de déperdition, d'abandon et de redoublement ;
  - Les établissements et spécialités de l'enseignement supérieur ;
  - L'enseignement supérieur, la formation professionnelle et les établissements de recherche, au niveau des formations et de l'équivalence des diplômes, sur la base de critères scientifiques et de cahiers de charges précis ;
- L'adoption de mécanismes de complémentarité visant à développer des passerelles entre les filières et les spécialisations de l'enseignement supérieur ;
- La consolidation du baccalauréat professionnel dans l'enseignement général en encourageant l'affluence vers les licences professionnelles et en mettant en place des formations nouvelles et l'intégration des formations sectorielles dans les parcours de formation spécialisés ;
- L'instauration d'un système d'équivalence des diplômes obtenus dans les formations non universitaires, en permettant à leurs titulaires de poursuivre leur formation dans l'enseignement supérieur, sur la base de critères scientifiques et de cahiers de charge précis ;
- L'application de manière progressive et à moyen terme des recommandations de la Charte nationale d'éducation et de formation relatives aux réseaux d'éducation et de formation, en intégrant le nouveau parcours spécialisé qui mène au baccalauréat professionnel ;
- La possibilité pour les enseignants de l'enseignement traditionnel de bénéficier de la formation continue ;
- La mise en place des mécanismes de coordination et des passerelles entre les programmes d'alphabétisation, les différents programmes de développement humain et les programmes de formation et de formation et de qualification ;

- La création d'un système de certification et des filières d'intégration entre les programmes de l'éducation non formelle et les programmes d'alphabétisation, notamment pour les jeunes et entre tous les niveaux d'enseignement et de formation.

## **LEVIER 12 : Développement d'un modèle pédagogique ouvert, diversifié, performant et novateur**

Le modèle pédagogique est au cœur de l'École et à la base des diverses missions dont elle est chargée. A ce titre, il constitue la principale référence pour l'élaboration des curricula, des programmes et des formations, en conformité avec les grands choix sociétaux. En outre, un bon modèle pédagogique favorise l'ouverture sur les innovations, les savoirs, la culture et les valeurs universelles.

Le modèle pédagogique inclut :

- les missions de l'École et ses fonctions ;
- la nature des formations, leur organisation et leurs programmes ;
- les approches pédagogiques et les moyens didactiques ;
- le rythme et les volumes horaires des enseignements et apprentissages ;
- l'orientation scolaire, professionnelle et universitaire ;
- le système de l'évaluation et des examens.

Le Conseil estime que la rénovation du modèle pédagogique en vigueur est l'un des leviers les plus décisifs pour la réalisation du changement escompté. Cette rénovation devra notamment porter sur ce qui suit :

### **a. Les fonctions référentielles et cognitives des différents cycles d'éducation et de formation**

- 67.** L'adoption d'un curriculum intégré au niveau des sections, des filières et des pôles d'éducation et de formation qui s'appuie sur les fondements de l'École, ses missions et ses objectifs et sur les principes de décloisonnement, d'interaction et de complémentarité entre les différents enseignements. L'objectif visé est d'assurer plus de flexibilité et de cohérence des apprentissages et des formations et une meilleure adéquation des profils des lauréats avec les besoins du pays et l'évolution des connaissances et des métiers.
- 68.** La définition, de manière claire et précise, des fonctions des différents cycles de l'enseignement scolaire, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et traditionnel, en tenant compte des spécificités de chaque cycle, de sa place dans le parcours d'éducation-formation et de son rôle dans la réussite des apprentissages.
- 69.** L'élaboration d'un socle commun pour chaque cycle, qui ferait fonction de cadre de référence pour les savoirs, savoir-faire et compétences de base que tout apprenant doit acquérir à la fin de chaque cycle d'éducation ou de formation.

A cette fin, il est recommandé, pour chaque cycle, d'entreprendre ce qui suit :

❖ **Au niveau de l'enseignement préscolaire et primaire :**

- Renforcer les matières d'éveil dans le préscolaire et pendant les deux premières années de l'enseignement primaire par la sensibilisation aux valeurs religieuses, nationales et universelles à travers l'éducation artistique et sportive : théâtre, cinéma, arts plastiques, musique, dessins animés et activités sportives adaptées et l'initiation aux méthodes scientifiques et expérimentales à travers les simulations numériques et interactives ;
- Centrer l'enseignement primaire sur les savoirs et les compétences relatives au calcul, aux langues et aux matières d'ouverture scientifique et environnemental et relier les matières de lecture aux connaissances et aux valeurs religieuses, nationales et humaines ;
- Centrer les efforts sur la communication et l'expression dans les différentes matières pendant les premières années du primaire, développer les compétences de l'écoute, la compréhension, la lecture et l'écriture, et élaborer des stratégies pour la promotion de l'apprentissage de la lecture aussi bien au niveau de la formation des enseignants qu'à celui des programmes et des approches pédagogiques.

❖ **Au niveau de l'enseignement secondaire collégial :**

- Intégrer, de manière progressive, de nouvelles formations aux curricula scolaires dès le collégial dans le but d'orienter précocement les apprenants vers la découverte et l'apprentissage des métiers, en diversifiant les méthodes d'enseignement, en associant en particulier l'enseignement scolaire à l'encadrement professionnel, et en liant l'encadrement théorique aux travaux manuels et pratiques en relation avec l'environnement des apprenants ;
- Renforcer les compétences de compréhension, d'analyse, d'argumentation, de commentaire et de dialogue, en encourageant les apprenants à s'exercer à l'expression orale et à produire des textes courts qui développent ces différentes fonctions du langage ;
- Acquérir les compétences personnelles, techniques, professionnelles, sportives et artistiques de base (Art. 68 de la Charte).

❖ **Au niveau de l'enseignement secondaire qualifiant :**

- Renforcer l'interaction fructueuse entre les différentes spécialisations de ce cycle dans le sens du décloisonnement et de la complémentarité et lier l'acquisition des connaissances à la pratique et au travail de terrain, afin de raffermir les capacités des apprenants à s'approprier les ressources acquises et à les réinvestir dans les situations les plus diverses et de manière autonome ;
- Accorder davantage d'autonomie aux établissements de l'enseignement secondaire qualifiant et diversifier leur offre pédagogique ;
- Lancer une dynamique à même de promouvoir la conversion des lycées existants en lycées de référence dans des spécialisations spécifiques, qui encouragent l'orientation des apprenants selon leurs ambitions, leurs projets personnels et leurs acquis scolaires ;



- Elargir la base de la formation technique et professionnelle dans l'enseignement qualifiant dans le cadre de l'option du baccalauréat professionnel, afin de préparer les apprenants à un enseignement supérieur de même type ;
- Ouvrir le baccalauréat professionnel aux stagiaires ayant réussi leur formation dans les niveaux de qualification professionnelle et technique afin de leur permettre de poursuivre une formation supérieure.

#### ❖ Au niveau de l'enseignement supérieur :

- Adopter un nouveau concept de l'université marocaine, en phase avec l'évolution de la société et fondé sur :
  - la familiarisation aux bonnes pratiques, aux expériences internationales réussies ;
  - la diversification des modes de formation, de recherche et de services, dans le cadre du modèle de systèmes intégrés de formation et de recherche ;
  - la prise en compte, par ce modèle, des besoins de la société en savoirs, compétences et valeurs ;
  - la prise en compte, par ce modèle, des besoins du marché de l'emploi et de l'entreprise en compétences qualifiées ;
  - une gestion partagée de la formation et de la recherche sur une base contractuelle entre l'université et l'entreprise ;
  - l'association de l'entreprise à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de formation, à l'encadrement des stagiaires et des formateurs et à la contribution au financement des formations.

#### ❖ S'agissant de la formation professionnelle :

- Valoriser la formation professionnelle, poursuivre l'élargissement de ses capacités d'accueil et reconnaître son rôle en tant que vivier de compétences individuelles capables de satisfaire les conditions du développement compétitif de l'économie et de répondre aux besoins de l'entreprise et du marché de l'emploi.

Pour ce faire, il est notamment recommandé de :

- Etablir des passerelles entre l'enseignement général et la formation professionnelle, dans les deux sens et entre les différents cycles (collégial- qualifiant-supérieur) ;
- Introduire, dès le secondaire collégial, des mécanismes de pré-orientation ;
- Diversifier les filières de formation professionnelle et en créer de nouvelles, à l'instar du baccalauréat professionnel et reconsidérer les mécanismes de sélection y afférents ;
- Assurer la complémentarité entre formations théoriques et stages pratiques à travers le renforcement de la formation par alternance<sup>15</sup> au sein de l'entreprise en partenariat avec les opérateurs économiques ;

<sup>15</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

- Consolider le système de formation fondé sur l'approche par compétence ;
- Renforcer le système de formation par apprentissage<sup>16</sup> avec la contribution effective des entreprises et de la formation professionnelle privée.

#### ❖ S'agissant de l'enseignement traditionnel

- Poursuivre les efforts de mise à niveau des établissements d'enseignement traditionnel, en ce qui concerne l'infrastructure institutionnelle, administrative et pédagogique, les standards organisationnels, pédagogiques et sanitaires reconnus et la révision profonde des programmes et curricula scolaires et du système des examens en vigueur. Pour ce faire, il y a lieu de :
  - Intégrer au programme scolaire de l'enseignement traditionnel les deux tiers du volume horaire consacré aux matières programmées dans l'enseignement général ;
  - Consacrer le tiers restant, à la mémorisation du Coran, à l'enseignement des sciences religieuses et à l'étude des valeurs de l'islam modéré ;
  - Instaurer des filières et des programmes de formation à même de permettre l'accès des élèves de cet enseignement à l'enseignement général, au développement de l'esprit critique, de la curiosité intellectuelle et de la créativité et à leur ouverture sur les autres cultures ;
  - Développer un système national unifié d'examens et de certification qui sanctionne la fin des différents cycles de l'enseignement traditionnel.

#### **b. Les approches pédagogiques et leur adéquation :**

**70.** Les approches pédagogiques sont organiquement liées à la mise en œuvre des curricula, programmes et formations. Elles forment également le cadre de référence sous-jacent à la gestion des actes d'enseignement et à l'orientation des apprentissages.

A ce titre, le Conseil recommande :

- La diversification et le choix pertinent de ces approches, aussi bien au niveau de la formation initiale des acteurs éducatifs, qu'à celui des pratiques et des situations d'enseignement, d'apprentissage et de formation ;
- L'orientation de ces approches vers la maîtrise des différents savoirs et compétences nécessaires à chaque niveau scolaire ou de formation, en limitant le recours à la transmission à sens unique et massive des connaissances, et en adoptant des méthodes à même de promouvoir l'auto-construction des savoirs, l'interaction positive des apprenants, l'initiative et l'innovation et d'ouvrir l'apprentissage et l'enseignement aux activités scientifiques et pratiques ;
- L'adoption d'une position éclectique dans le recours aux approches pédagogiques de manière à assurer l'efficacité des apprentissages et de renforcer l'autonomie pédagogique des actes d'enseignement et de formation.

<sup>16</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

71. Cette orientation devrait pouvoir être mise en œuvre, dans le court terme, par l'élaboration d'un cadre de référence des approches pédagogiques qui régirait les pratiques pédagogiques, aussi bien au niveau de la formation initiale et continue des enseignants qu'au niveau des différents cycles d'enseignement.

**c. La révision régulière des curricula, programmes et formations selon les standards de la qualité**

72. Cette révision devra être faite dans le court et moyen termes mais sera précédée d'une évaluation globale des curricula, programmes et formations en vigueur. La révision devra se faire en tenant compte des fonctions référentielles et cognitives des différents cycles de l'éducation-formation susmentionnées, dans l'objectif de l'amélioration de la qualité et dans le sens de l'allègement, de la simplification, de la flexibilité et de l'adaptabilité.

Cette révision devra notamment s'appuyer sur les trois éléments suivants :

- **L'élément institutionnel**, se déclinant à travers :
  - La réactivation, par un texte réglementaire, de la commission permanente de renouvellement et d'adaptation continue des curricula et des programmes stipulée dans l'article 107 de la Charte nationale d'éducation et de formation. Cette commission autonome, a pour missions la planification et la supervision de délibérations des groupes de travail *ad hoc* et la validation de leurs conclusions. Elle doit aussi assurer la veille pédagogique pour le suivi, l'analyse et l'évaluation des expériences internationales dans le domaine des programmes. Elle doit être composée d'experts et de spécialistes en éducation-formation.
  - La mise en place de structures nationales et régionales pour la recherche et l'innovation pédagogiques en matière de programmes, curricula et formations à même d'impulser la politique d'innovation dans ce domaine (académies, universités et notamment la faculté des sciences de l'éducation, les écoles normales supérieures et les centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation).
- **L'élément de l'évaluation** : la mise en œuvre des curricula, des programmes et des formations doit être soumise systématiquement à une évaluation régulière. Celle-ci devra s'étendre aux plans de réforme, aux acquis scolaires et de formation, aux manuels scolaires et outils didactiques, et aux pratiques pédagogiques et de formation. Elle s'effectue en référence aux normes nationales et internationales ;
- **L'élément de la prospective** : il passe par la réalisation d'études selon un planning prévisionnel des besoins et spécificités des apprenants et de ceux de l'environnement socioéconomique régional et local.

**d. La relation pédagogique et les pratiques d'enseignement :**

73. L'amélioration de la qualité de la relation pédagogique se réalise par :

- la considération de l'apprenant comme la finalité de l'acte pédagogique comme un acteur dans le processus de construction des apprentissages et du développement de sa propre curiosité intellectuelle, de son esprit critique, de son esprit d'initiative, de recherche et d'innovation ;

- la considération de l'établissement de l'éducation-formation comme le principal foyer de l'acte éducatif, dans le cadre d'un projet intégré, ouvert sur l'environnement et en permanente interaction avec lui ;
- la considération que les familles constituent la principale source d'information sur les apprenants, sur leur assiduité et leur implication. De ce fait, il convient de renforcer les relations avec elles et promouvoir leur rôle en tant que relais et facteur décisif dans la qualité de la relation pédagogique.

#### **e. Outils, ressources et supports pédagogiques:**

- 74.** Procéder à la révision régulière des livres scolaires et des divers supports pédagogiques sur la base de cahiers de charges spécifiant les caractéristiques scientifiques et technico-pédagogiques de ces outils.

Par ailleurs, et conformément aux dispositions de la Charte nationale d'éducation et de formation, les livres scolaires et les supports pédagogiques, outre leur diversification, doivent être soumis à un processus rigoureux d'évaluation et de validation avant leur diffusion. L'organe appelé à assurer cette tâche travaille sous la supervision du Comité permanent des programmes.

- 75.** Rendre disponibles les outils pédagogiques suffisants et mettre à niveau les structures pédagogiques dans les différents cycles d'éducation-formation ;
- 76.** Réhabiliter les bibliothèques scolaires, classiques et multimédia et équiper les établissements en ressources destinées aussi bien aux apprenants qu'aux enseignants et autres acteurs de la vie éducative et culturelle ;
- 77.** Renforcer l'intégration des technologies éducatives pour l'amélioration de la qualité des apprentissages, à travers la mise en place d'une nouvelle stratégie nationale, à même d'accompagner et de soutenir les innovations susceptibles de promouvoir le développement des établissements. Ce développement concerne notamment les curricula et les programmes de formations depuis les premiers cycles de l'enseignement. Il se réalisera par l'intégration de supports numériques et d'outils interactifs dans les actes d'enseignement et activités d'apprentissage, de recherche et d'innovation.

#### **f. Rythmes scolaires et d'apprentissage :**

- 78.** La révision des rythmes d'enseignement et de la gestion du temps scolaire doit avoir trois objectifs principaux :
- Adapter le rythme scolaire à l'environnement de l'École, notamment en milieu rural et dans les zones enclavées ;
  - Alléger les programmes pour avoir le temps de développer chez l'apprenant les compétences requises au terme de chaque niveau scolaire et postscolaire ;
  - Intégrer dans les curricula les activités de soutien, les activités culturelles et de la vie scolaire.

## **g. Evaluation et examens**

**79.** Il est impératif d'opérer une réforme globale du système d'évaluation et d'examens de manière à assurer sa crédibilité et l'égalité des chances entre les apprenants. Cela demandera de :

- Elaborer des guides référentiels précis, selon les niveaux et les cycles scolaires, pour les différents types d'évaluation ;
- Réserver à l'évaluation un temps suffisant dans les curricula ;
- Simplifier et normaliser les outils d'évaluation et de soutien scolaire pour garantir la poursuite des études et le passage aux classes supérieures avec un niveau acceptable d'acquis scolaires ;
- Réhabiliter, crédibiliser et relever la qualité des examens certificatifs, notamment le baccalauréat en donnant la priorité, pendant les années de certification, aux examens normalisés, aux plans régional et national et en révisant les modalités d'accréditation des résultats du contrôle continu, afin de garantir le principe de méritocratie et d'égalité des chances.

**80.** Implanter un système national de certification à même d'organiser et de classer les certificats et diplômes, sur la base d'une grille de référence qui sera fixée par les départements en charge de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. Un tel cadre sera à même de garantir la transparence et la clarté, mais aussi la comparabilité entre diplômes sur la base d'un guide national de certification, d'améliorer les outils d'évaluation des acquis scolaires et de formation et de les doter de plus de crédibilité et d'efficacité. Il assurera également la mobilité des diplômés tant au niveau national qu'au niveau international.

**81.** Mettre en place un système d'accréditation des compétences de l'expérience professionnelle au profit des personnels ayant de l'expérience afin de leur permettre d'accéder aux opportunités d'apprentissage tout au long de la vie.

**82.** Créer un examen spécial d'accès aux études supérieures au profit de ceux qui n'auraient pas réussi, pour diverses raisons, à obtenir l'examen du baccalauréat.

## **h. L'orientation scolaire et professionnelle et le conseil universitaire**

**83.** Réviser tout le système de l'orientation scolaire et professionnelle et du conseil universitaire, sur le court et le moyen terme au plus, en instaurant une vision qui l'encadre, en mettant à niveau ses ressources humaines et en créant les conditions nécessaires pour développer sa performance.

A ce titre, il est recommandé de :

- Attribuer à l'orientation pédagogique de nouveaux rôles pour assurer un soutien pédagogique durable, en recourant à l'orientation précoce afin de pouvoir accompagner l'apprenant dans l'élaboration de son projet personnel et consolider, chez lui, la liberté du choix des études ;
- Mettre en place des structures d'information et d'aide à l'orientation ;

- Renouveler les outils d'orientation en vigueur en adoptant des tests à la place des moyennes et en prenant en compte notamment les aspirations et les capacités des apprenants et leur projet personnel. Il faut, pour cela, que les structures soient disponibles et que les conditions de travail soient favorables (projet personnel, entretiens individuels, guides et cadres de référence, logiciels, orientation, tests, valises d'apprentissage, temps de l'orientation dans la vie scolaire) ;
- Créer des mécanismes de coordination entre les différents secteurs concernés par l'orientation dans l'enseignement scolaire, la formation professionnelle et le conseil universitaire ;
- Consolider la formation initiale et continue des cadres de l'orientation pédagogique pour les qualifier à être à même de s'acquitter convenablement de leur nouvelle mission ;
- Mettre à jour le cadre juridique organisant le domaine de l'information et de l'aide à l'orientation à l'aune des nouveautés pédagogiques.

### **LEVIER 13 : Maîtrise des langues enseignées et diversification des langues d'enseignement**

Les langues ont un rôle capital dans la qualité des apprentissages, dans la réussite scolaire de l'apprenant et son insertion sociale et professionnelle, dans le rendement interne et externe de l'École et dans la promotion de la recherche. C'est pour mettre en relief ce rôle que la vision stratégique leur consacre un levier entier bien qu'elle les considère comme faisant partie intégrante du modèle pédagogique.

Le Conseil considère que la détermination claire de la position et du statut de chaque langue à l'École est un facteur décisif pour améliorer l'apprentissage des langues, établir leur complémentarité et contribuer à développer la cohérence entre les composantes du système éducatif.

**84.** A propos des langues, il y a lieu de prendre en compte les considérations suivantes :

- La langue arabe est une langue officielle de l'Etat. Elle constitue l'un des fondements de l'identité marocaine et la première langue de scolarisation. Son développement et la promotion de son utilisation (La Constitution, article 5) dans les différents domaines de la science, de la connaissance et de la vie a été, demeure et demeurera une aspiration nationale (La Charte nationale d'éducation et de formation, article 110).

Par conséquent, il convient, de renforcer son statut, d'assurer son développement, sa modernisation, sa simplification et l'amélioration de son enseignement et de son apprentissage par la rénovation des approches et des méthodes pédagogiques.

- La langue amazighe est également une langue officielle de l'Etat, constitue le patrimoine commun de tous les marocains et son enseignement à l'École a été introduit en 2003. En conséquence, il convient de faire évoluer sa position au sein du système éducatif, selon un plan d'action national clair et conforme aux dispositions de la Constitution. Ce plan devra concerner la consolidation et le développement des acquis en matière d'aménagement linguistique, de formation des ressources humaines et de préparation des ressources didactiques nécessaires à son enseignement.

Il devra également prendre en compte la disposition constitutionnelle relative à l'élaboration d'une loi organique appelée à concrétiser le caractère officiel de cette langue ainsi que les modalités de son intégration dans l'enseignement et dans les domaines prioritaires de la vie publique. Comme il convient de procéder à une évaluation globale de l'apprentissage de cette langue dans l'enseignement scolaire et des études amazighes à l'université.

- Les langues étrangères les plus utilisées dans le monde sont des moyens de communication, d'intégration et d'interaction avec la société du savoir et d'ouverture sur les différentes cultures et les civilisations (La Constitution). Il convient de développer leur enseignement et leur apprentissage dans les différents cycles d'enseignement et de formation et de mettre en œuvre les approches pédagogiques favorisant leur apprentissage précoce.

**85.** Le dispositif linguistique proposé doit tendre à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation de l'équité et de l'égalité des chances en matière de maîtrise des langues et de qualité des apprentissages.
- La capacité de l'apprenant, à l'issue de l'enseignement secondaire qualifiant, de maîtriser la langue arabe, de communiquer en amazighe et de maîtriser deux langues étrangères au moins, dans le cadre d'une approche progressive qui passe du bilinguisme (arabe + une langue étrangère) au plurilinguisme (arabe + 2 langues étrangères ou plus).
- La mise en avant des rôles fonctionnels des langues présentes dans le système éducatif, en matière d'ancrage de l'identité, d'ouverture sur le monde, d'acquisition des connaissances, des compétences et de la culture, de promotion de la recherche, d'insertion socio-économique et d'intégration culturelle et dans le système des valeurs.
- La langue arabe est la principale langue d'enseignement. L'alternance linguistique<sup>17</sup> est mise en œuvre progressivement. L'enseignement de certains contenus ou modules en langue française se fera, à court terme, dans l'enseignement secondaire qualifiant et à moyen terme dans l'enseignement collégial. L'enseignement de certains contenus ou modules en langue anglaise se fera, à moyen terme, dans le secondaire qualifiant.
- La maîtrise de deux langues par le personnel en charge de l'enseignement, de la formation et de la recherche. Ces derniers sont tenus d'observer le strict usage de la langue d'enseignement de leur discipline formellement prescrite en dehors de tout autre usage linguistique.
- La refonte des programmes et curricula d'enseignement de la langue arabe et la rénovation des approches pédagogiques et des outils didactiques en place. L'aménagement de cette langue doit également être renforcé dans la perspective de sa modernisation, de son développement et de sa simplification.
- La poursuite des efforts visant l'aménagement de la langue amazighe sur les plans linguistique et pédagogique.
- La révision des programmes et curricula relatifs à l'enseignement des langues étrangères conformément aux approches et méthodes nouvelles.

<sup>17</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

- La diversification des langues d'enseignement, notamment par le biais de l'alternance linguistique, pour consolider la maîtrise des compétences linguistiques chez les apprenants et favoriser la cohérence des langues d'enseignement entre les différents cycles scolaires et de formation.

**86.** Le dispositif linguistique proposé, dont la mise en œuvre devra démarrer à court terme, se décline, selon les différents cycles du système d'éducation et de formation, comme suit :

#### a. Le préscolaire

- Mise en valeur et utilisation des premiers acquis linguistiques et culturels de l'enfant et familiarisation avec la langue arabe et la langue française.
- Focalisation sur la communication orale compte tenu de la nature de ce cycle d'enseignement.

#### b. L'enseignement primaire

- **La langue arabe** : obligatoire à tous les niveaux de ce cycle, en tant que langue enseignée et langue d'enseignement de toutes les matières.
- **La langue amazighe** : obligatoire à tous les niveaux de ce cycle, en tant que langue enseignée. Les deux premières années d'apprentissage de cette langue seront axées sur les compétences de communication, avant d'entamer, durant les années suivantes, l'intégration de l'écrit.
- **La langue française** : langue obligatoire à tous les niveaux de ce cycle, en tant que langue enseignée.
- **La langue anglaise** : intégration en tant que langue enseignée à la 4<sup>ème</sup> année du cycle primaire. La mise en œuvre de cette orientation devra se réaliser à la fin des dix prochaines années. Ce délai permettra de réunir les préalables nécessaires en matière de ressources humaines et d'outils pédagogiques.

#### c. L'enseignement collégial

- **La langue arabe** : obligatoire à tous les niveaux de ce cycle, langue enseignée et langue principale d'enseignement.
- **Généralisation progressive de l'enseignement de la langue amazighe.**
- **La langue française** : langue obligatoire à tous les niveaux de ce cycle en tant que langue enseignée, et, à moyen terme, en tant que langue d'enseignement de certains contenus ou modules.
- **La langue anglaise** : langue obligatoire à tous les niveaux de ce cycle en tant que langue enseignée. La mise en œuvre démarrera à court terme et sera généralisée à moyen terme. Ce délai permettra de réunir les prérequis nécessaires en matière de ressources humaines et d'outils pédagogiques.



#### d. L'enseignement secondaire qualifiant

- **La langue arabe** : langue obligatoire, langue enseignée et langue principale d'enseignement.
- **Généralisation progressive de l'enseignement de la langue amazighe.**
- **La langue française** : langue obligatoire en tant que langue enseignée et en tant que langue d'enseignement de quelques contenus ou modules à court terme.
- **La langue anglaise** : langue obligatoire en tant que langue enseignée et en tant que langue d'enseignement de quelques contenus ou modules à moyen terme.
- Création de branches spécialisées dans les langues (littérature, culture et civilisation).
- Introduction d'une **troisième langue étrangère obligatoire**, au choix, notamment l'espagnol, en veillant à tenir compte des spécificités et besoins régionaux en matière de langues.

#### e. L'enseignement supérieur

- Diversification des choix linguistiques offerts dans les différentes filières, spécialités, structures de recherche et formations.
- Ouverture de filières d'études en arabe, français, anglais, et espagnol dans le cadre de l'autonomie des universités, en tenant compte des besoins en formation et recherche et des besoins liés à la régionalisation.
- Promotion de la recherche scientifique et technique toutes spécialités confondues en langue anglaise.
- Création de filières de formation et de structures de recherche spécialisées dans les langues arabe et amazighe et dans les langues étrangères.
- Apprentissage des compétences de communication en arabe et en amazighe dans les instituts de formation des cadres.
- Intégration d'un module en langue arabe dans les filières utilisant les langues étrangères comme langues d'enseignement et ce, au profit des étudiants marocains.

#### f. Au niveau de la formation professionnelle

- Intégration de la langue anglaise en tant que langue de formation dans les spécialités et modules de formation professionnelle, aux côtés des autres langues en place.

#### g. Adaptation du dispositif linguistique proposé au cours de sa mise en œuvre

- Le dispositif linguistique proposé reste ouvert à tout enrichissement requis par sa mise en œuvre et à la lumière des évaluations dont il fera l'objet.

FIGURE 4

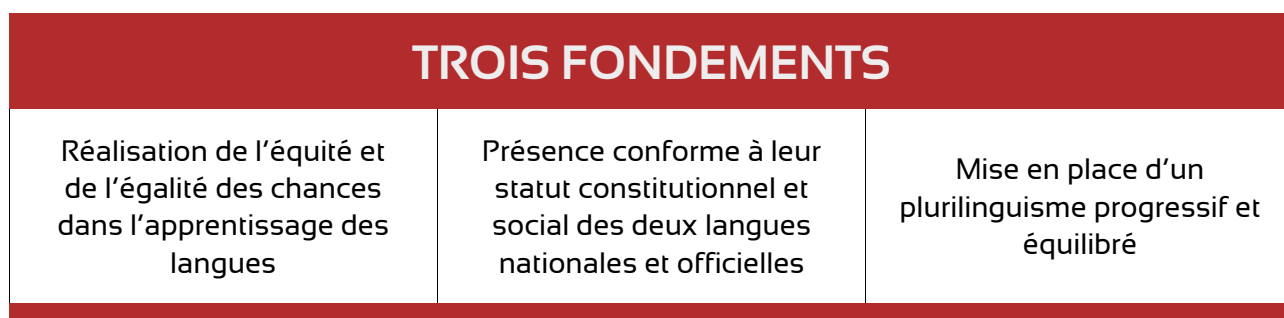


FIGURE 5



FIGURE 6

## Statut des langues dans le Système d'Éducation, Formation et Recherche Scientifique

Langue arabe	Langue amazighe	Langue française	Langue anglaise	Troisième langue étrangère au choix
<p>Langue obligatoire enseignée et langue d'enseignement à tous les niveaux des cycles scolaires</p>	<p>Langue obligatoire dans l'enseignement primaire, en attendant la généralisation dans tout l'enseignement scolaire</p>	<p>Langue obligatoire enseignée dans l'enseignement scolaire</p>	<p>Langue obligatoire à partir du collège dans un premier temps; puis à partir de la quatrième année primaire</p>	<p>Introduction dans le cycle secondaire qualifiant</p>
<p>Diversification des choix linguistiques offerts dans les différentes filières, spécialités, structures de recherche et formations dans l'enseignement supérieur et création de filières de formation et de structures de recherche spécialisées</p>		<p>Langue d'enseignement de certains contenus ou modules à partir du collège</p>	<p>langue d'enseignement de certains contenus ou modules progressivement à partir du lycée et dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle</p>	

**87. L'implantation du dispositif linguistique requiert des mesures d'accompagnement, dont particulièrement :**

- L'élaboration d'un cadre national de référence linguistique commun aux langues nationales et étrangères présentes à l'École, permettant notamment de :
  - Définir des niveaux de référence pour la maîtrise des langues, autour d'indicateurs spécifiques, pour déterminer de manière précise les compétences à atteindre par l'apprenant à la fin de chaque niveau scolaire, universitaire et de formation ;
  - Faciliter la mobilité des apprenants à l'échelle nationale ou internationale, pour qu'ils puissent poursuivre leurs études dans la langue de leur choix.
  - Mettre en place un système de certification qui va au-delà du système éducatif, et permet d'apprendre les langues et d'évaluer le degré de leur maîtrise tout au long de la vie.
  
- La poursuite de l'aménagement<sup>18</sup> des langues arabe et amazighe, à travers :
  - Le déploiement d'efforts qualitatifs soutenus visant le développement de la langue arabe et la modernisation des curricula, des programmes et des contenus de son enseignement, ainsi que des instruments d'évaluation de sa maîtrise, à travers un aménagement scientifique, pédagogique, culturel, et numérique.
  - La poursuite du processus d'aménagement de la langue amazighe, initié par l'Institut Royal de la Culture Amazighe.
  - La mise en place de l'Académie Mohammed VI de la langue arabe.
  - La mise en place du Conseil national des langues et de la culture marocaine, prévu par l'article 5 de la Constitution, en sa qualité d'espace adéquat pour prendre en charge « notamment la protection et le développement des langues arabe et amazighe et des diverses expressions culturelles marocaines ».
  
- L'amélioration de l'enseignement et de l'encadrement pédagogique : le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants de langues revêt un caractère capital pour l'amélioration de la maîtrise des langues enseignées et des langues d'enseignement. Cela requiert notamment de :
  - Comblers les déficits en effectifs d'enseignants des langues et de cadres pédagogiques (cadres de la planification et de l'orientation, de l'inspection pédagogique...);
  - Renforcer les capacités linguistiques et professionnelles des enseignants et des acteurs pédagogiques, par la rénovation de la formation initiale et continue, notamment en ce qui a trait aux approches et méthodes pédagogiques nouvelles dans le domaine de l'enseignement des langues et de l'usage des technologies pédagogiques appliquées aux langues ;
  - Doter les établissements éducatifs de médiathèques offrant des fonds documentaires sur supports papier et numérique, pour consolider la maîtrise de la lecture, de l'écriture et de l'expression, compétences incontournables pour atteindre une bonne maîtrise des langues.

<sup>18</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.

## **LEVIER 14 : Promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation**

La recherche connaît un regain d'attention à cause de la place stratégique et vitale qu'elle occupe dans le développement de notre pays et dans l'amélioration de son positionnement et de sa compétitivité à l'international, ce qui en fait un enjeu essentiel sur les plans économique, culturel et social.

Il est vrai que le système national de la recherche scientifique et technique dispose d'un nombre d'acquis comme l'existence d'un cadre institutionnel et juridique encourageant, des ressources financières correctes et des structures variées et régionalisées. Cependant, il est appelé à relever les défis liés à la diversification des sources de financement, à la qualification des compétences humaines, au renouvellement de la gouvernance, à la promotion de tous les domaines de la recherche et de l'innovation, y compris les sciences de l'éducation et la traduction, afin de servir l'essor du savoir et du développement humain.

La réalisation des objectifs escomptés en matière de promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation, tant au niveau national que régional, nécessite l'adoption d'une politique volontariste et prospective. Celle-ci doit tenir compte de la nécessité de :

- valoriser le capital humain et de permettre l'accès du plus grand nombre de citoyens à un enseignement supérieur qualifiant qui leur ouvre la voie de la recherche, de la créativité et de l'innovation ;
- renforcer la complémentarité dans le domaine de la recherche entre les sciences fondamentales et appliquées, les sciences techniques, les sciences humaines et sociales et les recherches artistiques et littéraires.

La complémentarité est aussi à souligner dans la relation entre les institutions économiques et l'université. Cette relation complémentaire contribue au renforcement de la participation de cette dernière à la recherche scientifique et technique et à l'innovation, malgré les contraintes inhérentes à la politique de la recherche scientifique et technique au niveau national. En effet, l'université marocaine est appelée à être une des principales sources du savoir et de son renouvellement. Dans le même ordre d'idées, elle doit prendre part à la promotion du développement économique et sociétal de la nation, en adaptant ses activités d'enseignement, de recherche et d'innovation.

**88.** En vue de promouvoir la recherche scientifique et d'améliorer sa productivité, de lever les obstacles qui entravent les politiques nationales dans ce domaine et de relever les défis sociétaux et internationaux, le Conseil émet les propositions suivantes :

### **a. Au niveau du système institutionnel**

- Promotion du système de la recherche scientifique à travers l'édification d'un système national et institutionnel intégré qui réunit les établissements de la recherche scientifique, afin de limiter la dispersion actuelle ;
- Restructuration et réorganisation du département de la recherche scientifique et technique, de façon à mettre en place une coordination optimale entre ses unités, à instaurer une gouvernance responsable et à garantir la rationalisation des ressources, le partage des expertises et l'amélioration de la productivité et du rendement ;

- A court terme, association des acteurs de la recherche scientifique (départements gouvernementaux, universités, centres de recherche, laboratoires, réseaux, institutions de coordination et entreprises), dans la réalisation des objectifs stratégiques de la recherche scientifique en relation avec les projets sectoriels de la Nation. Il faudra aussi développer les partenariats et la coopération internationale afin d'améliorer la productivité des établissements de la recherche scientifique et technique et de l'innovation ;
- Compilation d'une base de données rassemblant l'ensemble des travaux de recherche, des études réalisées au niveau national, des rapports, études et articles internationaux de référence les plus reconnus dans les différents domaines de la recherche scientifique et technique et de l'innovation. Cette base de données, qui devra être mise à la disposition de l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur, aidera les établissements à être plus performants dans la réalisation des missions d'encadrement, de formation et de recherche et à s'ouvrir davantage aux environnements sociaux, économiques et culturels.

#### **b. Au niveau du financement**

- Augmentation progressive de la part du PIB affectée au financement de la recherche scientifique pour atteindre 1% à court terme, 1.5% en 2025 et 2% en 2030, tout en s'orientant vers la diversification des sources de financement dans les établissements de l'enseignement supérieur ciblant essentiellement la recherche-action ;
- Incitations fiscales pour les entreprises qui initient et pilotent des recherches ayant des retombées économiques ou sociales pour la Nation ;
- Renforcement du fonds national de soutien à la recherche, financé par l'Etat, le secteur privé et la coopération internationale (Charte nationale d'éducation et de formation, art. 128).

#### **c. Au niveau de la coordination de la politique de la recherche**

- Permettre aux établissements de l'enseignement supérieur d'établir des programmes de recherche en partenariat avec les régions et les collectivités territoriales et aussi avec des instances internationales, dans le cadre de la complémentarité entre la politique nationale de la recherche scientifique et les choix scientifiques des universités ;
- Refonder la coordination et l'orientation entre les différents intervenants dans le domaine de la recherche scientifique et technique et de l'innovation, à travers la formation d'un Conseil national composé de chercheurs multidisciplinaires à la compétence scientifique reconnue, chargé de la stratégie de la recherche.

#### **d. Au niveau de la formation et de la qualification pour la recherche**

- A court terme, mettre en place un programme d'action visant la formation et le recrutement de 15000 enseignants-chercheurs à l'horizon 2030, afin de répondre aux besoins en cadres des structures de recherche tant pour remplacer les départs à la retraite que pour stimuler la recherche dans les domaines prioritaires ;

- Donner de l'importance, dans la formation des chercheurs, à la maîtrise des compétences de communication, de leadership et de gestion des projets ainsi qu'à l'éthique professionnelle, tout en intégrant des activités visant le développement des compétences professionnelles générales utiles pour la recherche et l'innovation ;
- Faire-valoir l'expertise et l'expérience des professeurs de l'enseignement supérieur à la retraite pour faire face au déficit dans le domaine de la formation, de l'encadrement et de la recherche, selon les spécialités et les faire bénéficier d'incitations significatives ;
- Développer les conditions favorables à l'exercice de la liberté intellectuelle et académique au sein des universités, dans le respect des exigences institutionnelles et promouvoir les compétences innovantes dans l'encadrement, l'enseignement, la recherche, l'innovation et l'animation ;
- Promouvoir la culture de la recherche scientifique dès l'enseignement scolaire et s'appuyer sur une bonne vulgarisation des résultats de la recherche dans les différents domaines techniques, architecturaux, sociaux, humains, artistiques et littéraires pour améliorer la qualité des programmes et des curricula au niveau de cet enseignement. Le secondaire qualifiant et l'enseignement supérieur peuvent aussi bénéficier de ces résultats pour intéresser les apprenants à la recherche ;
- Reconnaître et valoriser les études et les formations postdoctorales, en vue de promouvoir la recherche scientifique pour l'ensemble des enseignants du supérieur et reconsidérer, en conséquence, les textes afférents à ce sujet, afin que nul ne soit privé de son droit d'approfondir ses connaissances dans son domaine de compétence.

#### **e. Au niveau de la valorisation de la recherche**

Dans la perspective de promouvoir la recherche scientifique et l'innovation, le Conseil insiste sur les actions suivantes :

- Inciter les étudiants à faire de la recherche tout en mettant en place les conditions favorables à leur intégration dans les structures de la recherche universitaire ;
- Mettre en place un système de compétition dans la recherche pour insuffler une dynamique de l'excellence et de l'innovation entre les chercheurs aux niveaux national et international et entre les universités et les laboratoires de recherche, à travers par exemple la distinction des universités les mieux classées ou l'octroi de récompenses encourageantes ;
- Mettre en place des réseaux de compétences sur des sujets prioritaires au niveau national et les appuyer par des compétences étrangères à mobiliser grâce à la contractualisation. La production scientifique pourra être consolidée aussi par la création de pôles de compétences en savoir, recherche et innovation ;
- Mettre en place un système de gratification du rendement, afin d'encourager l'excellence et le génie des chercheurs, surtout dans les activités de recherche et développement, qui nécessitent la recherche d'importants financements ;
- Faciliter les procédures de financement.

## **f. Au niveau du suivi et de l'évaluation**

Mettre en place un système rationnel de gouvernance et de gestion, doté d'indicateurs précis pour suivre et évaluer la recherche scientifique et technique et l'innovation. De la même manière, il faudra instaurer un système similaire pour suivre et évaluer la recherche dans les sciences sociales et humaines, les arts et la littérature, compte tenu de leur importance dans la qualification du capital humain<sup>19</sup> et le développement de la nation.

## **g. Au niveau des structures de la recherche**

- Veiller à la qualité des structures de la recherche et de leur gestion et encourager la recherche fondamentale et indépendante ;
- Elargir les structures universitaires de recherche académique, scientifique et technologique et les restructurer en fonction des disciplines enseignées au sein de l'université et des projets d'étude en cours. Veiller aussi à connecter ces structures avec les laboratoires, instituts et centres nationaux et internationaux de recherche et d'innovation tout en renforçant la coordination avec l'environnement économique, social et culturel ;
- Mettre en place des structures nationales et régionales de la recherche et de l'innovation éducative pour développer la politique d'innovation dans ce domaine (Académies régionales, universités, notamment la faculté des sciences de l'éducation, écoles supérieures, centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation) ;
- Créer de nouveaux pôles de développement économique et technologique fondés sur le partenariat et la coopération et sur l'encouragement des disciplines à haute valeur ajoutée à travers l'aide apportée aux universités et aux entreprises pour renforcer leurs spécialités dans les domaines scientifiques et industriels ;
- Fournir au système national de la recherche et de l'innovation des dispositifs de commercialisation et de protection de la propriété intellectuelle, ainsi qu'une bonne infrastructure de communication par le biais des nouvelles technologies, qui rend plus aisés la collaboration et l'échange de qualité.

## **LEVIER 15 : Pour une gouvernance performante du système d'éducation et de formation**

Depuis des décennies, la gouvernance constitue l'une des problématiques transversales de l'École, tant pour des raisons tenant à l'efficacité de la gestion, que pour celles en rapport avec la participation, la transparence, la responsabilisation, l'évaluation et la reddition des comptes.

L'évolution de la société marocaine a permis de placer la bonne gouvernance au cœur du développement global de la communauté. A cet effet et eu égard à son rôle déterminant dans le développement et la mise à niveau du capital humain, l'École est tenue, plus que jamais, de participer à cette transformation et d'intégrer les éléments de gouvernance nécessaires pour gagner en efficacité et en efficacité et pour réussir cette mise à niveau.

<sup>19</sup>. Annexe 2 : mots-clés de la vision stratégique.



Relever les défis qu'exige la bonne gouvernance requiert :

**a. Convergence des politiques et des programmes publics :**

**89. Une politique publique cohérente mettant l'École au cœur de ses préoccupations à travers ce qui suit :**

- Élaboration de plans d'actions sous forme de projets réalisables à travers une approche qui combine la planification ascendante fondée sur le projet d'établissement et la planification descendante issue des orientations nationales et des normes de référence dans le domaine de l'éducation et de la formation ;
- Capitalisation des acquis accumulés par certains départements gouvernementaux dans l'approche par projet, pour assurer la bonne exécution des plans et leur déclinaison en projets réalisables ;
- Élaboration de stratégies visant la réduction des disparités sectorielles, sociales ou économiques, en vue d'assurer un niveau minimum d'infrastructures et d'équipements nécessaires pour tous les établissements du territoire national ;
- Élaboration d'une politique et de programmes de formation continue au profit des ressources humaines pour accroître leur compétitivité ;
- Intégration de la formation des ressources humaines en tant qu'élément essentiel dans les stratégies sectorielles. A cet effet, tous les secteurs économiques sont tenus de coopérer et coordonner leur action avec le système de l'éducation et de la formation dans le cadre de l'élaboration de leurs programmes de formation.

**b. Un système de gouvernance territoriale en concordance avec la régionalisation avancée**

**90. Définition claire et répartition des pouvoirs, des rôles et des missions à tous les niveaux, notamment :**

- Renforcement du rôle stratégique et régulateur de l'Etat afin que ce dernier détermine les grandes orientations, les choix stratégiques, les critères nécessaires ainsi que les mécanismes institutionnels et juridiques permettant leur mise en œuvre. L'Etat doit également intervenir dans le suivi, l'évaluation et l'application du principe de reddition des comptes ;
- Attribution des responsabilités de management du système d'éducation et de formation aux structures territoriales à travers la délégation des pouvoirs et des missions, dans le cadre de l'autonomie, de la contractualisation et de la responsabilisation aux entités suivantes :
  - Les académies régionales d'éducation et de formation, qui transfèrent quelques missions aux délégations, lesquelles à leur tour, en délèguent une partie aux établissements d'éducation et de formation ;
  - Les universités, qui transfèrent à leur tour quelques missions vers les établissements d'enseignement supérieur qui leur sont rattachés ;

- Le secteur privé, qui assure, dans un cadre contractuel clair, le prolongement du service public éducatif et de formation.
- Concordance des systèmes de gestion des institutions avec les missions qui leur sont confiées, à travers la mise en place d'une organisation performante et une reconsidération de la composition et du mode de fonctionnement des conseils d'administration des académies et des universités et des conseils des établissements ;
- Institutionnalisation du projet d'établissement en précisant le rôle de chaque composante des équipes de travail éducatives et de gestion, auxquelles participent les apprenants, les enseignants et les gestionnaires des établissements, avec la coopération des parents d'élèves et des personnes issues de l'environnement de l'établissement ;
- Clarification des fonctions et des domaines d'intervention des autres autorités gouvernementales qui fournissent des services au secteur de l'éducation et de formation, dans le cadre d'une politique publique cohérente, qui intègre la gestion du système d'éducation et de formation ;
- Mise en place des mécanismes de contrôle contraignants pour tous les responsables de la gestion du système d'éducation et de formation et les acteurs qui interviennent dans l'offre scolaire et éducative, avec un guide des procédures et des processus d'application efficaces.

**91. Parachever la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration à travers les actions suivantes :**

- Mettre à jour le cadre juridique et institutionnel dans le sens :
  - d'accorder aux structures territoriales dans tous les secteurs de l'éducation et de la formation, plus d'autonomie par rapport à la gestion des ressources humaines en termes de recrutement, de formation, d'évaluation et d'avancement dans la carrière ;
  - d'identifier les domaines et les limites de l'autonomie des structures de gestion selon les rôles et les tâches attribués.
- Soutenir l'autonomie des structures de gestion et les mettre à niveau pour qu'elles puissent accomplir leurs missions, à travers :
  - la mise en place d'un programme national pour la mise à niveau institutionnelle permettant à ces structures de mener à bien leurs missions, étant entendu que le renforcement de l'autonomie s'accompagne par une obligation plus rigoureuse de reddition des comptes ;
  - la mise en œuvre de l'autonomie de l'établissement en tant que cellule de base du système, à travers l'adoption du projet d'établissement en tant que levier de développement continu et de bonne gouvernance en favorisant la participation de toutes les parties impliquées dans la promotion de l'établissement.
- Renforcer et concrétiser les pouvoirs des structures de gestion conformément au principe de subsidiarité, et ce à travers :

- le renforcement de l'organisation régionale du système, par la délégation des pouvoirs et des moyens nécessaires aux structures de gestion au niveau territorial ;
- la mise en place d'un mécanisme assurant la mutualisation des ressources entre les établissements d'éducation et de formation aux niveaux territoriaux tels que les réseaux d'éducation et de formation qu'il convient de mettre en place.

### **c. Un partenariat contractuel entre les parties prenantes**

**92.** Le renforcement des mécanismes de contractualisation entre l'État, les établissements d'éducation et de formation et les autres parties prenantes, à travers les mesures suivantes :

- Institutionnaliser le partenariat entre les acteurs économiques et les établissements de l'éducation et de la formation pour une meilleure adéquation entre les formations et le marché de l'emploi et une intégration plus efficace des lauréats dans le tissu économique ;
- Elaborer des programmes contractuels entre l'État et ses institutions au niveau territorial, définissant clairement les obligations de chaque partie et les exigences du processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation d'impact ;
- Mettre en place des mécanismes de communication et de sensibilisation avec les différents acteurs et parties prenantes afin de les intégrer dans l'approche participative et les convaincre de l'importance des programmes et des résultats ;
- Assurer la participation effective des régions et des autres collectivités territoriales dans la promotion de l'École, en application des lois qui encadrent les rôles et missions des régions et collectivités locales dans la mise en place de mécanismes de partenariat, de financement, de concertation régulière et de complémentarité entre les secteurs d'éducation et de formation publics et privés ;
- Encourager le partenariat entre l'État, les établissements et la société civile qui œuvrent dans les domaines de l'éducation et de la formation ;
- Mettre en place des mécanismes décentralisés pour la mise en œuvre de la coopération internationale à travers des outils de coordination des programmes. Ces outils favoriseront l'unification de la vision, au sujet des attentes du Maroc vis à vis de ces programmes, entre les différents secteurs concernés par l'éducation et la formation. En outre, il conviendra d'adopter des normes nationales unifiées pour l'établissement de partenariats entre les institutions nationales et internationales.

### **d. Un système d'information institutionnel permettant de piloter, d'évaluer et de veiller à la qualité du système éducatif**

- Mettre en place un système d'information national intégré d'éducation, de formation, et de recherche scientifique permettant d'avoir des données sur toutes les composantes du système d'éducation et de formation et les mettant à la disposition des responsables pour l'aide à la prise de décision ;

- Mettre en place des mécanismes permettant l'accès à une information fiable et sa diffusion dans le cadre de la mise en œuvre du principe constitutionnel du droit d'accès à l'information ;
- Mettre en place un dispositif de suivi des apprenants et des lauréats tout au long de leurs parcours scolaire et de formation ainsi que leur parcours après l'obtention de leurs diplômes, dans le but d'obtenir les informations nécessaires pour guider, corriger leur parcours, et suivre leur intégration professionnelle.

**93. Renforcement des mécanismes de pilotage fondés sur l'analyse des données disponibles à propos du développement de la recherche sur l'École, qui aident à l'amélioration de la prise de décision, à travers :**

- La mise en place des mécanismes de veille et de généralisation des bonnes pratiques ; ces mesures sont à même de contribuer à la capitalisation des données de l'École et à inciter les acteurs à développer leurs pratiques ;
- La mise en place d'un système national de la qualité à tous les niveaux, comme une référence permettant de l'améliorer continuellement, d'identifier les critères qui doivent être respectés par toutes les parties concernées et d'ajuster les processus et les procédures de pilotage de l'École pour atteindre ses objectifs ;
- Le renforcement des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'audit et leur généralisation à tous les niveaux.

**e. Financement de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique**

**94. Les principes directeurs :**

- Considérer la dépense éducative comme un investissement public, visant la mise à niveau du capital humain et le développement du pays et s'assurer de l'adéquation de sa valeur avec les besoins futurs de l'École et les choix stratégiques du Maroc ;
- L'Etat assure la majeure partie du financement de l'éducation, tout en veillant à en diversifier les sources ;
- Garantir la gratuité de l'enseignement obligatoire en tant que devoir de l'Etat ;
- Ne priver personne de la possibilité de poursuivre ses études après l'enseignement obligatoire pour des raisons purement financières, s'il dispose des compétences et des acquis nécessaires pour le faire ;
- Respecter le devoir de solidarité nationale en matière de financement de l'École.

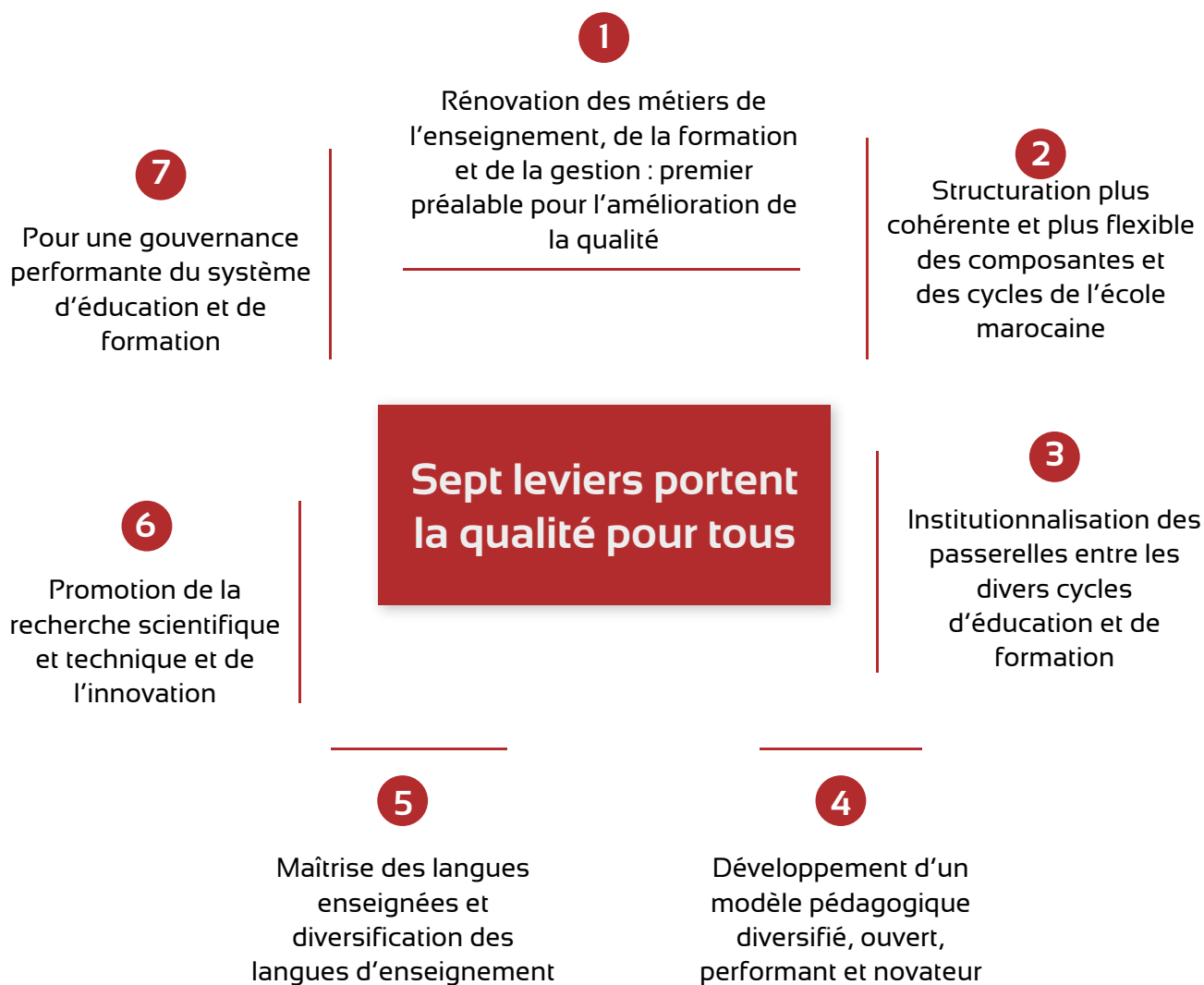
**95. Les principes organisateurs :**

- Mobiliser le financement nécessaire et veiller à sa gestion optimale, afin de permettre à l'École de remplir les exigences d'équité, d'égalité des chances, de qualité et de qualification ;

- Renforcer les efforts de l'Etat visant à augmenter de manière continue l'enveloppe budgétaire dédiée au financement de l'École ;
- Adopter une planification pluriannuelle du budget alloué au système d'éducation et de formation et veiller à le sanctuariser ;
- Rationaliser les dépenses publiques dédiées à l'éducation, la formation et la recherche scientifique, assurer leur équilibre entre fonctionnement et investissement et simplifier les procédures financières ;
- Assurer la généralisation et l'obligation de l'enseignement préscolaire à moyen terme, avec la contribution de toutes les parties prenantes, en particulier les collectivités territoriales, dans la limite de leurs attributions et leurs ressources et conformément à des conditions définies par l'Etat ;
- Améliorer les méthodes de ciblage des catégories bénéficiaires de l'appui social, renforcer les programmes d'appui financier au profit de la scolarisation des enfants issus de familles nécessiteuses et les lier aux divers programmes d'appui social existants, veiller à assurer une gestion intégrée et efficiente de ce soutien ;
- Opérer une discrimination positive en terme de financement au profit des projets de mise à niveau de l'éducation dans les zones rurales et promouvoir la création des écoles communautaires, après évaluation de cette expérience, afin de réduire les disparités territoriales et atteindre l'égalité entre les sexes ;
- Diversifier les sources de financement de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, en plus du budget de l'Etat, notamment à travers la mise en œuvre de la solidarité nationale et sectorielle, ce qui permettra la participation des autres parties prenantes et des partenaires, en particulier :
  - Les collectivités territoriales ;
  - Les établissements publics ;
  - Le secteur privé ;
  - Les ressources d'autofinancement et les revenus générés par les établissements d'éducation, de formation et de recherche ;
  - La mise en place de frais d'inscription dans l'enseignement supérieur, et plus tard, dans l'enseignement secondaire qualifiant, avec l'application du principe d'exemption automatique des familles nécessiteuses dans le cadre de la mise en œuvre de la solidarité sociale.
- Créer une contribution relative au financement de l'éducation, qui servira à alimenter un fonds de soutien à la généralisation de l'enseignement et à sa qualification, tout en veillant à financer ce fonds par l'Etat et le secteur privé ;
- Renforcer la coopération internationale en matière de généralisation du préscolaire et de l'enseignement obligatoire, de promotion de la qualité, de développement de la recherche scientifique et d'alphabétisation et d'éducation non formelle ;

- Permettre aux établissements d'éducation, de formation et de recherche de conserver les revenus générés par leur activité pour les investir dans la promotion de la qualité et de la qualification ;
- Etablir un système permanent et régulier d'édition des comptes nationaux dans le domaine d'éducation et de formation, au sujet desquels les autorités concernées présenteront un rapport annuel au Parlement, comprenant un relevé de compte qui indique la nature des coûts et des ressources, les modes d'allocation du budget alloué et les indicateurs de rendement ;
- Mettre en place des indicateurs de performance permettant de suivre et d'évaluer l'impact du financement alloué (performance scolaire, rendement interne et externe du système).

FIGURE 7





**CHAPITRE III**  
**POUR UNE ÉCOLE DE LA PROMOTION**  
**DE L'INDIVIDU ET DE LA SOCIÉTÉ**



Les difficultés d'intégration économique et socio-culturelle des diplômés constituent l'un des dysfonctionnements majeurs de l'École, qui fait aussi preuve, toutes composantes confondues, d'une capacité restreinte d'interaction avec son environnement. Ses rôles restent également limités dans la valorisation et le développement du capital humain ainsi que le développement humain durable. Ce dysfonctionnement explique le manque de confiance de la société à l'égard de son École.

Dès lors, l'édification d'une École de l'épanouissement individuel et de la promotion sociale apparaît comme un choix stratégique et une finalité de la réforme éducative. Il est toutefois à signaler que la faible intégration des diplômés incombe également à l'économie, dont l'offre reste limitée par rapport à la demande et au nombre croissant de diplômés.

La réalisation de ce choix implique la considération et la mise en œuvre des leviers de changement suivants :

## **LEVIER 16 : Adéquation des apprentissages et des formations aux besoins du pays, aux métiers d'avenir et à la capacité d'insertion**

**96.** La réalisation des objectifs relatifs à ce levier requiert ce qui suit :

### **a. Au niveau du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique**

- Offrir un enseignement et une formation utiles, attractifs et de qualité ; en phase avec les exigences de l'intégration socio-économique, les métiers du futur et les mutations rapides aux niveaux national et international.
- Eduquer les apprenants, dès le début de leur scolarité, à diversifier leurs centres d'intérêt par des apprentissages ouverts sur les domaines de la vie afin de :
  - les aider à comprendre l'intérêt des études et de la culture en tant que vecteurs d'ouverture, d'éveil à l'esprit d'initiative, à la participation et au travail collectif ;
  - les doter de capacités et ressources pour faciliter l'intégration dans la vie sociale et professionnelle.
- Développer des filières d'apprentissage par alternance entre les établissements de la formation professionnelle et l'entreprise, pour une bonne articulation entre la théorie et la pratique, et dans le but d'améliorer les compétences, de former des citoyens ouverts sur leur environnement social, économique et politique et motivés pour participer au développement de leur pays.
- Promouvoir la qualité des formations dans le domaine des compétences linguistiques et culturelles de base, afin de faciliter l'intégration des diplômés dans le marché du travail, en particulier dans les métiers mondiaux choisis par le Maroc.

- Assurer une coordination forte et permanente entre les différents secteurs de formation, notamment les secteurs concernés par la formation et la qualification pour l'emploi, afin de réaliser une meilleure convergence des politiques d'intégration, et ce à travers la création de réseaux d'éducation et de formation locaux et régionaux au niveau de l'enseignement collégial, secondaire et supérieur, comme énoncé par la Charte, pour participer à la concrétisation de cet objectif. On veillera à élargir les vocations de ces réseaux pour couvrir l'intermédiation dans le marché du travail et inscrire leurs interventions dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale.
- Créer un observatoire d'adéquation des métiers et des nouvelles formations aux besoins du marché du travail, dont les travaux serviront à la définition de la stratégie de formation des établissements d'enseignement supérieur, de formation des cadres et de formation professionnelle. A cet effet, des mécanismes de coordination sont à mettre en place entre les régions et les établissements universitaires et professionnels.

#### **b. Au niveau des acteurs économiques :**

##### **97. Les objectifs suivants doivent être atteints :**

- Intégrer le plan d'emploi des jeunes parmi les objectifs prioritaires du secteur privé, en raison du rôle de ce dernier dans la création de la richesse et dans la responsabilité sociale qu'il partage avec le secteur public, conformément aux exigences de la citoyenneté et de la solidarité.
- Encourager la mise à niveau du monde de l'entreprise, pour intégrer les nouvelles compétences, renforcer sa compétitivité et développer ses capacités d'accueil et d'absorption du capital humain.
- Mettre en place de nouveaux dispositifs efficaces et efficaces permettant d'assurer une planification pluriannuelle des besoins du marché du travail, en adéquation avec les formations professionnelles et universitaires ainsi que la participation effective des opérateurs économiques dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de cette planification. Cela exige une coordination tripartite entre les autorités gouvernementales en charge des départements sectoriels, ceux de l'éducation/formation et les dirigeants des entreprises.

#### **c. Assurer une intégration économique durable :**

##### **98. Il est nécessaire d'entreprendre les actions suivantes :**

- Encourager la mise en place d'une bonne gouvernance et une régulation du marché de l'emploi, fondée sur le respect des dispositions légales en vigueur, des obligations mutuelles et du développement du sens de la responsabilité sociale des entreprises. Celles qui répondront à cette sollicitation bénéficieront d'incitations concrètes.
- Améliorer l'information des jeunes, dans les domaines de l'emploi et de la relation formation-emploi.

- Adopter la formation continue et le développement permanent de la qualification professionnelle et les accompagner des motivations et des encouragements nécessaires.
- Reconsidérer les programmes de soutien au profit des entreprises et des associations professionnelles, de manière à les inciter à intégrer les nouvelles normes du travail et de l'emploi.

## LEVIER 17 : Consolidation de l'intégration socio-culturelle

A la fois porteuse et vecteur de la culture, l'École doit favoriser l'intégration de la dimension culturelle dans les matières et les activités scolaires pour développer le sens artistique des apprenants, ainsi que les habilités pour la lecture, la communication et la curiosité intellectuelle.

**99.** La nouvelle École marocaine est appelée à accomplir sa mission d'intégration culturelle en faisant de la culture l'une de ses dimensions de base, de manière à :

- assurer la transmission du patrimoine culturel, civilisationnel et spirituel marocain ;
- cultiver le pluralisme culturel et l'ouverture sur d'autres cultures ;
- garantir un accès aisé et équitable des territoires à la culture en faisant évoluer l'École d'un simple espace de consommation de la culture à un espace de production et de diffusion de la culture.

**100.** Pour ce faire, il y a lieu de mener en particulier les actions suivantes :

- La consécration de l'importance et de la fonction de la culture au sein de l'École marocaine, à travers la reconnaissance officielle du droit à la culture pour tous et de la mission culturelle de l'École et de l'université.
- L'adoption d'une approche intégrée pour la mise en place des politiques publiques liées à la culture, y compris les politiques relatives à l'éducation, la formation et la recherche scientifique, ce qui requiert :
  - La préparation d'un atlas des composantes culturelles et linguistiques marocaines ;
  - La mise en place d'un plan de politiques convergentes élaboré par les départements en charge de l'éducation, la culture et les jeunes et par les établissements qui leur sont rattachés, ainsi que les régions, les collectivités territoriales et les autres établissements et secteurs concernés ;
  - La mise en place de mécanismes de coordination et de passerelles entre les établissements d'éducation et de formation et les structures culturelles et artistiques (musique, peinture, théâtre, cinéma ...) situées dans leurs périmètres locaux et régionaux : opérations de jumelage, exploitation mutuelle des espaces, planification et réalisation d'activités communes.
- L'exploitation optimale de l'opportunité offerte par la Constitution relative à la création d'un Conseil spécialisé dans les langues et la culture marocaines, en vue de développer un projet national pour la culture marocaine.

- L'intégration effective de la composante culturelle dans les programmes scolaires et universitaires destinés aux apprenants ou aux cadres éducatifs, à travers ce qui suit :
  - Le développement de modules dans l'enseignement scolaire et de filières et branches universitaires et de formation dédiés à la chose culturelle, en mettant en place des programmes régionaux tenant compte des spécificités culturelles régionales ;
  - L'augmentation du nombre de filières de formations dans les professions culturelles, en dotant les étudiants des compétences nécessaires pour effectuer les différentes fonctions culturelles ;
  - L'augmentation de l'intérêt accordé aux modèles culturels dans leurs différentes dimensions : civile, éthique, religieuse, sociale, politique, scientifique, technologique, littéraire, linguistique, technique ... (cinéma, théâtre, arts plastiques, musique ...) ;
  - L'implication d'artistes et d'écrivains justifiant d'expériences créatives et culturelles de premier plan, dans l'animation d'activités culturelles, la réalisation de programmes scolaires et d'activités d'encadrement et de recherche ;
  - L'extension de la mission culturelle des établissements d'enseignement pour inclure les adultes, en mettant l'accent sur le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, ainsi que le droit à la formation culturelle ouverte ;
  - L'exploitation optimale, avec une vision critique, du rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'utilisation fonctionnelle de la culture et des expressions artistiques et l'élargissement du champ de l'interaction culturelle ;
  - L'inclusion d'unités et de modules d'éducation et de formation culturelles dans les programmes de formation des cadres éducatifs ; tout en veillant à former les enseignants au pluralisme intellectuel et culturel ;
  - La généralisation des expériences scolaires et universitaires réussies dans le domaine de la production et la diffusion de la culture et l'accompagnement des initiatives dans ce domaine.
  
- La mise en place d'un plan de généralisation et de réhabilitation des espaces culturels au sein des établissements scolaires et universitaires et la réduction des disparités et des obstacles limitant l'accès à l'offre culturelle et aux pratiques artistiques et culturelles pour les jeunes.
  
- Le renforcement des plans d'actions dans le cadre d'une politique éducative et de formation des jeunes marocains résidant à l'étranger, mettant à profit leur culture d'origine avec ses multiples composantes et affluents pour faire émerger leurs talents, leurs compétences multiples et leur contribution au dialogue des cultures dans leurs pays d'accueil.

## LEVIER 18 : **Edification d'une société citoyenne, démocratique et égalitaire**

- En raison du fait que l'éducation, la formation, la socialisation, l'éducation aux valeurs et la contribution à la promotion sociale, font partie des missions principales de l'École, elles doivent être mises en exergue en tant que missions transversales des différents cycles et niveaux, en tant que finalités des curricula et des programmes et en tant qu'indicateurs à considérer dans l'évaluation de la qualité.
- En dépit de l'intérêt porté par l'École marocaine à l'éducation aux valeurs, aux droits humains et à la citoyenneté, surtout depuis l'adoption du Programme national d'éducation à la citoyenneté, aux droits de l'Homme, à l'égalité des genres et aux valeurs de tolérance, les comportements d'incivilité persistent, notamment la triche, le non-respect de l'environnement et du bien public et la violence dans les établissements d'éducation et de formation et dans leur environnement.

**101.** De ce fait, l'éducation aux valeurs démocratiques, à la citoyenneté, à la promotion de l'égalité des genres et à la lutte contre toutes les formes de discrimination, doit être érigée en choix stratégique incontournable et décliné en quatre niveaux :

- L'approche pédagogique ;
- Les structures éducatives et institutionnelles ;
- Les acteurs pédagogiques ;
- La relation entre l'École et son environnement.

### **a. L'approche pédagogique :**

- L'intégration de l'approche « valeurs et droits » dans les curricula, programmes et les ressources didactiques, en veillant à l'ancrage des valeurs partagées, du comportement civique, de la pratique démocratique dans l'environnement scolaire, universitaire et de formation. Il devrait en être ainsi du sentiment d'appartenance à la patrie, dans le respect de la diversité des composantes de son identité arabe, islamique, amazighe, sahraoui hassani et de la richesse de ses affluents africains, andalous, juifs et méditerranéens, comme stipulé dans le préambule de la Constitution .
- Le renforcement de l'éducation à l'égalité des genres et à la lutte contre la discrimination, les stéréotypes et les représentations négatives des femmes dans les programmes et manuels scolaires.
- La juste corrélation entre les droits et les obligations individuels et collectifs.
- La précision des objectifs de l'éducation à la citoyenneté et au civisme à la lumière des évolutions que ces deux concepts connaissent aux niveaux national et international.

## **b. Les espaces éducatifs et les structures institutionnelles :**

Le Conseil recommande ce qui suit :

- La mise en place d'espaces scolaires à même de permettre le développement des pratiques démocratiques et civiques au sein des établissements d'éducation et de formation, notamment : le renforcement des centres d'écoute pour les élèves, les étudiants et les stagiaires ; la mise en place de mécanismes de médiation pour résorber les conflits et les tensions, et la création d'opportunités de participation effective à la gestion de la vie scolaire et universitaire pour les apprenants.
- L'incitation au volontariat des élèves, des étudiants et des stagiaires de la formation professionnelle, dans le cadre du projet d'établissement, et à la participation aux programmes d'éducation à l'environnement, à la sécurité routière et aux initiatives à caractère social et solidaire, en prenant en compte cette participation dans l'évaluation scolaire.
- La création de dispositifs, tels que les observatoires nationaux et régionaux ciblant la veille et le suivi des divers aspects inhérents au comportement civique au sein de l'École et de son environnement et le suivi des curricula et des programmes d'éducation à la citoyenneté, ainsi que l'évaluation de leur impact sur les acteurs éducatifs, les apprenants et les partenaires de l'École.

## **c. Les acteurs pédagogiques :**

- L'intégration de nouvelles formations au profit des acteurs dans les domaines de la gestion de l'éducation, de la citoyenneté, des Droits de l'Homme et civisme.
- La prise en compte des exigences de la démocratie, de la méritocratie, de la discrimination positive et du principe de parité, dans l'attribution des différentes responsabilités au sein du système d'éducation de formation et de recherche scientifique.

## **d. L'interaction entre l'École et son environnement :**

- Le renforcement des relations directes et régulières avec les familles, par l'intermédiaire des représentants des parents et des tuteurs des élèves et leur implication dans l'action culturelle et de gestion ;
- La consolidation des partenariats institutionnels et l'exploitation des diverses expertises que peuvent apporter les familles et les institutions socioculturelles, en vue de les impliquer dans l'élaboration des projets d'établissement ;
- La contribution de l'École à l'instauration de passerelles avec son environnement externe qui constitue l'espace de vie des élèves et étudiants : internats et campus ; complexes sportifs ; espaces de recherche ; cybercafés ; réseaux sociaux ; sites électroniques , pour garantir une meilleure utilisation de ces espaces, contribuer à leur sécurisation et au développement des valeurs de citoyenneté. La communication de l'École sur ses activités culturelles, sportives et artistiques est aussi un moyen efficace pour pérenniser la relation avec l'environnement.

## LEVIER 19 : Apprendre tout au long de la vie

L'adoption d'une stratégie globale pour l'apprentissage tout au long de la vie constituera, pour le Maroc, la meilleure voie pour gagner le pari de la généralisation, d'une manière durable, du savoir et de l'information, de l'éducation et de l'enseignement pour tous et l'investissement le plus sûr pour le développement humain.

**102.** Pour relever ce défi, le Conseil préconise de :

- Mettre en place un modèle intégré d'enseignement et de formation tout au long de la vie, qui impliquerait, outre les départements de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, l'ensemble des secteurs pourvoyeurs de services d'éducation, de formation et d'information, à savoir : les médias ; la société civile et les associations professionnelles et celles chargées d'encadrer les enfants, les jeunes, les femmes et les différentes catégories professionnelles.
- Elargir la gamme des programmes et manuels scolaires et de formation, par l'intégration des programmes d'enseignement des technologies éducatives et renforcer celles-ci dans les apprentissages par la création des espaces multimédia.
- Développer l'offre de formation technique et professionnelle à travers l'intégration dès le collège des cursus de découverte des métiers et des techniques et la création de nouvelles filières du baccalauréat professionnel, qui offriraient une plus grande accessibilité aux apprenants et accroîtraient durablement leur chances d'entreprendre ou d'approfondir leur formation. A cet effet, une définition et un partage des rôles entre les parties prenantes, établissements scolaires et de formation et le monde des entreprises, devraient être engagés.
- Développer progressivement les modèles d'apprentissage en présentiel, à distance, à travers l'adoption de programmes et d'outils numériques et interactifs et la création de bibliothèques et de ressources éducatives électroniques.
- Diversifier l'offre des parcours d'enseignement et de formation, de manière à assurer une souplesse et une mobilité qui permet aux apprenants de changer de parcours ou de le compléter à chaque fois qu'ils le souhaitent. Ceci est tributaire du degré de flexibilité de la structure des cycles scolaires, de la souplesse des passerelles, de l'efficacité de l'orientation et de la réorientation et de la normalisation des critères de formation et d'évaluation, sur la base d'un tronc commun de compétences.
- Adopter un système unifié de validation des acquis cognitifs et professionnels des individus, supervisé par une instance nationale indépendante, où seront représentés les différents départements de l'éducation et de la formation et des secteurs professionnels ;
- Reconsidérer les procédures de certification et de poursuite des études en vue de faciliter l'intégration et la reconnaissance de l'enseignement à distance ;

- Elaborer des programmes, nationaux et régionaux relatifs à la formation continue et à la mise à niveau permanente des acquis et des compétences cognitives et professionnelles. A cet égard, les établissements de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la formation professionnelle, sont appelés à fournir plus d'efforts dans la conception et l'adoption de nouvelles méthodes en matière de formation continue dont le souci est l'amélioration des performances individuelles tout au long de la carrière professionnelle.
- Capitaliser l'expérience des universités populaires, en présentiel ou à distance, afin d'élargir la diffusion des connaissances et de créer des espaces de dialogue et de débat autour de questions de société. Ces universités populaires permettent d'intégrer les établissements d'éducation et de formation dans leur environnement et d'interagir avec l'environnement d'une manière vivante et interactive.

**103.** Quant aux autres secteurs concernés par l'éducation et la formation (la communication, la culture, la jeunesse, la femme, l'environnement, la société civile ), ainsi que les instances, les conseils et les observatoires nationaux et régionaux, ils sont appelés à participer, en coordination avec les secteurs de l'éducation et de la formation, aux actions suivantes :

- La diversification des modes d'apprentissage et de formation, en particulier aux niveaux supérieurs de l'éducation et de la formation (apprentissage à distance, apprentissage tout au long de la vie...), avec la possibilité de faire valoir l'expérience des personnes désirant actualiser, approfondir ou faire valider leurs acquis ;
- La promotion des programmes de diffusion des technologies de l'information et de la communication et leur maîtrise à travers l'amélioration des services et la généralisation de l'accès au réseau d'Internet, tout en développant et en enrichissant constamment le contenu pédagogique numérique ;
- L'élargissement du réseau des bibliothèques et des centres de ressources au niveau local et régional et leur connexion aux établissements et centres d'éducation, de formation et d'information, ainsi que le renforcement des ressources humaines en cadres spécialisés dans la documentation et l'animation pédagogique et culturelle.

## **LEVIER 20 : Implication active dans l'économie et la société du savoir**

**104.** Le Conseil considère que l'École marocaine est appelée aujourd'hui à s'engager fortement dans le chantier de l'adhésion effective à l'économie et la société du savoir, à travers quatre entrées :

- les technologies de l'information et de la communication ;
- les langues les plus utilisées dans le monde ;
- la recherche scientifique et technique et l'innovation ;
- l'excellence scolaire et dans la formation.



## a. Les technologies de l'information et de la communication :

**105.** Vu les objectifs fixés par la «stratégie Maroc numérique», qui accorde à l'École un rôle et des fonctions essentiels dans la diffusion des technologies de l'information et de la communication, et en considération des effets induits de l'intégration de ces technologies sur le renouveau et le progrès de l'École marocaine, le Conseil recommande de :

- Elaborer un programme national, qui vise à compléter l'équipement des établissements scolaires, universitaires et de formation en technologies éducatives, en salles multimédia et en équipement audio-visuel, à les connecter au réseau internet et à équiper les bibliothèques scolaires et les structures universitaires d'encadrement et de recherche, en ressources numériques nécessaires.
- Intégrer les technologies de l'information et de la communication à tous les niveaux de la gestion et faciliter l'accès aux données, leur archivage et leur partage, ainsi que l'interactivité et la communication entre les diverses parties impliquées dans la gestion du système.
- Renforcer l'intégration de ces technologies à l'École dans le sens de la promotion de la qualité des apprentissages, notamment :
  - Dans la conception et la préparation des curricula, des programmes, des matières et au cours de leur mise en œuvre ;
  - L'utilisation des logiciels et des ressources numériques interactives dans l'ensemble du processus pédagogique en ciblant l'auto-apprentissage, la recherche et la diversification des sources d'apprentissage.
  - La révision à moyen terme, du concept de manuel scolaire, en œuvrant pour sa numérisation, ainsi que celle de l'ensemble des documents scolaires ;
  - L'Intégration à moyen terme, des technologies éducatives et de la culture numérique, comme matière principale dans la formation initiale et continue de tous les acteurs pédagogiques ;
  - La formation à moyen terme, de spécialistes dans la conception de logiciels éducatifs et la production de ressources éducatives numériques ;
  - L'incitation des jeunes à la création d'entreprises spécialisées dans la production des ressources éducatives numériques ;
  - La création des centres de ressources numériques aux niveaux régional et local, ainsi que des laboratoires d'innovation et de production de ressources et la formation de spécialistes dans ce domaine ;
  - Le développement et la promotion de l'apprentissage à distance comme complément aux cours en présentiel ;
  - L'élaboration d'un plan d'action pour la sensibilisation à l'importance des technologies de l'information et de la communication et à leur contribution à la réforme de l'École ;
  - La promotion de la recherche théorique et pratique dans les domaines de l'éducation et de la formation, en relation avec les technologies de l'information et de la communication ;

- L'ouverture sur les entreprises et les partenaires dans les domaines des technologies de l'information et de la communication, aux niveaux national et international, afin de les inciter à contribuer à l'effort public d'amélioration des infrastructures et des équipements nécessaires ; et ce, dans le cadre de partenariats institutionnels.

## **b. La maîtrise des langues les plus utilisées dans le monde**

**106.** La contribution de l'École marocaine à relever le défi de la maîtrise des langues les plus utilisées dans le monde aidera notre pays à consolider sa contribution à l'édification d'une économie et d'une société du savoir, à travers les actions suivantes :

- Renforcer l'ouverture aux connaissances, aux sciences, aux cultures, aux technologies et aux innovations qui sont à la base des nouvelles approches /pratiques culturelles et du développement des nations ;
- Faciliter et approfondir les processus de communication avec les différents pays du monde ;
- Renforcer le positionnement du Maroc dans le système international, élargir le rayonnement de son système de valeurs, de son action culturelle et de son modèle de développement ;
- Simplifier l'accès aux données, connaissances et ressources scientifiques ;
- Valoriser le capital immatériel qui constitue la base des investissements dans l'éducation, la formation et les technologies de l'information et de la communication ;
- Améliorer graduellement le positionnement de l'université marocaine dans les classements internationaux et renforcer sa compétitivité et son adhésion à l'internationalisation de la connaissance, de la technologie et de l'innovation.

## **c. L'orientation de la recherche scientifique et de l'innovation vers le développement des compétences humaines du pays**

**107.** Dans le but de développer les compétences humaines à travers la recherche scientifique et technique et l'innovation, il est préconisé de :

- Réduire le hiatus entre les systèmes de production du savoir et les stratégies d'éducation et de formation ;
- Lier les apprentissages dispensés, aux différents niveaux de l'enseignement et de la formation (préscolaire et primaire, formation professionnelle et enseignement supérieur), à des stratégies de recherche et d'innovation formalisées, et ce par la réalisation des actions suivantes :
  - Promouvoir des projets éducatifs ciblant les apprenants, dans le cadre du projet d'établissement, à l'instar des activités liées à l'environnement, à la culture, à la découverte, à la recherche ou à l'information ; tout en s'attelant à leur valorisation ;

- Adopter de nouvelles stratégies d'apprentissage et de maîtrise des compétences d'auto-apprentissage : apprendre à apprendre, l'apprentissage tout au long de la vie, la découverte et l'initiative, et ce travers des programmes et outils didactiques numériques et interactifs, des médiathèques ;
  - Promouvoir de l'éducation à la créativité, à l'invention et à la liberté de choix, à travers l'encouragement des apprenants à la recherche de nouvelles solutions aux problématiques qui leur sont présentées dans leur cursus d'apprentissage et à la pratique du travail en groupe. Par ailleurs, il est nécessaire de prendre en compte ces actions dans les espaces éducatifs, au niveau de l'évaluation ;
  - Outre les compétences relatives aux valeurs et à la citoyenneté, il conviendra de centrer les apprentissages et les formations sur l'acquisition de nouvelles compétences d'ordre cognitif, relationnel et technologique ;
  - Articuler l'enseignement, les stages et les activités d'application et d'immersion dans des situations réelles susceptibles de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat ; ce qui nécessite des séances de formation et d'apprentissage, surtout au niveau de l'enseignement secondaire qualifiant lors des stages spécifiques aux divers domaines de la formation (administration, économie, architectures, métiers sociaux) ;
  - Harmoniser les formations professionnelles avec les projets d'innovation technique et les métiers ;
  - Mettre en réseaux des centres de formation professionnelle et technique, des universités, des institutions économiques et des entreprises, dans le cadre du partage de la culture de la production et de l'innovation, de l'échange des connaissances et leur concrétisation en produits commercialisables.
- Articuler la recherche et l'innovation dans les sciences sociales et humaines, les arts et la littérature avec les programmes de développement humain et environnemental, notamment les problématiques liées à la précarité, la pauvreté, la santé, les disparités sociales . Il faudra aussi veiller à orienter la recherche vers les nouveaux métiers internationaux et à les valoriser ;
  - Renforcer les structures de recherche dans les établissements de l'enseignement supérieur, par des partenariats efficaces avec les entreprises, dans le but de développer l'innovation et d'orienter dans ce sens les études pour l'obtention de diplômes supérieurs, tout en facilitant les procédures relatives au financement, à la contractualisation et à la gestion des projets de recherche ;
  - Renforcer aussi l'élargissement de la coopération internationale entre les structures et les laboratoires de recherche nationaux pour plus d'innovation, et entre les établissements de l'enseignement supérieur et les structures de recherche internationales, afin de développer les compétences nationales, humaines et institutionnelles, de rehausser et d'améliorer la compétitivité des chercheurs marocains et de bénéficier des projets internationaux de recherche et d'innovation. Ceci implique d'assurer la mobilité des chercheurs marocains à l'échelle nationale et internationale ;

- Encourager la publication des résultats des recherches scientifiques et d'innovation et leur diffusion, et la mise en place de dispositifs incitatifs à l'innovation pour stimuler l'émulation et ancrer l'innovation en tant que culture dans les cursus de formation.

#### **d. L'École de l'excellence dans le cadre de l'égalité des chances :**

**108.** Il est nécessaire d'orienter l'encouragement de l'excellence vers le développement des capacités internes du système éducatif, tout en veillant au respect du principe de l'équité et de l'égalité des chances.

**109.** Une approche intégrée devra être adoptée, aux niveaux mentionnés ci-dessous, afin de faire de cet encouragement un des outils d'amélioration des niveaux d'apprentissage, du rendement éducatif et une source d'incitation à l'initiative et à l'innovation.

##### **• Les apprenants :**

- L'excellence chez les apprenants doit concerner différents domaines : les connaissances et les compétences, les activités culturelles, sportives et artistiques, les projets pédagogiques au sein de l'établissement scolaire et de formation et de son environnement ;
- La promotion de l'excellence doit être intégrée dans les programmes du projet d'établissement, à ses missions éducatives, cognitives, culturelles et sociales ;
- L'adoption de mécanismes et de programmes de découverte précoce de l'excellence et du génie, dès les premiers niveaux scolaires des apprenants ;
- La mise en place d'un mécanisme de récompense de l'excellence, à tous les niveaux scolaires, et la valorisation des réalisations ;
- La généralisation des bourses d'excellence.

##### **• Les acteurs éducatifs :**

- L'intégration de l'excellence et de la capacité d'innovation pédagogique dans les formations initiales et continues ;
- L'élargissement des cursus de formation d'excellence à l'instar du cycle d'agrégation ;
- La promotion des pratiques et des expériences réussies en vue de leur généralisation.

##### **• Les dispositifs institutionnels :**

- La mise en œuvre des lycées d'excellence dans le but d'ancrer l'esprit d'émulation scolaire, sur la base de la méritocratie, de la transparence, et de l'égalité des chances, et ce après l'évaluation de l'expérience antérieure ;
- La capitalisation sur des réalisations des apprenants, des acteurs pédagogiques et des chercheurs au sein de l'École marocaine, notamment en ce qui concerne :
  - Le soutien aux apprenants ayant des difficultés, en leur offrant un accompagnement scolaire ;

- Le soutien et l'encadrement des acteurs éducatifs nouvellement recrutés ;
  - L'encadrement et l'accompagnement des étudiants-chercheurs, au début de leur cursus académique, et leur intégration dans les structures de recherche et d'innovation ;
  - L'initiation et l'encouragement de projets de recherche et d'innovation au niveau des établissements et de leur environnement.
- La formation d'une équipe pour l'orientation précoce dans chaque établissement scolaire, dans le but d'affiner et de renforcer toutes les formes de l'excellence et du génie scolaires. Cette équipe peut être composée d'enseignants, d'administratifs, de parents, d'inspecteurs et de cadres de l'orientation ;
  - La diversification des formations dans les classes préparatoires aux grandes écoles, afin de permettre à plusieurs établissements d'accueillir les étudiants de ces classes et les former selon une approche qui considère leur potentiel de compétences ;
  - La mise en place de filières pour l'excellence académique dans les établissements universitaires et les écoles supérieures dans le but de sélectionner les compétences dans les domaines des sciences, des techniques, de l'architecture, de la gestion, de la médecine, des sciences humaines et sociales, des arts et des lettres ;
  - L'organisation de compétitions et d'olympiades dans les différents domaines d'enseignement et de créativité, et l'octroi de bourses de mérite aux apprenants qui se distinguent pour poursuivre leurs études au Maroc ou à l'étranger ;
  - La généralisation des prix d'excellence à tous les niveaux d'enseignement.

**110.** La mise en place de programmes d'évaluation des établissements d'éducation et de formation et des institutions de recherche, en vue de procéder à la sélection de celles qui se distinguent le plus, pour les valoriser et les motiver davantage ; ce qui est de nature à instaurer un climat d'émulation entre les établissements et à développer l'excellence.

• **La recherche scientifique et l'innovation :**

- L'encouragement de l'excellence et du génie dans les domaines de la recherche et l'utilisation des technologies éducatives, à travers la mise en place d'une nouvelle dynamique fondée sur les programmes et projets de recherche en vue d'identifier les apprenants qui se distinguent par l'excellence de leurs résultats.
- La création de réseaux de l'excellence impliquant les entreprises, en vue de créer les conditions stimulant le développement et la créativité technologiques.
- L'encouragement de la création, au sein des universités, des structures susceptibles d'aider les étudiants-chercheurs porteurs de projets de création d'entreprises à les réaliser.

## LEVIER 21 : Consolidation de la place du Maroc parmi les pays émergents

Le Maroc connaît, depuis l'avènement du 21<sup>e</sup> siècle, de grands progrès touchant les divers domaines de la vie politique, sociale et économique, dans un élan de construction d'un modèle spécifique de développement global. Ces progrès lui ont ouvert la voie des pays à économie émergente.

A cet égard, les acquis réalisés demandent un redoublement d'efforts afin de qualifier le pays et l'asseoir pleinement dans le groupe des pays émergents, en œuvrant notamment dans le sens de l'expansion et la résilience de l'économie nationale, la construction de groupes économiques puissants, l'amélioration du climat d'affaires et son insertion dans l'économie du savoir.

Ces défis interpellent l'aptitude de l'École marocaine à s'acquitter pleinement de son rôle dans la qualification du pays pour la réussite des chantiers de développement, l'amélioration de sa compétitivité aux plans de l'économie et de la connaissance ; la satisfaction en définitive des impératifs du développement global.

Etant entendu que le capital humain est la vraie richesse du Maroc et une des principales composantes de son capital immatériel, l'École se trouve aujourd'hui, plus que jamais, appelée à renforcer ses capacités humaines et institutionnelles et à développer sa performance afin de contribuer à la formation et à la qualification des élites et des compétences humaines nécessaires à concrétiser les projets de développement économique de tout le pays.

**111.** La contribution effective de l'École marocaine à l'accession de notre pays au rang des pays émergents requiert de l'Etat d'entreprendre avec succès les actions énumérées ci-dessous.

- Renforcer les investissements publics dans l'éducation et la formation et leur donner la priorité en matière de dépenses publiques, en reliant de manière interactive le développement économique et la promotion de l'École.
- Entreprendre des réformes profondes dans les domaines de l'éducation-formation liées aux questions de l'équité, de la qualité, de la formation et de la recherche, de l'intégration des technologies éducatives, de la qualification socioculturelle et de l'intégration économique.
- Inciter le tissu économique et les secteurs productifs de manière globale à s'impliquer dans la mise à niveau de l'École, à travers le renforcement des passerelles et des relations entre les établissements de formation et de recherche et l'entreprise dans le cadre de projets d'innovation communs.
- Renforcer les efforts de développement durable à travers l'articulation de la formation et de la recherche autour de l'intérêt social comme la lutte contre l'analphabétisme, la précarité, la maladie ou la violence.
- Orienter les efforts d'intégration socioculturelle des jeunes vers une participation plus importante dans le développement socioéconomique, culturel et politique du pays et les soutenir dans leur intégration à la vie active, tout en facilitant leur accès à la culture, la science et la technologie, l'art, le sport et les loisirs et en leur permettant d'exprimer leurs talents et leur créativité.
- Instaurer une politique de communication performante à destination du monde économique pour le sensibiliser et l'impliquer dans ce grand chantier.

FIGURE 8





**CHAPITRE IV**  
**POUR UN LEADERSHIP EFFICACE**  
**ET UNE NOUVELLE CONDUITE DU CHANGEMENT**



**La mise en œuvre efficace de cette Vision stratégique de la réforme et du renouveau de l'École reste tributaire de deux leviers qui se complètent :**

## **LEVIER 22 : Une mobilisation sociétale pérenne**

**112.** Il est recommandé de faire de la période 2015-2030 une période de mobilisation nationale pour le renouveau de l'École marocaine et pour l'amélioration de sa qualité et de son rendement. Ainsi, l'École devrait être l'objet de la plus grande attention en tant que priorité nationale, de la part de l'Etat et des collectivités territoriales, des établissements d'éducation, de formation et de recherche scientifique, des organisations syndicales, du secteur privé, des familles, de la société civile, des intellectuels, des artistes et des médias.

La mobilisation ne peut cependant se limiter au discours mais doit s'ériger en une structure organisée, dont les éléments convergent tous vers un grand objectif commun : la réussite de la réforme. C'est cette convergence qui renforce la responsabilité des acteurs directs de l'École, de son environnement et de ses partenaires et qui garantit l'appropriation par tous les intervenants des objectifs de la réforme et leur adhésion à sa mise en œuvre. Seule une action de cette nature serait à même de dynamiser d'autres canaux de mobilisation, à l'exemple du projet d'établissement qui demande à être fortement imprégné, au plan du concept et de la pratique, par les exigences de la réforme.

### **a. S'agissant de la mobilisation des acteurs éducatifs et des chercheurs :**

**113.** Le Conseil estime que les acteurs pédagogiques constituent le pivot de tout changement. C'est pourquoi, et afin de donner à la mobilisation autour de l'École toutes ses chances de réussite, il est fondamental que soit instauré, à court terme, un contrat moral pour renouveler la confiance et la mobilisation et donner un nouveau souffle aux acteurs et à leur adhésion à la réforme, sur la base de trois piliers complémentaires :

- Une dynamique renouvelée de dialogue et de débat avec les acteurs pédagogiques dans un cadre garantissant la juste corrélation entre droits et obligations ;
- La promotion des métiers de l'éducation, de la formation et de la gestion et la réhabilitation de leur image au sein de la société en améliorant les conditions d'exercice ;
- L'engagement collectif autour des objectifs de la réforme, la contribution de tous à la réalisation, au suivi et à l'évaluation de ses objectifs dans le sens de l'amélioration de la qualité et des rendements interne et externe de l'École.

### **b. S'agissant de la mobilisation des familles :**

**114.** Mettre en place des outils à même de permettre aux familles d'assurer un suivi vigilant du parcours et des acquis de leurs enfants et de soutenir l'École et le projet d'établissement.

**115.** Associer les familles à la gestion de l'établissement à travers la valorisation du rôle des associations de parents d'élèves, qui sont aujourd'hui appelées à renouveler leurs méthodes de travail, à consolider la coopération avec les établissements et à prendre part activement à leur gestion et suivi, à travers la mise en place d'espaces de coordination et de dialogue permanents.

**116.** Instituer « l'École des parents des apprenants » à travers l'organisation de séances de formation au profit des familles, la lutte contre l'analphabétisme, des programmes de sensibilisation et l'aide aux familles qui le souhaitent pour l'utilisation de certains outils didactiques.

**117.** Réussir une École multifonctionnelle pour tous, en mesure d'offrir différents services à son environnement en termes de sensibilisation sanitaire, environnementale, culturelle et d'apprentissage tout au long de la vie ; une École qui met à la disposition de son environnement des espaces de soutien comme des classes d'alphabétisation, des dispensaires temporaires, des ateliers de formation professionnelle, afin d'établir des liens interactifs et flexibles avec les familles et l'environnement.

**c. S'agissant des collectivités territoriales :**

**118.** Toutes les potentialités qu'offre la régionalisation avancée doivent être mises à profit. Cela permettra de placer les questions de l'environnement éducatif au cœur du débat politique régional et local et de garantir un soutien durable à l'École.

**d. S'agissant des organismes de la société civile :**

**119.** Lancer de grandes initiatives ciblant principalement les projets à caractère prioritaire pour l'École, en privilégiant les actions à impact palpable et mesurable, le renforcement des compétences des acteurs et des animateurs de partenariats au niveau local, la mutualisation des ressources et la capitalisation des bonnes pratiques et des expériences réussies. Les ONG devraient également mettre les compétences locales à contribution en les encourageant à s'organiser dans des associations pour le soutien de l'École.

**e. S'agissant de la mobilisation des opérateurs économiques :**

**120.** La mobilisation de cet acteur majeur de la société requiert de :

- Développer des partenariats stratégiques solides entre l'École et l'Entreprise et ses organisations professionnelles ;
- Etablir des passerelles et des interfaces locales et régionales et les alimenter en compétences humaines et matérielles nécessaires pour l'institution d'un partenariat pérenne entre les établissements éducatifs et de formation et les entreprises implantées dans leur environnement.
- Amener les organisations représentant les entreprises marocaines et leurs unions régionales à élire leurs représentants dans les conseils de gestion des établissements et les mobiliser afin d'élaborer le projet de partenariat régional avec l'École.
- Aider l'École, par le biais des compétences professionnelles des entreprises, à mettre en place des programmes de formation à distance et par alternance au profit des apprenants des branches techniques, technologiques, économiques et de formation professionnelle.

**121.** A cette fin, chaque établissement d'éducation-formation, chaque délégation provinciale et chaque académie régionale d'éducation et de formation devra disposer d'une banque de projets afin de faciliter l'adhésion des entreprises et organisations professionnelles qui s'y trouvent et d'orienter les partenariats institutionnels vers les questions et les domaines prioritaires pour l'École.

**f. S'agissant de la mobilisation des médias**

**122.** Le Conseil estime que la mobilisation autour de la réforme de l'École aura besoin du soutien permanent des médias nationaux, toutes catégories confondues, qui doivent faire preuve de plus d'empathie pour l'École marocaine et animer autour de sa réforme un débat public constructif.

**123.** Mettre en place, conformément au principe constitutionnel du droit d'accès à l'information, les dispositifs garantissant l'accès à des informations fiables et aux publications y afférentes. De tels outils sont autant de ressources incitatives pour une mobilisation objective autour des questions de l'École marocaine.

**g. S'agissant du suivi et de l'évaluation :**

**124.** Rendre disponibles les outils d'accompagnement vigilant et de suivi de la réforme, ainsi que les mécanismes d'évaluation, d'audit, de révision et de redressement et en généraliser l'usage à tous les niveaux.

**125.** Mettre en place un système d'information intégré de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, qui constitue un cadre de référence pour une base de données et de statistiques fiables et actualisées liée à ces domaines, qui offre toutes les informations disponibles relatives aux différentes composantes du système éducatif et qui aide à la prise de décision. Un système d'information répondant à ces critères permettrait également l'accès des chercheurs et des experts aux informations relatives à ces domaines.

**126.** Instaurer un système de suivi des élèves, stagiaires, étudiants et lauréats tout au long du parcours éducatif et de formation et au-delà de l'obtention du diplôme afin de permettre la consolidation des données nécessaires pour la valorisation des différents parcours et la capitalisation des acquis, ou pour reconsidérer les politiques éducatives et de formation chaque fois que nécessaire.

**127.** Dans le même ordre d'idées, le Conseil contribuera, à travers l'Instance Nationale de l'Evaluation et dans la limite des prérogatives qui lui sont assignées, à l'évaluation régulière de la mise en œuvre de la réforme : son cheminement, la réalisation de ses objectifs et son impact sur l'affirmation et la concrétisation de l'équité et de l'égalité des chances, l'évolution de la qualité des apprentissages, l'efficacité des rendements interne et externe et les potentiels de qualification du système éducatif.

## **h. S'agissant des mesures institutionnelles à caractère prioritaire :**

**128.** Il est impératif que soient entreprises, dans le court terme, les mesures ci-après :

- L'accélération de la mise en place de la Commission permanente de la rénovation et de l'adaptation continue des curricula et des programmes, citée dans le Chapitre II ci-dessus.
- Le lancement de programmes de formation en faveur des acteurs se trouvant actuellement en service au sein de l'École afin de développer leurs capacités et leurs compétences et de les préparer à accompagner le changement sans porter atteinte à leur droits et à leurs acquis.
- L'accélération des mesures préalables à l'intégration progressive du préscolaire dans l'enseignement primaire obligatoire (la Charte nationale d'éducation et de formation, art. 60) et la mise en place des outils nécessaires à son organisation et sa promotion.
- Le lancement de la création progressive de réseaux spécialisés dans l'enseignement des langues étrangères hors curricula scolaires formels, notamment au niveau régional pour promouvoir l'apprentissage des langues étrangères. Ceci devrait se faire en collaboration avec les entités compétentes et par l'utilisation optimale des équipements fondamentaux et des compétences humaines disponibles (la Charte nationale d'éducation et de formation, art. 118).
- Le lancement d'un programme national, régional et local pour la réhabilitation des établissements existants qui en ont besoin et la construction de nouveaux établissements qui prennent en compte le principe de proximité des lieux de résidence des apprenants, en procédant au préalable à un diagnostic précis de l'état de l'existant et des besoins réels.

## **i. Etablir un pacte national en tant que condition de la réussite de la mobilisation**

**129.** Convaincu que la réussite de la réforme éducative est une responsabilité partagée entre la société, l'Etat, tous les acteurs et toutes les parties prenantes et bénéficiaires et soucieux de l'efficacité du nouveau leadership de la réforme et de l'efficience de toutes les conditions ci-dessus, le Conseil recommande que soient entreprises, dans le court terme, les mesures qui suivent :

- Traduire la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 « Pour une École de l'équité, de la qualité et de la promotion » en une Loi-Cadre votée par le Parlement et qui tienne lieu de pacte national que tous s'engagent à honorer, à mettre en œuvre et à accompagner ;
- Mettre en place à court terme la commission mixte entre le Conseil et les départements en charge de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, conformément à l'article 6 de la loi relative au Conseil, afin qu'elle puisse accomplir ses missions de suivi et d'élaboration d'indicateurs de mesure pour la mise en œuvre de la réforme et de la performance de l'École ;
- Réunir cette commission pour mettre en place un tableau de bord de la réforme, les étapes de réalisation et les outils de suivi et d'évaluation, en application des dispositions de la convention de coopération conclue entre le Conseil et ces départements.

**130.** Un des prérequis les plus décisifs à la mobilisation sociétale autour de la réforme de l'École est le leadership et les capacités managériales nécessaires à la conduite de ce changement et à la garantie de sa pérennité.

## **LEVIER 23 : Un leadership énergique et des capacités managériales efficientes pour les différents paliers de l'École**

### **a. Un leadership efficient**

**131.** Le mode de leadership préconisé doit être fondé sur une gouvernance :

- Alliant responsabilité et reddition des comptes et imprégnée de l'esprit du changement et de la volonté de rénover les modes et la méthodologie d'action et de gestion et cela, non seulement au niveau central, mais aussi aux niveaux régional et local et à l'échelle des établissements d'éducation et de formation ;
- Animée par des ressources humaines dotées de compétences élevées, issues d'une rigoureuse sélection des responsables en charge des affaires éducatives et soutenue par des dispositifs et des structures capables d'insuffler la dynamique du changement souhaitée dans le cadre de la déconcentration, la décentralisation et l'autonomie institutionnelle. Ce qui requiert d'ouvrir, à court terme, un chantier de qualification visant à développer les capacités de gestion des acteurs, dans le cadre d'un projet intégré de rénovation de la gouvernance éducative, tel que développé dans le chapitre II de cette vision stratégique ;
- Efficente, dotée de capacités de gestion, de communication, fondée sur la connaissance, l'expérience et les compétences nécessaires à la mise en œuvre et au suivi ;
- Instaurant une logique de pilotage et valorisant le travail d'équipe, l'exemplarité et la gouvernance responsable, et adoptant une perspective globale du processus de la réforme, aux niveaux local, régional et national ;
- Rendant régulièrement compte de la mise en œuvre de la réforme et faisant état de ses résultats et de ses acquis ;
- Mettant en place des mécanismes de collecte et d'analyse de données destinées à améliorer la prise de décision, ainsi que des dispositifs de veille et de diffusion des bonnes pratiques. Ces mesures sont à même de contribuer à la capitalisation des données de l'École, d'inciter les acteurs à développer leurs pratiques et de renforcer les décisions qui ont un impact positif sur les apprenants ;
- En mesure de renforcer et de pérenniser la coordination entre les différents paliers de responsabilité, local, régional et central et avec les acteurs opérant au sein des établissements d'enseignement et de formation, de renforcer la concertation avec les acteurs et leurs représentants, en particulier dans les syndicats et les associations professionnelles, et les associer régulièrement au suivi, à l'évaluation et à la mise en place des réajustements nécessaires ;

- Se référant à un arsenal juridique et législatif mis à jour dans les délais impartis, nécessaire pour la mise en œuvre et le pilotage de la réforme, en veillant à accélérer le rythme de mise à jour, de révision et de publication des textes ;
- A même de généraliser le projet d'établissement dans le cadre de l'autonomie des établissements d'enseignement et de formation, en application du principe de la décentralisation et de la déconcentration, conformément aux orientations de la régionalisation avancée.

**132.** Il est également nécessaire de consolider la décentralisation et la déconcentration et la gestion basée sur les résultats et le rendement, en complémentarité avec le rôle des autorités centrales en matière d'élaboration des stratégies et des grandes orientations nationales, de contrôle, d'orientation et de soutien.

Cela implique des délégations de pouvoirs conditionnées, d'une part, aux Académies régionales d'éducation et de formation, aux délégations provinciales et aux institutions de l'éducation et de la formation, et d'autre part aux universités, puis aux établissements d'enseignement supérieur, de formation et de recherche scientifique.

#### **b. Principes pour une gestion optimale de la réforme**

**133.** La gestion du changement renvoie à une structure qui englobe un ensemble de ressources, d'approches et de programmes pour soutenir les acteurs de l'éducation et de la formation et de la recherche scientifique et appuyer le processus de changement. A cet égard, le Conseil recommande ce qui suit :

- L'adoption d'une approche proactive, à même de réduire les effets des résistances éventuelles au changement ou les impondérables susceptibles de se produire tout au long du processus de réforme. Cette approche se fonde sur la participation, la planification, la prévision et l'argumentation ;
- Une connaissance précise de l'environnement et de ses enjeux ; la mise à niveau de l'École marocaine fait en effet partie des réformes complexes, eu égard à la durée nécessaire à son aboutissement, à la multiplicité et à la diversité des acteurs et des services fournis et aux interconnexions entre les composantes de l'École et son environnement géographique et socio-économique ;
- La mise en place d'une approche ascendante, basée sur l'implication des différents acteurs locaux concernés par la réforme de l'éducation pour activer les leviers de changement ;
- La déclinaison des leviers de changement sous forme de projets dans le cadre d'une approche intégrée de la réforme ;
- L'adaptation des projets aux capacités disponibles en matière de gestion et d'induction du changement et la focalisation sur les missions essentielles des structures concernées par le changement, pour s'assurer de l'adhésion des acteurs ;
- La mise en place d'une équipe d'accompagnement du changement, qui travaille sur les volets de sensibilisation et soutien psychologique et moral à destination des acteurs qui participent ou qui pilotent le changement ;

- La mise en place d'une approche évolutive, alliant l'expérimentation et l'évaluation des résultats chaque fois que nécessaire, afin de s'assurer, avant généralisation, de l'efficacité et de l'adéquation des mesures prévues et de la possibilité d'atteindre les objectifs fixés ;
- La mise à disposition des ressources financières nécessaires et la planification du budget alloué à la réforme, en accompagnant cela de procédures simplifiées et d'un contrôle régulier des dépenses et à travers un fonds spécial de soutien aux chantiers de réforme.

### c. Déclinaison opérationnelle de la vision stratégique

**134.** L'efficacité du pilotage du changement est tributaire de la mise en place de mécanismes de déclinaison opérationnelle de la vision stratégique. Cela nécessite d'engager les mesures suivantes :

- Déclinaison des orientations stratégiques en stratégies sectorielles, plans et projets opérationnels ;
- Développement des capacités institutionnelles et de gestion et mise en place de dispositifs organisationnels pour opérationnaliser les programmes et projets.
- Actualisation du cadre juridique et institutionnel pour le mettre en adéquation avec les exigences du changement ;
- Mise en place d'une programmation de la mise en œuvre de la réforme qui veille à garantir le niveau de qualité requis pour chaque action, aux niveaux de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation. Il est à signaler que dans le cadre de sa mission d'évaluation, le Conseil s'attèlera à élaborer les indicateurs de préparation et d'évaluation de la mise en œuvre des leviers proposés dans cette vision.
- La mise à disposition de toutes les conditions requises pour l'application de la réforme : ressources humaines, conditions matérielles et logistiques, accompagnement en communication et arsenal législatif, de manière à concilier entre ce qui est souhaitable et ce qui est faisable.

**La mise en œuvre optimale de ces leviers de changement contribuera à la réussite de la réforme et donc à restaurer la confiance des familles et de la société en l'École et en sa capacité à mener à bien la mission qui est la sienne et à relever les défis présents et futurs du Maroc.**

FIGURE 9

**1**  
Une mobilisation  
sociétale pérenne

**Deux leviers pour un  
leadership efficace  
et une nouvelle conduite  
du changement**

**2**  
Un leadership énergique  
et des capacités  
managériales efficaces



**ANNEXES**



## ANNEXE 1 : Dispositions de la Constitution relatives à l'Education, à la Formation et à la Recherche Scientifique

### Préambule

- **Premier Paragraphe** : « Fidèle à son choix irréversible de construire un Etat de droit démocratique, le Royaume du Maroc poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne, ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance. Il développe une société solidaire où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté ».
- **Deuxième paragraphe** : « Etat musulman souverain, attaché à son unité nationale et à son intégrité territoriale, le Royaume du Maroc entend préserver, dans sa plénitude et sa diversité, son identité nationale une et indivisible. Son unité, forgée par la convergence de ses composantes arabo-islamique, amazighe et saharo-hassanie, s'est nourrie et enrichie de ses affluents africain, andalou, hébraïque et méditerranéen. La prééminence accordée à la religion musulmane dans ce référentiel national va de pair avec l'attachement du peuple marocain aux valeurs d'ouverture, de modération, de tolérance et de dialogue pour la compréhension mutuelle entre toutes les cultures et les civilisations du monde. »
- **Huitième point du 4ème Paragraphe** : « bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, du handicap ou de quelque circonstance personnelle que ce soit. »

### Article 5 :

« L'arabe demeure la langue officielle de l'Etat.

L'Etat œuvre à la protection et au développement de la langue arabe, ainsi qu'à la promotion de son utilisation.

De même, l'amazighe constitue une langue officielle de l'Etat, en tant que patrimoine commun de tous les Marocains sans exception.

Une loi organique définit le processus de mise en œuvre du caractère officiel de cette langue, ainsi que les modalités de son intégration dans l'enseignement et dans les domaines prioritaires de la vie publique, et ce afin de lui permettre de remplir à terme sa fonction de langue officielle.

L'Etat œuvre à la préservation du Hassani, en tant que partie intégrante de l'identité culturelle marocaine unie, ainsi qu'à la protection des parlers et des expressions culturelles pratiques au Maroc. De même, il veille à la cohérence de la politique linguistique et culturelle nationale et à l'apprentissage et la maîtrise des langues étrangères les plus utilisées dans le monde, en tant qu'outils de communication, d'intégration et d'interaction avec la société du savoir, et d'ouverture sur les différentes cultures et sur les civilisations contemporaines.

Il est créé un Conseil national des langues et de la culture marocaine, chargé notamment de la protection et du développement des langues arabe et amazighe et des diverses expressions culturelles marocaines, qui constituent un patrimoine authentique et une source d'inspiration contemporaine. Il regroupe l'ensemble des institutions concernées par ces domaines. Une loi organique en détermine les attributions, la composition et les modalités de fonctionnement. »

#### **Article 18 :**

« Les pouvoirs publics œuvrent à assurer une participation aussi étendue que possible des Marocains résidant à l'étranger, aux institutions consultatives et de bonne gouvernance créées par la Constitution ou par la loi. »

#### **Article 19 :**

« L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent Titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Maroc et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes du Royaume et de ses lois.»

#### **Article 25 :**

« Sont garanties les libertés de pensée, d'opinion et d'expression sous toutes leurs formes.

Sont garanties les libertés de création, de publication et d'exposition en matière littéraire et artistique et de recherche scientifique et technique. »

#### **Article 26 :**

« Les pouvoirs publics apportent, par des moyens appropriés, leur appui au développement de la création culturelle et artistique, et de la recherche scientifique et technique, ainsi qu'à la promotion du sport. Ils favorisent le développement et l'organisation de ces secteurs de manière indépendante et sur des bases démocratiques et professionnelles précises. »

#### **Article 31 :**

« L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit :

- Aux soins de santé ;
- A la protection sociale, à la couverture médicale et à la solidarité mutualiste ou organisée par l'Etat ;
- **à une éducation moderne, accessible et de qualité ;**
- **à l'éducation sur l'attachement à L'identité marocaine et aux constantes nationales immuables ;**

- à la formation professionnelle ;
- A l'éducation physique et artistique ;
- A un logement décent ;
- Au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi ;
- A l'accès aux fonctions publiques selon le mérite ;
- A l'accès à l'eau et un environnement sain ;
- Au développement durable»

#### Article 32 :

« L'enseignement fondamental est un droit de l'enfant et une obligation de la famille et de l'Etat. »

#### Article 33 :

« Il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue :

- d'étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays ;
- d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle ;
- de faciliter l'accès des jeunes à la culture, à la science, à la technologie, à l'art, au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans tous ces domaines. »

#### Article 34 :

« Les pouvoirs publics élaborent et mettent en œuvre des politiques destinées aux personnes et aux catégories à besoins spécifiques. »

#### Article 35 :

« L'Etat veille à garantir l'égalité des chances pour tous et une protection spécifique pour les catégories sociales défavorisées. »

#### Article 71 :

« Sont du domaine de la loi, outre les matières qui lui sont empressément dévolues par d'autres articles de la Constitution : ( ) **la détermination des orientations et de l'organisation générale de l'enseignement, de la recherche scientifique et de la formation professionnelle.** »

#### **Article 159 :**

« Les instances en charge de la bonne gouvernance sont indépendantes (y compris le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique). Elles bénéficient de l'appui des organes de l'État. »

#### **Article 160 :**

« Toutes les institutions et instances visées aux articles 161 à 170 de la présente Constitution doivent présenter un rapport sur leurs activités, au moins une fois par an. Ces rapports font l'objet d'un débat au Parlement.»

#### **Article 163 :**

« Le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger est chargé notamment d'émettre des avis sur les orientations des politiques publiques permettant d'assurer aux Marocains résidant à l'étranger le maintien de liens étroits avec leur identité marocaine, de garantir leurs droits, de préserver leurs intérêts, et de contribuer au développement humain et durable de leur Patrie, le Maroc, et à son progrès. »

#### **Article 168 :**

« Il est créé un Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

Ce Conseil constitue une instance consultative chargée d'émettre son avis sur toutes les politiques publiques et sur toutes les questions d'intérêt national concernant l'éducation, la formation et la recherche scientifique, ainsi que sur les objectifs et le fonctionnement des services publics chargés de ces domaines. Il contribue également à l'évaluation des politiques et programmes publics menés dans ces domaines. »

#### **Article 169 :**

« Le Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, créé en vertu de l'article 32 de la présente Constitution, a pour missions d'assurer le suivi de la situation de la famille et de l'enfance, d'émettre son avis sur les plans nationaux relatifs à ces domaines, d'animer le débat public sur la politique familiale et d'assurer le suivi de la réalisation des programmes nationaux, initiés par les différents départements, structures et organismes compétents. »

## ANNEXE 2 : Mots-clés de la vision stratégique

- L'École
- L'équité
- La qualité
- La promotion
- L'approche pédagogique
- L'alternance linguistique
- L'aménagement linguistique
- Les technologies éducatives
- La professionnalisation
- L'apprentissage par alternance
- La formation par apprentissage
- La formation alternée
- La formation qualifiante
- L'enseignement traditionnel
- La société du savoir
- Le comportement civique
- Le capital humain

## L'École

Dans le contexte de cette vision stratégique, « l'École » désigne le système éducatif dans l'ensemble de ses composantes : le préscolaire, l'enseignement primaire, le secondaire collégial, le secondaire qualifiant, l'enseignement supérieur et universitaire, la recherche scientifique, la formation des cadres, la formation professionnelle et l'enseignement traditionnel.

## L'équité

L'équité dans le domaine de l'éducation signifie :

- la généralisation de l'accès à l'éducation pour tous, c'est-à-dire assurer une place à l'École pour tous, avec les mêmes critères de qualité et d'efficacité, sans aucune sorte de discrimination due à l'appartenance géographique ou sociale, au genre, à un handicap, à la couleur de la peau, à la langue ou aux croyances ;
- l'existence d'espaces et d'infrastructures suffisants pour garantir l'éducation pour tous, pour garder l'apprenant à l'École le plus longtemps possible et pour lui assurer la possibilité de finir les parcours et les apprentissages, sur la base de la réussite et du mérite ;
- la mise en place des dispositifs de soutien \_matériel, pédagogique et psychosocial\_ au profit des apprenants(es) qui en ont besoin ;
- la possibilité d'apprendre tout au long de la vie ;
- la certification à la fin des parcours de toutes les composantes du système éducatif et à tous les niveaux de la formation et de la qualification.

## La qualité

La qualité en éducation permet à l'apprenant d'acquérir parfaitement les compétences cognitives théoriques et pratiques ainsi que les compétences affectives, expressives et créatives. Elle s'appuie sur les critères suivants :

- une formation initiale de haut niveau et une formation continue efficace pour les acteurs pédagogiques, tout au long de leur carrière ;
- une évaluation précise de leurs performances et leur motivation sur la base du mérite ;
- la flexibilité, l'homogénéité et la complémentarité des composantes et cycles de l'École ;
- l'adéquation des contenus au modèle pédagogique ;
- l'efficacité des programmes, des formations et des moyens pédagogiques ;
- l'attractivité des espaces et des infrastructures scolaires ;
- la régularité des évaluations et des révisions des programmes et des formations ;
- la consolidation de la place de la recherche scientifique et technique et de la recherche pour l'innovation ;
- l'évolution de la gouvernance au niveau de la gestion, du financement, de la participation et de la transparence, et la corrélation de la responsabilité et de la reddition de comptes.

## La promotion

La première acception est liée, dans une vision proactive, à un ensemble d'opérations à mener pour promouvoir le système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, dépasser les dysfonctionnements, mettre à niveau les infrastructures et les équipements et intégrer les nouveautés. Cette promotion ne peut se réaliser que dans l'interaction et la complémentarité avec d'autres composantes de la société, tels que les secteurs économique, culturel et politique ainsi que l'administration et la justice.

La promotion du système éducatif concerne aussi ses capacités et ses performances par rapport aux attentes de la société. Ces capacités sont matérielles (infrastructures, équipements, moyens et ressources), humaines et institutionnelles (gouvernance, leadership, gestion et évaluation, organisation et législation, ressources financières.).

D'un autre côté, la promotion du système éducatif induit la promotion de l'individu et de la société. Elle se réalise, dans le premier cas, sur la base de l'équité et de l'égalité des chances, et de la qualité de la formation et sa pérennité. Ce qui favorise l'intégration de l'individu dans la société et dans son système de valeurs, ainsi que son insertion économique. Dans le second cas, il s'agit de la promotion de la société par le développement humain et du rôle des citoyens bien formés dans le développement des pratiques démocratiques et le développement des infrastructures économiques et productives et celles de la recherche et de l'innovation.

## L'approche pédagogique

L'approche pédagogique est le cadre de référence qui organise les pratiques d'enseignement et les activités d'apprentissage et d'évaluation, selon des finalités et des objectifs définis. Elle exprime les choix pédagogiques institutionnels qui se déclinent en programmes d'enseignement et de formation.

Les approches pédagogiques réfèrent, dans leur diversité, à plusieurs types de pédagogie : la pédagogie par objectifs, la pédagogie des compétences, la pédagogie de la communication, la pédagogie fondée sur une approche institutionnelle ou celles qui répondent à certaines situations particulières d'enseignement ou d'apprentissage, telles que la pédagogie différenciée, la pédagogie du projet, la pédagogie de l'erreur, la pédagogie de la résolution des problèmes, etc.

## L'alternance linguistique

C'est un outil pédagogique que l'on choisit, dans un enseignement bilingue ou plurilingue, pour perfectionner l'acquisition d'une ou de plusieurs langues en les utilisant partiellement dans l'enseignement de certaines matières. L'alternance linguistique est surtout pratiquée pour la maîtrise des langues étrangères.

## L'aménagement linguistique

L'aménagement linguistique est l'ensemble des politiques publiques concernant une ou plusieurs langues en présence dans un pays. Ces politiques tendent à institutionnaliser la situation linguistique en déterminant le statut de chaque langue et les rôles qu'elle assume au niveau des différents usages sociaux, culturels et de communication.

Sur le plan sociétal, l'aménagement linguistique est une intervention technique sur une ou plusieurs langues en présence, par laquelle l'État cherche à répondre aux besoins des locuteurs. Cette intervention peut avoir pour objectif la standardisation de la langue et/ou sa valorisation socio-politique et se réalise au moyen d'une politique et une planification linguistiques.

La standardisation touche tous les aspects du système linguistique, c'est-à-dire l'aspect phonologique, l'aspect syntaxique, l'aspect lexical et sémantique et l'aspect pragmatique, en harmonie avec les évolutions que connaissent les champs du savoir, de la pensée, de la culture et des techniques.

Au niveau de l'éducation, l'aménagement linguistique définit le rôle des langues dans le système éducatif en fonction des finalités de ce système, telles que les définit le projet de société ainsi que les exigences de la promotion de l'individu et de la société. L'aménagement linguistique vise, à ce niveau également, l'amélioration et la modernisation de l'apprentissage des langues et leur meilleur usage à l'intérieur et à l'extérieur de l'École.

### **Les technologies éducatives**

Les technologies éducatives sont les technologies de l'information et de la communication adaptées à l'éducation. Elles interviennent dans les apprentissages, les formations, et l'encadrement, dans la planification, l'organisation et la gestion, et dans l'évaluation.

Les technologies éducatives comprennent les programmes et logiciels interactifs, les ressources numériques, les différents outils et équipements électroniques, ainsi que les réseaux et les systèmes d'information et les services qu'ils offrent tels que l'enseignement à distance, la visioconférence, les bibliothèques numériques, etc.

L'intégration des technologies éducatives a pour objectif

- d'élever la qualité de l'éducation et de la formation en facilitant l'acquisition des connaissances, en motivant davantage l'apprenant et en renforçant l'attractivité de l'École ;
- de qualifier l'apprenant à accéder à la société du savoir, à maîtriser les stratégies de l'enseignement à distance et à construire les projets personnels au niveau de la recherche et de l'innovation ;
- de rationaliser la gouvernance éducative en s'appuyant sur des systèmes d'information intégrés ;
- de créer des réseaux d'échange, de partage et développement de l'intelligence collective et d'appui au travail pédagogique d'équipe ;
- d'impliquer et d'aider les acteurs pédagogiques des zones enclavées.

### **La professionnalisation**

La professionnalisation est l'ensemble des stratégies, mesures et actions menant à la transformation d'une activité professionnelle en un métier organisé, reconnu et qui produit des biens ou des services déterminés. Des règles sociales et organisationnelles régissent le métier et définissent ses exigences au niveau de son exercice et de ses produits.



Au niveau de l'éducation, la professionnalisation est liée à la formation générale et à la formation pédagogique et pratique. Son objectif est de faire acquérir les compétences nécessaires à la pratique des différents métiers pédagogiques (l'enseignement et la formation, l'encadrement, l'orientation et la gestion) pour promouvoir la qualité du système éducatif et de ses performances.

### **La formation par alternance**

C'est un mode d'apprentissage qui réunit l'aspect théorique et l'aspect pratique dans deux espaces de formation distincts. Le premier se déroule à l'Université, dans une école technique supérieure et à la Formation Professionnelle alors que le second a lieu dans une unité de production ou de service (usine, bureau d'étude, banque, etc.).

La formation par apprentissage et la formation alternée sont les deux types de formation par alternance que pratique la Formation Professionnelle.

### **La formation par apprentissage**

La formation par apprentissage est régie par la loi 12.00 et comporte une formation pratique en entreprise qui représente au moins 80% de son volume global. Une formation complémentaire générale et technologique occupe 10% au moins.

Ce type de formation cible les jeunes qui ne répondent pas aux conditions requises pour accéder à la formation professionnelle (le niveau scolaire et l'âge) pour les qualifier pour l'exercice d'une activité professionnelle. Un contrat lie l'apprenant ou son tuteur à l'entreprise. L'apprenant est pris en charge par un encadrant nommé par l'entreprise.

### **La formation alternée**

Cette formation, qui a été créée par la loi 36.96, a pour objectif de lier la formation au milieu professionnel. Elle se déroule dans l'établissement de formation et à l'entreprise où se passe 50% au moins du volume global. Au moins le tiers de ce volume a lieu dans l'établissement de formation. Un contrat lie le stagiaire et l'entreprise. Un encadrant-accompagnateur est désigné par l'entreprise pour suivre la formation du stagiaire.

### **La formation qualifiante**

Cette formation vise à renforcer l'employabilité des jeunes diplômés et de tous les chercheurs d'emploi. Elle dure de trois à neuf mois et permet aux bénéficiaires de se qualifier pour exercer une activité professionnelle selon les exigences requises.

### **L'enseignement traditionnel**

C'est un enseignement qui a accompagné l'histoire du Maroc. Il s'est intéressé à la société et lui a assuré les conditions de sa pérennité à travers la construction d'écoles, de centres d'enseignement et de lieux d'hébergement des étudiants.

L'enseignement traditionnel exerce ses fonctions dans le cadre de la loi 13.01. Il a pour objectifs de permettre à ses apprenants de bien apprendre le Coran, d'acquérir les sciences religieuses, d'être initiés aux sciences modernes, de développer leur connaissance de la culture islamique et de s'ouvrir sur les langues étrangères et les autres sciences et cultures.

L'enseignement traditionnel est dispensé dans les écoles coraniques et dans les écoles traditionnelles ainsi qu'à la Quaraouine et dans d'autres institutions de l'enseignement supérieur traditionnel. Il comprend les cycles préscolaire, primaire, collégial, qualifiant et supérieur. Il est sous la tutelle du ministère des Habous et des affaires islamiques.

### **La société du savoir**

La société du savoir considère que ce dernier est le principal générateur des transformations économiques et sociales et un des constituants de la compétitivité entre les pays. Elle cherche par conséquent à le produire, à le diffuser et à l'affecter dans tous les domaines d'activité de la société pour aboutir au développement humain.

L'investissement dans la société du savoir est le plus grand investissement qu'a connu l'histoire des sociétés, au niveau des capacités cognitives et de communication pour l'individu et les institutions et au niveau des capacités et des bases matérielles de l'éducation et la formation. Il a contribué fortement à favoriser le développement humain et la promotion de l'individu.

L'accès à la société du savoir est lié à la maîtrise et l'usage des technologies de l'information et de la communication, au développement des possibilités d'apprendre tout au long de la vie, à l'ouverture sur les langues et les cultures, à la place de la recherche et de l'innovation, à la réduction des inégalités et à l'encouragement de l'excellence.

### **Le comportement civique**

« Le développement du civisme a pour finalité ultime de former un citoyen attaché aux constantes religieuses et patriotiques de son pays, pleinement respectueux des symboles de sa nation et des valeurs civilisationnelles d'ouverture qui sont les siennes, et fermement attaché à son identité, dans toute la diversité des affluents qui l'irriguent. Outre le souci d'en faire un citoyen fier d'appartenir à son pays, conscient de ses droits et de ses devoirs et imprégné des vertus de l'effort, il s'agit de l'initier à ses obligations envers la patrie et à ses responsabilités envers soi-même, sa famille et sa communauté. Il s'agit aussi de l'inciter à s'imprégner des valeurs de tolérance, de solidarité et de coexistence, lui permettant ainsi d'apporter son concours à la vie démocratique de son pays, armé de confiance et d'optimisme, sachant compter sur soi-même et faire preuve d'un véritable esprit d'initiative.

De tels nobles desseins s'inscrivent dans le cadre du choix irréversible que Nous avons fait de consolider les jalons du Maroc de la citoyenneté responsable, de la démocratie et de la solidarité, et de consacrer l'Etat de droit, dans un esprit d'ouverture sur les valeurs universelles.

C'est précisément pour ce même choix que Nous avons opté pour lancer les grands chantiers de notre pays, que ce soit la promotion des droits de l'homme, la démocratisation de la société, la restructuration du champ religieux, la réforme du système éducatif, ou la modernisation du secteur de la communication, ou encore la moralisation de la vie publique et la promotion des questions de la famille et de l'enfance.

Cette entreprise a été menée dans un souci de rupture avec les différentes manifestations d'incivisme, de fanatisme, d'extrémisme et d'ostracisme, et ce, quels que soient les référentiels idéologiques et les motivations sociales qui les sous-tendent, à l'intérieur de notre pays ou ailleurs.»

*Extrait de la lettre royale adressée au colloque sur 'le comportement civique', organisé en 2007 par le Conseil Supérieur de l'Enseignement*

### **Le capital humain**

Le capital humain est l'un des constituants du capital immatériel de chaque pays. Il comprend l'ensemble des compétences et capacités humaines dans les domaines académiques, scientifiques, technologiques et culturelles dont dispose la population d'un pays. C'est un grand facteur de développement des richesses économiques du pays et de la prospérité de chaque citoyen. Il est, de ce fait, la véritable richesse d'un pays. C'est, en outre, une richesse durable, qui se renouvelle et évolue par le biais de l'éducation, de la formation, de la qualification et des nouveautés de la recherche.