

La mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation continue des ressources humaines dans le cadre de la réforme éducative au Maroc

The implementation of the national strategy for the continuous training of human resources in the framework of the educational reform in Morocco

Azhar El Gorani, (Doctorant)
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohamed V, Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui, Rabat 10000 Université Mohamed V, Rabat, Maroc Tél : 05.37.77.42.78 / 05.37.77.42.89. Fax : 05.37 .77. 13. 42 azharelgorani@gmail.com
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	El Gorani, A. (2021). La mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation continue des ressources humaines dans le cadre de la réforme éducative au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 620-632. https://doi.org/10.5281/zenodo.5529186
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5529186
Received: August 09, 2021

Published online: September 29, 2021

La mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation continue des ressources humaines dans le cadre de la réforme éducative au Maroc

Résumé :

Dans le cadre de la vision stratégique 2015/2030 pour la réforme du système éducatif marocain, la formation continue a pris une place névralgique lors de la conception de l'arsenal des dispositifs pédagogiques et organisationnels. Certes la formation initiale que les enseignants ont reçue aux centres de formation demeure fructueuse, du fait que le cursus de formation y est riche et axé sur une panoplie de compétences, mais puisque le contexte éducatif évolue constamment, il est demandé aux structures se rattachant au ministère de tutelle d'organiser en leur faveur d'autres types de formation comme la formation professionnelle continue. Sans oublier que l'enseignant, lui-même, doit prendre l'initiative pour développer ses expertises pédagogiques.

Dans ce sens, Le Ministère de l'Éducation Nationale a élaboré la Stratégie Nationale de la Formation Continue (SNFC), dans laquelle sont mises en avant les orientations nationales en matière de la formation continue. D'ailleurs, cette stratégie est l'expression explicite du neuvième projet, intitulé « *l'innovation des métiers de l'éducation et de la formation et la promotion de la gestion des parcours professionnels* », inclus dans le portefeuille des projets traduisant les dispositions de la loi-cadre 51.17. Ce projet en vigueur, outre qu'il vise l'optimisation de la formation initiale, a pour objectif de rendre la formation professionnelle continue obligatoire et au cœur de la promotion professionnelle pour tous les acteurs éducatifs.

Mots clés : Formation Continue, Réforme, Vision Stratégique, Stratégie Nationale, Formation Initiale

Classification JEL : H52, I25, O15

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

As part of the 2015/2030 strategic vision for the reform of the Moroccan education system, in-service training has taken on a key role in designing the arsenal of pedagogical and organizational mechanisms for achieving the expected objectives. Certainly, the initial training that teachers received in training centers remains fruitful, because the training curriculum is rich and focused on a range of skills, but since the educational context is constantly evolving, it is requested to the structures attached to the Ministry of Education to organize for them other types of training such as continuing professional development, knowing that the teacher, himself, must take the initiative to develop his teaching expertise.

In this sense, the Ministry of National Education has elaborated the National Strategy of Continuing Education (SNFC), in which the national orientations in the field of continuing education are put forward. This strategy is the explicit expression of the ninth project, entitled "Innovation in education and training and promotion of career management", which is included in the portfolio of projects implementing the provisions of Framework Law 51.17. This current project, in addition to optimizing initial training, aims to make continuing professional development mandatory and central to the professional advancement of all educational actors.

Keywords: Continuing Education, Reform, Strategic Vision, National Strategy, Initial Training

JEL Classification: H52, I25, O15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Après l'indépendance, le système éducatif marocain est engagé dans un processus de réformes structurelles et pédagogiques, afin d'endiguer les dysfonctionnements qui obstruent l'accomplissement des objectifs escomptés. Ceci dit, pour rendre notre enseignement capable de répondre aux défis et aux mutations socio-économiques que connaît le monde, les réformes adoptées se basent sur des fondements primordiaux à titre d'illustration : la généralisation et allongement de la scolarisation, l'expansion des systèmes d'enseignement, le renouvellement des curriculums, l'accès équitable à l'éducation de base la qualité et pertinence des apprentissages, la gestion et le pilotage du secteur et la formation continue des ressources humaines. Toutes ces transformations sont orientées par de nouveaux enjeux économiques, sociaux et culturels.

Les profondes mutations sociétales qui envahissent le Maroc imposent aux décideurs et aux concepteurs des réformes éducatives de nouvelles contraintes se rapportant avec l'acquisition des compétences pour les différents intervenants dans l'acte éducatif (enseignants, administrateurs, inspecteurs pédagogiques...). A ce titre, la politique de l'éducation se retrouve devant le chemin inévitable qui se focalise sur la valorisation de la formation initiale et continue des enseignants qui ont eux aussi des attentes légitimes vu le changement économique et social actuel. Certes ils veulent acquérir de nouvelles compétences pour atteindre une maîtrise professionnelle, mais aussi la promotion sociale représente source de motivation à ne pas négliger.

Selon les théoriciens éducatifs, la qualité d'un système éducatif est tributaire de l'amélioration du niveau de l'enseignant. De surcroît, les pouvoirs publics sont censés fournir des efforts pour institutionnaliser la formation continue des enseignants pour qu'ils actualisent leurs compétences professionnelles tout au long de leurs carrières.

Dans ce contexte, une question nous interpelle : à quel point peut-on dire que la formation continue offerte par le ministère de l'Éducation nationale, dans un contexte de réforme, est-elle capable de répondre aux attentes du système éducatif marocain ?

Ainsi, l'intérêt du présent article est de mettre en lumière les particularités de la stratégie départementale de la formation continue au niveau du Ministère de l'Éducation. Outre cela, mettre l'accent sur l'efficacité et l'efficience de la politique de formation continue et le degré d'implication de l'acteur éducatif dans le processus de réforme.

2. La formation professionnelle des ressources humaines

Pour Raymond VATIER, la formation professionnelle renvoie à « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». (BARAYANDEMA, J., 2005) Dans la même perspective Sadik affirme que : « Comme toute action éducative, la formation du personnel se dessine comme étant une action doublement stratégique. C'est une action sur les Hommes, pour les Hommes. La formation est ainsi un élément de promotion et d'ascension » (SADIK, Y., 2005) La formation professionnelle fait référence ainsi à un processus d'apprentissage académique ou professionnel permettant aux individus d'acquérir les connaissances, les habiletés et les expériences que requiert l'exercice d'un métier. De plus, elle représente un facteur primordial de motivation et de promotion pour le collaborateur au sein d'une organisation.

Dans ce sens toute organisation est censée adopter une politique de formation conformément avec ses objectifs stratégiques. Selon Alain Meignant, la politique de formation est : « un élément d'une politique d'ensemble dans une entreprise visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle formule une volonté exprimée par la direction générale, engage toute l'entreprise et porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de

gestion de la formation et par extension de gestion des compétences». Actuellement, et face aux différentes mutations qui impactent le tissu social, l'organisation est censée augmenter de plus en plus et renforcer sa capacité d'adaptation avec le contexte politique, social, économique et technologique. L'organisation moderne est appelée de plus en plus à augmenter sa flexibilité et à renforcer sa capacité d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa pérennité.

Dans cette perspective, des ressources humaines compétentes et capables de relever les défis constitueraient un des facteurs clés de performance sur lesquels les organismes misent afin d'améliorer leurs capacités d'adaptation, et maintenir leurs compétitivités.

Alors, la formation continue constitue un moyen qui contribue à l'efficacité et la rentabilité de l'organisation, puisque le développement de cette dernière est lié à la compétence de ses collaborateurs.

3. La formation continue, un levier crucial de motivation de l'acteur éducatif

Tous les gestionnaires de ressources humaines savent que la motivation joue un rôle de premier ordre dans l'activité professionnelle d'un individu. En effet, « *La FC devient un outil de motivation, de fidélisation et d'adaptation aux besoins de l'entreprise ce qui permet à long terme de garantir l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Les salariés, de leur côté, sont aussi très intéressés par la FC pour améliorer leurs conditions et garantir leur avenir.* » (BELKADI, Z., 2010)

Dans le contexte de l'enseignement des adultes, beaucoup sont les théoriciens qui ont pu examiner les raisons qui peuvent motiver les collaborateurs à développer leurs savoirs et savoir-faire sur le plan professionnel. Parmi ces théories nous allons retenir celle des besoins de Maslow (1954) et la théorie de Sergiovanni et Carver (1980). Ces théories nous guideront à bien comprendre qu'elle est la raison qui motive un acteur éducatif à effectuer et suivre des sessions de formation, alors qu'il a passé des années d'expérience soit dans le secteur éducatif.

Dans sa théorie, Maslow propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins de sociabilité, les besoins de reconnaissance et les besoins d'accomplissement de soi. Maslow estime que « *les besoins secondaires ne sont satisfaits seulement si les besoins primaires le sont également. D'ailleurs ce sont les besoins qui ne sont pas encore satisfaits qui provoquent la motivation et non ceux qui le sont déjà* » (Proulx, C., 1996)

Les enseignants passent beaucoup de temps au sein de leur travail, ce qui leur permet de tisser des liens tant avec la direction de l'école, qu'avec les élèves, les collègues, les parents des élèves et la supervision ce qui comble la satisfaction du besoin social par un développement du sentiment d'appartenance chez ces acteurs éducatifs. Ce sentiment leur mène à améliorer leurs capacités professionnelles en vue de chercher à satisfaire leurs besoins personnels, grâce à des promotions d'ordre pécunier ou symbolique Ce qui leur permet de satisfaire leurs besoins d'accomplissement (se sentir utile et compétent) en donnant la possibilité de se réaliser et en déléguant du pouvoir.

Quant à Sergiovanni et Carver (1980), ils considèrent que l'autonomie permet la « *réalisation personnelle* » puisque la personne peut « *contrôler* » sa propre destinée. Quand les individus atteignent ce niveau, ils deviennent motivés pour recevoir de nouvelles expériences et actualiser leurs connaissances. Selon WALLIN, C'est un « *auto renouvellement, un sentiment de succès et de contrôle qui permet à l'enseignant, par exemple, d'essayer de nouveaux concepts d'enseignement, d'expérimenter de nouvelles technologies et de gagner un nouveau savoir à appliquer en classe.* » (MOUKARZEL, D., 2011)

Nous pouvons retenir de ce qui précède que la réussite, la reconnaissance, la responsabilité, la promotion et la possibilité de croissance représentent des facteurs de motivation chez l'adulte. Ce qui prouve que la formation continue doit se baser sur la motivation des collaborateurs pour qu'ils développent leurs capacités dans le but du renouvellement professionnel et par conséquent le développement de leurs carrières professionnelles. Reste à signaler aussi que la formation continue doit contribuer à la promotion des personnels à travers des modalités de qualification ou de certification susceptibles d'être prises en compte dans l'avancement de la carrière. « *Elle lui offre, parfois, l'opportunité de changer totalement d'activité ou de métier* » (BENHIMA, A.,2004)

4. La stratégie de formation continue et l'analyse des besoins de formation

Selon Parmentier, la stratégie de formation: « *C'est d'une part l'expression des objectifs prioritaires du dispositif de formation interne à court, moyen, long terme, ainsi que la définition des principes d'organisation des moyens qui seront utilisés (centralisés, décentralisés, internes ou externes...).* Les objectifs qu'on appelle aussi « axes stratégiques » ou « orientations » sont déterminés à partir de la stratégie de l'entreprise, de la gestion des ressources humaines et de la GPEC qui en fait partie. C'est d'autre part la formulation des principes, normes et valeurs qui guideront les acteurs de la formation professionnelle depuis l'entreprise » (PARMENTIER, C., 2012). Donc, La stratégie de la formation se décline de la stratégie de l'organisation et de la GPEC qui en est issue. S'ajoute à cela que la stratégie de formation est prédéterminée par la stratégie et les intentions des dirigeants de l'organisation en matière de formation.

Le principe de l'analyse des besoins de formation remonte aux années 1970. En effet, elle a fait l'objet de beaucoup de recherches scientifiques. L'analyse des besoins de formation constitue une étape incontournable de l'ingénierie de formation, sans laquelle il est impossible d'implémenter tout dispositif de formation dans une organisation. Pour mieux appréhender l'analyse des besoins de formation, Il convient en premier lieu de définir ce que c'est le besoin, ainsi que le besoin de formation et de les distinguer des autres termes voisins comme l'attente et la demande.

Selon Parmentier, les besoins de formation sont constitués « *par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire, et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale* » (PARMENTIER C.,2012). Ainsi, mesurer l'écart entre les compétences requises et les compétences réelles d'une organisation s'inscrit dans une démarche de préparation à l'étape de la réalisation de formation. L'objectif d'ailleurs de cette démarche est de fournir les objectifs de formation qui serviront de repère à l'élaboration du plan de formation. Dans cette perspective, J.-M. Barbier et M. Lesne (1977) affirment que : « *l'analyse des besoins de formation est une pratique qui consiste à traduire dans le champ de la formation des objectifs produits dans le champ du travail et des activités quotidiennes des individus* » (PARMENTIER C.,2012)

Il ressort de ce qui a précédé que l'identification des besoins de formation consiste à déterminer l'étendue de l'exercice souhaité, de recenser les besoins de formation et d'établir les priorités de formation.

Si les pratiques de formation au sein des entreprises industrielles sont élargies et intensifiées depuis un certain temps, il semble que ce ne soit le cas pour le contexte éducatif marocain. Certes, les différentes réformes éducatives menées font consensus sur l'importance que revêt la formation continue, mais la conception et la mise en œuvre dans ce contexte en posent encore problème.

5. Pour une formation continue efficace et efficiente des enseignants

Un programme de formation continue est reconnu comme étant de qualité s'il est efficace. Cette efficacité dépend étroitement de la mise en œuvre d'une politique qui veille à la réalisation d'une multitude de conditions : De prime abord d'ordre institutionnel d'où la nécessité de collaboration et de concertation entre les différentes parties prenantes : Ministère de l'Éducation et de la Formation, Académies régionales, délégations provinciales et centres de formation constituent la pierre angulaire de la réussite d'une politique de formation continue. Chacune de ces structures aura une mission soit de coordination, de régulation, de suivi, d'évaluation, d'élaboration de modules ou même l'organisation des activités et des contenus. Reste à signaler aussi que les conditions matérielles et techniques demeurent primordiales pour une meilleure mise en œuvre d'une politique de formation continue. Ceci étant dit, il est obligatoire d'assurer des moyens convenables de déplacement pour garantir un suivi de proximité et des contacts entre les différentes structures, car la formation continue peut prendre la forme des conférences, colloques et cours à distance, ce qui nécessite des moyens et ressources logistiques. S'ajoute aussi le maintien d'une bonne communication entre les structures centrales et décentralisées afin de mieux diffuser l'information, ceci à travers les outils actuels de communication comme le téléphone portable, le courrier, l'internet, les ordinateurs...

Par ailleurs, les conditions partenariales et financières représentent la pierre angulaire permettant l'efficacité et l'efficience de toute politique de formation vu que le domaine de la formation continue est un domaine où s'articulent et se regroupent plusieurs partenaires, ce qui fait appel à une certaine harmonisation communicationnelle et une nécessaire coordination entre les différentes interventions de sur le terrain. S'ajoute à cela qu'il est recommandé que les structures chargées de l'exécution du plan doivent être dotées de ressources financières convenables en mettant à leur disposition un mécanisme fonctionnel de gestion financière.

En somme, « *Trois approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité : Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveaux produits,). De plus, impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain. En outre, promouvoir l'utilisation des outils et des procédures dans le but de garantir une bonne définition des besoins, pour les traduire ensuite en actions de formations efficaces. Cette dernière approche s'apparente à ce que l'on appelle « l'assurance qualité en formation ».* (CITEAU J-P., BAREL Y, 2008)

6. La formation initiale et la formation continue : un ensemble cohérent

Le système éducatif se caractérise par un dynamisme, une vivacité et un mouvement, ce qui confirme que la formation continue devient plus que jamais une urgence. « *Notre système d'éducation et de formation s'inscrit dans un environnement en rapide évolution. Il est donc tenu de répondre non seulement aux besoins et attentes de notre société, mais aussi aux exigences et aux défis de la mondialisation. L'école de demain doit tenir compte des normes internationales du développement éducatif* » (AKEFLI, H. ,2004)

Le monde de l'éducation connaît des mutations très importantes qui touchent toutes ses composantes : les structures éducatives, les approches pédagogiques, les curriculums, les contenus d'enseignements, l'orientation, l'évaluation et les outils pédagogiques. Ces changements organisationnels et pédagogiques imposent la mise en question des missions de l'enseignant et à déterminer un nouveau profil pour ce dernier, ce qui a été une raison suffisante pour l'élaboration d'une pluralité de stratégies nationales de formation continue.

« *Le temps que n'importe quel individu peut normalement ou même exceptionnellement consacrer à sa formation n'est pas extensible à volonté et, par conséquent ne peut pas suffire pour maîtriser le volume impressionnant d'informations qui se rassemblent et se renouvellent périodiquement. Il est donc devenu nécessaire, voire vital, de trouver des alternatives* »

(BENHIMA, A.,2004) alors, la mise à jour des connaissances est une composante indispensable dans la vie du personnel enseignant vu que plusieurs disciplines ont connu des évolutions et des progrès d'où la nécessité de l'actualisation des connaissances. Sans oublier que L'enseignant est appelé à exercer des tâches qui ne sont pas toujours faciles. La formation continue doit être une occasion pour améliorer les qualifications et les compétences nécessaires à la réussite du système éducatif. « *Elle aide l'individu à rester performant dans le domaine de son activité puisqu'elle lui permet de s'adapter aux changements et d'éviter l'obsolescence de ses connaissances* » (BENHIMA, A.,2004)

Dans une autre perspective, la formation continue des enseignants adopte comme objectif incontournable, endiguer les dysfonctionnements structurels et conjoncturels que la formation initiale connaît souvent à titre indicatif et non limitatif : l'insuffisance de la durée de formation (le cas de la promotion 2016-2017 des enseignants contractuels) et l'aspect ambitieux des programmes de formation. Ces derniers ne sont presque jamais achevés. La chose qui exige à combler les lacunes de la formation initiale par un programme de la formation continue efficace et efficient. La formation continue doit permettre d'acquérir des connaissances et des compétences que la formation initiale n'a pas pu offrir.

Par ailleurs, les systèmes éducatifs évoluent, comme les sociétés elles-mêmes. De nouveaux besoins et des réformes se font jour, si bien que la formation initiale ne suffit plus. Il faut donc que la formation continue se préoccupe également de donner aux différents acteurs pédagogiques les nouvelles compétences dont ils ont besoin pour remplir efficacement leurs tâches. Elle doit leur assurer une mise à jour des connaissances en matière de lois, de règlements, de politiques, de conventions internationales ratifiées par le pays pour qu'ils puissent évoluer correctement dans le cadre organisationnel qui est le leur.

7. La stratégie nationale de la formation continue des enseignants :

Le CSEFRS, met en exergue, dans son rapport annuel sur l'état des lieux du système de l'éducation et de la formation marocain, que « *les enseignants ne semblent pas toujours bénéficier de toutes les qualifications nécessaires à la réussite de leur mission et à leur participation active à la réhabilitation du système. Leur formation initiale paraît souvent insuffisante, tandis que l'absence de formation continue constitue un frein à l'amélioration de leurs compétences.*» (CSEFRS,2008) . De même, dans un autre rapport, datant de 2014, portant sur l'évaluation de la mise en œuvre de la CNEF, le CSEFRS considère que : « *la politique de formation continue des enseignants demeure insuffisante à plusieurs égards. Sur le plan législatif et contrairement aux préconisations de la Charte, la formation continue n'est prise en compte ni dans la promotion ni dans le mouvement du personnel enseignant. D'où le désintérêt et la démotivation chez les enseignants pour des formations sans incidence notable sur l'amélioration de leur carrière professionnelle. De plus, la définition des besoins en formation n'est pas basée sur des méthodes rigoureuses de l'identification et de l'évaluation des besoins. En effet, en dehors de quelques actions considérées comme stratégiques, c'est plutôt la logique de la consommation des crédits qui prévaut au détriment de la satisfaction des besoins réels des enseignants.* ». Il importe de mentionner également que l'organisation de la formation est intimement liée aux projets ponctuels tels que l'approche par compétences et la lecture syllabique.

Pour corriger les dysfonctionnements constatés, le CSEFRS a préconisé dans le cadre de la vision stratégique (2015/2030) pour la promotion de l'école marocaine qu'« *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* » (CSEFRS,2017). L'élaboration ainsi de la SNFC par le MEN s'inscrit dans cette perspective.

7.1 Références institutionnelles de la SNFC (stratégie nationale de l'éducation)

la SNFC s'inspire, au premier plan, de la vision stratégique (2015/2030) pour la réforme et la promotion de l'école marocaine en matière de formation continue, ainsi que d'autres références institutionnelles qui ont préconisé depuis un certain temps, que ça soit explicitement ou implicitement, la nécessité de réformer le système de la formation continue au Maroc par l'élaboration d'une stratégie de nationale de la formation continue visant à développer les compétences des personnels de l'éducation.

7.1.1 La Charte Nationale de l'Éducation et de La Formation

En matière de formation continue, l'article n°136 de la CNEF postule que :

« Les actions de formation continue seront organisées sur la base d'objectifs adaptés aux évolutions survenues dans le domaine, de l'analyse des besoins et des attentes exprimés par les catégories concernées, ainsi que des souhaits et propositions des intervenants dans le processus d'éducation et de formation, notamment les parents et les experts clans les domaines de l'éducation, de l'économie, de la société et de la culture »

A ce point de vue, la vision de la CNEF à propos de la formation continue s'articule autour de trois éléments :

- Le processus de formation part de l'analyse des besoins de formation des acteurs éducatifs avec la prise en compte de leurs attentes
- Les besoins de formation permettront d'identifier les objectifs de formation autour desquels seront organisées les actions de formation
- La formation continue consiste en une approche participative, où une pluralité d'acteurs sont tenus à participer tout au long du processus de formation.

Certes, aucun mot dans l'article mentionné en supra ne renvoie à une stratégie de formation continue, mais ces éléments : l'analyse des besoins, l'identification des objectifs de formation en constitue les principes de base.

7.1.2 Le décret n°02.05.1366 du Premier ministre

Selon l'article 2 du décret n°02.05.1366 du 2 décembre 2005 relatif à la formation continue dédiée aux fonctionnaires et agents de l'État : *« L'autorité gouvernementale chargée de la modernisation des secteurs publics fixe par arrêté la stratégie de formation continue, sur proposition de la commission de coordination de la formation continue, et après consultation du Conseil supérieur de la fonction publique ».*

En effet, le ministère ledit se charge d'élaborer la SNFC qui servira de repère aux secteurs ministériels en vue d'élaborer leurs propres stratégies de formation continue, comme il est mentionné par ailleurs dans le deuxième article de l'arrêté du ministre délégué auprès du Premier ministre chargé de la Modernisation des Secteurs Publics n°1741.09 du 7 juillet 2009 arrêtant la stratégie de la formation continue.⁵⁶

L'article 3, quant à lui, inscrit le plan de formation, pour chaque secteur ministériel, dans la SNFC visée au deuxième article. En effet, selon cet article : *« Chaque département ministériel élabore son plan sectoriel de formation sur la base de la stratégie de formation continue visée à l'article 2 ci-dessus ».*

Ce plan de formation comprend par ailleurs :

« - la vision du département concerné quant à ses besoins en matière de formation continue, sur la base d'une évaluation des compétences en vue de la qualification de ses ressources humaines, aux niveaux central et déconcentré ;

- le nombre de fonctionnaires et agents de l'État pouvant bénéficier de la formation continue, en précisant les domaines de formation et le temps global qui lui est consacré en vue de généraliser la formation continue ;

- les initiatives prises pour valoriser les programmes de formation continue dans les domaines relevant du département et pour tirer profit des moyens disponibles dans le cadre de

conventions de partenariat avec les autres départements, les collectivités locales et les organismes compétents ». (Décret n°02.05.1366, 2005)

Ainsi, chaque département central ou régional est censé concevoir sa vision sur l'analyse des besoins de formation, et déterminer les domaines où s'inscriront les actions de formation et les ressources qui leur seront allouées, avec la prise en compte de l'évaluation de la formation.

7.1.3 La vision stratégique 2015/2030

La vision stratégique consacre le paragraphe n°57 à la formation continue. Ainsi, « *La formation continue et la qualification tout au long de la vie professionnelle offrent 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* ».

En effet, en vue d'optimiser le processus de formation et de contribuer par conséquent au développement des compétences des diverses catégories de personnels d'éducation, le texte préconise que les AREF doivent collaborer et coordonner avec les centres de formation et les universités pour élaborer des plans de formation. Ce qui rejoint les dispositions incluses dans l'arrêté du ministre de l'Éducation nationale n° 031.20 du 3 septembre 2021 à propos de la validation de la SNFC en vigueur, dans laquelle il est mentionné que la Commission de Gestion Régionale de la Formation Continue est responsable de la mise en œuvre du plan régional et des plans provinciaux de formation continue. Cette commission est constituée du directeur du CRMEF, des directeurs provinciaux, des chefs des divisions de l'AREF et des chefs des services de la DP.

7.1.4 La loi cadre n° 51.17

Pour ce qui est de la loi cadre 51.17 à propos de la SNFC, l'article n°39 en postule que :

« Les autorités et les établissements cités à l'alinéa précédent doivent également, en partenariat avec les organismes publics et privés, chacun selon son domaine de compétence, mettre en place des programmes annuels de formation continue et spécialisée au profit desdits cadres, afin de développer leur savoir-faire et d'améliorer leur rendement.

La formation continue doit être obligatoire et faire partie des éléments d'évaluation de la performance et de la promotion professionnelle prévus aux guides référentiels visés à l'article 37 de la présente loi. ».

Ainsi, la loi cadre 51.17 prône la nécessité de mettre en lien la promotion professionnelle avec la formation continue, et de rendre cette dernière obligatoire à tous les acteurs éducatifs. La SNFC en vigueur va dans ce sens vu qu'elle opte pour l'établissement d'un système d'information (SI) de validation des sessions de formation, à travers lequel il serait possible de suivre de près la participation des bénéficiaires de la formation à la formation (accès aux modules de formation, contributions individuelles, évaluation, ...etc).

7.1.5 L'arrêté du ministre de l'Éducation nationale n°031.20

Ce texte, à travers lequel la SNFC entre en vigueur, met en avant les grandes lignes de cette stratégie, parmi lesquelles figurent :

- Les référentiels institutionnels desquelles s'inspire la SNFC
- Les objectifs de la SNFC
- La gouvernance et l'organisation de la formation continue
- L'ingénierie de la formation continue
- Le financement de la formation continue

- Le suivi et l'évaluation des plans de formation continue au niveau régional et provincial
- La formation continue et la promotion professionnelle.

7.2 La gouvernance de la formation continue selon la SNFC

La notion de gouvernance est fréquemment utilisée pour formuler des prescriptions et des directives destinées aux systèmes et aux organisations qui connaissent des dysfonctionnements de type économique, managérial, culturel et sociopolitique. La gouvernance ainsi fait référence à un cadre de règles et de conduites dont l'ambition est d'encadrer les pratiques des entreprises. Les institutions monétaires, quant à elles, l'utilisent pour inciter les gouvernements à faire preuve d'une grande transparence dans leur administration en vue d'assurer le remboursement de prêts. Récemment, la notion de gouvernance est utilisée dans le cadre de la prestation des services publics pour en identifier les principes directeurs de fonctionnement. En guise d'illustration, la Constitution marocaine de 2011 met en exergue que les services publics « *sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition de comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la constitution* ».

En éducation, et dans le cadre de la décentralisation, la notion de gouvernance est utilisée pour « *distinguer ce qui relève des attributions et des manières de faire d'un gouvernement faitier central, de ce qui relève des responsabilités des gouvernements locaux de proximité. Ces derniers disposant d'une légitimité qui puise son origine à la fois dans la démocratie représentative (élus locaux) et dans une démocratie participative (participation, société civile, etc...)* » (PELLETIER,G., 2009)

Afin d'atteindre les objectifs organisationnels escomptés, il s'avère essentiel que les acteurs locaux collaborent avec les personnels d'éducation. La gouvernance à ce sens consiste en la participation d'un bon nombre d'acteurs dans la prise de décisions en vue d'assurer une meilleure performance pour l'école, ce qui est en contraste avec l'organisation hiérarchique traditionnelle où les directives émanent du haut.

Étant donné que la gouvernance permet aux systèmes d'éducation de gagner en efficacité et en efficience tout en contribuant au développement du capital humain, la CNEF a établi une feuille de route pour la mettre en action au sein du système éducatif marocain. Le cinquième chapitre qui lui est consacré rend compte des voies d'instauration de la déconcentration et de la décentralisation dans le secteur de l'éducation et de la formation, parmi lesquelles figurent l'adaptation du système d'éducation aux besoins régionaux et locaux, la simplification des procédures de gestion des ressources humaines et des établissements scolaires, et la nécessité de conclure de partenariats avec les différents intervenants qui sont concernés par l'éducation.

Afin de parachever la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration, la vision stratégique 2015/2030 pour la réforme du système éducatif préconise la prise des mesures suivantes :

- « • *Mettre à jour le cadre juridique et institutionnel*
- *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* »(CSEFRS, 2017)

Par ailleurs, la gouvernance peut s’instaurer dans le système de formation sur la base d’un arsenal d’actions : tout d’abord en mettant en lumière les besoins réels de formation des acteurs éducatifs

à travers la mise en place des référentiels des compétences. Outre cela les concepteurs de la politique de formation continue sont invités à adopter une planification pluriannuelle du budget alloué au système de formation et aussi chercher à diversifier les sources de financement de la formation continue. Sans oublier, l’élaboration des documents permettant d’exprimer la demande de formation auprès des organismes de formation comme le cahier des charges.

Dans la même perspective, la gouvernance du système de formation n’est réalisable que par le truchement d’une évaluation crédible et objective en se basant sur des indicateurs de performance et aussi un système d’information pour le pilotage et le suivi des actions de formation.

8. Conclusion :

Dans un contexte de réforme du système éducatif marocain, l’amélioration des compétences des ressources humaines est tributaire de la rationalisation des objectifs, de l’efficacité, du financement et de la rénovation des actions des formations continues. Outre cela, toute tentative de réforme doit prendre en considération la mobilisation des ressources additionnelles en conformité avec les objectifs escomptés et aussi l’implication réelle de la communauté éducative vu qu’elle représente la pierre angulaire de l’acte éducatif.

La mise en œuvre de la politique de formation continue n’est pas la seule porte à franchir pour la réhabilitation des ressources humaines, mais plusieurs interrogations et problématiques se posent et se croisent soit au niveau de la gestion des ressources humaines à l’échelle nationale et régionale ou au niveau de la gestion budgétaire. Sans oublier, l’attitude de rejet vis-à-vis la formation continue de la part de l’acteur éducatif, sous prétexte que les réformes ne prennent pas en considération leurs attentes, leurs besoins réels et leurs centres d’intérêt.

Il est vrai que la SNFC adopte comme première étape à prendre en compte l’analyse des besoins, avant toute mise en œuvre des actions de formation, mais l’immersion et la motivation des enseignants représentent la clé de voûte menant à la réussite de ce projet novateur et ambitieux. Reste à signaler aussi que cette stratégie incite les différents intervenants dans le système éducatif (personnels d’orientation et de planification, personnels administratifs, les inspecteurs pédagogiques, les partenaires externes ...) à assumer la responsabilité pour accomplir ce projet grandiose.

La politique de formation continue adoptée par le ministère de tutelle et les Académies Régionales de l’Education et de la Formation a montré jusqu’à maintenant plusieurs défaillances à combler : l’absence d’une politique claire et globale au niveau régional, le manque de coordination et de synergie entre l’unité centrale de la formation et les structures régionales et locales , l’insuffisance des outils et équipements, le manque d’accompagnement et de suivi des plans de formation continue, négligence du professionnalisme des ressources humaines, la carence en matière des compétences communicationnelles ...

Références :

- (1) AKEFLI,H.,2004, « concept cohérent et fédérateur de la formation continue du personnel de l'éducation », Oualili, Numéro X, A
- (2) BARAYANDEMA, J., (2005), « *Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un progiciel de gestion intégré* ». Presses universitaires de Louvain, p.10
- (3) BELKADI,Z., 2010, « L'efficacité et les enjeux de la formation continue : le cas des cadres marocains. Revue marocaine des politiques publiques N° 5 ».
- (4) BENHIMA,A.,2004, « la CNEF : Quelles propositions pour la FC In Idriss TAHTAOUI. Les travaux du colloque national: « a formation continue et le développement »
- (5) CITEAU, J-P., BAREL, Y., Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Editions Sirey, Paris, P. 140
- (6) CSE, 2009, « État et perspectives du système d'éducation et de la formation », p 30.
- (7) CSE, 2014, « La mise en oeuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 Acquis, déficits et défis »,p34
- (8) De KETELE, J. ,1989, « L'évaluation de la productivité des institutions d'éducation », Cahiers de la Fondation Universitaire : Université et société, le rendement de l'enseignement universitaire,p 220
- (9) DESCHENE ; M.,1985, « Le web social, un levier de développement professionnel », <http://interactive.ca/devpro/cadre-conceptuel/le-developpement-professionnel-des-enseignants>, (consulté le 15/08/2019).
- (10) KABBAJ ,K.,TALBI, T., DRISSI,M., ABOUHANIFA,S.,2009, « Programme Génie au Maroc: TICE et développement professionnel » ,sesamath,article233.
- (11) L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) ,1988, p. 11
- (12) LAHCHIMI ,M. , 2015, « La réforme de la formation des enseignants au Maroc », Revue internationale d'éducation de Sèvres,69,p3
- (13) Le Chef du gouvernement, « la Loi-Cadre N°51.17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, Journal officiel, n° 6944, 17 décembre 2020. »
- (14) Le CSEFRS, La vision stratégique de la reforme 2015-2030, « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion » ,https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf ,(consulté le 10 mars 2021)
- (15) Le CSEFRS, La vision stratégique de la reforme 2015-2030. « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion », « https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf » (consulté le 13 mars 2021)
- (16) Le CSEFRS, « La vision stratégique de la reforme 2015-2030. « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion » , https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf », (consulté le 16 mars 2021)
- (17) LOUART, P., (1994), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris : Eyrolles, p.130
- (18) MILI,A., EROUIHANE,J.,TOUBI, L., « Les enjeux de la formation continue des enseignants au Maroc »,Centre nationale de documentation,p11
- (19) MILI,A., EROUIHANE,J.,TOUBI, L., « Les enjeux de la formation continue des enseignants au Maroc »,Centre nationale de documentation,p11
- (20) Ministère de l'Éducation nationale du Québec,1999 , « *Orientations pour la formation continue du personnel enseignant. Choisir plutôt que subir le changement* », Québec, p.11
- (21) Ministère de l'éducation Nationale, (1999), « Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation. Espace IV : Ressources humaines », Mesure 136, p 55 et 56

- (22) MOUKARZEL, D.,2011 « La Formation Continue des Enseignants des Écoles Indépendantes au Qatar - Étude de cas », Thèse présentée pour l'obtention du Doctorat en Sciences de L'Éducation.
- (23) OCDE,2018, « *Guide de l'OCDE pour l'établissement de statistiques internationalement comparables dans le domaine de l'éducation* », <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264292116> (consulté le 2 novembre 2020)
- (24) PARMENTIER, C., 2012. « *Ingénierie de formation, Outils et méthodes* ». Eyrolles.
- (25) PELLETIER, G. ,(2009), « *La gouvernance en éducation. Régulation et encadrement dans les politiques éducatives* ». De boeck, Louvain-la-Neuve, p13
- (26) Pelletier, G., (2009). « La gouvernance en éducation: Régulation et encadrement dans les pratiques éducatives ». Bruxelles: de boeck.
- (27) PERETTI, J., (2006), « *Ressources humaines* », Paris,Vuibert, p.189
- (28) Présentation du Programme NAJAH (2009-2012), « Rapport détaillé projet 15 », p 131
- (29) PROULX, C. ,1996, « LA MOTIVATION DES ENSEIGNANTS AU SECONDAIRE », Department of Administration and Policy Studies in Éducation McGill University, Montreal,
- (30) SADIK, Y., (2005), « *Logiques et politiques de modernisation des entreprises publiques au Maroc* » Rabat, Université Mohammed Thèse de doctorat, P.186