

Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement : Etude de cas de la direction provinciale de l'éducation nationale Tanger - Assilah

The Practices of Human Resource Management in Education: A Case Study of the Provincial Directorate of National Education in Tanger - Assilah

Insaf EL KALAI, (Docteur en sciences économique et gestion)

FSJES de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Université Abdelmalek Essaadi, Maroc Maroc (Tanger) Code postal : 90000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL KALAI, I. (2023). Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement : Etude de cas de la direction provinciale de l'éducation nationale Tanger - Assilah. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 212-228. https://doi.org/10.5281/zenodo.8264723
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 15, 2023

Accepted: August 17, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement : Etude de cas de la direction provinciale de l'éducation nationale Tanger - Assilah

Résumé :

Assurer l'efficacité et le rendement optimal d'une entreprise ou une organisation est un objectif qui devra être soutenu en permanence par une gestion des ressources humaines à l'écoute de « l'humain ». Ce volet de la gestion des organisations couvre une variété de domaines lui permettant d'intervenir à différents stades de la « vie » des travailleurs (salariés, collaborateurs). Cette intervention s'étend aussi au domaine de l'enseignement où le personnel enseignant a des attentes personnelles et professionnelles à satisfaire, indispensable à sa conservation et son développement. Cet article s'articule autour de quelques pratiques de gestion des ressources humaines dans l'enseignement qui se sont avérées nécessaires pour attirer et impliquer les enseignants dans leur travail. Il représente une revue de littérature ainsi qu'une enquête exploratoire avec analyse descriptive concernant deux domaines de la gestion des ressources humaines, la rémunération et la formation continue qui ont fait l'unanimité des enseignants interrogés par rapport à leur importance dans le développement de leurs compétences et la valorisation de leur statut social et sa qualité. À cet effet, nous avons soumis un questionnaire auprès d'un échantillon d'enseignants du secondaire qualifiant au nombre de 204 enseignants titulaires et contractuels travaillant dans différentes catégories d'établissements (lycées généraux, lycées techniques) implantés en zones urbaines et péri-urbaines de la direction de l'éducation nationale de Tanger-Assilah. En termes de résultats, nous avons constaté en premier lieu que les enseignants interrogés ont exprimé leur déception vis-à-vis de la pauvreté des programmes dédiés à la formation continue, sensée répondre à leurs besoins spécialement en NTIC à l'appui de l'enseignement et dont le besoin a été flagrant durant la période du confinement pour lutter contre le COVID19 (l'enseignement à distance). La satisfaction de ce besoin est fortement recommandée dans le projet de loi – cadre N° 9/2021, comme étant un levier fondamental pour aller de l'avant dans la réforme du système éducatif et l'assurance de la qualité des apprentissages en mettant en place un plan national de formation continue. En second lieu, les enseignants lancent un appel urgent à l'amélioration de leurs salaires et l'octroi des récompenses liées aux résultats de leurs prestations. Ils se demandent sur l'octroi des primes de rendement par exemple dans tous les secteurs en dehors du corps enseignant.

Mots clés : la gestion des ressources humaines, la formation continue, la rémunération, les enseignants, la direction provinciale de l'éducation nationale de Tanger-Assilah.

Classification JEL : M12, I21, J3

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

Ensuring the efficiency and optimal performance of a company or organization is an objective that must be continuously supported by human resource management that is attentive to the "human" aspect. This aspect of organizational management covers a variety of areas that allow it to intervene at different stages of the "life" of workers (employees, collaborators). This intervention also extends to the field of education, where teaching staff have personal and professional expectations to meet, which are essential for their retention and development. This article revolves around some human resource management practices in education that have proven necessary to attract and engage teachers in their work. It represents a literature review as well as an exploratory survey with descriptive analysis concerning two areas of human resource management, namely remuneration and continuous training, which have been unanimously recognized by the teachers interviewed for their importance in the development of their skills and the enhancement of their social status and quality. To this end, we administered a questionnaire to a sample of 204 qualified secondary school teachers, both permanent and contractual, working in different categories of institutions (general high schools, technical high schools) located in urban and peri-urban areas of the national education directorate of Tanger-Assilah. In terms of results, we first observed that the teachers interviewed expressed their disappointment with the scarcity of programs dedicated to continuous training, supposed to meet their specific needs, especially in ICT to support teaching, which became evident during the period of confinement to combat COVID 19 (distance learning). The satisfaction of this need is strongly recommended in the draft law - framework No. 9/2021, as a fundamental lever to move forward in the reform of the education system and ensure the quality of learning by implementing a national plan for continuous training. Secondly, teachers are urgently calling for improvements in their salaries and the provision of rewards linked to teachers' performance outcomes. They question why performance bonuses, for example, are granted in all sectors except for the teaching profession.

Keywords: human resource management, continuing education, compensation, teachers, Provincial Directorate of National Education of Tanger Assilah.

JEL Classification: M12, I21, J3

Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'approche systémique d'une organisation nous évoque un puzzle composé d'un ensemble d'unités uniques, complémentaires, indispensables les unes aux autres qui doivent impérativement être rassemblées dans un ordre précis sur un support pour composer l'œuvre finale et donner un sens et une valeur au travail physique et intellectuel fourni.

Cette métaphore nous projette vers les éléments constituant une organisation. Ils interagissent entre eux (système fermé) et avec leur environnement (système ouvert) et contribuent à la réalisation d'une ou plusieurs fonctions notamment, économique, sociale et technique.

Parmi ces éléments, nous citons l'élément humain. L'importance donnée à cet élément a évolué au fil du temps à travers les trois principales approches qui ont marqué ce siècle à savoir la pensée de l'école de productivité, l'école des relations humaines et l'approche du management participatif.

Ainsi, l'humain constitue le socle de toute organisation et sa force potentielle compétitive en mesure de la placer au sommet ou l'attirer vers l'abîme.

Ceci est encore plus vrai pour les établissements scolaires puisque le facteur humain est le pilier de leurs activités en amont (les enseignants) comme en aval (les élèves).

L'approche de Moisset et al (2005, p.11), confirme l'importance de l'humain spécifiquement l'élève et met en évidence le rôle indéniable de l'enseignant dans le processus enseignement-apprentissages de point de vue systémique de l'organisation scolaire.

Cette vision que les mêmes auteurs ont illustrée en proposant à l'entrée (intrants), l'élève est considéré comme l'élément de base à transformer ; au centre, l'enseignant comme principal agent des processus de cette transformation malgré l'intervention d'autres éléments et à la sortie (extrants), l'élève transformé (savoir, savoir-faire et savoir-être) comme produit. Une transformation qui aboutira à la réussite scolaire et par conséquent à une qualification (Obtention de diplôme).

Dans le secteur scolaire, l'objectif de la gestion des ressources humaines est la convenance entre les qualités et attentes de l'organisation et les caractéristiques et aspirations du personnel enseignant à son service. Cette convenance, dans le secteur de l'éducation, constitue la condition stratégique pour l'aboutissement de la finalité de l'école qui est la réussite scolaire des élèves.

D'après Moisset et al (2005), les éléments qui se rapportent aux fonctions de la gestion des ressources humaines en éducation, notamment la conservation et le développement des ressources humaines et qui favorisent l'engagement et l'implication des enseignants au travail pour atteindre la réussite scolaire des élèves, se résument au salaire et aux avantages sociaux, à l'avancement de carrière et les opportunités d'évolution, à la formation continue, au climat social, à l'organisation du travail et la qualité de vie.

Dans la même voie, A. Essafani (2014, p. 86) rejoint Moisset et al (2005) pour affirmer que le passage d'un niveau à un niveau supérieur (réussite scolaire) constitue le point de raccordement entre les structures enseignantes et les structures de gestion. Le passage de l'élève ou non au niveau supérieur représente un indicateur de la performance du processus d'enseignement et d'apprentissage dont l'enseignant et l'élève (également client du processus) sont à la fois les acteurs et les ressources de ce même processus.

Dans ce travail nous allons nous focaliser sur les enseignants comme ressources et acteurs responsables en premier lieu de faire acquérir à leurs élèves les compétences attendues par les programmes d'enseignement (inputs) et en second lieu, la validation de ces compétences qui permet aux élèves de passer au niveau supérieur (outputs).

La réalisation de ces deux objectifs dans des conditions optimales sollicite une mise à la disposition des enseignants, des ressources dont ils ont besoin et répondre à leurs attentes personnelles et professionnelles pour mener à bien le processus d'enseignement et

d'apprentissage et améliorer sa qualité et donc favoriser davantage la promotion vers le niveau supérieur (la réussite scolaire, voire éducative).

La volonté de l'organisation de tutelle de conserver et développer les enseignants nous renvoie à l'aspect de gestion rattaché aux ressources humaines en éducation, plus précisément les enseignants au Maroc.

Dans cet article, nous allons aborder dans un premier temps le cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines de manière globale pour se focaliser ensuite sur les composantes de la gestion des ressources humaines des enseignants qui ont fait l'unanimité en termes de priorité lors d'une enquête exploratoire effectuée auprès des enseignants du cycle secondaire qualifiant (lycée) de la direction provinciale de Tanger-Assilah, il s'agit de la rémunération et de la formation continue. Dans un second temps, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée, pour arriver enfin aux résultats obtenus et discussions.

2. Cadre conceptuel :

Si certaines organisations sont performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un atout spécial : leur personnel.

La fonction Ressources Humaines doit faire un très bon usage de cette ressource précieuse, les Hommes.

La fonction ressources humaines a pour rôle de mettre à la disposition de l'organisation le personnel nécessaire pour son fonctionnement (Acquisition) et que ce potentiel humain adopte les objectifs de l'organisation et mobilise toute son intelligence en vue de les réaliser, tout en s'épanouissant (conservation et développement).

Dans la gestion du personnel, elle a eu un statut de l'humain flottant : imprécis à l'époque du management scientifique ou l'école de productivité, elle a ensuite été valorisée par l'école des relations humaines et pilier de l'organisation dans le management participatif.

2.1.L'école de productivité :

Pour de nombreux théoriciens du début du XXe siècle, précisément dans le « *Management Scientifique* » de F. W. Taylor et H. Ford aux États-Unis, comme dans la fonction administrative de H. Fayol, en France, le chef était le seul individu qui compte vraiment. La prise en compte de l'individu dans l'organisation se limite à l'évocation de quelques qualités qui ne seront qu'au profit d'un rendement optimal. Selon Taylor, énergie, détermination, endurance et persévérance, alors que Fayol insiste sur ce qu'il appelle « la discipline » : obéissance, assiduité, ordre et signes de respect ... (Gilbert, P. (2021)).

Un autre fondateur de l'école classique, l'Allemand M. Weber qui insiste sur la rationalité du système de gestion et l'utilisation efficace des ressources. Dans son approche bureaucratique, l'individu doit respecter une discipline stricte, libre, mais soumise à l'autorité que pour l'exécution de ses fonctions officielles, séparé de sa fonction dans le sens où il n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation ni de son poste.

Les théoriciens de l'école classique perçoivent l'humain comme une automate qui fonctionne selon des règles strictes et qui pourra être facilement remplacé par une machine ou un robot.

Aujourd'hui les tests « psychotechniques » utilisés dans le processus de recrutement par exemple, sont tous copiés sur le modèle de l'organisation scientifique du travail, issu du taylorisme adoptant le dicton « *The right man in the right place* ».

À ce niveau, les théories à venir vont poursuivre avec la vision de l'ingénieur, en intégrant des données psychologiques qui suggèrent l'adaptation de l'homme au travail.

2.2.L'école des relations humaines :

À l'opposé de l'école classique, l'école des relations humaines accorde un grand intérêt à l'humain et sa ligne de conduite dans l'organisation.

En partant d'une hypothèse de travail taylorienne qui a engendré beaucoup de critiques et de nombreuses situations d'insatisfaction au travail, des psychologues sociaux ont commencé à s'intéresser aux problèmes des hommes au travail. Ce courant a émergé avec Elton Mayo (1880 – 1949), devenu célèbre par son expérience « effet Hawthorne » réalisée dans l'un des ateliers de la Western Electric à Hawthorne près de Chicago. L'expérience a révélé que les conditions matérielles du travail s'avèrent sans beaucoup d'importance. Cependant, il apparaît que les bonnes relations sociales au sein d'un groupe et entre le groupe et la direction génèrent un accroissement de la productivité ; ce qui ne peut pas être généralisable (Gilbert, P. (2021)) . C'est ensuite que les théories des besoins et de la motivation ont afflué avec des chercheurs comme A. Maslow (1908 – 1970) et son incontestable pyramide des besoins malgré les critiques répandues à son égard ou encore F. Herzberg (1923 – 2000) et sa théorie « Bifactorielle » des besoins qui avance que l'humain dans son travail requiert deux types de besoins : extrinsèques dont leur satisfaction procure une motivation à court terme et aucun contentement supplémentaire et intrinsèques qui sont source de satisfaction et incitent les individus à travailler de façon plus optimale. Pour arriver à la théorie des « besoins humains universels et innés » notamment la compétence, l'autonomie et l'affiliation ou la théorie de l'autodétermination où Il est nécessaire pour l'individu de prendre l'initiative de son propre comportement (E. Deci et R. Ryan (2000)). Ces besoins fondamentaux sont des nutriments essentiels pour une optimisation du fonctionnement d'un individu en intégrant les différences culturelles et individuelles.

Grâce à ces auteurs, la motivation au travail va faire évoluer la pensée organisationnelle qui stipule qu'une personne, satisfaite au et de son travail, sera plus productive. Ainsi, l'individu n'est plus pris isolément puisque l'accent est mis de plus en plus sur ses relations et ses interférences au sein de l'organisation. Nous citons McGregor (1906-1964) et ses deux théories (théorie X et théorie Y) sur le comportement et les attitudes du dirigeant qui peuvent générer deux forces : motivation ou démotivation, de Edwin A. Locke et sa théorie des objectifs qui précise que la motivation d'une personne dépend d'une part de sa contribution à l'élaboration des objectifs complexes qui débouchent sur des résultats de haut niveau et d'autres part, l'aide à les accepter et s'impliquer encore plus. Les réalisations positives des objectifs devront être récompensées et que le dirigeant devra éviter de les passer sous silence (S. Mssassi, 2005, p. 90).

L'ensemble des théories de motivation estiment que le personnel est davantage motivé et productif lorsqu'il intègre le processus de prise de décisions qui le concernent. Ce constat met en exergue le principe du management participatif qui permettra aux dirigeants de réformer leurs organisations et d'activer leur potentiel humain et de réussir à l'instar de l'école japonaise toute démarche d'amélioration continue.

2.3.Le management participatif :

L'intégration stratégique et structurelle des actions d'amélioration au niveau de l'organisation n'est pas suffisante. Toute démarche d'amélioration continue nécessite l'implication, la participation et l'intelligence de tous. Meilleur exemple et celui des Japonais, la J.U.S.E¹ a mis au point une théorie de management adaptée à la sa culture nationale et qui consiste notamment à la participation de tous les départements et de tous les individus. Également la mise en place des activités des cercles de qualité qui ciblent une maximisation de la qualité des produits et des services par une amélioration constante de la qualité des hommes, de leurs relations au sein de l'entreprise et de leurs conditions de travail.

Ainsi, un premier pas par lequel les organisations peuvent montrer leur engagement consiste à changer leur style de management pour qu'il devienne participatif, leur mode de contrôle et leur

¹ J.U.S.E : *Japaness Union of Scientits Engineers.*

perception des hommes. Il s'agit pour les dirigeants de donner plus de responsabilités au personnel, de déléguer quelques pouvoirs, d'encourager les hommes à prendre des initiatives et de mobiliser leur intelligence (S. Mssassi, 2005, p59). Dans ce sens l'expression de M. Albert² vient en résumé : « *Les nations et les entreprises qui gagneront seront celles qui sauront mobiliser les potentialités et l'intelligence de tous autour de leurs objectifs respectifs* ».

En effet, le succès de l'exécution de tout programme de motivation, promouvant la participation, dépend indéniablement de *l'engagement inconditionnel des dirigeants*, une transition vers *une structure organisationnelle transversale*, notamment le concept de la « *pyramide inversée* » et *une adhésion de tous aux objectifs d'amélioration concernant l'organisation*.

3. Revue de littérature

Nous allons aborder de manière non exhaustive les pratiques de GRH et mettre l'accent sur les domaines suivants : la rémunération et la formation continue.

3.1.La rémunération

Le salaire reste au centre de la relation entre employeur et salariés. Il est considéré comme le moyen de reconnaissance le plus convoité. En effet, les enquêtes montrent non seulement à quel point il est important pour les salariés, mais aussi un facteur de décision majeure pour quitter ou continuer dans l'organisation. Une enquête menée par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) auprès de 1900 cadres, publiée par Cadremploi, révèle en 2017 que 72,5 % des cadres qui seraient insatisfaits de leur rémunération. D'après les études internationales, notamment en implication de continuité, un salaire plus élevé représente la raison la plus fréquente pour laquelle les employés quittent l'organisation, il représente un facteur qui conduit les salariés à adopter, à conserver, à réorienter et maintenir une ligne de conduite au sein des organisations. Viennent ensuite comme principales raisons de départ les perceptions de manque d'équité dans la rémunération par rapport aux performances individuelles et au marché (Saint-Onge, 2014).

Ainsi, nous ne pouvons pas aborder la motivation et l'implication calculée des employés en esquivant le fait de parler de la rémunération et le salaire tout en respectant le principe d'équité. Les employés ont tendance à comparer leurs contributions au travail par rapport à leurs gains et par rapport à celles de leurs collègues. D'après ADAMS (1963), dans leur relation d'échange avec l'organisation, les employés ont besoin de se sentir traités équitablement par rapport à leurs collègues et recevoir la rémunération qui valorise leurs efforts au travail et assurer leur satisfaction en suivant le principe « *travail égal, salaire égal* ». En comparant d'abord leur rétribution à leur propre contribution, puis en comparant ce rapport à celui des autres salariés dans la même organisation (équité interne) ou en emploi dans d'autres organisations (équité externe). Le cas contraire, la personne agira de telle manière à rétablir une certaine justice et de dissiper le sentiment d'iniquité. En France par exemple, la solution adoptée est celle qui s'appuie sur les classifications professionnelles, véritable base des politiques de rémunération des entreprises (Denimal, 2016).

Les classifications déterminent une hiérarchie des postes et des emplois ainsi qu'un salaire minimum. Ces critères sont imposés à tous les salariés d'une même catégorie et s'appliquent de la même façon à toutes les entreprises d'un même secteur pour assurer dans une certaine mesure le caractère objectif, collectif, uniforme et par conséquent des salaires égaux.

Ces normes mises en place par la profession visent à limiter la concurrence entre les salariés et les employeurs. Par ailleurs, dans les pays anglo-saxons, notamment aux États-Unis et au

² Albert, M. *Avant-propos de l'ouvrage d'H.Serieyx, Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, entreprise moderne d'Édition, 1987, 5^{ème} édition.*

Canada, la comparaison avec le marché reste une méthode assez privilégiée pour déterminer les salaires en raison de sa simplicité, sa souplesse et sa facilité à comprendre.

Depuis plusieurs décennies, un nouveau mouvement a émergé, il se penche vers l'individualisation de la rémunération qui tend à valoriser les compétences des salariés au travail. La compétence est ainsi définie « *comme la mobilisation de ressources permettant d'exercer convenablement une activité donnée dans un contexte donné* » (Colin, Gasser, 2018, p. 43). Cette nouvelle disposition de détermination des salaires coupe le chemin à l'ancienne méthode traditionnelle et fait évoluer le rôle des organisations syndicales accoutumées à négocier des règles collectives, impersonnelles et égalitaires. La rémunération des compétences et des performances au travail favorise l'échange immédiat et « *rompt l'engagement dans le temps* » (Colin, Grasser, 2018, p. 51). À l'opposition du système favorisant le salaire fixe et les règles d'avancement collectives, notamment l'ancienneté. Cette dernière repose sur l'idée que le salarié ne sera en possession des gains de son effort au travail produit dans une première partie de carrière qu'en seconde partie, l'incitant ainsi à bien travailler, à être loyal et fidèle à l'organisation (Lazear, 1979).

3.2. La formation continue

La majorité des études récentes s'attardent sur la formation continue au sein de l'entreprise et son importance réside dans sa première spécificité est d'être un investissement immatériel. Comme les dépenses en recherche et développement ou dans l'image d'une entreprise. Les budgets de formation ont des effets sur plusieurs cycles de production et leurs retombées sont cumulatives. Une entreprise peut céder des locaux, des actifs financiers, elle peut revendre sur le marché de l'occasion une machine ou un véhicule, mais une fois les formations effectuées, l'investissement est irréversible et irrécupérable sachant qu'il existe un lien fort entre la formation et l'augmentation de la productivité au sein des entreprises. Dans une entreprise, un effort de formation moyen est associé à un gain de productivité de l'ordre de 1 % par rapport à une entreprise qui ne forme pas. (Aubert, Crépon et Zamora, 2009).

La formation est portée par les salariés qui se forment et qui peuvent quitter l'entreprise. C'est pourquoi les entreprises préfèrent recruter des salariés formés et expérimentés voire aller les dénicher chez les concurrents au lieu d'investir en formation. Ainsi le risque du passager clandestin tant que la formation soit liée à la personne et non stockée dans l'entreprise est donc en partie réglée par un budget minimum obligatoire en proportion de la masse salariale.

L'exigence ne concerne pas le contenu de la formation ou sur les publics à former, mais uniquement le niveau global de la dépense.

D'autres options sont envisageables, il s'agit d'opter pour une organisation de travail favorisant les apprentissages, des formations spécifiques sans consentir aux salariés de disposer des certificats reconnus ou instaurer un système de tutorat.

4. Les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'enseignement

4.1. La rémunération

La dernière étude en date par l'OCDE – TALIS (2018) a démontré que 64 % des enseignants estiment qu'il est primordial d'« *améliorer les salaires des enseignants* ». Toutefois, TALIS constate que plus les salaires des enseignants sont inférieurs par rapport à ceux des travailleurs ayant une formation similaire, plus les enseignants considèrent l'augmentation de leurs salaires comme une urgence.

De plus, il s'est avéré que dans de nombreux pays qu'il existe une relation étroite entre le salaire des enseignants et leur statut social (CSEFRS, 2021). Cela explique que les professions les mieux rémunérées sont également celles ayant un statut supérieur pour les répondants.

L'enjeu est semblable au Maroc. La Vision stratégique a soutenu, dans le levier 9, « *la gestion efficace des 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* ».

En effet, le niveau des salaires des enseignants reflète deux éléments majeurs portant d'une part, sur la reconnaissance du statut social des enseignants et d'autre part, sur le niveau de l'attractivité du métier. Au Maroc et malgré la perception positive de la majorité des enseignants marocains du métier comme étant noble et contribue à la construction du citoyen, ils considèrent que le métier d'enseignant est négligé dans les politiques de réforme et que l'image de l'enseignant et son prestige social se sont dégradés au fil des ans en comparaison avec les premières générations. Par rapport à l'attractivité de la profession, plusieurs systèmes éducatifs luttent pour attirer et recruter les meilleurs élèves et étudiants situés au sommet des résultats scolaires, chose qui s'avère rare (Tatto et al, 2012).

Comme tout métier, l'attrait pour la profession d'enseignant a un impact tangible sur la satisfaction professionnelle, l'implication dans le métier ainsi que sur la qualité du travail fourni par l'enseignant. Au Maroc, les concours de recrutement des enseignants suscitent une demande considérable. En effet, en décembre 2018, pour un recrutement de 15 000 enseignants, près de 220 000 candidats se sont présentés, parmi lesquels 149 000 ont été admis pour passer le concours. Toutefois, ces chiffres ne traduisent pas une véritable attractivité pour la profession d'enseignant. (CSEFRS, 2021).

Les candidats qui postulent à l'enseignement trouvent en ce métier une opportunité pour intégrer le marché de travail. Il est perçu comme l'une des rares sinon la seule débouchée.

Divers témoignages concordent en ce qui concerne les mêmes raisons, comme en affirme ce témoignage : « *j'ai intégré le Centre de formation des instituteurs en 2001. Mes conditions sociales étaient difficiles. Il fallait trouver du travail et un revenu stable le plus rapidement possible* » (entretien avec un enseignant au secondaire qualifiant) (CSEFRS, 2021). Les enseignants contractuels interrogés qui sont passés par les CRMEF (après avoir obtenu une licence) ont exprimé leur intention de quitter sans hésitation le métier d'enseignant si une opportunité de travail plus monnayable et plus stable qui correspond à leurs attentes se présente. Ces mêmes enseignants pour la majorité déclarent que leur intégration au métier de l'enseignement était leur seule alternative pour fuir le chômage et subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles même s'ils enseignent pour certains une matière qui ne correspond pas à leur formation initiale. Également ils ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis du salaire reçu et son insuffisance, comparé à l'effort fourni surtout lorsqu'il s'agit des classes dont le nombre d'élèves atteint 40 par classe et un volume horaire de 21 heures/ semaine en enseignement secondaire qualifiant sans compter les heures de travail à la maison pour préparer les cours et corriger les copies. (El kalai et al, 2022)

En comparaison avec les pays de l'OCDE, près de 70 % des enseignants du premier cycle du secondaire à titre d'exemple précisent que l'enseignement était leur premier choix de carrière. Ces derniers ont également plus de chances d'être satisfaits et impliqués dans leur métier.

Dans le cadre de l'enquête TALIS (2018) les enseignants ont été interrogés également sur certains facteurs déterminants de leur motivation à devenir enseignant. Environ 90% des enseignants déclarent éprouver une satisfaction en contribuant au développement des enfants et des jeunes, ainsi qu'en apportant leur contribution à la société. Environ 75% d'entre eux affirment que leur volonté d'aider les élèves issus de milieux socio-économiques défavorisés a été un facteur déterminant dans leur choix de se lancer dans cette profession.

Les facteurs liés aux conditions de travail les moins évoqués par les enseignants dont leur premier choix était l'enseignement sont les horaires d'enseignement, le salaire et la sécurité d'emploi, comme source de motivation à intégrer la profession d'enseignant. En effet, environ

60 % à 70 % des enseignants affirment attacher une importance allant de moyenne à forte à cette question.

Ces résultats montrent un énorme gap avec les facteurs de motivation des enseignants marocains qui déclarent pour la plupart que l'enseignement était un dernier choix pour certains et le seul choix pour d'autres pour fuir le chômage et la pauvreté comme nous allons le constater également dans les résultats de l'enquête réalisée au niveau de la direction provinciale de l'éducation de Tanger-Assilah.

4.2. La formation continue

Le monde est confronté à des changements rapides, l'école est donc dans l'obligation de s'adapter aux nouvelles exigences et suivre intelligemment le cours de ces changements, y compris l'enseignant. Les systèmes éducatifs les plus performants mettent l'accent sur le développement de la formation professionnelle continue des enseignants. Ils visent à maintenir, et approfondir les différentes compétences et connaissances des enseignants, s'adapter aux divers profils et niveaux d'apprentissage des élèves en ajustant les pratiques pédagogiques, ainsi que soutenir l'intégration d'innovations en classe, telles que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme moyen de différenciation en éducation.

La formation continue avec ses divers aspects a eu un effet bénéfique sur le développement professionnel des enseignants et l'apprentissage des élèves. La dernière étude³ dans ce sens a montré que presque 80 % des enseignants, dont les sujets suivants, ont été inclus dans les activités de leur formation continue à savoir : Connaissance et maîtrise de la ou des matière(s) que j'enseigne ; Compétences pédagogiques dans la ou les matière(s) que j'enseigne ; Pratiques d'évaluation des élèves ; Connaissance des programmes de cours ; Compétences en TIC à l'appui de l'enseignement, déclarent avoir eu un impact positif sur leurs pratiques pédagogiques.

Au Maroc, la Vision stratégique (2015-2030, p 30) recommande, dans le cadre de la rénovation des métiers de l'enseignement, d'« *opter pour une formation continue qualifiante tout au long de la vie professionnelle* ».

Pour ce faire, la Vision conseille donc de prévoir et de mettre en place à court terme, en collaboration avec les académies, les centres de formation et les universités, des stratégies de formation continue adaptées aux différentes catégories de personnel et accompagnées de plans de formation répondant aux besoins concrets de chaque individu (levier 9).

À l'instar des pays de l'OCDE (2019, p 24) des mesures ont été prises pour rendre la formation continue périodique obligatoire et gratuite pour les enseignants et les chefs d'établissement, dans un domaine où des besoins sont identifiés. De plus, la loi-cadre 51-17 a également soutenu la formation continue en la rendant obligatoire et déterminante pour l'évolution de carrière du personnel enseignant (article 39). Cette loi insiste sur la nécessité de mettre en place des programmes annuels de formation continue afin de développer les compétences du personnel enseignant et d'améliorer sa performance.

Les résultats de l'enquête réalisée par le CSEFRS (2021) révèlent, un déficit énorme dans la proposition des activités de la formation continue. En effet, les formations offertes sont intéressantes, répondent les enseignants interrogés et réalisent généralement les objectifs imposés dans le cadre de partenariats avec des organismes internationaux, notamment Unicef, Unesco, Banque mondiale, etc. Néanmoins, elles ne corrigent pas leurs lacunes identifiées et qui nécessitent un traitement urgent pour répondre aux besoins réels des apprentissages des élèves.

Dans cette voie, la question a été posée aux enseignants « *Avez-vous suivi une formation continue durant les trois dernières années ?* » peu d'enseignants ont répondu affirmativement.

³ Résultats de Talis (2018), *Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie*, OCDE, 2019.

Pour la majorité, la dernière formation continue dont ils ont bénéficié remonte à 2010 ou 2011 lors de la mise en place de la « pédagogie de l'intégration ». Les besoins et les attentes des enseignants en matière de formation continue confirment cette réalité.

Certains n'ont jamais été conviés à suivre une formation continue depuis leur recrutement. Les enseignants prennent l'initiative à titre personnel pour suivre des formations certifiantes et payantes pour les intégrer à leur CV. Les difficultés exprimées par les enseignants sont en effet liées à un déficit de qualification résultant des lacunes de la formation initiale, notamment « La différenciation pédagogique » face à l'hétérogénéité des élèves, « la psychologie de l'enfant ou de l'adolescent », « la gestion de classe », « la didactique et les transmissions des savoirs », « Compétences en TIC à l'appui de l'enseignement » voire « Connaissance et maîtrise de la ou des matière(s) enseignées » sont des difficultés fréquemment évoquées dans les réponses des enseignants. L'enquête que nous avons réalisée au niveau de la direction provinciale Tanger – Assilah corroborent ces témoignages dont les résultats seront expliqués un peu plus loin.

5. Méthodologie de recherche

5.1.Échantillon et questionnaire

Cette étude a été conduite dans les établissements locaux d'enseignement, nous avons soumis un questionnaire auprès d'un échantillon d'enseignants du secondaire qualifiant au nombre de 204 enseignants titulaires et non titulaires travaillant dans différentes catégories d'établissements (lycées généraux, lycées techniques) implantés en zones urbaines et péri-urbaines de la direction de l'éducation nationale de Tanger-Assilah.

Nous avons opté pour l'administration d'un questionnaire en ligne (via le site web : Google Forms) inspiré du questionnaire destiné aux enseignants en 2018 dans le cadre de l'enquête internationale « TALIS » sur les enseignants et l'enseignement. Il s'agit d'une enquête préliminaire exploratoire appuyée d'une analyse descriptive qui porte sur l'intérêt accordé par les enseignants interrogés à la rémunération et la formation continue dans le développement de leurs compétences et de fournir un cadre général.

D'abord, les premières questions ont été posées pour cerner le profil socio démographique du sondé à savoir : âge, sexe, niveau d'instruction, diplômes, formation initiale et ancienneté. Ensuite sept questions ont été posées en relation avec la formation continue : son rôle pour booster et améliorer leurs compétences ainsi que leurs besoins et attentes et enfin trois questions qui se rapportent à leur perception de la rémunération perçue et leurs attentes à son égard.

5.2.Structure de l'échantillon

La population ciblée dans le cadre de cette recherche est constituée de l'ensemble des enseignants du secondaire qualifiant du secteur public de la province Tanger- Assilah.

Comme nous l'avons déjà signalé un peu plus haut, cette enquête a été conduite dans les établissements publics locaux d'enseignement au niveau provincial (29 lycées) comprenant une population de 2036 enseignants du secondaire qualifiant. L'accès à l'information auprès de la direction provinciale de l'éducation nationale Tanger-Assilah a été facilité par les responsables ainsi que l'accès aux numéros de téléphone joignables des enseignants et les groupes de WhatsApp relatifs aux établissements d'exercice.

Par rapport aux caractéristiques des répondants, nous avons décrit les données des enseignants, telles que leur sexe, leur âge, leur niveau d'étude et leur ancienneté dans le domaine de l'enseignement.

Tableau 1 : Répartition des enseignants selon leur sexe

Sexe	Nombre	En %
Homme	57	60,64%
Femme	37	39,36%
Total	94	100%

Source : Auteur

Nous avons obtenu peu de retours et seuls 94 questionnaires ont été exploitables. La structure de l'échantillon est la suivante : 60,64% des enseignants du secondaire qualifiant dans la direction de l'éducation nationale de Tangerang- Assilah, sont des hommes, tandis que 39,36% sont des femmes. L'échantillon est représentatif de la population ciblée des enseignants de l'enseignement secondaire qualifiant dans la direction de l'éducation nationale de Tangerang-Assilah. Elle abrite 59,66% des hommes et 40,34% des femmes.

Tableau 2 : Répartition des enseignants selon leur âge

Age	Nombre	En %
20- 29ans	4	4,3%
30-39ans	31	33%
40-49ans	33	35,1%
50-59ans	25	26,6%
Plus de 60ans	1	1,1%
Total	94	100%

Source : Auteur

Il ressort de ces statistiques également que plus que la moitié des enseignants (68,1 %) ont entre 30 et 50 ans, 24% ont plus de 50 ans alors que les enseignants dont l'âge varie entre 20 et 29 représentent 4,3%. À travers ces pourcentages, nous constatons une prédominance des enseignants d'un âge entre 30 ans et 50 ans par rapport aux autres âges (entre 20-29 ans et plus de 50 ans).

Tableau 3 : Répartition des enseignants selon leur Niveau d'étude

Niveau d'étude	Nombre	En %
Licence	33	35,1%
Master	47	50%
Doctorat	10	10,65%
Autres	4	4,25%
Total	94	100%

Source : Auteur

Par rapport au niveau d'étude, les résultats ont révélé que la moitié des enseignants des lycées de la direction de l'éducation nationale de Tangerang - Assilah ont un niveau de master, 35,1% sont titulaires d'une licence et à peu près 11% des enseignants ont un doctorat. Ceci témoigne d'un niveau de qualifications élevé et un élargissement du champ des compétences parmi les enseignants.

Tableau 4 : Répartition des enseignants selon leur Ancienneté

Ancienneté	Nombre	En %
Moins de 5 ans	2	2,1%
5 ans – 10 ans	28	29,8%
11 ans – 15 ans	14	14,9%
16 ans – 20 ans	16	17%
20 ans et plus	34	36,2%
Total	94	100%

Source : Auteur

Relativement à l'ancienneté, 36,2% des enseignants des lycées de la direction provinciale de l'éducation nationale de Tanger - Assilah ont plus de 20 ans d'ancienneté, 29,8% comptent une ancienneté entre 5 à 10 ans, 17% des enseignants ont à leur actif entre 16 et 20 ans d'ancienneté dans le domaine d'enseignement et enfin seulement 2,1% des enseignants ont moins de 5 ans appartenant aux cadres d'académie. Nous pouvons expliquer cette faible participation des enseignants-cadres d'académie par un mécontentement de leur situation qu'ils jugent instable et inéquitable et par conséquent un désintérêt apparent vis-à-vis de la participation à l'enquête.

6. Analyse des résultats et discussions

6.1. Analyse des résultats

6.1.1. Fréquence de la formation continue, besoins et attentes

Pour ce 1er axe, les résultats de l'enquête ont révélé que la formation continue est indispensable à l'amélioration des compétences des enseignants. 85,1% des enseignants ont répondu négativement à la communication de leur organisation d'un programme de formation continue, élaboré pour les aider à améliorer leurs compétences et leur façon de travailler, 85,5% de ces enseignants ont répondu favorablement au besoin urgent d'une formation continue pour rebooster leurs compétences.

Tableau 5 : Besoins de formation continue pour re-booster les compétences des enseignants interrogés

Fréquence	Nombre	Part en %
Oui	80	85,5%
Non	14	14,9%
Total	94	100%

Source : Auteur

En revanche, 56% des enseignants déclarent n'avoir jamais bénéficié d'une formation continue alors que 97,9% confirment que le fait de bénéficier des formations continues leur permettront d'améliorer leurs compétences et de s'impliquer mieux dans leur métier et dans leur organisation.

Tableau 6 : Bénéficier des formations continues permettra d'améliorer les compétences des enseignants et mieux s'impliquer dans votre métier et dans votre organisation

Fréquence	Nombre	Part en %
Oui	92	97,9%
Non	2	2,1%
Total	94	100%

Source : Auteur

Par rapport à la participation des enseignants aux activités de formation continue durant les 24 derniers mois, les résultats de l'enquête ont révélé que la majorité des enseignants 70,2% ont répondu négativement contre 29,8% qui ont déclaré avoir bénéficié d'une formation continue, mais qui n'avait pas d'impact positif sur leur manière d'enseigner.

Tableau 7 : Participation aux activités de formation continue au cours des 24 derniers mois

Fréquence de participation	Nombre	Part en %
Oui	28	29,8%
Non	66	70,2%
Total	94	100%

Source : auteur

Relativement aux choix des domaines de formation continue qui intéressent les répondants, 93,8% ont exprimé le besoin d'une formation dans les NTIC à l'appui de l'enseignement. En effet, la crise sanitaire du COVID 19 a révélé la difficulté et l'inaptitude de la majorité des enseignants à dispenser des cours à distance, dues à la non maîtrise voire la méconnaissance des NTIC à l'appui de l'enseignement. En outre 51,2% ont exprimé le besoin d'une formation dans les approches pédagogiques et didactiques et 28,7% pour la maîtrise des connaissances de la matière ou les matières enseignées.

Tableau 8 : Choix des domaines de formation continue

Domaines de formation continue demandés	Nombre de répondants	Part en %
Connaissances et maîtrise de la ou les matières que j'enseigne	23	28,7
NTIC à l'appui de l'enseignement	75	93,8
Approches pédagogiques et la didactiques	41	51,2

Source : Auteur

Dans ce sens, l'éducation nationale au Maroc devrait s'inspirer des recommandations de l'OCDE (2019) (TALIS, 2018) qui a mis l'accent sur la nécessité du soutien de la formation continue, par exemple en rendant périodiquement obligatoire et gratuite la participation des enseignants et chefs d'établissement à une formation dans un domaine où des besoins sont à combler. Les chefs d'établissement peuvent également veiller à ce que les horaires des enseignants soient suffisamment flexibles pour leur permettre de participer à des activités de formation importantes. Ils doivent bénéficier aussi de l'aide financière à l'instar de l'Italie où les enseignants reçoivent un montant de 500 euros par an sur leur « carte d'enseignant » pour participer à des activités de formation, se procurer du matériel ou assister à des formations qui répondent à leurs besoins réels enregistrés via une plate-forme numérique.

6.1.2. Perception de la rémunération perçue de la part des enseignants et expectations

Par rapport au salaire et/ou aux primes financières, à la base des réponses obtenues, la majorité des enseignants (57,4%) jugent que leur salaire est moyen.

Tableau 5 : Perception du salaire perçu

Fréquence	Nombre	Part en %
Bonne	25	16%
Moyenne	54	57,4%
Mauvaise	15	26,6%
Total	94	100%

Source : Auteur

En revanche, les commentaires ajoutés par ces enseignants viennent appuyer l'importance du salaire dans l'amélioration de leur implication. Dans ce sens, nous citons (Allen et Meyer, 1997) qui affirment que le salaire et toute forme d'avantage influencent significativement l'implication continue. Plus que 90% des enseignants « fonctionnaires de l'académie » déclarent que l'enseignement était leur dernier choix de carrière pour fuir le chômage et assurer un salaire mensuel malgré son insuffisance pour subvenir à leurs besoins.

Nous évoquons quelques commentaires relatifs à leurs attentes et la manière souhaitée pour améliorer la qualité de travail de l'enseignant : « *la reconnaissance matérielle est source*

d'amélioration des performances, faute d'absence, l'enseignant ne se sent pas impliqué dans son travail et dans son organisation », un autre enseignant « il est nécessaire de reconsidérer la situation de l'enseignant sur le plan social, conditions de travail, moyens didactiques et surtout revoir les salaires qui ne reflètent absolument pas l'effort fourni par l'enseignant dans son travail », une autre enseignante « il est nécessaire d'améliorer les conditions de travail, la motivation et la reconnaissance matérielle », d'autres enseignants « un besoin de formation et de reconnaissance financière ».

Dans cette perspective les résultats de l'enquête ont montré que 90% des enseignants ont répondu négativement à la perception des enseignants les plus efficaces des plus grands avantages financiers et autres (reconnaissance, responsabilités ou formations supplémentaires) et que la compétence n'est pas récompensée par le (M.E.N.P.S)⁴.

6.2. Discussion des résultats

Pour bien déceler les domaines de la Gestion des Ressources Humaines dont le développement des compétences des enseignants du secondaire qualifiant et la valorisation de leur statut social et sa qualité, représentent une priorité afin de répondre à leurs attentes personnelles, professionnelles et sociales et de les doter des compétences et des outils dont ils ont besoin pour offrir de réelles possibilités d'apprentissage à leurs élèves et assurer leur promotion scolaire, notre étude s'est basée sur six indicateurs qui sont issus de l'enquête TALIS menée en 2018 par l'OCDE auprès des enseignants pour s'exprimer sur divers aspects de leur métier, tels que leur formation professionnelle, la rémunération, perceptions et attentes, et énumérés comme suit :

- Besoins de formation continue pour re-booster les compétences ;
- Bénéficier des formations continues permettra d'améliorer les compétences des enseignants et mieux s'impliquer dans le métier et dans l'organisation ;
- Participation aux activités de formation continue au cours des 24 derniers mois.
- Choix des domaines dans lesquels il y a actuellement un besoin d'une formation continue ;
- Perception du salaire et/ou aux primes financières ;
- Perception du salaire et attractivité du métier.

À cet effet et à la base des résultats obtenus, les enseignants dénoncent le manque de la formation continue leur permettant d'améliorer leurs compétences particulièrement en NTIC à l'appui de l'enseignement, ces résultats corroborent la vision stratégique 2015- 2030 (levier 9) et (Pare et al, 2001) qui ont constaté une forte relation entre les mesures prises dans l'organisation pour développer les compétences et l'implication organisationnelle affective.

D'autre part, des enseignants mal payés n'est pas une exclusivité du Maroc, une étude effectuée en France pour comparer les salaires des enseignants français du secondaire par rapport à ceux des autres pays de l'OCDE., les résultats ont révélé que les enseignants français du secondaire sont très mal payés derrière le Portugal, l'Espagne et le Japon et encore très loin derrière les États-Unis, le Danemark ou l'Allemagne : 65 000 dollars pour les États-Unis comme salaire moyen brut pour un enseignant du même niveau et d'une même ancienneté de 15 ans, soit 55% de plus que la France (Robin.V, 2022, p 2).

Concernant les enseignants marocains du niveau secondaire qualifiant de la direction provinciale de Tanger-Assilah, les résultats de notre étude confirment ceux du rapport CSEFRS (2021, p 79 - 80) qui indiquent que 50% des enseignants marocains y compris ceux du secondaire qualifiant, jugent que leurs salaires sont faibles et stagnants par rapport à l'effort fourni par l'enseignant. Un enseignant au secondaire qualifiant à titre d'exemple perçoit en moyenne 5.774 dirhams en début de sa carrière et 13.747 dirhams en fin de sa carrière contre un enseignant français certifié du même niveau qui démarre sa carrière à 2000 euros brut soit

⁴ M.E.N.P.S : Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports.

1700 euros net (Robin. V, 2022), l'équivalent de presque 18.000 dirhams, soit 3,1 fois le salaire d'un enseignant marocain fraîchement diplômé du CRMEF⁵. Le salaire de l'enseignant français peut être augmenté de quelques primes, ce qui n'est pas le cas pour l'enseignant marocain. Ce dernier estime que son travail ne se limite pas au sein de l'établissement, mais s'étend à la maison (préparation des cours à savoir la planification, la gestion via la mise en place d'un scénario pédagogique et l'évaluation des acquis, correction des copies, encadrement à distance...etc), ceci dans l'absence des récompenses et des primes de rendement, la discrimination dans l'octroi des indemnités de surveillance des examens nationaux dont bénéficient uniquement le staff administratif (le directeur d'établissement, le directeur provincial et le directeur d'académie), l'absence des indemnités d'accompagnement et de formation des nouvelles recrues qui pousse l'enseignant à refuser cette mission ainsi qu'une hausse du niveau de vie qui engendre de plus en plus de charges dont le salaire perçu ne peut couvrir, ils évoquent aussi une comparaison avec les employés des autres ministères détenant les mêmes qualifications et diplômes, mais largement mieux rémunérés.

7. Conclusion

Cette étude nous a permis d'identifier les domaines de la gestion des ressources humaines auxquels les enseignants de l'enseignement secondaire qualifiant de la direction provinciale Tanger-Assilah, accordent de l'intérêt et susceptibles d'influencer leur motivation et la qualité de leur travail et contribuer à l'épanouissement des apprenants.

De ce qui précède, nous avons pu découvrir que les définitions proposées par les auteurs dans le cadre de cet article contribuent dans le même sens en considérant les pratiques en gestion des ressources humaines, en particulier la rémunération et la formation continue dans l'amélioration de l'attractivité du métier, la conservation et le développement du personnel enseignant.

Les recherches menées dans ce sens notamment celle de TALIS (2018) ou du CSFRS (2021) ont fait ressortir de nombreux items pour inciter les enseignants à s'exprimer par rapport à leur perception de la formation continue et leur rémunération, mais nous avons choisi que ceux qui nous avons jugé pertinents pour notre étude. Notre enquête est d'une nature ponctuelle et en coupe transversale de la collecte de données (à l'échelle de la direction de Tanger-Assilah, cycle de l'enseignement secondaire qualifiant) ce qui limite la généralisabilité des résultats, vue les spécificités de chaque cycle (primaire et collège) et chaque région ainsi que le taux de participation des enseignants-cadres d'académie dans cette enquête, qui reste faible (2,1% de l'échantillon interrogé).

Les résultats de l'enquête menée ont révélé un besoin urgent de s'intéresser aux attentes des enseignants en matière de formation continue et de répondre à leurs besoins réels tels qu'ils sont exprimés pour pouvoir booster leurs compétences, être à la hauteur des attentes de leurs élèves et surtout revaloriser leur statut social et la qualité de leur travail. Également les enseignants interrogés ont exprimé leur déception vis-à-vis du salaire reçu et son insuffisance, comparée à l'effort fourni et dont son augmentation est devenue une priorité et une urgence. En comparaison avec d'autres pays, notamment la France, les enseignants marocains sont mal payés approximativement moins de 3,1 fois le salaire d'un enseignant français du même niveau en début de carrière. De plus les salaires des enseignants restent beaucoup moins bien payés que leurs homologues diplômés du supérieur. Pour cela, le ministère de tutelle devrait voir à la hausse les salaires des enseignants à l'instar des autres salariés ayant une formation similaire et l'octroi des indemnités et récompenses de rendement pour reconnaissance des efforts déployés ainsi que la valorisation du statut de l'enseignant à l'instar des autres professions. En perspectives futures, nous allons procéder à la conceptualisation d'un modèle

⁵ CRMEF : Centre Régional des Métiers de l'Éducation et de la Formation

de recherche avec détermination des variables mesurables et de définir un certain nombre d'hypothèses, qui seraient testées ensuite grâce à une étude quantitative.

Références :

- (1). Aubert, P., Crépon, B., et Zamora, P. (2009). Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires. *Economie prévision*, (1), 25-46.
- (2). Colin, T., Grasser, B. (2018). Rémunération et gestion des compétences : une nécessaire mise en perspective organisationnelle. Dans Stévenot A., Guery L. (dir.), *Rémunération du travail : Enjeux de gestion et débats de société*, Paris : Economica, pp. 41-53.
- (3). Colin, T. (2021). Investir et développer les ressources humaines : Les enjeux dans les domaines de la formation et de la gestion des compétences. EMS Editions. *Les grands courants de la gestion des ressources humaines*. Cairn. Info, 148 – 165.
- (4). Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de recherche scientifique. (2021). *Le métier de l'enseignant au Maroc à l'aune de la comparaison internationale*. Rapport thématique, 126 p.
- (5). Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). Le « quoi » et le « pourquoi » de la poursuite d'un objectif : les besoins humains et l'autodétermination du comportement. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- (6). Denimal, P. (2016). *Rémunération et reconnaissance du travail*, Paris : Entreprises et Carrière.
- (7). El Kalai, I., Kirmi, B., & Ait Lhassan, I. (2021). Investigating the effect of teacher commitment on student academic achievement: The case of Moroccan high schools in Tangier. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(8).
- (8). Essafani A, (2014). *Modélisation et simulation de la dynamique du système éducatif: Application au cas du Maroc*. Thèse de doctorat. Tanger : FSTT- Université Abdelmalik Essaâdi, 166 P.
- (9). Gilbert, P. (2021). *L'individu en GRH: Apport de la psychologie*. EMS Editions. *Les grands courants de la gestion des ressources humaines*. Cairn. Info , 18 - 33.
- (10). Lazear, E.P. (1979). Why is There Mandatory Retirement? , *Journal of Political Economy*, 87, 1261-1284.
- (11). Moisset. J.J, Plante. J, Toussaint, P (2005). *La gestion des ressources humaine pour la réussite scolaire*. Presses de l'université du Québec, 423 P.
- (12). Mssassi, S. (2005). *Précis du management : Concepts et processus de gestion*. Presses de l'imprimerie Litograf à Tanger, 143 P.
- (13). Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- (14). Meyer, J.P. et Allen, N. (1997). *L'engagement au travail*. Londres, Publications Sage.
- (15). McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- (16). OCDE, (2019). *Organisation de coopération et de développement économiques Enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage*. TALIS (2018).
- (17). Paré G., Tremblay, M. and Lalonde P. (2001). The role of organizational commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources

- Practices and Turnover Intentions of IT Personnel. Série Scientifique CIRANO, Working paper, Montréal, Canada, 2001, p. 24.
- (18). Robin, V. (2022). Les enseignants sont-ils mal payés ?. Éditions Esprit (en ligne), p 13 - 16. <https://www.cairn.info/revue-esprit-2022-6-page-13.htm>
- (19). Saint-Onge, S. (2014). Gestion de la rémunération ; Théorie et pratique, 3e édition, Chenelière Education, Montréal.
- (20). Tatto, M. et al. (2012), Policy, Practice, and Readiness to Teach Primary and Secondary Mathematics in 17 Countries: Findings from the IEA Teacher Education and Development Study in Mathematics (TEDS – M), International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA), Amsterdam.