



Inspection scolaire et décentralisation  
au Maroc  
Les Groupes rapprochés de l'action pédagogique

par

Amina Yekhlef et Malak Tazi



Institut international de planification de l'éducation

Inspection scolaire et décentralisation au Maroc  
Les Groupes rapprochés de l'action pédagogique

Les idées et les opinions exprimées dans ce volume sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'UNESCO ou de l'IIEP. Les appellations employées dans ce volume et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO ou de l'IIEP aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites.

La publication de ce document a été financée grâce à la subvention de l'UNESCO et aux contributions de plusieurs États membres de l'UNESCO, dont la liste figure à la fin de ce document.

Publié par :

l'Institut international de planification de l'éducation  
7-9, rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France

e-mail : [info@iiep.unesco.org](mailto:info@iiep.unesco.org)

Site web de l'IIEP : [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep)

Maquette de couverture : Corinne Hayworth

Composition : Linéale Production

Impression et brochage : Atelier d'impression de l'IIEP

© UNESCO 2005

## Remerciements

À Anton De Grauwe, sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour, ainsi qu'à M. l'inspecteur général El Mostafa Hddigui, sans oublier tous ceux et celles qui ont contribué de loin ou de près à cet ouvrage – notamment le personnel de l'IIPE.



## Présentation de la série

Les conférences sur l'Éducation pour tous (EPT) qui ont rassemblé la communauté internationale en 1990 à Jomtien, puis en 2000 à Dakar, ont insufflé une nouvelle dynamique en faveur de l'accès de tous les enfants, sans discrimination, à l'éducation de base. L'engagement pris à Dakar d'assurer, pour tous les pays présentant des plans d'Éducation pour tous viables, les ressources nécessaires à leur mise en œuvre a été d'une importance majeure. Force est néanmoins de reconnaître que, si de nombreux pays ont réussi à produire des plans d'EPT judicieusement conçus, ils n'ont obtenu que des résultats mitigés au stade de leur application.

Les programmes élaborés dans la perspective de l'EPT exigent de puissants moyens de gestion au niveau central comme au niveau local. Dans maints pays, ces moyens font malheureusement défaut pour diverses raisons, par exemple le manque de compétences du personnel, une répartition mal définie des responsabilités entre les différents échelons et acteurs, un degré d'autonomie locale très limité qui fait, par là même, obstacle à tout esprit d'initiative, conjugué à une absence de soutien de la part de l'échelon central ou encore des mécanismes de transparence insuffisamment développés.

L'un des principaux objectifs de l'IIEP est de renforcer les capacités et d'améliorer les pratiques de gestion éducative. Plusieurs programmes de recherche sont consacrés à ces questions et, en particulier, à la gestion du financement et des personnels. Cette collection d'ouvrages, quant à elle, s'intéresse plus spécifiquement au rapport qui peut exister entre les réformes de gestion et l'Éducation pour tous. Aussi une large place est-elle donnée, dans cette collection et dans le programme de recherche correspondant, aux réformes qui influent sur la répartition des responsabilités et des tâches entre les différents échelons et acteurs du système éducatif.

Au cœur de cette recherche réside la conviction qu'un système de gestion a besoin, pour être efficace, que le ministère central accorde un soutien massif aux initiatives locales et concède une large autonomie aux régions, communautés locales et écoles, dans un cadre de responsabilité clairement défini. L'objectif est donc ici d'explorer les réponses possibles à diverses questions fondamentales, parmi lesquelles :

- Comment sont organisés les différents ministères ? En quoi leur modèle d'organisation influe-t-il sur leur efficacité ? Sous quelle forme assurent-ils leurs services de soutien et d'inspection auprès des bureaux régionaux et locaux d'éducation ?
- Selon quels modes les divers pays procèdent-ils à l'affectation des responsabilités aux différents échelons et acteurs ? Dans quelles conditions intervient la mise en œuvre de ces politiques de décentralisation : quelles structures sont créées et quels sont les mécanismes d'évaluation existants ?
- Comment les bureaux locaux d'éducation et les établissements scolaires fonctionnent-ils dans un contexte de décentralisation ? Quelles initiatives peuvent-ils prendre ? L'autonomie dont ils disposent a-t-elle pour effet d'améliorer l'accès à l'éducation et la qualité de l'offre ou au contraire de creuser les disparités ?
- Quelles sont les mesures de gestion qui ont permis à des écoles d'être particulièrement performantes ? Est-il possible de généraliser ces mesures à l'ensemble du système ?

Cette collection se composera d'une grande variété d'ouvrages : audits de ministères, diagnostics de politiques de décentralisation, études de cas sur la mise en œuvre de la décentralisation et sur le fonctionnement des bureaux locaux et des écoles, analyses comparatives à l'échelon régional et monographies sur des innovations spécifiques.

# Table des matières

Remerciements	5
Présentation de la série	7
Liste des abréviations	11
Liste des tableaux et figure	12
Résumé	13
Introduction	17
Chapitre 1. Le système éducatif marocain et son inspection	21
1. Présentation du pays	21
Le contexte politique	21
La situation économique et sociale	22
La géographie et l'organisation territoriale	23
2. Le système et l'administration éducatifs	25
Aperçu du système éducatif	25
L'administration éducative	27
3. La réforme du système éducatif et de l'inspection	31
La réforme du système éducatif	31
L'inspection classique	36
La réforme de l'inspection et la Charte	57
Chapitre 2. Le développement des GRAP : une innovation et un défi	63
1. Cadre général	63
2. Le rôle des GRAP	65
Le GRAP	65
Le groupe provincial d'encadrement et de suivi	68
3. L'organisation des GRAP	69
Le GRAP	69

## Table des matières

Le groupe provincial d'encadrement et de suivi	73
Le groupe régional	74
La commission de suivi	75
4. Le mode d'opération des GRAP	77
La première phase	79
La seconde phase	82
5. Les domaines d'intervention des GRAP	83
L'administration des établissements	84
L'organisation administrative	87
Le travail pédagogique	92
Les questions éducatives	95
Les moyens d'enseignement et les bibliothèques scolaires	97
La gestion matérielle et financière	99
Chapitre 3. L'avenir des GRAP : principaux défis	105
1. Le contexte de mise en place	105
2. La conception et le rôle des GRAP	106
3. L'organisation des GRAP	109
4. Le fonctionnement des GRAP	112
5. Le recrutement des membres du GRAP	114
6. Le problème du cadre légal	115
Conclusion	117
Références	121
Annexes	125

## Liste des abréviations

AREF	Académies régionales d'éducation et de formation
CADAP	Centre académique de documentation et d'animation pédagogique
CIO	Centre d'information et d'orientation
COSEF	Commission spéciale d'éducation et de formation
CPDI	Cellule de production des documents d'information
DAP	Direction de l'action pédagogique
GRAP	Groupes rapprochés de l'action pédagogique
IIPE	Institut international de planification de l'éducation
ISD	Indice synthétique différentiel
MENJ	Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse
OMC	Organisation mondiale du commerce
PIB	Produit intérieur brut
TC	Tronc commun
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

## Liste des tableaux et figure

- Tableau 1.1 Répartition des inspecteurs dans les structures administratives pour l'année scolaire 1997/1998
- Tableau 1.2 Carte de l'encadrement pédagogique au niveau de l'enseignement primaire
- Tableau 1.3 Taux d'encadrement régional dans l'enseignement primaire pour l'année scolaire 2001/2002
- Tableau 1.4 Répartition des inspecteurs selon la fonction et la discipline dans l'enseignement collégial pour l'année scolaire 2001/2002
- Tableau 2.1 Mode d'intervention des GRAP : tableau synthétique de la première phase
- Figure 1. Schéma simplifié de l'organisation des GRAP

## Résumé

Engagé voilà quelques années sur la voie des réformes, le Royaume du Maroc œuvre pour l'amélioration des conditions de vie de ses citoyens et le développement de ses institutions. S'inscrivant dans une initiative globale de modernisation de la fonction publique et de l'administration, le système éducatif est au cœur de ce processus. La promulgation de la Charte d'éducation et de formation en 1999 a permis aux instances éducatives de se doter d'un texte référentiel d'action et a confirmé la volonté politique de s'engager dans la voie d'une révision en profondeur du système éducatif.

Dans ce cadre, la politique de décentralisation a reçu un intérêt grandissant de la part des pouvoirs publics. Dans plusieurs cas, elle est présentée comme la panacée aux problèmes de gouvernance. La Charte s'est faite l'écho de ce phénomène en prônant l'accélération de son implantation et en la qualifiant de « choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente ».

Parallèlement, la récente réorganisation de l'administration éducative au niveau central s'est accompagnée d'une remise en question de la conception, du rôle et de l'organisation du personnel d'encadrement – entendu ici le personnel d'inspection. Considérés comme pilier important pour concrétiser la politique de décentralisation d'un côté et pour relever la qualité de l'éducation de l'autre, les inspecteurs ont été au cœur de la réforme éducative.

En effet, conscients que les carences de l'encadrement éducatif et du suivi administratif constituent des obstacles majeurs à la réussite des objectifs de la politique éducative, les responsables ont envisagé la mise en place d'un nouveau mode d'encadrement. Il s'agit des Groupes rapprochés de l'action

pédagogique (GRAP), qui ont pour mission d'appuyer l'action des acteurs au niveau des établissements scolaires en s'adressant aussi bien aux enseignants qu'aux personnels de direction y exerçant.

Par ailleurs, constatant certains dysfonctionnements au niveau des services d'inspection – en particulier la rareté des visites d'inspection –, les responsables ont entrepris dans le même temps une rénovation de leur fonctionnement et de leur organisation.

Le dispositif GRAP se destine donc non seulement à accompagner la mise en place de la décentralisation du système éducatif et l'amélioration de la qualité de l'enseignement, mais aussi à réformer les services d'inspection et à améliorer leur rendement.

Du fait que leurs membres viennent d'horizons professionnels différents, les GRAP sont dotés d'une expertise importante qui leur procure une vision globale de la situation des établissements scolaires. Ils sont ainsi en mesure d'aborder des aspects aussi divers que la gestion administrative, la gestion financière, l'organisation éducative ou encore le travail pédagogique effectué au sein de ces établissements. Une fois leurs situations diagnostiquées, les établissements scolaires bénéficieront d'un appui plus ciblé des GRAP en fonction des priorités scolaires que ces groupes auront défini.

L'introduction de cette intervention rencontre plusieurs défis qui ont trait à des questions principales auxquelles doit répondre chaque système d'inspection, entre autres :

- Comment se fait la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le pilotage des écoles (dans ce cas les « anciens » inspecteurs et les GRAP) ?
- Quel est le meilleur équilibre entre contrôle et appui, entre inspection et accompagnement ?

- Quelles interventions l'inspection doit-elle privilégier, si son objectif est l'amélioration des écoles, et à quelles écoles doit-elle donner priorité ?
- Comment transformer la culture et les traditions d'une institution comme l'inspection ?



# Introduction

Confronté à divers problèmes socio-économiques, le Royaume du Maroc a amorcé un vaste chantier de réformes. Les pouvoirs publics ont marqué leur engagement dans cette voie en adoptant une approche sectorielle. À l'image de l'initiation du Pacte de bonne gestion qui vise à améliorer l'image de la fonction publique et à moderniser l'administration, on voudrait, dans le même temps, mobiliser toutes les énergies afin d'utiliser au mieux les potentialités nationales.

Le système éducatif a été au centre de ce processus comme en atteste la création de la très médiatisée Commission spéciale d'éducation et de formation (COSEF). Celle-ci a été chargée de « proposer un projet de réforme du système éducatif et de formation<sup>1</sup> » et d'élaborer ses propositions dans le cadre d'une charte nationale. La promulgation de cette Charte est venue confirmer la volonté politique de s'engager dans une révision en profondeur du système éducatif marocain.

Consciente de l'importance que revêt le facteur humain en vue de concrétiser ses mesures, la COSEF a longuement mis l'accent sur cet aspect. S'inspirant de ses travaux, les pouvoirs publics ont conditionné les objectifs qu'ils se sont assignés, à savoir la généralisation de l'enseignement et l'amélioration de sa qualité, par l'apport des ressources humaines en général et du personnel enseignant en particulier.

En effet, le levier 13 de la Charte revient sur la nécessité de motiver et de perfectionner le personnel éducatif tout en améliorant ses conditions de

1. Discours adressé à la Nation à l'occasion de la Fête du Trône le 3 mars 1999 par Feu SM Hassan II.

travail. Il stipule par ailleurs qu'il est nécessaire de veiller à la révision de ses « critères de recrutement, d'évaluation continue et de promotion ».

D'un autre côté, la politique de décentralisation a reçu de la part des pouvoirs publics un intérêt grandissant. Dans plusieurs cas, elle est présentée comme la panacée aux problèmes de gouvernance. La Charte s'est faite l'écho de ce phénomène en prônant l'instauration de mesures permettant l'implantation de cette politique (levier 15). En effet, elle préconise que :

« Les autorités d'éducation et de formation veilleront, en coordination avec les autres autorités compétentes, à accélérer la concrétisation de la politique de décentralisation et déconcentration dans ce secteur, en tant que choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente<sup>2</sup>. »

Parallèlement, la récente réorganisation de l'administration éducative au niveau central s'est accompagnée d'une remise en question de la conception, du rôle et de l'organisation du personnel d'encadrement – entendu ici le personnel d'inspection. Considérés comme pilier important pour concrétiser la politique de décentralisation d'un côté et pour relever la qualité de l'éducation de l'autre, les inspecteurs ont été au cœur de la réforme éducative.

En effet, partant du constat que l'insuffisance de l'encadrement éducatif et du suivi administratif constituent des obstacles majeurs à la réussite des objectifs de la politique éducative, les responsables éducatifs marocains ont envisagé la mise en place d'un nouveau mode « d'inspection ». L'initiative s'inscrit dans le cadre du réseau de suivi et d'encadrement des établissements scolaires et s'intitule : « projet n° 8 ».

Il s'agit de groupes rapprochés de l'action pédagogique, GRAP, qui ont pour mission d'appuyer l'action des acteurs au niveau des établissements scolaires en s'adressant aussi bien aux enseignants qu'au personnel d'administration exerçant dans ces établissements.

2. Article 144 de la Charte.

Constatant certains dysfonctionnements au niveau des services d'inspection – en particulier la rareté des visites d'inspection –, les responsables éducatifs ont entrepris dans le même temps une amélioration de leur fonctionnement et de leur organisation.

Le dispositif GRAP se destine donc non seulement à accompagner la mise en place de la décentralisation du système éducatif et l'amélioration de la qualité de l'enseignement, mais aussi à réformer les services d'inspection.

L'inspection de l'école comme institution est la nouveauté de ce projet et devrait être son point fort. Le GRAP est un groupe multidisciplinaire et les tâches de ses membres sont complémentaires. Constitué de membres possédant des formations et des compétences professionnelles différentes, le GRAP est doté d'une expertise importante qui lui procure une vision globale des situations des établissements scolaires. Grâce à cette expertise, il sera en mesure d'aborder des aspects aussi divers que la gestion administrative, la gestion financière, l'organisation éducative ou encore le travail pédagogique effectués au sein de ces établissements. Ce diagnostic lui permettra de procéder à leur mise à niveau puisque c'est là sa vocation première.

Cette étude s'intéresse au contexte de mise en place, à l'objectif, au rôle, à l'organisation, au fonctionnement et aux domaines d'intervention des GRAP. Elle aborde des questions relatives à ces aspects dont : Comment s'organise l'inspection au Maroc ? Pourquoi a-t-on procédé à sa réforme (problèmes de l'inspection classique) ? Comment s'articule le dispositif GRAP concrètement (cadre général de sa mise en place, rôle et organisation des GRAP) ? Et quel est son mode organisationnel (domaines et pratiques d'intervention) ? Pour parachever cette analyse, l'étude examinera les principaux défis auxquels ils sont confrontés en s'intéressant aussi bien à des aspects de forme (contexte de mise en place) qu'à des aspects de fond (conception, rôle, organisation, recrutement et cadre légal).

## Notes méthodologiques

La première précision concerne l'emploi du terme « administration pédagogique ». En effet, cette étude se base sur le jargon employé au sein de l'administration éducative marocaine qui désigne par ce terme l'administration de l'établissement scolaire par opposition à l'administration centrale et à l'administration au niveau régional et provincial.

L'administration pédagogique comprend, au niveau de l'enseignement collégial : le directeur, les surveillants généraux (il faut compter un surveillant général pour 600 élèves) et les répétiteurs. Quant à l'intendant, et même s'il exerce au niveau de l'administration de l'établissement scolaire, il n'est pas considéré pour autant comme membre de l'administration pédagogique mais plutôt comme un cadre technique. C'est pourquoi il relèverait de la division des affaires administratives et générales.

Deuxièmement, cette étude distingue l'inspection en général, à laquelle elle se réfère par le terme « inspection classique », des GRAP, considérés ici comme une réforme de l'inspection. D'ailleurs, pour mettre en exergue le travail de ces groupes, une mise en relief de ce dispositif par rapport à « l'inspection classique » s'avère utile. Elle permettra de cerner aussi bien l'organisation que le fonctionnement et les procédés d'intervention des GRAP. Reste à rappeler qu'en ce qui concerne les appellations de postes, la présente étude se réfère principalement aux nouveaux textes, à savoir le nouveau statut particulier des personnels de l'Éducation nationale et la Charte nationale d'éducation et de formation.

Troisièmement, les parties de l'étude sont complémentaires puisque leur répartition s'est opérée uniquement dans un souci méthodologique. Dans le *chapitre 2*, la partie « domaines d'intervention », par exemple, complète la partie consacrée au rôle des GRAP dans la mesure où elle permet de mieux appréhender ce dispositif.

# *Chapitre 1*

## Le système éducatif marocain et son inspection

### 1. Présentation du pays

#### *Le contexte politique*

Le Maroc est devenu une monarchie constitutionnelle après son indépendance en 1956. Le roi désigne parmi la majorité un Premier ministre qui, à son tour, lui propose un gouvernement pour validation. Les dernières élections législatives se sont déroulées en septembre 2002 et ont conduit à la désignation du technocrate Driss Jettou au poste de Premier ministre. La coalition de l'Union Socialiste des Forces Populaires et du parti conservateur Istiqlal s'est confirmée à cette occasion, suite à quoi ont commencé les tractations pour former un nouveau gouvernement<sup>3</sup>.

Par ailleurs, l'amendement de la Constitution en 1996 a instauré le bicaméralisme. Le Parlement est désormais constitué de deux chambres : une Chambre des représentants et une Chambre des conseillers. La nouvelle Constitution a notamment permis l'élargissement des compétences du corps législatif et la création d'une Cour constitutionnelle.

Mais malgré la volonté d'œuvrer vers une plus grande libéralisation de la vie politique, plusieurs critiques ont été formulés à l'encontre de l'institution monarchique. À titre d'exemple, on lui reproche d'accorder « uniquement au

3. Pour plus d'informations sur ce sujet, voir le site du Premier ministre (<http://www.pm.gov.ma/>) et le site du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (<http://www.maec.gov.ma/>).

gouvernement un rôle de gestionnaire, se réservant, pour sa part, d'élaborer la stratégie politique et de distribuer équitablement le revenu et le produit du labeur »<sup>4</sup>. Il n'en demeure pas moins que l'engagement du pays dans la voie du changement semble bien engagé comme le souligne un récent rapport émanant des instances européennes (Partenariat Euro-Med, 2001).

### ***La situation économique et sociale***

Depuis son indépendance, le Maroc pratique l'économie de marché. Au début des années quatre-vingt, ce choix s'est confirmé par l'adoption d'un système d'économie ouverte, orienté vers les exportations. En 1996, le royaume a signé avec l'Union européenne un accord de partenariat prévoyant la mise en place d'un système de libre échange avec l'ensemble des pays membres de l'Union. Il a été renouvelé en 2000, alors que les négociations engagées avec les États-Unis d'Amérique pour la mise en place d'un accord de libre échange du même type que celui déjà conclu avec la Jordanie viennent d'aboutir.

La situation macro-économique est satisfaisante. Le taux d'inflation annuelle, par exemple, est proche de celui des pays industrialisés puisqu'il n'enregistre que 2,8 % en 2002, et qu'il est d'ailleurs passé à 2 % en 2003. Par ailleurs, le programme d'ajustement structurel (PAS) du milieu des années quatre-vingt a permis de substantiels progrès macro-économiques, surtout liés à l'allègement de la dette, aux réformes fiscales et à la restriction de la demande.

Mais depuis 1998, le pays connaît une conjoncture économique délicate. En effet, la croissance a été irrégulière du fait du poids très important du secteur primaire qui a souffert des mauvaises conditions climatiques. Car il faut savoir que la sécheresse a détruit près de 45 % du produit intérieur brut (PIB) agricole. Cette situation, conjuguée aux effets du programme

4. *Le Monde diplomatique*, février 2000.

d'ajustement structurel, a été dramatique pour beaucoup de Marocains surtout si l'on sait que 50 % de la population active se concentre dans ce secteur.

Par conséquent, et tout en étant un pays à revenu intermédiaire, avec un PIB par habitant d'environ 1 245 dollars EU en 2002 (Organisation mondiale du commerce, 2003), le Maroc est confronté à une aggravation du chômage et de la pauvreté. En effet, le taux de chômage s'élève à environ 20 %, et 20 % des 31 millions de Marocains vivent en dessous du seuil de pauvreté. Par ailleurs, l'incidence de la pauvreté parmi la population rurale est particulièrement prononcée : en 1998-1999 plus d'un quart de la population vivant dans les zones rurales était pauvre alors que cette proportion s'élevait à un dixième dans les zones urbaines. D'autre part, en 2000, 42 % seulement de la population rurale avait accès à une eau salubre, et seuls 45 % des villages avaient l'électricité. En 1997, la mortalité maternelle s'élevait à 307 pour 100 000 naissances dans les zones rurales, alors que la proportion était de 125 dans les villes<sup>5</sup>.

Toutefois, avec la mise en place du plan de développement national 2000-2004, les pouvoirs publics espèrent redresser la situation. Pour s'assurer de son aboutissement, il a été accompagné d'une série de réformes financières et économiques. L'augmentation du PIB de 3.6 % en 2002 à 4.5 % en 2003 témoigne des efforts entrepris dans ce sens<sup>6</sup>.

### *La géographie et l'organisation territoriale*

Situé à l'extrême nord-ouest du continent africain au point de rencontre entre l'Afrique et l'Europe, le Maroc est un État du Maghreb (appelé

5. « Moderniser l'éducation au Maroc : les TIC en tant que catalyseurs de la réforme ». Disponible sur : [http://learnlink.aed.org/Publications/francais/case\\_studies/Morocco.pdf](http://learnlink.aed.org/Publications/francais/case_studies/Morocco.pdf)
6. Pour plus d'informations sur l'économie marocaine, consulter le site : [http://europa.eu.int/comm/dgs/economy\\_finance/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/economy_finance/index_en.htm)

officiellement Royaume du Maroc). Il est limité à l'est et au sud-est par l'Algérie, au sud par la Mauritanie, à l'ouest par l'océan Atlantique et au nord par la Méditerranée. Sa superficie atteint 710 850 km<sup>2</sup>. Sa capitale économique est Casablanca tandis que sa capitale administrative est Rabat.

Afin de suivre l'évolution démographique et d'assurer l'approvisionnement des services sociaux de base, le découpage administratif a subi plusieurs ajustements. De nos jours, l'administration territoriale comprend, outre le niveau central, trois niveaux. En effet, le territoire marocain est découpé en 16 régions divisées elles-mêmes en 26 préfectures, 45 provinces et 1 547 communes, parmi lesquelles on compte :

- 249 communes urbaines ;
- 1298 communes rurales.

Une préfecture est une subdivision du territoire marocain totalement urbaine. Lorsque la subdivision administrative comprend une zone rurale, elle est appelée province. Autrement dit, les régions, préfectures, provinces et communes constituent les collectivités locales du royaume.

La création des préfectures remonte au début des années quatre-vingt. À cette époque, et pour résoudre le problème lié au développement des grandes villes, l'État avait subdivisé l'espace urbain en plusieurs préfectures. Quant à la région, elle vaut sa consécration à la Constitution de 1996 dont l'une des innovations a été de porter la région au rang des autres collectivités locales, c'est-à-dire aux côtés des préfectures, provinces et communes. Il existe aujourd'hui 16 régions et 69 préfectures et provinces (*annexe 1*).

C'est l'instance communale qui, politiquement, juridiquement et financièrement, porte l'ensemble de l'édifice. Elle en est le pilier fondamental puisque c'est à ce niveau que le processus électoral et participatif est organisé pour servir ensuite de plate-forme de base pour le fonctionnement des deux autres catégories de collectivités locales : la préfecture et la province. Car

les provinces et les préfectures marocaines sont administrées par des gouverneurs nommés par le roi et soumis au gouvernement central.

D'autre part, les collectivités locales « élisent des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires dans les conditions déterminées par la loi. Les gouverneurs exécutent les délibérations des assemblées provinciales, préfectorales et régionales dans les conditions déterminées par la loi<sup>7</sup>. »

Pour le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ), le territoire d'une académie régionale d'éducation et de formation (AREF) cadre avec celui de la région, celui d'une délégation correspond à celui d'une préfecture ou d'une province.

## 2. Le système et l'administration éducatifs

### *Aperçu du système éducatif*

Le système éducatif marocain a fait l'objet d'une récente réorganisation pédagogique. Dorénavant, il comportera un enseignement préscolaire, un enseignement primaire, un enseignement collégial (appelé aussi enseignement secondaire collégial), un enseignement secondaire et un enseignement supérieur. Cette restructuration se base sur les tronc communs, la spécialisation progressive et les passerelles à tous les niveaux<sup>8</sup>.

Une fois la généralisation de l'enseignement obligatoire suffisamment avancée, il sera procédé à des articulations et à des regroupements selon les plans pédagogique et administratif. Ainsi les enseignements préscolaire<sup>9</sup> et

7. *Source* : site du ministère marocain de la Communication : <http://www.mincom.gov.ma/>

8. *Source* : site du MENJ : <http://www.men.gov.ma/>

9. À ce sujet, voir la loi n° 05-00 relative au statut de l'enseignement préscolaire.

primaire seront réunis pour constituer un socle éducatif cohérent : le primaire. D'une durée de huit ans, le primaire sera composé de deux cycles :

- le cycle de base qui regroupera le préscolaire et le premier cycle du primaire ;
- le cycle intermédiaire qui sera constitué du deuxième cycle du primaire (*annexe 2*).

Par ailleurs, les récentes statistiques du MENJ indiquent que le système scolaire a enregistré un taux de scolarisation avoisinant 72,3 % pour la tranche d'âge des 6-17 ans (MENJ, *Statistiques de l'éducation 2002-2003*, p. 11)<sup>10</sup>. Selon la même source, le taux d'encadrement de l'enseignement primaire s'est stabilisé ces dernières années puisqu'il indique 28,7 élèves par enseignant (MENJ, *Statistiques 2002-2003*, p. 36), alors qu'il a augmenté dans l'enseignement secondaire collégial pour enregistrer 20,3 élèves par enseignant – tandis qu'il n'en indiquait que 17,2 pour l'année scolaire 1992/1993 (MENJ, *Statistiques 2002-2003*, p. 51). La même remarque s'applique à l'enseignement secondaire dont le ratio élèves/enseignant a atteint 15,7 pour la rentrée 2002/2003. Or il n'affichait que 13 élèves par enseignant pour l'année scolaire 1992/1993 (MENJ, *Statistiques 2002-2003*, p. 63).

En ce qui concerne le rendement interne, les analyses de la COSEF, entreprises à la fin des années quatre-vingt-dix, ont conclu que « sur 100 élèves qui intègrent le système, 65 complèteront le premier cycle fondamental, 36 passeront en secondaire, 13 obtiendront le baccalauréat, et 5 recevront un diplôme universitaire<sup>11</sup>. » Par ailleurs, il est à relever que les redoublements pendant les trois premières années du primaire sont particulièrement importants puisqu'ils étaient, pour l'année scolaire 2000/2001 de 17,9 % en première

10. « Pour les 6 ans, il enregistre 90,7 % ; pour les 6-11 ans, il enregistre 92,1 % ; pour les 12-14 ans, il enregistre 66,3 % ; et pour les 15-17 ans, il enregistre 41,2 % . »

11. « Regards sur le système éducation-formation au Maroc », COSEF, août 2000, p. 78. Cité dans : Banque mondiale, 2003, p. 2.

année, 15,3 % en deuxième année et 15,5 % en troisième année<sup>12</sup>. Le taux de redoublement est encore plus important en troisième année de l'enseignement collégial où il enregistre 34,4 % pour l'année scolaire 2000/2001<sup>13</sup>. Quant aux lycéens, ils sont 19,2 % à devoir repasser la deuxième année du baccalauréat<sup>14</sup>.

D'autre part, une enquête nationale sur les niveaux de vie des ménages effectuée en 1998/1999 a révélé que les déperditions scolaires demeurent considérables<sup>15</sup>. Cela se confirme surtout au niveau de l'enseignement primaire et collégial puisque 11,1 % des enfants âgés de 7 à 15 ans ont abandonné l'école. Ce taux avoisine les 15 % chez les jeunes ruraux de sexe masculin.

Ce phénomène s'expliquerait par le « désintéressement des enfants envers l'école (41,2 %), aussi bien dans le milieu rural que dans le milieu urbain, et du manque de moyens financiers (18,9 %). Le taux d'abandon devient plus important dans la tranche d'âge des 13-15 ans dont le tiers de garçons vit dans le rural tandis que 21,4 % des filles de cette tranche quittent l'école avant terme. » (El Kadiri, 2000, p. 9)

### ***L'administration éducative***

L'administration éducative au Maroc correspond au découpage administratif de sorte qu'on obtient une AREF au niveau de chaque région et une délégation au niveau de chaque préfecture et province. Par conséquent, on peut dire que le ministère comporte aujourd'hui quatre niveaux d'intervention :

12. *Source* : site du MENJ : <http://www.men.gov.ma/>
13. *Source* : <http://www.men.gov.ma/>
14. *Source* : <http://www.men.gov.ma/>
15. Ministère de la Prévision économique et du Plan. Direction de la statistique. « Enquête nationale sur les niveaux de vie des ménages 1998/1999 ». Cité dans : El Kadiri, 2000, p. 9.

1. l'administration centrale ;
2. 16 AREF ;
3. 69 délégations provinciales et préfectorales ;
4. les établissements de formation : écoles, collèges, lycées, centres d'information et d'orientation (*annexe 3*).

### *L'administration centrale*

L'organigramme, utilisé actuellement par le MENJ, a été institué par le décret n° 2-96-956 du 4 février 1998. Mais comme conséquences essentielles de la décentralisation et de la déconcentration de ces structures et attributions, le ministère a été doté en juillet 2002 d'un nouvel organigramme. Celui-ci prévoit notamment un secrétariat général et une inspection générale de l'éducation et de formation.

Le secrétaire général exerce les attributions qui lui sont dévolues par le décret n° 2-93-44 du 29 avril 1993 (*7 kaada* 1413). Quant à l'inspection générale, elle est concernée par le décret n° 2-02-382 du 17 juillet 2002 et est constituée de deux inspecteurs généraux. Le premier est chargé des questions pédagogiques et le second des affaires administratives.

Grâce à ce nouvel organigramme, les structures centrales ont été fortement réduites. Ainsi le nombre de directions centrales est ramené à 10 au lieu de 18, celui des divisions a été réduit de 72 à 33, et les services de 238 à 71. Les directions créées, et dont la composition est définie par le décret n° 2-02-382 du 17 juillet 2002, sont relatives aux domaines suivants :

- l'évaluation de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies ;
- les curricula ;
- la promotion du sport scolaire ;
- la stratégie, les statistiques et la planification ;

- la gestion du système d'information ;
- les affaires juridiques et le contentieux ;
- les affaires générales, le budget et le patrimoine ;
- les ressources humaines et la formation des cadres ;
- la coopération et la promotion de l'enseignement scolaire privé ;
- la rénovation pédagogique et l'expérimentation.

Par conséquent, l'administration éducative au Maroc obéit à une structure pyramidale. Les directions jouent un rôle centré sur l'orientation et la conception du système éducatif au niveau national. Leur restructuration vise à éviter les doubles emplois entre directions, à optimiser l'utilisation des ressources, humaines et matérielles, et à renforcer les fonctions de coordination, de suivi et d'évaluation.

#### *Les académies régionales d'éducation et de formation*

L'AREF est chargée de la mise en œuvre de la politique éducative et de formation au niveau de la région, compte tenu des priorités et des objectifs nationaux établis par l'autorité de tutelle. Elle est administrée par un conseil présidé par le ministre de l'Éducation et gérée par un directeur nommé par *dahir* (décret) sur proposition du ministre. Le budget de l'AREF comprend les subventions du budget de l'État, les subventions et participations des collectivités locales, les emprunts, les dons et revenus des prestations en accord avec ses activités.

Administrativement parlant, l'AREF dispose sous sa tutelle des délégations provinciales et préfectorales de l'Éducation nationale qui relèvent de son ressort territorial, de même que les établissements d'enseignement et de formation qui s'y trouvent (*annexe 4*).

### *Les délégations provinciales et préfectorales*

Les délégations sont les plus anciennes structures extérieures du MENJ puisqu'elles existaient déjà pendant le protectorat français. Elles ont été reconduites lors de l'indépendance en 1956. Mises en 1987 sous la tutelle des académies nouvellement créées, elles gardent ce statut avec la création des AREF.

La délégation existe au niveau de chaque province ou préfecture puisque chaque région est divisée, géographiquement, en plusieurs provinces et/ou préfectures. Le nombre de délégations dépend de la taille de l'AREF : de deux (dans l'académie de Laayoune-Boujdour-Sakia) à neuf (dans l'académie du Grand Casablanca).

Elle est dirigée par un délégué qui se charge, entre autres, d'appliquer la politique décidée au niveau régional conformément aux orientations nationales (*annexe 5*).

### *Les établissements scolaires et de formation*

Les établissements scolaires et de formation (écoles, collèges, lycées et centres d'information et d'orientation, CIO) sont placés, depuis la loi du 17 juillet 2002, sous un statut particulier qui devrait se mettre en place progressivement. Ces établissements sont dirigés par un conseil d'établissement constitué du conseil de gestion, du conseil pédagogique, des conseils d'enseignement et des conseils de classe. Le rôle de ces conseils est essentiellement pédagogique. En effet, aucun article ne fait référence à un budget de l'établissement, même si l'établissement peut « bénéficier d'un appui, technique, matériel et culturel de la part d'organismes publics ou privés dans le cadre de conventions de partenariat »<sup>16</sup>.

Malgré les modifications apportées au système éducatif, on peut relever que d'un point de vue organisationnel, la pyramide actuelle de répartition du

16. Article 9, loi du 17 juillet 2002.

personnel comporte une base constituée pour une grande part de moyens et petits fonctionnaires. Une telle situation mérite d'être revue en renforçant la qualification, l'expertise et les compétences requises pour la réussite des réformes éducatives. À ce titre, le redéploiement du personnel peut être une option judicieuse.

### 3. La réforme du système éducatif et de l'inspection

#### *La réforme du système éducatif*

##### *Les problèmes du système éducatif*

Dès le lendemain de l'indépendance en 1956, l'école a occupé une place centrale dans les politiques gouvernementales. Le système d'enseignement mis en place depuis a permis la formation de ressources humaines importantes dans la plupart des domaines d'activité, favorisant ainsi la structuration de l'administration nationale et le développement de larges secteurs de l'économie marocaine (Belfkih, 2000, p. 78).

D'un autre côté, et compte tenu du facteur démographique, l'école marocaine a dû faire face à un nombre croissant d'effectifs scolaires. En effet, alors que la population marocaine a été multipliée par 2,4 entre 1960 et 1998, les effectifs des bénéficiaires de l'enseignement ont connu eux une évolution quasi exponentielle : le nombre d'élèves à l'école primaire a été multiplié par 4,5, le nombre de collégiens par 7, le nombre de lycéens par 21 et celui des étudiants par plus de 40<sup>17</sup>. Sur la même période, des changements majeurs sont intervenus aussi bien au niveau des contenus que de l'organisation de ce système<sup>18</sup>.

17. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

18. Pour une analyse historique de l'évolution des orientations et de l'organisation du système scolaire, voir par exemple : Merrouni, M. « Textes et organisation scolaire. Évolution du système de l'enseignement au Maroc ». Dans : *L'École*, 2000, p. 5-14.

De façon régulière, des réflexions visant à poser les jalons d'une réforme ont été développées. Depuis la mise en place du Conseil supérieur de l'enseignement, ces réflexions ont été formalisées à travers un certain nombre d'approches parmi lesquelles les projets de réforme de 1975, de 1985 et de 1995, ainsi que les projets de charte nationale de 1978 et 1981<sup>19</sup>.

Mais malgré un incontestable développement du système éducatif se manifeste un décalage croissant entre les attentes sociales et les réponses proposées par l'école. En effet, le secteur éducatif marocain a été l'objet de nombreuses critiques. Ses détracteurs l'ont qualifié de système démodé, incapable de répondre aux exigences des réalités modernes<sup>20</sup>. Cela est d'autant plus vrai que ces dernières décennies, et comme l'a d'ailleurs constaté la COSEF, le secteur éducatif a montré des signes d'inadéquation préoccupants dont :

- la persistance d'un taux d'analphabétisme anormalement élevé (affichant 48 % en 2003)<sup>21</sup>, au regard de celui qu'enregistrent des pays à niveau de développement comparable ;
- un taux de scolarisation des enfants en âge de l'être anormalement faible ;
- une très forte disparité, portant sur les deux points ci-dessus, entre le milieu urbain et le milieu rural. Avec 67 % d'analphabètes chez les ruraux de plus de 10 ans, soit deux personnes sur trois, le milieu rural est pratiquement deux fois plus exposé à l'analphabétisme que le milieu urbain (34 % d'analphabètes chez les citadins). D'ailleurs, il reste encore dans le pays des *douars* (bourgs) qui ne disposent pas de structures d'enseignement à proximité, certains étant même privés de toute possibilité de scolarisation. « La raison fondamentale de l'échec de la politique éducative dans le milieu rural réside essentiellement dans la non prise en considération, jusqu'à ces dernières années, de la situation

19. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

20. *Source* : site de l'UNESCO : [http://www2.unesco.org/wef/fr-news/fr\\_ips\\_maroc.shtml](http://www2.unesco.org/wef/fr-news/fr_ips_maroc.shtml)

21. « Campagne nationale d'alphabétisation », 2003.

de dénuement d'une grande partie de la population rurale et de l'absence d'une vision globale de développement rural. » (El Kadiri, 2000) Le même déséquilibre existe entre les garçons et les filles puisque le sexe féminin reste le plus touché et représente 62 % de la population analphabète ;

- la place relativement marginale que continue d'occuper la formation professionnelle, dans le double sens d'être extérieure et juxtaposée au système éducatif global et de ne représenter qu'une proportion infime de l'ensemble des effectifs fréquentant les établissements d'éducation et de formation, à tous les niveaux ;
- un rendement externe extrêmement faible, surtout dans les filières non qualifiantes et non sélectives, qui se traduit par le phénomène patent des diplômés sans emploi. 26,8 % d'entre eux étaient au chômage au terme de l'année 2001 contre 11,8 % pour les non diplômés ;
- un rendement interne non moins faible et très coûteux, clairement manifesté par les taux élevés d'abandon, d'échec et de redoublement à répétition à tous les niveaux scolaires, surtout dans les établissements du supérieur qui ne pratiquent d'autre sélection ou orientation que la date d'obtention du baccalauréat ;
- une dégradation du niveau de compétence des sortants du système (même les diplômés) par la conjonction de plusieurs facteurs parmi lesquels : la tolérance – due aux quotas administratifs – de seuils d'admission bien en dessous de la 'moyenne', les biais entachant de plus en plus les évaluations et examens, la carence quasi totale de l'orientation et, plus fondamentalement, les insuffisances constatées dans les programmes et les méthodes pratiquées ;
- la distorsion entre les langues d'enseignement utilisées (l'arabe et le tamazight) dans l'enseignement fondamental et secondaire d'une part, et dans la formation professionnelle et l'enseignement supérieur technologique et scientifique, d'autre part. Sans compter le constat d'une baisse générale de la maîtrise des langues (y compris l'arabe) et des compétences de communication et d'expression ;

- le paradoxe de l'existence d'infrastructures d'enseignement supérieur inemployées ou sous-employées (surtout en milieu rural), alors que les besoins d'éducation et de formation non satisfaits sont potentiellement très grands ;
- le paradoxe du surnombre d'enseignants et de cadres administratifs dans l'ensemble du système, alors que certaines de ces composantes essentielles sont sous-encadrées ;
- la dégradation de la motivation des enseignants, la dévalorisation de leur mission et la tendance de la relation pédagogique à devenir trop souvent tendue, voire parfois conflictuelle ;
- le contraste entre, d'une part, l'ampleur des besoins en ressources additionnelles pour généraliser l'éducation et améliorer sa qualité et, d'autre part, la quasi-saturation des possibilités de dépenses publiques supplémentaires dans le secteur ;
- la persistance de modes d'organisation et d'administration de l'éducation et de la formation marqués par la centralisation excessive, la bureaucratie et l'absence de participation effective des principaux partenaires de l'éducation – en premier lieu les parents, les étudiants et les enseignants – à la gestion et à l'évaluation des établissements<sup>22</sup>.

En définitive le système éducation-formation, en ne réservant que peu de place aux approches pro-actives, démontre une faible capacité à gérer les mutations qui traversent la société, ainsi que les exigences, en constante évolution, du marché du travail.

### *La Charte nationale d'éducation et de formation*

En déclarant la décennie 2000-2009 « décennie de l'éducation », le roi Mohammed VI a confirmé son engagement dans la voie des réformes éducatives que son père, le roi Hassan II, avait initié en créant la COSEF. Constituée de membres éminents de la scène marocaine et présidée par le conseiller du roi,

22. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

celle-ci témoigne de l'engagement des pouvoirs publics dans une réforme en profondeur du système éducatif. En effet, elle a été chargée de mener une réflexion approfondie sur les dysfonctionnements du système scolaire afin de lui proposer des solutions concrètes. Ses travaux ont donné naissance à la Charte nationale d'éducation et de formation qui constitue désormais une plate-forme pour la mise en place des initiatives du pays en matière d'éducation, notamment celles du plan de développement économique et social 2000-2004.

La Charte a été préparée entre le mois d'avril et le mois de juin 1999 et les textes d'application (inspirés de la Charte), après avoir été adoptés par le Parlement au printemps 2000, sont entrés en vigueur depuis septembre de la même année.

La Charte a défini six espaces de rénovation :

1. l'extension de l'enseignement et son ancrage à l'environnement économique ;
2. l'organisation pédagogique ;
3. l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation ;
4. les ressources humaines ;
5. la gouvernance ;
6. le partenariat et le financement.

Bien que l'objet de cette étude n'est pas de détailler chacun de ces points, il est néanmoins intéressant de noter que l'objectif principal de la Charte concerne le premier espace, c'est-à-dire s'assurer que tous les enfants âgés de 6 ans révolus soient inscrits en première année d'école primaire, à partir de la rentrée scolaire de septembre 2002. Cet objectif s'accompagne de la volonté de faire passer à 90 % la proportion d'enfants qui, étant entrés en première année, terminent leurs études de cinquième année, et ce, à partir de 2005. Elle recommande notamment que 60 % des jeunes bénéficient de 12 ans d'éducation-formation et que 40 % obtiennent le baccalauréat (*annexe 2*).

Afin d'optimiser les chances d'atteindre cet objectif, la loi 04-00 du 19 mai 2000 (modifiant et complétant le *dahir* (décret) n° 1-63-071 du 13 novembre 1963) a été promulguée. Elle insiste sur l'enseignement fondamental en tant que droit et obligation, sous peine de sanctions pour les responsables d'enfants âgés de 6 à 15 ans révolus dans le cas de leur non-scolarisation.

Sur le plan qualitatif, la Charte préconise une refonte des programmes et des méthodes (levier 7). La mise en place d'un comité permanent des programmes, survenue dernièrement et dont la mission consiste à planifier, superviser et valider les produits des équipes disciplinaires et pédagogiques, s'inscrit dans le cadre de cette recommandation<sup>23</sup>. Et si la formule d'un comité permanent a été retenue, c'est parce qu'elle est censée assurer une continuité à l'amélioration de la qualité de l'éducation au Maroc.

D'un point de vue structurel, les rédacteurs de la Charte ont opté pour une déconcentration des responsabilités du système éducatif vers les AREF. La loi n° 07-00, promulguée par *dahir* (décret) n° 1-00-203, a permis leur création au niveau des 16 régions administratives du royaume. Tout en demeurant sous la tutelle du MENJ, celles-ci ont été dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

### *L'inspection classique*

#### *Son rôle et sa structure*

En termes d'effectifs et en comparaison avec d'autres catégories de personnel du MENJ, le personnel d'inspection est loin d'être le plus important. En effet, les inspecteurs ne représentent que 1,65 % de la totalité des ressources humaines du système éducatif marocain, alors que le personnel enseignant et le personnel administratif en représentent 84,66 % et 8,82 % respectivement (MENJ/DBCG, 1999, p. 6).

23. *Libération* (Casablanca), 8 février 2004.

Le personnel d'inspection au Maroc comprend :

- les inspecteurs pédagogiques ;
- les inspecteurs en orientation de l'éducation ;
- les inspecteurs en planification de l'éducation ;
- les inspecteurs des services matériels et financiers.

Selon le nouveau statut particulier des personnels de l'Éducation nationale, les inspecteurs pédagogiques représentent le corps d'encadrement et de contrôle pédagogique. Ce corps comprend les cadres suivants :

- les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire ;
- les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement secondaire.

Art. 3. Le cadre des inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire comprend deux grades :

- inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire du premier grade ;
- inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire du grade principal.

Art. 4. Les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire sont chargés de l'encadrement, de la supervision et du contrôle pédagogique des professeurs de l'enseignement primaire des établissements d'enseignement public et du personnel chargé des fonctions de direction et d'enseignement dans les établissements privés de l'enseignement préscolaire et primaire.

Ils contribuent également à la recherche pédagogique en collaboration avec les instances compétentes ainsi qu'à l'élaboration des programmes et curricula.

Outre les attributions susmentionnées, les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire du grade principal assurent l'encadrement et la coordination des activités du personnel d'encadrement et du contrôle pédagogique de l'enseignement primaire au niveau des établissements d'enseignement et des centres de formation.

Selon l'article 9 du statut particulier des personnels de l'Éducation nationale, les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement secondaire se répartissent eux aussi sur deux grades, alors que leurs attributions sont définies par l'article 10.

Art. 10. Les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement secondaire sont chargés, selon leur spécialité, de l'encadrement, de la supervision et du contrôle pédagogique des professeurs de l'enseignement secondaire collégial et secondaire qualifiant, des professeurs agrégés exerçant dans les établissements de l'enseignement secondaire qualifiant, dans les classes du cycle du baccalauréat public et dans les centres de formation, ainsi que du personnel chargé de l'enseignement dans les établissements privés de l'enseignement secondaire collégial et secondaire qualifiant.

Ils contribuent également à l'élaboration des programmes et curricula et entreprennent des activités de recherche en collaboration avec les instances compétentes.

Outre les fonctions citées à l'alinéa précédant, les inspecteurs pédagogiques de l'enseignement secondaire du grade principal sont chargés de l'encadrement et de la coordination des activités des cadres du corps d'encadrement et du contrôle pédagogique de l'enseignement secondaire collégial et secondaire qualifiant, au niveau des établissements d'enseignement et de formation.

Quant aux inspecteurs en orientation de l'éducation et les inspecteurs en planification de l'éducation, ils ont été regroupés en un seul corps, le corps d'orientation et de planification de l'éducation.

Art. 52. Le cadre des inspecteurs en orientation de l'éducation comprend deux grades :

- inspecteurs en orientation de l'éducation du premier grade ;
- inspecteurs en orientation de l'éducation du grade principal.

Art. 53. Les inspecteurs en orientation de l'éducation du premier grade sont chargés de l'encadrement et du contrôle des conseillers en orientation de l'éducation dans les établissements scolaires, et de la coordination du programme d'action avec les autres secteurs.

Ils assurent, le cas échéant, les fonctions visées à l'article 48 du présent décret, et ce pour les inspecteurs en orientation de l'éducation qui exercent ces fonctions à la date de publication de ce décret.

Outre les attributions susvisées, les inspecteurs en orientation de l'éducation du grade principal participent à la préparation, à l'exécution, à l'évaluation des plans d'éducation et d'enseignement au niveau national et régional, et à la coordination des activités des cadres en orientation de l'éducation.

Art. 61. Le cadre des inspecteurs en planification de l'éducation comprend deux grades :

- inspecteurs en planification de l'éducation du premier grade ;
- inspecteurs en planification de l'éducation du grade principal.

Art. 62. Les inspecteurs en planification de l'éducation du premier grade sont chargés de l'encadrement et du contrôle des conseillers en planification de l'éducation et de la coordination de leurs activités. Ils assurent, le cas échéant, les fonctions visées à l'article 57 du présent décret, et ce pour les inspecteurs en planification de l'éducation qui exercent ces fonctions à la date de publication de ce décret.

Outre les attributions susvisées, les inspecteurs en planification de l'éducation du grade principal participent à la préparation, à l'exécution et à l'évaluation des plans d'éducation et d'enseignement au niveau national et régional.

Les inspecteurs des services matériels et financiers font partie du corps de gestion et de contrôle matériel et financier relevant du MENJ.

Art. 41. Le cadre des inspecteurs des services matériels et financiers comprend deux grades :

- inspecteurs des services matériels et financiers du premier grade ;
- inspecteurs des services matériels et financiers du grade principal.

Art. 42. Les inspecteurs des services matériels et financiers du premier grade sont chargés du contrôle de la gestion matérielle, financière et comptable des établissements d'enseignement et des centres de formation relevant du ministère de l'Éducation nationale.

Art. 44. Les inspecteurs des services matériels et financiers du grade principal assurent, en plus des fonctions visées à l'article 42 ci-dessus, l'encadrement et la coordination des travaux des inspecteurs des services matériels et financiers du premier grade.

Par ailleurs, le corps d'inspection bénéficie d'une place privilégiée aussi bien au sein du système éducatif qu'au sein de la communauté éducative marocaine. En effet, la fonction d'inspecteur jouit de beaucoup de prestige dans la mesure où elle représente la culmination de la carrière professionnelle du fonctionnaire de l'éducation. Autrement dit, d'un point de vue hiérarchique, la perception de cette profession par les autres corps du secteur est assez positive.

Une étude menée par un cabinet de ressources humaines pour le compte du MENJ confirme ce constat, notamment chez les enseignants. Car, si la majorité d'entre eux souhaitent changer de fonction (91 % des enseignants en premier cycle – actuellement le primaire – et 72 % en second cycle – actuellement le collégial), c'est la fonction d'inspecteur qui les attire tout particulièrement. Elle est d'ailleurs considérée comme plus attractive que la fonction de directeur ou d'autres postes administratifs (MENJ/DIORH, 2000, p. 48). Le cadre de la présente étude étant restrictif, il ne sera pas procédé

ici à une analyse des raisons de cette perception. Néanmoins, celle-ci demeure une piste de recherche intéressante à explorer pour mieux comprendre le rôle et la place des inspecteurs par rapport aux autres acteurs du secteur éducatif.

### *L'organisation des services d'inspection*

Les inspecteurs du MENJ se répartissent entre les services centraux, les AREF et les délégations du MENJ.

D'une façon générale, leur répartition s'effectue en fonction des missions et des tâches à caractère pédagogique, administratif, d'encadrement et de suivi des activités d'enseignement, de formation continue, de production des manuels, etc.

On peut distinguer les différents espaces d'action des inspecteurs comme suit :

1. Au niveau central, on retrouve des inspecteurs généraux et des inspecteurs chargés de la coordination. Autrement dit, ce sont les inspecteurs les plus gradés qui sont « admis » à ce niveau comme le stipule l'article 89 du statut particulier des personnels de l'Éducation nationale.

Le nombre des chargés de fonctions de coordination de l'inspection au niveau central est fixé comme suit :

- deux inspecteurs coordonnateurs de l'enseignement primaire ;
- trois inspecteurs coordonnateurs de l'enseignement secondaire dont un inspecteur chargé de l'enseignement dans les classes préparatoires, d'accès aux écoles supérieures et aux instituts ;
- deux inspecteurs coordonnateurs des affaires administratives ;
- deux inspecteurs coordonnateurs en orientation et en planification de l'éducation ;
- deux inspecteurs coordonnateurs des services matériels et financiers.

Sont assignées aux inspecteurs chargés de fonctions de coordination de l'inspection au niveau central, sous l'égide de l'inspection générale, les missions suivantes :

- analyser et donner un avis sur les questions éducatives relatives à la politique de l'éducation et de la formation, dans la limite des attributions du secteur de l'éducation ;
- présenter, sur la demande du ministre ou à leur propre initiative, des propositions pour arrêter les choix et les orientations éducatives nationales ;
- contrôler les volets pédagogiques des services du secteur de l'Éducation nationale, en particulier les services pédagogiques, les services de la carte scolaire, d'orientation et des bibliothèques scolaires, et proposer les mesures pour améliorer leur efficacité ;
- prendre toutes les mesures susceptibles de garantir un enseignement de qualité ;
- analyser et donner un avis sur les questions d'organisation relatives à la politique du secteur de l'Éducation nationale dans le domaine administratif, financier et de la gestion des ressources humaines ;
- réaliser des études et enquêtes visant à évaluer les capacités de gestion des services du secteur de l'Éducation nationale et des services placés sous sa tutelle dans le domaine administratif, financier et de gestion des ressources humaines, et proposer des mesures à même d'améliorer son efficacité ;
- évaluer les modes d'organisation administrative et les méthodes d'action des services centraux du secteur et des entités de son ressort ;
- assurer l'audit des services administratifs et financiers et des services chargés de la gestion des ressources humaines du secteur et des services de son ressort ;
- analyser et mesurer le degré de réalisation des objectifs tracés dans les programmes engagés par les académies régionales d'éducation et de formation auprès du secteur de l'Éducation nationale.

2. Au niveau régional, il existe des inspecteurs chargés de l'organisation, du suivi et de l'évaluation des contrôles et des examens du baccalauréat et des inspecteurs chargés de la coordination.

Le nombre des chargés de coordination de l'inspection dans chaque académie régionale d'éducation et de formation est fixé comme suit :

- un inspecteur coordonnateur de l'enseignement primaire ;
- un inspecteur coordonnateur de l'enseignement secondaire ;
- un inspecteur coordonnateur des affaires administratives ;
- un inspecteur coordonnateur en orientation ou en planification de l'éducation ;
- un inspecteur coordonnateur des services matériels et financiers.

Ces inspecteurs sont chargés, au niveau de l'académie régionale d'éducation et de formation, des missions de contrôle général dans le domaine éducatif, administratif et financier, de planification et orientation de l'éducation et des affaires matérielles et financières.

Ils coordonnent les actions des inspecteurs qui leur sont subordonnés et exercent également les attributions suivantes :

- contribuer au suivi et au contrôle des actions de déconcentration et appuyer, pour leur mise en œuvre, les directeurs des académies régionales d'éducation et de formation et les délégués du ministère de l'Éducation nationale, et veiller à la normalisation des concepts et au respect du système en vigueur, et évaluer les services relevant de l'académie dans les domaines de gestion par le biais de stages, de séminaires et de journées d'études au profit des personnels exerçant dans lesdits services ;
- réaliser des recherches pratiques dans les disciplines diverses ;
- encadrer et faire des études et expérimentations pédagogiques et administratives ;
- contrôler les volets pédagogiques des services intervenant dans le secteur de l'éducation, en particulier les services pédagogiques, les services de la carte scolaire et d'orientation et les bibliothèques scolaires, et proposer des mesures à même d'améliorer leur efficacité ;

- veiller à la formation et au perfectionnement des cadres relevant des organismes formant le personnel exerçant dans le secteur de l'éducation et de la formation ;
- appuyer les initiatives à caractère social, culturel et sportif ;
- faire des études et enquêtes visant à évaluer les capacités de gestion des services relevant de l'académie dans le secteur administratif, financier et de gestion des ressources humaines, et proposer des mesures susceptibles d'améliorer leur efficacité ;
- évaluer les modes d'organisation administrative et les méthodes de gestion des services relevant de l'académie ;
- assurer l'audit des services administratifs et financiers et des services chargés de la gestion des ressources humaines de l'académie.

Ils peuvent également être chargés, par l'autorité gouvernementale de tutelle, d'effectuer des études dans les domaines éducatif, administratif et financier.

Au niveau régional, les inspecteurs sont chargés d'encadrer et de coordonner les activités de leurs collègues exerçant au niveau provincial.

3. Au niveau provincial, c'est-à-dire dans les délégations, il existe des inspecteurs chargés de l'encadrement pédagogique des enseignants, et des inspecteurs ayant des tâches administratives au niveau des services de la délégation.

C'est à ce niveau que se déploie la plus grande proportion d'inspecteurs puisque 81,47 % d'entre eux exercent au niveau des délégations. Ils appartiennent pour la plupart au personnel d'encadrement pédagogique, c'est-à-dire qu'ils sont soit des inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire (1 506) soit des inspecteurs pédagogiques de l'enseignement secondaire (1 335) comme le démontre le *tableau 1.1*.

**Tableau 1.1 Répartition des inspecteurs dans les structures administratives pour l'année scolaire 1997/1998**

Cadres	Administration centrale	AREF	Délégations	Inspections	Centre de formation des cadres	Total	
						Nombre	Pourcentage
<b>Inspecteur assistant de l'enseignement primaire</b>			19			19	0,45 %
<b>Inspecteur de l'enseignement primaire</b>	21		1 506	1	12	1 540	36,36 %
<b>Inspecteur principal de l'enseignement primaire</b>	11	15	283		16	325	7,67 %
<b>Inspecteur de l'enseignement secondaire</b>	33	222	1 335		11	1 601	37,80 %
<b>Inspecteur principal</b>	109	95	181		12	397	9,37 %
<b>Inspecteur en orientation et en planification</b>	42	12	109	46	2	211	4,98 %
<b>Inspecteur principal en orientation et en planification</b>	14	4	10	31	3	62	1,46 %
<b>Inspecteur des services économiques</b>	1	1	4	41	1	48	1,13 %
<b>Inspecteur principal des services économiques</b>	6		4	23		33	0,78 %
<b>Total</b>	237	349	3 451	142	57	4 236	100 %
<b>Pourcentage</b>	5,59 %	8,24 %	81,47 %	3,35 %	1,35 %	100 %	

### *Principaux problèmes*

Malgré les efforts consentis pour adapter l'inspection aux spécificités locales, il s'avère qu'un certain nombre de problèmes, notamment organisationnels et fonctionnels, de ces services subsistent. En effet, l'éparpillement des réseaux scolaires, en particulier dans le milieu rural, et l'éloignement des établissements scolaires par rapport aux chefs-lieux des délégations ont engendré un certain nombre de dysfonctionnements, et en particulier :

- le manque et l'irrégularité des opérations de suivi et d'encadrement des établissements scolaires, surtout en ce qui concerne l'administration et l'organisation éducatives et la gestion matérielle de ces établissements ;
- la non coordination entre les différents cadres chargés des missions de suivi, d'encadrement et de contrôle, dont les inspecteurs et conseillers en planification et en orientation et les cadres des services économiques et autres ;
- l'insuffisance des moyens matériels, qu'il s'agisse des locaux administratifs ou des moyens de transport, et la non exploitation des moyens existants, notamment au niveau des délégations de la part des intervenants dans les différentes activités de suivi et d'encadrement.

D'autre part, il est utile de s'intéresser au taux d'encadrement, c'est-à-dire au nombre d'enseignants encadrés par un inspecteur, un paramètre instructif pour apprécier le rôle et l'efficacité des services d'inspection.

Tout d'abord, considérons l'enseignement primaire où le taux d'encadrement est estimé élément décisif par les autorités éducatives. En effet, il a été à la base de prises de décisions importantes. Estimant que ce taux est assez bas en comparaison avec le taux d'encadrement en France par exemple, les responsables marocains ont procédé à la fermeture progressive du centre de formation des inspecteurs.

Selon eux, le personnel d'encadrement pédagogique dispose de suffisamment de temps pour accomplir les tâches qui lui incombent (*tableau 1.2*).

**Tableau 1.2 Carte de l'encadrement pédagogique au niveau de l'enseignement primaire**

	Total inspecteurs	Inspecteurs exerçant dans les délégations	Inspecteurs de la filière arabe	Inspecteurs bilingues	Nombre d'enseignants par inspecteurs	
					Filière arabe	Filière bilingue
<b>Année scolaire 2001/2002</b>	1 821	1 755	1 002	753	92	65
<b>Année scolaire 2002/2003</b>	1 729	1 669	955	714	101	73

*Source* : MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2002.

D'ailleurs, ce paramètre a été pris en compte dès la phase de conception du projet des GRAP. Partant du fait que le taux d'encadrement est bas, on a estimé que l'affectation d'inspecteurs au sein de ces groupes ne risque pas d'influer sur le fonctionnement et l'organisation des services d'inspection ni de perturber, un tant soit peu, le taux d'encadrement.

Toutefois, on peut formuler un certain scepticisme vis-à-vis de cette attitude. En effet, une récente étude estime le fait « d'avoir 15 écoles par inspecteur comme 'gérable', si le rôle de l'inspecteur consiste à contrôler d'une façon sommaire la gestion et l'administration des établissements. En revanche, s'il est censé fournir un appui régulier à tous les enseignants, c'est au ratio enseignants/inspecteur qu'il faut s'intéresser. » (De Grauwe, 2001, p. 53) Or, l'auteur considère que 100 enseignants par inspecteur en constitue le seuil.

Ce jugement nous conduit à douter du fait que le taux d'encadrement dans l'enseignement primaire au Maroc procure aux inspecteurs la possibilité de promulguer, en même temps que le contrôle, conseil et aide aux enseignants.

Au delà de la discussion sur le taux d'encadrement, un deuxième point mérite d'être signalé. Il s'agit des différences régionales en matière d'encadrement au niveau du primaire. En effet, nonobstant le taux national, il existe des disparités importantes à ce niveau pour les deux filières comme en atteste le *tableau 1.3*.

**Tableau 1.3 Taux d'encadrement régional dans l'enseignement primaire pour l'année scolaire 2001/2002**

N° Régions	Nombre d'inspecteurs		Nombre total d'enseignants		Nombre d'enseignants par inspecteurs	
	Arabe	Bilingue	Arabe	Bilingue	Arabe	Bilingue
<b>1</b> Oued Eddahab-Lagouira	3	1	182	80	61	80
<b>2</b> Laayoune-Boujdour	9	7	715	344	79	49
<b>3</b> Guelmin-Es Smara	24	18	1 884	1 176	79	65
<b>4</b> Souss-Massa-Drâa	128	87	11 911	6 228	93	72
<b>5</b> Marrakech-Tensift-El Haouz	109	75	9 680	5 107	89	68
<b>6</b> Tadla-Azilal	48	29	4 397	2 144	92	74
<b>7</b> Chaouia-Ourdigha	64	52	5 590	3 078	87	59
<b>8</b> Doukkala-Abda	60	42	5 554	2 837	93	68
<b>9</b> Grand Casablanca	81	80	9 027	5 209	111	65
<b>10</b> Rabat-Salé-Zemmour-Zaer	67	53	6 273	3 721	94	70
<b>11</b> Gharb-Chrarda-Bni Hssen	54	39	5 195	2 607	96	67
<b>12</b> Tanger-Tetouan	66	51	7 324	3 538	111	69
<b>13</b> Fès-Boulmane	55	41	4 886	2 615	89	64
<b>14</b> Meknès-Tafilalet	88	66	7 216	3 726	82	56

**Tableau 1.3 (suite)**

N° Régions	Nombre d'inspecteurs		Nombre total d'enseignants		Nombre d'enseignants par inspecteurs	
	Arabe	Bilingue	Arabe	Bilingue	Arabe	Bilingue
<b>15</b> Taza-Al Hoceima-Taounate	72	54	6 434	3 440	89	64
<b>16</b> Oriental	74	58	5 858	3 261	79	56
<b>Total</b>	1 002	753	92 126	49 102	92	65

*Source* : MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2002.

Premièrement, pour la filière arabe, le taux le plus bas est de 61 enseignants par inspecteurs enregistré dans la région Oued Eddahab-Lagouira, alors que les régions de Tanger-Tetouan et du Grand Casablanca enregistrent le taux d'encadrement le plus élevé de 111 enseignants par inspecteur. Cette différence est importante car non seulement elle varie d'une trentaine de point par rapport à la moyenne nationale mais en plus le taux le plus élevé est pratiquement le double du taux le plus bas. Ce qui crée un déséquilibre considérable entre les régions.

Les disparités régionales s'appliquent tout autant à la filière bilingue puisque le taux le plus bas est de 49 enseignants par inspecteur dans la région Laayoune-Boujdour, tandis que le taux le plus élevé de 80 existe dans la région Oued Eddahab-Lagouira. Certes l'écart par rapport à la moyenne nationale (de 16 points) est moindre par rapport à l'écart constaté dans la filière arabe, mais il demeure tout de même considérable. Ce qui implique que certaines régions sont nettement défavorisées par rapport à d'autres en matière d'encadrement pédagogique.

Les inégalités régionales en matière d'encadrement doivent être nuancées car, parallèlement aux disparités interrégionales, il existe des disparités entre

les délégations. En effet, il a été constaté dans la filière arabe un taux de 51 enseignants par inspecteurs dans la délégation de Figuig (région de l'Oriental) alors qu'il triple dans la délégation de Mohammadia (région du Grand Casablanca), atteignant 150 enseignants par inspecteur, ce qui représente un taux excessivement élevé que ce soit en absolu ou en comparaison avec le taux national.

Dans la filière bilingue, les disparités sont tout aussi évidentes dans la mesure où le taux le plus élevé est de 106 enseignants par inspecteur dans la délégation de Marrakech Menara tandis que la délégation de Marrakech Medina enregistre le taux d'encadrement le plus bas de 39 enseignants par inspecteur.

À ces considérations s'ajoute le fait que l'année scolaire 2002/2003 a connu une nette augmentation du taux d'encadrement. La raison en est double : baisse du nombre d'inspecteurs en raison des départs à la retraite et des décès d'un côté, et de l'autre accroissement des effectifs d'enseignants (6 938 nouvelles recrues au total).

Considérons à présent l'enseignement collégial. Pour l'année scolaire 2001/2002, on comptait pour ce cycle 2 556 inspecteurs. Parmi eux, 1 401 étaient chargés d'inspecter les collèges alors que 320 d'entre eux encadraient le personnel enseignant du secondaire en même temps que les enseignants du collégial. Ces inspecteurs se répartissent dans toutes les délégations du MENJ pour effectuer les missions d'encadrement et de contrôle pédagogique des différentes disciplines dispensées au niveau de l'enseignement collégial. Pour la même année, on estimait à 54 le nombre des coordonnateurs centraux, et à 112 celui des coordonnateurs régionaux. Le *tableau 1.4* ci-dessous explicite la répartition des inspecteurs selon leur fonction et leur spécialité.

**Tableau 1.4 Répartition des inspecteurs selon la fonction et la discipline dans l'enseignement collégial pour l'année scolaire 2001/2002**

Disciplines	Fonction			Observations
	Coordination centrale	Coordination régionale	Inspection	
Arabe	5	14	199	
Éducation islamique	3	14	123	
Histoire-géographie	7	14	158	
Français	6	14	167	
Mathématiques	6	14	228	
Sciences naturelles	7*	14	169	Dont un coordonnateur central des laboratoires
Sciences physiques	9*	14	149	Dont un coordonnateur central des laboratoires
EPS	6	14	149	
Technologie	Sans	Sans	24	
Dessin	2	Sans	18	
Éducation familiale	2*	Sans	11	Une seule coordinatrice centrale travaille sur le terrain
Informatique	Sans	Sans	3*	Un seul inspecteur travaille sur le terrain
Éducation musicale	1*	Sans	3	Un coordonnateur central travaille sur le terrain
<b>Total</b>	54	112	1 401	

Source : MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2002.

\* Ces inspecteurs ne sont chargés que de travaux de coordination et d'encadrement et ne font pas de visites sur le terrain.

Par ailleurs, la moyenne nationale en matière d'encadrement au niveau collégial est de 47 enseignants par inspecteur<sup>24</sup>. Mais, il faut savoir que ce taux varie entre 15 enseignants par inspecteur dans les délégations des grandes villes comme Rabat et Anfa et pas moins de 130 enseignants par inspecteur dans certaines délégations des villes du sud du pays comme celle de Tiznit et Laayoune, et en particulier dans certaines matières générales comme l'arabe et l'histoire-géographie, par exemple.

Là encore, et comme dans le cas de l'enseignement primaire, un certain nombre de dysfonctionnements caractérisent les services d'inspection de l'enseignement collégial. Tout d'abord, au niveau de chaque région, on a constaté un déséquilibre dans la répartition des inspecteurs selon les disciplines enseignées. En effet, certaines délégations se retrouvent avec une pléthore d'inspecteurs de sorte qu'on aboutit à un taux d'encadrement assez faible comme c'est le cas pour Rabat et Anfa par exemple. Or, dans certaines régions, les inspecteurs exercent dans plus d'une délégation en même temps comme dans les délégations de Boujdour et Taourirt.

D'autre part, on a relevé le même genre de dysfonctionnements dans la répartition des inspecteurs selon les besoins de chaque région. En effet, 179 inspecteurs exercent dans la région du Grand Casablanca, soit 13 % de la totalité d'inspecteurs, alors qu'il n'existe que 132 inspecteurs dans la région de Souss-Massa-Drâa, ce qui représente seulement 9 % de l'ensemble des inspecteurs.

Cela étant, il est à relever que les responsables éducatifs ont prévu pour la rentrée scolaire 2002/2003 une baisse du personnel d'encadrement et de contrôle pédagogique en ce qui concerne l'enseignement collégial en raison de :

- l'arrêt des opérations de formation de nouveaux inspecteurs et de l'organisation de concours de recrutement de nouveaux inspecteurs ;

24. Toutefois, ce taux doit être considéré avec précaution car il existe des variations dans l'encadrement au niveau collégial selon les disciplines.

- l'augmentation du nombre de décès (20 inspecteurs) ;
- le départ en retraite de 40 inspecteurs ;
- l'affectation de 25 inspecteurs vers des fonctions administratives ;
- l'accroissement du nombre des nouveaux enseignants au niveau collégial (1 132).

Par conséquent, on s'attendait pour 2002/2003 à une augmentation du taux d'encadrement national passant à 60 enseignants par inspecteur, et variant entre 40 enseignants par inspecteur dans les délégations des grandes villes comme Rabat et 150 enseignants par inspecteur dans certaines délégations des villes du sud du pays comme Tiznit et Laayoune.

Le troisième point à souligner concerne les conditions de travail des inspecteurs, d'autant qu'elles constituent une de leurs principales revendications. En effet, dans plusieurs cas, ils justifient les dysfonctionnements de leur institution par la médiocrité de ces conditions et réclament davantage de moyens matériels pour pouvoir effectuer des visites d'inspection aux établissements scolaires. Les inspecteurs ne sont d'ailleurs pas les seuls à s'en plaindre puisque les pouvoirs publics reconnaissent qu'un certain nombre d'entre eux « ne disposent pas de locaux ou de bureaux permanents de travail. Cette situation ne favorise guère un travail actif et efficace de la part de ces cadres »<sup>25</sup>.

Toutefois, on peut remarquer que ce n'est pas seulement le manque de moyens matériels qui expliquerait l'irrégularité, voire l'absence des visites. Car il semble que les inspecteurs ne visitent pas toujours les établissements scolaires dont ils ont la charge. Cela est d'autant plus probable qu'ils jouissent d'une grande autonomie face aux lacunes d'encadrement dont font preuve leurs supérieurs, lacunes qui s'expliquent par l'esprit de corps constaté dans

25. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

la profession<sup>26</sup>. Or cette autonomie leur procure certainement une grande liberté de mouvement.

Et même lorsqu'ils effectuent leurs visites, les inspecteurs ont été critiqués pour leur façon de procéder. En effet, il s'est avéré que le comportement de certains d'entre eux n'est pas toujours à la hauteur de la responsabilité qui leur incombe. En effet, les enseignants se sont plaints du fait que, dans certains cas, l'inspecteur ne respecte pas leur autorité en classe et a tendance à vouloir les corriger devant leurs élèves. Chose que les enseignants ressentent comme une vexation et considèrent qu'elle nuit considérablement à leur image et, par conséquent, à leur rendement pédagogique.

Par ailleurs, d'un point de vue organisationnel, les services d'inspection sont loin de répondre aux critères d'une bonne organisation administrative, condition *sine qua non* pour la réussite de l'implantation des réformes prônées par la Charte. En effet, il a été constaté que le travail sur le terrain n'obéit pas à une organisation précise<sup>27</sup>.

La carte d'encadrement des inspecteurs est établie chaque année au niveau central par la direction de l'action pédagogique, et plus exactement au niveau de la division de l'encadrement pédagogique qui comprend notamment le service d'encadrement pour l'enseignement primaire et le service d'encadrement pour l'enseignement collégial. Le premier service définit les secteurs scolaires des inspecteurs pédagogiques du premier cycle alors que le second définit les secteurs scolaires des inspecteurs pédagogiques du deuxième cycle. Se basant sur une liste nominative, cette carte constitue en réalité le seul outil de planification des personnels d'encadrement pédagogique.

Par conséquent, l'un des grands problèmes qui se pose à ce stade est que l'administration centrale ne dispose pas de moyens de suivi du travail effectué

26. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

27. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

par les inspecteurs. Relevant de l'administration centrale et disposant d'une certaine autonomie d'action, certains éléments peuvent parfois abuser de cette situation. D'autre part, les inspecteurs chargés de l'encadrement de leurs collègues n'osent pas toujours sanctionner ces comportements notamment en raison, là encore, de l'existence d'un esprit de corps dans la profession. Ce qui implique que le rôle de l'inspection devient de plus en plus aléatoire, en particulier dans le milieu rural.

Certes les inspecteurs sont tenus de rédiger des rapports au cours de leurs visites. Mais ils sont mal exploités car l'administration centrale ne dispose pas d'un service chargé de les synthétiser et de les recouper. Or, les autorités éducatives sont tout à fait conscientes de la valeur de ces rapports ; ils sont en effet l'unique moyen de savoir ce qui se passe dans la classe – cette classe que les pédagogues appellent « la boîte noire » tant elle demeure un endroit clos et difficile à pénétrer. Cette information permettrait notamment de connaître le niveau d'avancement du programme au niveau national et de définir les besoins en formation continue.

L'autre problème constaté concerne le manque, voire l'absence, de coordination au sein de l'administration centrale. En particulier, le lien avec les services centraux compétents (inspection générale et directions pédagogiques) est quasiment inexistant. Seuls les aspects administratifs semblent être suivis au niveau de l'administration centrale par la division de l'encadrement pédagogique (direction de l'action pédagogique). Mais cette division ne peut pas assurer la tutelle pédagogique et « scientifique » de près de 4 000 inspecteurs qui ont plus de 20 spécialités<sup>28</sup>.

Le problème des inspecteurs principaux se pose avec autant d'acuité. Car certains inspecteurs, une fois arrivés au dernier grade d'inspecteur principal, considèrent qu'il est humiliant de se déplacer dans les établissements

28. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

scolaires. Ce problème de mentalité engendre à son tour d'autres complications d'ordre organisationnel, l'administration centrale se retrouvant avec une pléthore d'inspecteurs sans pouvoir disposer de leurs compétences.

À ces problèmes s'ajoute la perception des inspecteurs par les personnels encadrés. Car paradoxalement, à l'image « carriériste » positive de l'inspecteur correspond une certaine animosité à son égard, aussi bien de la part des enseignants que des directeurs d'établissements scolaires. Les enseignants expriment ce sentiment à travers leurs griefs vis-à-vis du corps d'encadrement à qui il reproche le manque de cohésion et les difficultés relationnelles qu'ils entretiennent avec lui (MENJ/DIORH, 2000).

Plusieurs éléments pourraient expliquer cette animosité. On pourrait avancer, et c'est ce qui semble le plus probant, le rôle que l'inspecteur est amené à jouer puisque l'inspecteur effectue finalement davantage de contrôle que de soutien ou de conseil. En effet, bien que la mission des inspecteurs pédagogiques, par exemple, concerne aussi bien l'animation pédagogique que l'encouragement de la production éducative, il n'en demeure pas moins que c'est la notion de contrôle qui en ressort le plus souvent.

C'est dire que le travail de l'inspecteur est le plus souvent identifié au contrôle qu'il va exercer à l'encontre du personnel enseignant et administratif de l'établissement scolaire. En effet, même les hauts responsables du MENJ admettent que, dans de nombreux cas, le travail de l'inspection est réduit au contrôle des enseignants<sup>29</sup>.

Cette animosité semble se confirmer pour les inspecteurs des différents cycles scolaires. En prenant le cas des inspecteurs pédagogiques de l'enseignement primaire par exemple, si en théorie leur champ d'action est assez vaste et qu'ils se chargent d'assurer le suivi et la formation continue

29. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

pédagogique, didactique et professionnelle des instituteurs, leur rôle se rétrécit de plus en plus pour ne concerner que le contrôle du travail de l'enseignant exclusivement.

Ce constat rejoint un récent jugement sur les services d'inspection dans la région Afrique du Nord et Moyen Orient. Il stipule que les visites d'inspection dans cette région sont plus adaptées pour s'assurer de la conformité des règlements établis par le ministère que pour fournir une formation sur place menant à l'évolution des pratiques d'enseignement. Par conséquent, ni les responsables au niveau de l'école ni les inspecteurs abordent les méthodes d'enseignement employées par les enseignants (Abdo, 2000).

### *La réforme de l'inspection et la Charte*

#### *L'importance du personnel d'encadrement pédagogique*

La prise de conscience de la nécessité de réformer le système éducatif a conduit les responsables marocains à réfléchir à de nouvelles approches et à de nouvelles méthodes de travail. Compte tenu des nombreux problèmes du système éducatif, il était devenu indispensable d'œuvrer pour l'améliorer. Dans ce contexte, l'amélioration de la qualité de l'éducation a reçu un intérêt particulier puisque la Charte nationale d'éducation et de formation en a fait un champ d'intervention prioritaire<sup>30</sup>.

D'un autre côté, il n'est pas inutile de rappeler que la Charte s'est assignée la généralisation de l'enseignement comme objectif majeur. Or, l'amélioration de la qualité aussi bien que la généralisation de l'enseignement nécessitent un encadrement efficace des acteurs de la scène éducative et en particulier des enseignants.

30. Voir espace III de la Charte intitulé : « Amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation », disponible sur : <http://www.cosef.ac.ma/>

En effet, en stipulant que la qualité de l'éducation signifie, entre autres, qualité des enseignants, il ne fait aucun doute pour les rédacteurs de la Charte que ces enseignants doivent être encadrés dans leurs fonctions.

Par ailleurs, en accordant à la mobilisation et à l'évaluation des enseignants une place primordiale dans le processus des réformes, la Charte procure au personnel d'encadrement une importance particulière. C'est sur lui que dépend la réussite des réformes engagées puisqu'il lui incombe d'encadrer et d'accompagner le personnel enseignant dans ses fonctions.

En effet, si la Charte stipule d'un côté que : « De l'engagement et de la qualité des enseignants dépend le renouveau de l'école. Qualité signifie une bonne formation initiale, une formation continue efficace, des moyens pédagogiques appropriés et une évaluation adéquate des performances éducatives. » (article 133), elle précise par ailleurs la nécessité de « l'instauration d'un véritable système de motivation et de promotion, en s'appuyant sur l'évaluation par le personnel de l'encadrement pédagogique » (article 137).

#### *L'importance du personnel d'encadrement administratif et de gestion*

Dans le cadre de la politique de décentralisation et de déconcentration prônée par les pouvoirs publics marocains, plusieurs innovations éducatives ont été initiées. En effet, la Charte souscrit entièrement à cette démarche et envisage de déléguer une partie des responsabilités aux subalternes dans différents niveaux des services extérieurs du MENJ (UNESCO, 2003).

Plus précisément, c'est en matière de gestion et d'organisation que la Charte prévoit des réformes profondes, répondant au souci de décentraliser les prises de décision et les responsabilités. Dans cette perspective, elle stipule que son objectif est d'aboutir à « l'autonomisation » des établissements scolaires. Et c'est pourquoi la décentralisation de certaines tâches vise, en

finalité, à préparer les directeurs à gérer leurs établissements d'une façon autonome. Autrement dit, la décentralisation vers les AREF et les délégations se lit davantage comme une période transitoire que comme une phase finale de l'aboutissement des réformes éducatives au Maroc. L'extrait ci-dessous le démontre clairement :

« Chaque école disposera obligatoirement de crédits de fonctionnement et d'entretien qui lui seront alloués et que le directeur engagera et dépensera directement, sous le contrôle du conseil de gestion. Les lycées seront progressivement érigés en Services d'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA) »<sup>31</sup>.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'intervention du dispositif GRAP. En effet, sa mise en place, intervenue à la veille de l'entrée en vigueur de la Charte nationale d'éducation et de formation, traduit le souci des responsables éducatifs marocains de garantir le succès de l'implantation des réformes prônées par celle-ci.

Certes la Charte ne fait pas référence explicitement à la création des GRAP. C'est d'ailleurs une des raisons du mécontentement de certains inspecteurs qui considèrent que ce dispositif n'y est pas clairement mentionné. Néanmoins, les responsables éducatifs estiment que ce dispositif permettra non seulement d'améliorer la qualité de l'éducation mais aussi de faciliter la décentralisation du système éducatif marocain. Bref, la création des GRAP a été envisagée pour atteindre les objectifs de la Charte, et notamment celui de la décentralisation.

Pour concrétiser cet objectif, les responsables éducatifs ont défini une stratégie qui s'articule autour d'une série d'actions dont :

- la mise à niveau des établissements ;

31. Article 149 de la Charte.

- l'amélioration des compétences du personnel administratif et enseignant ;
- l'anticipation d'éventuels conflits, notamment ceux liés à la gestion directe (des enseignants, directeurs, etc.) ;
- la préparation des établissements aux prises de décisions.

### *La nouvelle conception de l'inspection*

Loin d'être insignifiante, l'importance accordée au personnel d'encadrement dans la Charte témoigne d'un changement considérable dans la perception du rôle et des responsabilités de ces corps.

Concrètement, ce changement se traduit par leur nouvelle appellation. En effet, la Charte, et plus précisément l'article 135 du levier 13, désigne les inspecteurs pédagogiques par le terme de « superviseurs pédagogiques ». Une désignation qui marque un changement global du rôle assigné aux inspecteurs dans le secteur éducatif et suggère que, désormais, leur travail consistera davantage à encadrer et à conseiller les acteurs au sein des établissements scolaires qu'à les contrôler.

D'autre part, la Charte pose les bases d'une nouvelle relation entre les inspecteurs et les acteurs locaux, en particulier avec les enseignants. En effet, il est clairement stipulé dans l'article 135 que la réforme des services d'inspection se basera désormais sur des rapports différents avec les enseignants « de supervision et d'encadrement caractérisé par la collaboration et la communication ».

Dans le même esprit, les auteurs de la Charte préconisent au personnel d'encadrement un rôle de tuteurs. Grâce à leur proximité de l'administration pédagogique et des enseignants, les inspecteurs sont les plus à même de se faire l'écho de leurs préoccupations tout en veillant à les encadrer au mieux dans leurs fonctions.

À travers les nouvelles responsabilités assignées au personnel d'encadrement, la Charte a indéniablement œuvré dans le sens d'une amélioration de l'image et de la perception des inspecteurs par les acteurs locaux au niveau des établissements scolaires. Souvent négative, comme il a été constaté plus haut, cette image a biaisé le travail d'appui que les inspecteurs étaient censés apporter et a probablement affecté le rendement du système éducatif dans son ensemble.

D'autre part, l'importance du corps d'inspection se perçoit à travers l'intérêt accordé par la Charte à la question de la réorganisation des services d'inspection et en particulier des inspecteurs pédagogiques. S'il témoigne de la place capitale qu'occupe ce corps au sein du système éducatif, l'article 135 met en même temps l'accent sur un problème majeur, en l'occurrence l'organisation de ses services et leurs relations avec les responsables éducatifs au niveau provincial, régional et central.

Art. 135 b. En application des dispositions de la présente charte, les autorités de l'éducation et la formation veilleront à la restructuration et à la réorganisation du corps des superviseurs pédagogiques :

- en précisant les critères d'accès aux centres de formation ainsi que les critères de sortie ;
- en renforçant la formation initiale et en organisant des sessions de formation continue afin que cette catégorie d'éducateurs puissent acquérir une maîtrise des connaissances et des compétences pédagogiques et de communication requises pour l'accomplissement de leur mission ;
- en organisant leur travail de manière souple, garantissant l'autonomie nécessaire à l'exercice d'une évaluation diligente et efficace et en instaurant une répartition des tâches et des attributions sur des bases transparentes ;
- en établissant avec les enseignants une relation nouvelle de supervision et d'encadrement caractérisée par la collaboration et la communication.



## *Chapitre 2*

# Le développement des GRAP : une innovation et un défi

### 1. Cadre général

Dans le souci de répondre au double objectif de généraliser l'enseignement et d'améliorer sa qualité d'un côté, et de faciliter le passage des établissements scolaires à une sorte d'autogestion de l'autre, les responsables éducatifs ont entrepris la mise en place de groupes rapprochés de l'action pédagogique, GRAP. À raison d'un à quatre GRAP par délégation, ce dispositif se veut d'envergure nationale.

Dans le cadre de visites effectuées sur place, les GRAP se chargent d'encadrer aussi bien le personnel administratif que le personnel enseignant au sein des établissements scolaires. En effet, la création des GRAP vise à renforcer l'encadrement pédagogique et administratif des établissements scolaires à travers le soutien de leurs directeurs dans les domaines de la rationalisation de la gestion des ressources humaines et matérielles des établissements et l'harmonisation des activités et des interventions de tous les acteurs pédagogiques et administratifs dans le domaine du suivi et de l'encadrement (MENJ, 1999).

Par ailleurs, la création des GRAP répond au besoin de préparer progressivement tous les établissements scolaires marocains à s'autogérer. Leur raison d'être est donc d'œuvrer à une mise à niveau de ces établissements

au cours de la phase de décentralisation afin de faciliter leur passage à l'étape suivante, l'autogestion.

Dans ce but, les GRAP ont été chargés de veiller à l'encadrement des enseignants et du personnel administratif au sein des établissements scolaires. Et comme l'indique leur appellation « Groupe de rapprochement de l'action pédagogique », les GRAP entendent jouer un rôle d'interface entre ces derniers et l'administration éducative. En effet, étant en liaison directe avec les personnels enseignant et administratif des établissements scolaires d'un côté et l'administration éducative de l'autre, ils sont à même de rapprocher l'administration du terrain et de remonter les doléances des acteurs vers les responsables éducatifs.

Objectifs généraux du dispositif GRAP :

- améliorer la qualité et le rendement de l'opération éducative dans les établissements d'enseignement ;
- améliorer le processus d'encadrement et du suivi pédagogique et administratif des établissements ;
- apporter un appui aux chefs d'établissements en leur fournissant une assistance pédagogique et administrative adéquate ;
- harmoniser et mettre en œuvre des activités de différents intervenants.

Avant d'aborder plus en détail le rôle, l'organisation, les modes d'opération et les domaines d'intervention des GRAP, il faut savoir que bien que ceux-ci assurent certaines missions dévolues traditionnellement au corps des inspecteurs, ils ne se substituent nullement à ces derniers. Bien au contraire, leur rôle s'inscrit en principe dans la complémentarité, et non pas en compétitivité, avec le travail effectué par leurs collègues.

## 2. Le rôle des GRAP

### *Le GRAP*

Pour cerner le rôle attribué aux GRAP, il est important de prendre en considération le contexte dans lequel ils ont été créés. En effet, la nécessité d'une mise à niveau des établissements scolaires afin de les préparer à s'autogérer a inspiré aux responsables éducatifs marocains de mettre en place des groupes disposant des compétences nécessaires pour y parvenir.

D'autre part, et afin de réaliser l'objectif principal de la création des GRAP qui consiste à renforcer les capacités de management des directeurs et les compétences pédagogiques des enseignants, chaque GRAP joue le rôle d'interface entre la délégation et les établissements scolaires dans le domaine de l'encadrement et du suivi, et en particulier en ce qui concerne les missions suivantes :

- suivre le fonctionnement pédagogique et administratif des établissements scolaires et intervenir dans le cadre du soutien de leurs directeurs à travers le conseil et la formation ;
- aider ces derniers à mieux gérer les ressources humaines et matérielles dont ils disposent, en recherchant à harmoniser les situations entre les établissements scolaires relevant de leur circonscription et à renforcer les compétences des cadres chargés des fonctions administratives et pédagogiques dans le domaine de la rationalisation de la gestion de ces ressources ;
- aider l'administration de l'établissement à élaborer son projet pédagogique et rechercher les moyens de sa concrétisation ;
- aider les équipes administratives des établissements relevant de leur circonscription à préparer la carte scolaire et éducative de façon à créer un équilibre entre les établissements en terme d'utilisation des ressources allouées ;

- mettre au point des indicateurs de suivi des performances des établissements scolaires et construire une base de données permettant de cataloguer les établissements scolaires par rapport à leur rendement afin de déterminer les priorités d'intervention ;
- programmer des rencontres et des réunions de formation au profit des cadres de l'enseignement et de l'administration pédagogique exerçant dans les établissements scolaires relevant de la délégation dans laquelle il exerce ;
- encadrer et animer les campagnes de mobilisation sociale pour le développement de la scolarisation en milieu rural et plus spécialement la scolarisation des filles ;
- suivre l'absentéisme chez le personnel enseignant et le personnel administratif au sein des établissements scolaires afin de prendre des mesures pour y remédier ;
- suivre l'absentéisme et l'abandon des élèves, en définir les causes et proposer des solutions à ces phénomènes.

Pour autant, le rôle des membres des GRAP n'a pas été délimité puisqu'ils disposent d'une marge de manœuvre assez importante. En effet, dans le guide qui leur a été adressé, par exemple, on y insiste souvent sur le fait qu'ils sont libres d'aborder tout aspect qui leur paraît améliorer et la qualité de la scolarisation des enfants et le fonctionnement des établissements scolaires. Cette souplesse d'action vise non seulement à leur faciliter l'exercice de leurs fonctions mais signifie aussi que les autorités éducatives reconnaissent l'importance du personnel de l'inspection et valorisent leur expertise et leur connaissance du terrain.

Dans le même temps, la création des GRAP traduit une nouvelle conception du rôle assigné à l'inspection. En effet, le rôle du GRAP consiste à fournir un appui et à conseiller les acteurs au sein des établissements scolaires sans qu'ils soient investis du pouvoir d'infliger des mesures restrictives. Et même si l'on peut reprocher à ce dispositif d'être tout de même un outil de contrôle, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas là sa fonction exclusive.

Par conséquent, le rôle assigné au GRAP correspond à l'esprit de la Charte qui revigore la conception de l'inspection. Se basant sur « la supervision et l'encadrement » (article 135), les auteurs de ce texte ont cherché à établir un nouveau genre de relations entre l'inspecteur/inspecté. Caractérisé « par la collaboration et la communication » (article 135), l'apport de cette nouvelle relation est qu'elle place les acteurs des établissements scolaires au centre du processus d'inspection dans la mesure où ils deviennent partie prenante et non plus des acteurs passifs.

La création des GRAP répond tout autant au souci de remédier aux carences du système d'inspection. En effet, les soumettre à l'autorité du délégué, c'est en quelque sorte restreindre l'autonomie des inspecteurs qui a pu, dans certains cas, entraver leur rendement. Cette disposition est conçue comme un moyen d'optimiser le taux d'encadrement réel, dans le but d'améliorer l'appui aussi bien pédagogique qu'administratif qu'ils sont censés apporter.

La mise en place des GRAP pourra sans doute redynamiser le travail de leurs collègues. Alors que les inspecteurs se retrouvent parfois confinés dans un rôle de contrôle, ils peuvent désormais jouer d'autres rôles tels que « la formation continue, l'animation pédagogique, la participation à la réalisation des grands objectifs du ministère, en particulier la généralisation de l'enseignement, la lutte contre l'échec scolaire, l'amélioration des programmes, etc.<sup>32</sup> », comme le préconisent les responsables éducatifs marocains.

D'autre part, le rôle des GRAP traduit des changements plus profonds de la conception de la formation continue. En effet, la Charte énonce que celle-ci devrait être prise en compte dans l'évaluation du personnel du MENJ. Ce qui n'était pas le cas jusque là car la promotion se fait automatiquement en prenant en compte uniquement le critère d'ancienneté. Le texte stipule qu'il est urgent de « ne plus se limiter à la conception traditionnelle qui

32. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

considère la formation comme un processus qui parcourt la vie professionnelle de l'individu et qui suit les progrès rapides réalisés en matière d'enseignement »<sup>33</sup>. Or, la mise en place du dispositif GRAP, de par une action et un suivi régulier du travail des acteurs au sein des établissements scolaires, vise justement à leur assurer un appui s'inscrivant dans la durée et permettant l'amélioration de leurs compétences.

### ***Le groupe provincial d'encadrement et de suivi***

Pour optimiser le rendement des GRAP, il a été envisagé la création, au niveau provincial/préfectoral, d'un groupe provincial. Sélectionnés selon des critères professionnels plus importants que ceux des membres du GRAP, il traduit d'une part la volonté des responsables d'assurer un suivi et une continuité à l'action des GRAP, et d'autre part le souci de coordonner le travail des GRAP entre le niveau provincial, le niveau régional (l'AREF) et le niveau central (l'équipe stratégique).

Sous l'autorité du délégué, le groupe provincial, se charge des missions suivantes :

- la formation et l'encadrement des GRAP, au niveau des circonscriptions de l'action pédagogique sous l'autorité du délégué, à travers des séances d'information ;
- l'organisation de rencontres de sensibilisation à l'attention de tous les autres corps d'inspection, conseillers d'orientation et chefs d'établissements scolaires pour les informer des missions des GRAP et les inciter à collaborer avec eux afin que ces derniers puissent accomplir leur travail dans les meilleures conditions ;
- l'élaboration d'un programme d'action annuel et des programmes périodiques de ses activités ainsi que des interventions des GRAP dans le domaine du suivi et de l'encadrement des établissements scolaires, en

33. *Source* : <http://www.cosef.ac.ma/>

particulier la formation du personnel enseignant et d'encadrement de ces établissements ;

- la coordination entre les programmes d'action des GRAP et le suivi de leurs activités afin d'exploiter au mieux ces données ;
- le suivi de l'exécution des programmes périodiques de tous les GRAP au niveau provincial et l'intervention pour suivre et encadrer directement les établissements scolaires si cela est jugé nécessaire ;
- la participation au processus d'élaboration de la carte scolaire au niveau provincial.

En somme, le rôle du groupe provincial d'encadrement et de suivi consiste à piloter l'action des GRAP tout en veillant à parer aux inégalités entre établissements d'une même province/préfecture. Dans le même temps, le groupe provincial coordonne le travail des GRAP avec le niveau central. Là, c'est une commission centrale de suivi, qui fait partie du groupe stratégique, qui est censée suivre l'évolution du travail des GRAP et exploiter au mieux leurs rapports. Car la vision que fournira l'ensemble de ces rapports lui permettra d'élaborer une politique éducative prenant en compte les disparités interrégionales.

### 3. L'organisation des GRAP

#### *Le GRAP*

Dans le souci de faire bénéficier les établissements scolaires du dispositif GRAP de façon à assurer une couverture nationale, on a procédé à l'implantation de ces groupes au niveau des délégations à raison d'un à quatre GRAP par délégation.

Il faut savoir que chaque délégation est découpée en circonscriptions d'action pédagogique (de une à quatre circonscriptions selon la superficie de

la province/préfecture)<sup>34</sup>. De cette manière, le territoire marocain a été découpé en 155 circonscriptions. Et c'est ce qui a abouti à la formation de 155 GRAP au niveau national (*annexe 6*).

Afin d'accomplir les missions qui lui sont dévolues, il a été envisagé de doter chaque GRAP de cadres ayant des compétences professionnelles diverses. C'est pourquoi chaque GRAP se compose en principe :

- d'un inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire faisant office de coordonnateur du groupe lorsqu'il s'agit de ce cycle, sélectionné selon ses fortes compétences et son expérience ;
- d'un inspecteur pédagogique de l'enseignement secondaire faisant office de coordonnateur du groupe lorsqu'il s'agit de ce cycle, et selon les mêmes critères de compétences et d'expérience que son collègue de l'enseignement primaire ;
- d'un conseiller en orientation exerçant dans l'un des districts d'orientation relevant de la circonscription de l'action pédagogique ;
- d'un conseiller en planification nommé au GRAP par le délégué pour le suivi de cette circonscription ;
- d'un économiste ou intendant exerçant dans un établissement de la circonscription, et de préférence celui qui est chargé du contrôle des cantines scolaires ;
- d'un encadreur des bibliothèques scolaires.

Il faut signaler que les tâches assignées aux GRAP ne se substituent pas aux différentes fonctions quotidiennes des cadres formant ce groupe, et la nouvelle fonction ne doit pas être un prétexte de libérer les membres du GRAP

34. Dans cette étude, il sera aussi question du district d'orientation. Celui-ci est formé par deux ou trois établissements scolaires, en l'occurrence des lycées et collèges. Par conséquent, une circonscription peut comprendre plusieurs districts.

de leurs emplois initiaux<sup>35</sup>. Mais, en concertation avec le délégué, leurs tâches initiales peuvent être allégées si les conditions de travail le permettent (MENJ/DAP, 1999a).

D'autre part, la composition des GRAP reflète le souci des responsables éducatifs marocains de doter ce dispositif d'un potentiel important en matière de qualifications. En effet, le profil de ses membres se mesure non seulement à leur expérience professionnelle mais aussi à leurs compétences et à leurs aptitudes à gérer les problèmes liés à leur domaine d'intervention. Autrement dit, plus que les critères académiques, c'est le côté pratique qui conditionne l'appartenance au GRAP.

C'est pour munir le groupe d'une connaissance du terrain, critère primordial donc, que la sélection de ses membres est confiée au délégué qui, par sa proximité du personnel d'inspection opérant au niveau de sa délégation, est le plus à même de formuler des avis sur les futurs membres afin de proposer ceux qui lui semblent les plus compétents. D'un autre côté, et du fait qu'il n'appartient pas aux corps d'inspection, le délégué est supposé avoir une position neutre et objective vis-à-vis des inspecteurs.

Par ailleurs, la composition des GRAP traduit la volonté des responsables éducatifs d'effectuer des groupes d'encadrement chargés d'encadrer et de faire le suivi du travail aussi bien des enseignants que celui du personnel administratif au niveau des établissements scolaires, le but étant d'aboutir à une idée globale du fonctionnement de l'établissement visité. Le fait de regrouper des membres de divers domaines de spécialisation permettra au GRAP, dans un premier temps, de mieux diagnostiquer la situation de l'établissement scolaire. En effet, il aura l'avantage de disposer d'une vision intégrale de son fonctionnement et de sa gestion, et sera donc en mesure,

35. Par exemple : le conseiller en orientation travaille dans un district d'orientation comprenant au moins deux établissements de l'enseignement secondaire ; le conseiller en planification travaille dans un des services d'une délégation ; l'économiste ou intendant exerce ses fonctions dans un établissement scolaire.

dans un second temps, d'apporter l'appui et l'expertise nécessaires pour résoudre les problèmes identifiés.

Si l'initiative de mettre en place des groupes de superviseurs rapprochés des acteurs éducatifs répond au souci de faciliter le passage des établissements scolaires à l'autogestion, elle tient néanmoins compte des divers problèmes organisationnels auxquels se trouve confronté le GRAP aux différents niveaux de l'administration éducative.

Tout d'abord, fidèle à la volonté de rapprocher l'action pédagogique le plus possible du « terrain » – entendu ici les directeurs d'établissements scolaires et les enseignants – les GRAP sont soumis à l'autorité des délégués. Ces derniers sont d'ailleurs impliqués dans la désignation des membres des GRAP. S'ils ont été pressentis pour ce rôle c'est parce que la délégation représente un double intérêt. D'une part, c'est une structure extérieure du MENJ, ce qui permet de prétendre à rapprocher l'administration des acteurs locaux, et d'autre part elle représente le niveau administratif le plus bas de la pyramide administrative éducative, c'est-à-dire le niveau local.

Le fait d'exercer sous l'autorité du délégué crée une synergie entre les différents opérateurs pédagogiques et administratifs puisque que toute action entreprise par le GRAP doit se faire en concertation avec lui. Dans le même temps, et puisque travaillant sous sa tutelle, le délégué joue un rôle de coordonnateur entre les GRAP et les responsables au sein des établissements scolaires d'un côté, et entre les GRAP et la hiérarchie éducative de l'autre. Plus concrètement, le délégué coordonne notamment les visites du GRAP en prévenant chaque directeur de la date retenue pour la visite de son établissement.

À ce titre, le délégué se charge de son côté de fournir un cadre de travail au GRAP en mettant à sa disposition des locaux (deux locaux au minimum, l'un servira de bureau et l'autre de salle de réunion). Le service central alloue le budget nécessaire pour la réhabilitation des locaux et leur dotation en équipement mobilier et informatique (un ordinateur et une imprimante). Quant au véhicule, considéré comme indispensable à l'exercice

des tâches assignées aux GRAP, il est fourni par les services centraux. Chaque délégation dispose en principe d'un véhicule utilitaire<sup>36</sup> affecté spécialement aux GRAP. En fournissant les moyens de déplacement aux GRAP, les services centraux se sont engagés par là même à leur fournir les frais de carburant<sup>37</sup>.

Et pour leur procurer des conditions de travail favorables, les autorités centrales ont aussi prévu une assistance technique qui s'articule autour de : (1) la mise à la disposition des GRAP d'un logiciel de traitement, de présentation de données et des indicateurs de fonctionnement des établissements scolaires ; (2) l'élaboration d'outils de gestion et de contrôle permettant aux GRAP d'évaluer et d'agir sur les différentes actions pédagogiques et administratives entreprises au niveau de leurs circonscriptions.

Le projet GRAP a notamment pris en considération les disparités qui existent entre le milieu urbain et le milieu rural en matière d'encadrement pédagogique et administratif, et les incidences négatives que cela provoque sur la qualité de l'éducation et l'accès des enfants à l'éducation dans ce milieu. En effet, procéder à une sorte de « quadrillage » des établissements scolaires relevant d'une délégation constitue une des raisons d'être des GRAP, comme le souligne clairement le guide qui leur a été adressé. C'est l'une des raisons qui a conduit à l'instauration dans les délégations comprenant plus d'un GRAP (c'est-à-dire deux, trois ou quatre GRAP) d'un groupe provincial. Celui-ci assure, entre autres, la coordination entre les GRAP, le délégué et le groupe régional.

### ***Le groupe provincial d'encadrement et de suivi***

Pour encadrer l'action des GRAP et en faire le suivi, les responsables ont envisagé la création d'un groupe provincial dont le rôle a été largement

36. Il faut signaler qu'il y a un à quatre GRAP par délégation, et que 37 des 69 délégations ne disposent pas de voiture.
37. Les frais du carburant varient entre 3 780 et 7 920 dirhams (DH) par an selon le nombre des GRAP par délégation au titre de l'année budgétaire 2001.

explicité plus haut. Ce qui nous intéresse ici c'est sa composition qui reflète tout autant la préoccupation de ses décideurs. En effet, la composition du groupe provincial chargé de l'encadrement et du suivi s'articule comme suit :

- un inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire faisant office de coordonnateur du groupe lorsqu'il s'agit de ce cycle ;
- un inspecteur pédagogique de l'enseignement secondaire faisant office de coordonnateur du groupe lorsqu'il s'agit de ce cycle ;
- un inspecteur provincial en planification ;
- un inspecteur provincial en orientation ;
- un inspecteur provincial des services économiques ;
- un encadreur des bibliothèques scolaires ;
- un inspecteur des laboratoires scolaires.

En créant les GRAP, les responsables éducatifs ont voulu pallier certains problèmes organisationnels dont, à titre d'exemple, celui de la coordination. En effet, en plus du délégué à qui incombe une partie de cette responsabilité, l'existence de ce groupe au niveau provincial, qui se charge d'encadrer le travail des GRAP et de suivre ses activités, reflète le souci d'assurer la coordination entre les différentes structures impliquées dans ce dispositif.

### ***Le groupe régional***

Afin d'améliorer le processus d'encadrement et de suivi, et pour harmoniser les actions des groupes d'encadrement et de suivi au niveau régional, le projet GRAP prévoyait la création d'un groupe régional au sein de chaque AREF. Ce groupe travaille sous la tutelle du directeur de l'AREF. Ses membres doivent tous avoir le grade d'inspecteur principal. Ainsi on obtient :

- un inspecteur principal du primaire ;
- un inspecteur principal du secondaire ;
- un inspecteur principal en planification ;

- un inspecteur principal en orientation ;
- un inspecteur principal des services économiques ;
- un inspecteur principal des bibliothèques scolaires ;
- un inspecteur principal des laboratoires scolaires.

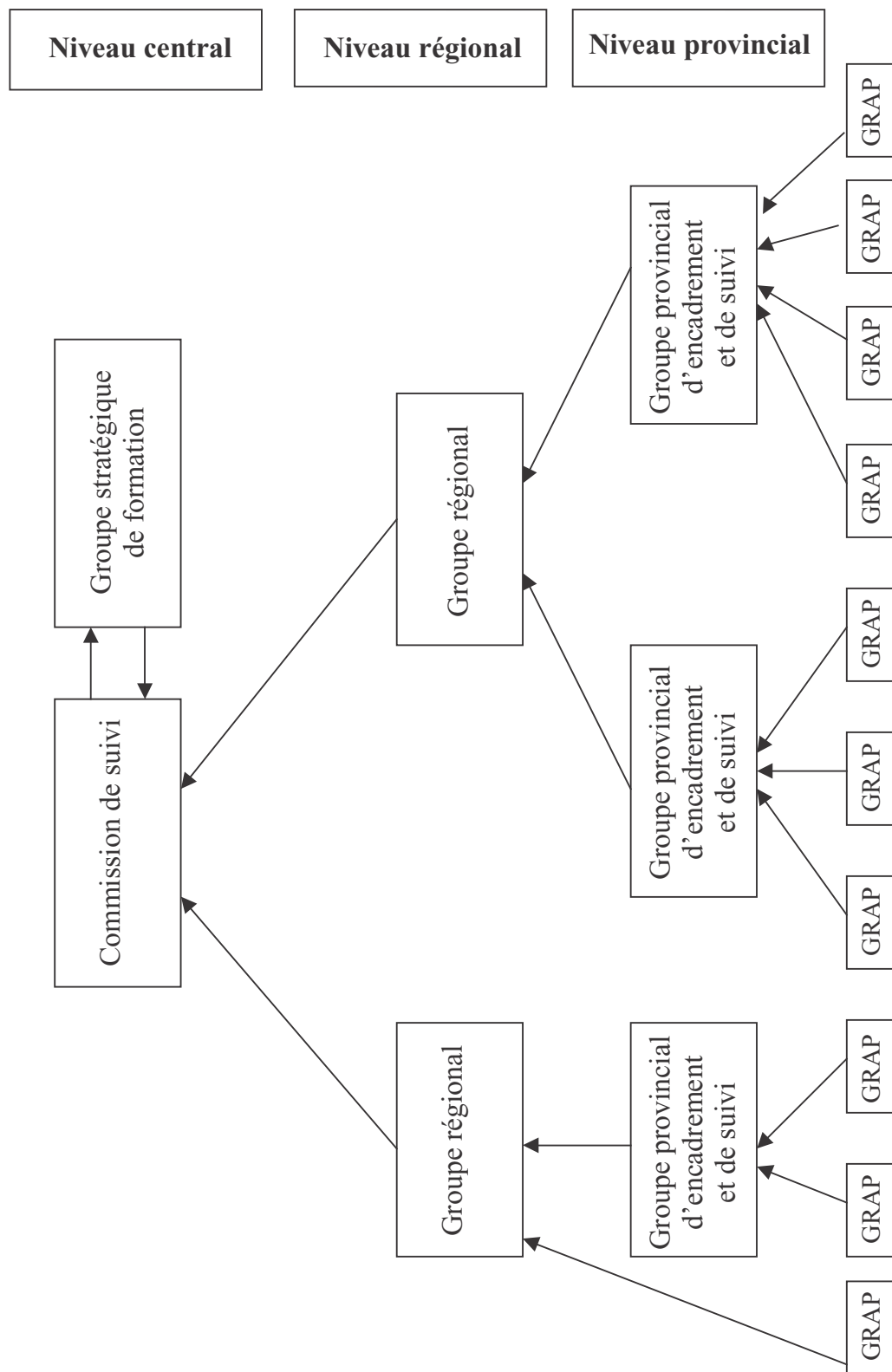
Ces inspecteurs devaient être nommés et porter la dénomination d'inspecteur régional. Mais cette opération s'est heurtée à deux obstacles : (1) le nombre insuffisant d'inspecteurs ayant le grade requis a retardé et en même temps compliqué la formation du groupe régional dans certaines AREF ; (2) la mise en place des groupes régionaux a coïncidé avec une autre réforme de l'inspection engagée par l'inspection générale. Ce qui a conduit à une double nomination des inspecteurs régionaux : certains ont obtenu une nomination de la direction de l'action pédagogique, d'autres de l'inspection générale.

### ***La commission de suivi***

Pour compléter le schéma pyramidal auquel obéit le dispositif GRAP, une équipe stratégique de formation le chapeaute au niveau central. La note adressée aux délégués (MENJ/DAP, 1999b) mentionne le fait qu'elle devrait donner naissance à une commission centrale de suivi qui se chargera d'encadrer les GRAP au niveau national et veillera à la bonne gestion et au suivi de leurs différentes activités. Cette commission devrait se composer des directeurs des deux directions impliquées dans ce dispositif : la direction de l'action pédagogique et la direction d'évaluation du système éducatif, ainsi que de 16 inspecteurs coordonnateurs centraux dont :

- quatre inspecteurs du primaire ;
- quatre inspecteurs du secondaire ;
- quatre inspecteurs en planification et en orientation ;
- quatre inspecteurs des services économiques et des bibliothèques.

**Figure 1. Schéma simplifié de l'organisation des GRAP**



## 4. Le mode d'opération des GRAP

Tout d'abord, il est utile de rappeler qu'il existe un à quatre GRAP au niveau de chaque délégation et qu'un même GRAP se charge de l'encadrement et du suivi. Il a pour rôle d'inspecter aussi bien les établissements du primaire que les établissements du collégial puisque le GRAP comprend un inspecteur de l'enseignement primaire ainsi qu'un inspecteur de l'enseignement collégial.

D'autre part, la visite du GRAP s'effectue, en principe, sur une journée notamment pour des raisons financières. Car le budget alloué à ce projet ne prévoit pas des frais d'hébergement, ce qui ne lui permet pas de prolonger sa visite au delà d'un jour. Néanmoins, le GRAP dispose d'un budget propre (projet de qualité n° 8) qui lui est attribué par le service central. Une rubrique au niveau du budget du MENJ garantit son octroi.

Le budget du GRAP recouvre ses dépenses (réhabilitation des locaux, achat de l'équipement mobilier et informatique, acquisition de véhicule et frais de déplacement). Mais, les indemnités de déplacement, appelées indemnités kilométriques, sont très symboliques, car on estime d'une part que les inspecteurs bénéficient d'indemnités d'encadrement<sup>38</sup>, considérées comme moyen de compensation, et d'autre part le GRAP dispose d'un véhicule lui permettant de se déplacer et de frais de carburant<sup>39</sup>. Car il ne faut pas oublier que les membres du GRAP effectuent leur travail au sein de ce dispositif parallèlement à leurs activités principales pour lesquelles ils sont rémunérés. À ce titre, chaque membre du GRAP bénéficie d'indemnités kilométriques

38. Décret n° 2-02-855 du 8 *hija* 1423 (10 février 2003) fixant le régime des indemnités allouées aux personnels selon le statut particulier des personnels de l'Éducation nationale.

39. Le budget alloué à l'achat du carburant au titre de l'année budgétaire 2001 est de : 3 780 dirhams (DH) par an pour un GRAP, 6 360 DH pour deux GRAP, 7 740 DH pour trois GRAP, et 7 920 DH pour quatre GRAP.

forfaitaires de l'ordre de 2 500 dirhams (DH) par an<sup>40</sup>. Pour l'administration, ces indemnités sont un plus pour motiver les GRAP.

En effet, en lui procurant un véhicule propre, les responsables ont voulu privilégier le travail sur le terrain, c'est-à-dire les visites aux établissements scolaires. De son côté, le GRAP se charge durant sa visite d'inspecter aussi bien l'administration de l'établissement que son organisation, le travail pédagogique qui y est fait, sa gestion matérielle et financière, ses moyens d'enseignement, sa bibliothèque et d'autres questions éducatives qui seront explicitées plus bas.

Grâce à une liste d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs élaborés au niveau de l'administration centrale en collaboration avec les membres du GRAP et les responsables éducatifs des académies régionales et des délégations, le GRAP pourra déterminer le niveau de rendements qualitatif et quantitatif des établissements scolaires afin d'optimiser la qualité de ses interventions au niveau des établissements les moins performants. Certes, cela reste difficilement vérifiable en pratique, néanmoins l'éventuelle mise en œuvre de cet ensemble d'indicateurs témoigne de la volonté d'homogénéiser les procédures d'évaluations au niveau national.

Partant de l'objectif de mise en place des GRAP qui consiste à effectuer le suivi pédagogique et administratif ainsi qu'une évaluation du rendement des établissements scolaires en vue de les soutenir directement par le biais de conseils et de recommandations, puis en leur proposant les mesures adéquates pour redresser leur situation vis-à-vis des instances provinciale et centrale, la mise en place d'un mode d'opération s'est imposée. En effet, le guide des GRAP préconise que ce mode se déroule en deux phases. La première phase consiste en l'élaboration puis l'exécution d'un programme annuel

40. Le budget d'indemnités kilométriques au titre de l'année budgétaire 2001 est de : 12 000 DH pour un GRAP, 24 000 DH pour deux GRAP, 36 000 DH pour trois GRAP, et 48 000 DH pour quatre GRAP.

d'interventions, tandis que la seconde phase comprend la mise en œuvre d'un plan d'actions périodiques.

### ***La première phase***

La première phase recouvre une année scolaire au cours de laquelle le GRAP se charge de l'élaboration d'un diagnostic de la situation des établissements scolaires relevant du territoire des circonscriptions dans lesquelles il opère. En effet, l'expertise dont il dispose procure à ses membres une bonne connaissance du terrain. Chose qui facilite considérablement leurs tâches.

Pour optimiser ce travail, le GRAP procède, en collaboration avec le délégué du MENJ, à la mise en place d'un calendrier des visites à effectuer dans les établissements scolaires de l'enseignement primaire et collégial au cours de l'année scolaire. Idéalement, le GRAP planifie des visites à tous les établissements scolaires de la délégation, mais à défaut de pouvoir les visiter tous, il privilégie les établissements les moins bien lotis, c'est-à-dire ceux qui rencontrent le plus de problèmes. Le délégué accorde son aval à ce calendrier après discussion avec les membres du GRAP, portant notamment sur le choix des établissements et le déroulement des visites. Le calendrier est validé après avoir reçu les ajustements nécessaires.

L'avantage de cet outil est que, d'un côté, il précisera l'exécution des interventions du GRAP, et de l'autre, il permettra aux responsables, notamment au délégué et au groupe régional, de suivre régulièrement l'évolution du GRAP. Dans le même temps, il est censé faciliter la coordination entre le délégué et les acteurs au sein des établissements scolaires puisque c'est à lui que revient la charge de les informer des visites du GRAP à leurs établissements.

Par ailleurs, l'objectif de cette phase est de quadriller le territoire de la délégation. En d'autres termes, à ce stade de son intervention, le GRAP examine

la situation des établissements scolaires relevant de sa délégation afin d'aboutir à un diagnostic général de l'état de leur fonctionnement et de leur gestion pédagogique et administrative.

À la suite de chaque visite, le GRAP rédige un rapport individuel pour chaque établissement. Ce rapport comprend les analyses et remarques de tous les membres du GRAP. Il est destiné au délégué pour signature mais aussi à servir de fiche qui, devenant une sorte d'état civil de l'établissement, s'intégrera dans une base de données sur les établissements scolaires.

À la fin de l'année, le GRAP rédige un rapport global, c'est-à-dire une synthèse des rapports individuels. Désigné rapport annuel par les instances éducatives, il diagnostique la situation des établissements scolaires existants sur le territoire de la délégation dans laquelle exerce le GRAP. En d'autres termes, ce rapport est un état des lieux de la délégation et contient aussi bien les analyses que les recommandations et remarques des membres du GRAP.

Une copie du rapport annuel est remise au délégué qui, à son tour, se charge de l'adresser à l'AREF. Ce rapport sera mis à la disposition du groupe régional et, ainsi, celui-ci disposera de l'ensemble des rapports provenant des GRAP exerçant au niveau de la région qu'il utilisera à son tour pour plusieurs tâches.

Premièrement, l'ensemble de ces rapports contribuera à approfondir la connaissance des membres du groupe régional de la situation des établissements scolaires de chaque délégation. Dans le cadre de la politique de décentralisation, les rapports lui permettront d'agir en régulateur dans la mesure où son appréciation de la situation scolaire dans la région servira de base pour l'attribution de la péréquation. On entend par péréquation l'opération qui permet à l'État de parer au déséquilibre régional en matière socio-économique.

Car il faut savoir que c'est l'indice synthétique différentiel (ISD) qui détermine la péréquation. Or, l'ISD est calculé après plusieurs étapes en se basant sur les indicateurs que les régions envoient aux instances centrales en forme de tableaux de bord. Après avoir calculé leur moyenne qui représente l'indicateur national, intervient la dernière étape qui consiste à faire le rapport de l'indicateur régional sur l'indicateur national. Et c'est grâce à cette opération qu'on obtient l'ISD. S'inspirant du modèle français des zones d'éducation prioritaires, les responsables marocains ambitionnent à travers le déroulement de ce dispositif de définir des établissements nécessitant une intervention prioritaire.

Deuxièmement, le groupe régional se basera sur les rapports des GRAP pour élaborer un rapport régional à envoyer aux instances centrales où siège en principe l'équipe stratégique chargée de suivre le travail des GRAP. Dans ce sens, le groupe régional assure la coordination entre les actions du GRAP et l'administration centrale.

Troisièmement, les rapports des GRAP serviront de plate-forme pour déterminer les besoins en formation continue au niveau régional. En effet, grâce à une vision globale des insuffisances professionnelles au sein des délégations d'une AREF, le groupe régional sera en mesure de planifier des séances de formation pour le personnel de toute la région. Une façon de rationaliser les dépenses en formation et de réaliser des économies d'échelle.

**Tableau 2.1 Mode d'intervention des GRAP : tableau synthétique de la première phase**

Niveau	Délégation		Région	Administration centrale
Groupe d'inspection	GRAP et groupe d'encadrement et de suivi		Groupe régional	Équipe stratégique et commission de suivi
Type du rapport	Rapport individuel	Rapport annuel	Rapport régional	Ensemble des rapports régionaux
Contenu du rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diagnostic de l'établissement scolaire : son fonctionnement, sa gestion, etc.</li> <li>– Propositions de solutions au chef d'établissement</li> <li>– Activités de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Synthèse des rapports individuels</li> <li>– Recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Synthèse des rapports annuels</li> <li>– Définition des besoins en formation continue</li> <li>– Budgétisation des opérations à entreprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Élaboration de la politique éducative</li> <li>– Prise en compte des disparités régionales</li> <li>– Pilotage du niveau régional</li> </ul>

### *La seconde phase*

Dans un second temps, le diagnostic permettra au GRAP d'identifier les établissements prioritaires et de les classer selon la gravité de leur situation. Il interviendra en fonction de cette classification en promulguant les mesures nécessaires pour remédier aux dysfonctionnements constatés. Cette phase s'inscrit donc dans la continuité de la première et s'articule autour d'un plan d'action que devra adopter le GRAP pour l'année scolaire suivante.

À ce stade, le GRAP dispose de deux alternatives. Soit il intervient directement au niveau de l'établissement, si cela lui est possible, sinon il propose des solutions aux responsables provinciaux dans le cas de problèmes qui n'ont pu être résolus sur place. Autrement dit, la seconde phase commence

à partir de l'exploitation des résultats du diagnostic global qui s'est déroulé pendant la première phase. Elle vise à définir un programme d'action dans les établissements scolaires où le GRAP avait déjà pris des mesures ou du moins avait conseillé le personnel de l'établissement de procéder à certains changements. L'objectif de cette opération est d'évaluer le degré d'efficacité de ces mesures et d'aider le personnel de l'établissement en question dans leur exécution ou, s'il s'avère nécessaire, dans leur adaptation.

L'objectif de cette phase est de consolider le rôle des GRAP qui ne se limite pas en réalité au diagnostic des différentes situations des établissements scolaires en collectant des données techniques, mais concerne l'implantation d'activités d'appui et de suivi. Car le GRAP suit la mise en place et le succès de ces mesures tout en veillant à leur ajustement d'une façon permanente.

D'une façon plus générale, les interventions du GRAP, à l'occasion de son programme annuel (première phase), puis de son plan d'action à travers une série d'activités planifiées et ciblées (seconde phase), visent à assurer un suivi de la situation des établissements scolaires afin d'aboutir à leur mise à niveau, qui est rappelons-le l'objectif primordial de la mise en place du dispositif GRAP.

## 5. Les domaines d'intervention des GRAP

Doté d'une expertise importante, le dispositif GRAP a été préconisé pour jouer le rôle de catalyseur d'un changement profond au sein du système éducatif. Il dispose par ailleurs d'une vue d'ensemble qui lui permet de diagnostiquer les problèmes qui entravent le travail de l'administration pédagogique et des gestionnaires au sein des établissements scolaires afin de mieux y remédier.

Dans le but de parachever la présente étude, cette section aborde les domaines auxquels le GRAP est invité à s'intéresser et la démarche qu'il doit suivre.

### ***L'administration des établissements***

Cet aspect s'inscrit dans le cadre des questions prioritaires auxquelles s'intéressent le GRAP. Il doit assurer la régularité du suivi et de l'encadrement de l'administration pédagogique au niveau des établissements scolaires dans le but d'améliorer la qualité de l'éducation.

En effet, le GRAP veille, à travers ses interventions à ce niveau, à développer les qualifications et les compétences de gestion chez les cadres chargés de la gestion éducative et administrative des établissements (principalement les directeurs, les surveillants généraux et les intendants), afin d'améliorer leur niveau de rendement et de productivité et de réaliser un investissement optimal de l'infrastructure et des ressources humaines disponibles dans les écoles et collèges.

Pour cela, le GRAP opère en trois phases :

1. Premièrement, il examine la situation de gestion administrative et pédagogique réelle pour déceler le potentiel des cadres travaillant dans ce domaine en matière de gestion, d'organisation et de coordination dans l'exercice de leurs spécialités et fonctions. Cette opération permet au GRAP d'établir la qualité et le niveau de rendement de l'établissement. Le diagnostic se déroule en deux temps. Il consiste en premier lieu à connaître la situation de l'établissement en ce qui concerne sa gestion administrative et éducative d'une façon générale. Et dans un deuxième temps, il doit permettre aux membres du GRAP d'en déduire des indicateurs quantitatifs et qualitatifs<sup>41</sup> concernant cette gestion.
41. Il est à relever que les indicateurs mentionnés ici ont été élaborés par l'administration centrale en collaboration avec les membres du GRAP et les responsables éducatifs au niveau de l'académie et de la délégation.

2. Deuxièmement, le GRAP intervient sur place pour soutenir les compétences des cadres chargés de la gestion éducative et administrative dans le domaine de la rationalisation de la gestion des ressources humaines. En même temps, il œuvre pour créer une harmonisation entre les activités des différents intervenants pédagogiques et administratifs au niveau de l'établissement en conseillant son administration à apporter les solutions immédiates nécessaires pour parer aux dysfonctionnements constatés.
3. Troisièmement, il apporte une aide aux cadres de l'administration de l'établissement afin de vaincre les grandes difficultés qui entravent la bonne marche de la gestion administrative et pédagogique de leur établissement. À ce stade, sa démarche consiste soit à proposer des mesures pragmatiques sur place pour résoudre ces problèmes, soit à organiser des rencontres et des conférences au niveau des établissements scolaires.

Par ailleurs, les initiatives et propositions du GRAP s'inscrivent dans le cadre d'un programme précis et organisé qui englobe les différentes activités susceptibles de soutenir et de développer les compétences des cadres gestionnaires. Ce programme se base sur :

1. L'élaboration d'une synthèse comprenant les conclusions les plus pertinentes auxquelles est parvenu le GRAP au cours de ses visites aux établissements. Cette synthèse illustre les difficultés qui entravent le travail des gestionnaires et empêchent le fonctionnement normal des établissements scolaires.
2. L'identification des causes de ces difficultés puis la formulation de leurs solutions en proposant aux cadres gestionnaires celles qui semblent les plus adéquates. Autrement dit, le GRAP se charge, dans la mesure du possible, de prendre les décisions qui s'imposent. À défaut, il s'en remet à l'autorité éducative de tutelle qui initiera les mesures nécessaires.

3. La coopération du GRAP avec les cadres de l'administration éducative dans les établissements scolaires afin d'aboutir à une exploitation optimale du matériel et des ressources humaines mis à leur disposition. Là encore, il leur promulgue conseil et orientation et s'efforce de leur procurer les conditions de travail favorables à la promotion d'un esprit de coordination, d'harmonisation et de travail collectif.
4. L'organisation d'activités d'encadrement et de formation dans le domaine de la gestion administrative et pédagogique.

D'autre part, pour cerner tous les aspects relatifs à l'administration pédagogique, le GRAP aborde au cours de sa visite à l'établissement un ensemble de questions. Celles-ci se répartissent en trois axes :

1. la gestion des ressources humaines au niveau des établissements scolaires ;
2. le suivi de la gestion administrative de ces établissements ;
3. l'encouragement des initiatives prônant l'ouverture de l'établissement sur son environnement économique et social.

Et pour traiter chaque axe, le GRAP est tenu de procéder dans chaque établissement visité à :

- l'évaluation du rendement des cadres administratifs et pédagogiques ;
- la rationalisation des méthodes de gestion ;
- la réalisation d'une utilisation optimale des ressources humaines ;
- l'encouragement des initiatives individuelles et collectives ;
- la promotion d'un esprit de collaboration et de coordination ;
- l'incitation à l'ouverture de l'établissement sur l'environnement économique.

Plus concrètement, au cours de son inspection de l'administration pédagogique, il consulte le registre des élèves, document en possession du directeur. Ce registre contient des informations sur les élèves fréquentant

l'établissement tels que la date de naissance et le numéro d'examen pour les élèves du collège. Pour ceux qui ont quitté l'établissement y figure la date et la raison de cet abandon. Cette information est importante car, dans le cas où d'anciens élèves formulent des demandes de certificat de scolarité, il sera plus facile aux responsables éducatifs au niveau de la délégation de vérifier cette information. Cette mesure permet aux instances éducatives de contrôler le phénomène des faux certificats. Donc le registre des élèves fait fonction d'outil de contrôle puisqu'il facilite, notamment au GRAP, la vérification des données statistiques de l'établissement.

Au cours de ses visites, le GRAP analyse ainsi la situation de la gestion administrative au sein de l'école en se basant sur un ensemble d'indicateurs préétablis au niveau de l'administration centrale. En d'autres termes, ses membres évaluent le rendement des cadres gestionnaires au niveau des établissements. Cette évaluation leur permettra de rationaliser les méthodes de gestion et d'aboutir à une utilisation optimale des ressources humaines. Dans le même esprit, le GRAP tente d'encourager les initiatives individuelles et collectives qui peuvent enclencher un mécanisme d'harmonisation des synergies et donc améliorer le rendement des gestionnaires. La pérennisation de ce phénomène exige que le GRAP œuvre dans le but de promouvoir la coopération et la collaboration entre les différents acteurs.

### ***L'organisation administrative***

Cet aspect concerne toutes les questions ayant un rapport avec l'utilisation de l'infrastructure et des ressources humaines dans le cadre de l'organisation des structures éducatives. Il englobe un certain nombre d'axes principaux qui concernent aussi bien la mise en place de l'infrastructure éducative que l'inscription des élèves et leur répartition dans les classes ou encore l'utilisation des salles. Il aborde notamment un axe propre à l'emploi des enseignants et à leur assiduité. Mais le GRAP peut s'intéresser à tout autre aspect lié à ce domaine susceptible d'avoir une incidence sur l'organisation de l'administration scolaire.

Dans le domaine de l'organisation éducative, il ne s'agit pas de refaire un recensement pour collecter des statistiques car ce ne sont pas les statistiques en tant que telles qui doivent faire l'objet d'un examen. Mais il s'agit, pour le GRAP, d'apprécier le degré de conformité de ces statistiques avec la situation réelle de l'établissement afin d'y remédier dans les cas de non-conformité. Par exemple, en s'intéressant au nombre d'élèves inscrits au sein de l'établissement, et en admettant que le directeur avance le chiffre de 500 élèves à un niveau donné, le GRAP vérifie que ce chiffre correspond bien aux élèves inscrits à ce niveau sur le registre des élèves.

Par conséquent, dans des situations non conformes, les membres du GRAP analysent les causes de cette situation avec les responsables puis leur proposent des solutions en leur promulguant des conseils et en les invitant à participer à des séances de formation continue si cela est jugé nécessaire.

Même dans le cas de la conformité des données par rapport à la situation de l'établissement, le GRAP procède, dans un premier temps, à une évaluation globale du rendement quantitatif de l'établissement à travers, par exemple, l'étude du nombre de ses élèves et des nouveaux inscrits. Dans un deuxième temps, il effectue une appréciation du rendement relatif de l'établissement à travers l'analyse du taux d'occupation des salles de classe et de l'utilisation des enseignants. En ce qui concerne ce dernier élément, le GRAP considère, tout particulièrement, leur assiduité.

Dans le cas où les membres du GRAP constateraient du gaspillage ou une mauvaise organisation dans l'utilisation aussi bien de l'infrastructure que des ressources humaines d'un établissement, ils aident ses responsables à trouver un moyen de rationaliser et d'orienter l'emploi de ces ressources. À ce niveau, ils peuvent soit prendre des mesures pratiques sur place, soit proposer des dispositions au niveau des structures régionales.

L'analyse de ces différents aspects permettra au GRAP de diagnostiquer les difficultés et les dysfonctionnements possibles dans le domaine de l'organisation éducative pour qu'à la fin, et c'est le point le plus important, il soit en mesure d'en déduire les mesures et les propositions nécessaires pour y remédier. Là encore, soit il résout ces problèmes sur place soit, le cas échéant, il soumet ces aspects aux autorités concernées au niveau de la délégation.

Le GRAP peut intervenir sur plusieurs plans et de différentes manières dont, à titre d'exemple :

- il aide l'établissement à comprendre les documents qui concernent l'organisation éducative et à participer à la mise en place de cette organisation ;
- dans le cas où un établissement enregistrerait un faible taux de scolarisation, il oriente son équipe éducative et administrative à en rechercher les causes qui peuvent émaner aussi bien de l'incompétence des enseignants que de leur absentéisme, par exemple. Une fois les causes identifiées, le GRAP initie des mesures pour y remédier ;
- il aide l'établissement à opter pour une exploitation optimale de l'infrastructure et à une meilleure utilisation de ses ressources humaines ;
- il formule des propositions pour l'amélioration de la formation des cadres de l'administration dans le domaine de l'organisation éducative ;
- il recommande à l'autorité de tutelle d'effectuer un contrôle administratif ou spécifique dans le cas de négligences.

Pour accomplir convenablement cette mission, le GRAP se réfère au guide qui lui a été consacré et qui préconise la répartition du domaine de l'organisation éducative en plusieurs axes nécessitant l'analyse (MENJ, 1999, p. 7). À travers cette analyse, le GRAP sera en mesure d'intervenir afin de pallier les difficultés et dysfonctionnements constatés.

Compte tenu de la situation de l'infrastructure au niveau régional, et de certaines spécificités locales qui peuvent entraver la rentrée scolaire, il s'avère nécessaire que le GRAP effectue un suivi des opérations relatives à cet aspect. Il pourra ensuite parer aux difficultés qui peuvent confronter l'administration de l'établissement, surtout dans le cas où celle-ci ne maîtriserait pas assez les techniques de la carte scolaire.

Parmi les opérations fondamentales dans la préparation de la rentrée scolaire figurent les nouvelles inscriptions. Opération d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans un contexte de généralisation de l'enseignement, un des objectifs prioritaires tracés par le MENJ. Ce qui nécessite, de la part du GRAP, de fournir des efforts importants dans ce sens et de suivre le degré d'efficacité de ces inscriptions sur le taux de scolarisation.

Car dans le cadre de la généralisation de l'enseignement, objectif primordial de la politique éducative marocaine donc, les pouvoirs publics ont envisagé une campagne de mobilisation sociale qui se déroule au début de chaque année scolaire. Intitulée « dix jours au service de l'école et de la scolarisation », elle vise à sensibiliser l'opinion publique quant à l'importance de l'éducation des enfants et à encourager les initiatives individuelles dans ce domaine. Or, dans cet esprit, l'association des parents d'élèves croit bien faire en construisant des salles de classe supplémentaires par exemple. Mais cette démarche peut avoir des effets négatifs en ce sens qu'elle ignore les autres aspects de la planification – comme par exemple les conséquences que cela risque d'avoir sur la configuration de la carte scolaire.

Le rôle du GRAP s'inscrit dans ce contexte, et c'est pourquoi il se charge d'informer les autorités locales de ces initiatives tout en essayant d'y remédier au niveau local en conseillant l'équipe pédagogique et administrative de l'établissement scolaire.

Parmi les facteurs influant sur l'infrastructure d'un établissement et sa capacité à attirer le plus grand nombre d'élèves, l'exploitation optimale des moyens matériels et humains est déterminante. Le choix des paramètres relatifs à l'utilisation des salles de classe et du personnel enseignant dans le domaine de l'organisation éducative permettra aux membres du GRAP d'évaluer les capacités du personnel administratif de l'établissement à mieux utiliser les ressources humaines et matérielles qui lui sont dévolues.

Dans ce domaine, le GRAP s'inquiète tout autant de l'emploi du temps des enseignants. S'il constate qu'il existe des heures creuses qui impliqueraient que les enfants soient mis à la rue (puisque les écoles marocaines ne disposent pas de salles de permanence) ou encore que les heures de sport ne sont pas reléguées à la fin de la journée scolaire, c'est que l'emploi du temps a été mal élaboré. Dans ce cas, le GRAP promulgue des conseils à l'administration pédagogique pour l'élaboration de cet outil.

En ce qui concerne le suivi de l'assiduité du personnel enseignant, le GRAP ne se contente pas de collecter les données statistiques. En effet, son but va plus loin puisqu'il recherche les causes de ces absences afin de leur trouver des solutions. Pour se rendre compte de l'ampleur de ce phénomène au sein de l'établissement, le GRAP examine le tableau où sont reportés les noms des enseignants absents et la durée de leur absence. Celui-ci est en principe accroché près de l'entrée de l'école pour permettre aux parents d'élèves de prendre connaissance de ses absences afin de s'organiser pour la garde de leurs enfants. La tâche du GRAP consiste à analyser l'envergure de ce phénomène et ensuite à disséquer son impact sur le déroulement des enseignements.

Par ailleurs, le GRAP doit consulter le dossier de l'enseignant absent pour vérifier qu'il contient bien un justificatif d'absence et pour contrôler ainsi que la note administrative, qui lui a été attribué par le directeur, correspond au contenu de son dossier.

Au cours de son inspection, le GRAP contrôle le tableau de services afin de déterminer le degré d'utilisation des enseignants. Si le taux d'utilisation des enseignants est faible, le GRAP tente d'analyser les causes de cette sous-utilisation. Et s'il n'arrive pas à remédier à ce problème sur place, il avertit dans son rapport les responsables éducatifs au niveau de la délégation. De son côté, la délégation prendra les mesures qui s'imposent, notamment en obligeant les enseignants en sureffectif à participer au mouvement de redéploiement qui se fait normalement à la fin de chaque année scolaire. Cela permettra de pourvoir les postes vacants dans d'autres établissements relevant du ressort territorial de la délégation.

Une fois les causes de ce phénomène identifiées, le GRAP recherche et propose aux acteurs locaux des solutions pour limiter, voire éradiquer, ce fléau. À défaut, il s'en remet aux autorités provinciales.

### ***Le travail pédagogique***

Dans ce domaine, les responsables éducatifs marocains admettent que leur système éducatif se caractérise par l'unicité des objectifs, des orientations et des manuels d'un côté, et d'une grande disparité au niveau des moyens de diffusion de l'autre (MENJ, 1999, p. 8).

Il est certain que le niveau d'efficacité en matière de gestion pédagogique, qui est le résultat du cumul de plusieurs éléments, est lié au facteur humain et à la situation de l'établissement. Par situation, il est entendu ici son infrastructure, ses moyens et son environnement immédiat, pris dans leurs dimensions géographique, socio-économique et culturelle.

Par ailleurs, il n'est pas surprenant que les établissements scolaires se caractérisent par l'hétérogénéité de leurs situations qui se constate notamment à travers leur rendement. Celui-ci se mesure par les compétences et les qualifications des apprenants par rapport aux objectifs tracés, que ce soit

dans le cadre d'un programme ou à la fin de l'année scolaire ou encore à la fin d'un cycle donné.

D'autre part, il est évident de nos jours que l'amélioration du niveau de rendement de l'établissement reste tributaire de plusieurs paramètres, en particulier ceux liés à la gestion pédagogique de l'établissement. À ce niveau, le GRAP doit donc chercher à :

- analyser le profit que tire l'établissement, avec toutes ses composantes, d'un encadrement pédagogique efficace ;
- soumettre ce rendement à une évaluation programmée et régulière en se basant sur le contrôle et sur des outils scientifiques ;
- exploiter les activités aussi bien d'évaluation que d'encadrement pour planifier et réaliser un programme d'activités pédagogiques de soutien.

Par ailleurs, le but principal de l'évaluation et du suivi de la gestion pédagogique au niveau de l'école est de collecter des données sur cet aspect dans la perspective de les exploiter dans la mise en place d'un programme d'action. Comme on le verra plus tard, ce dernier visera à aider les établissements concernés à dépasser certains de leurs problèmes pédagogiques d'une part, et de l'autre, à développer les capacités des cadres gestionnaires de ces établissements dans le domaine pédagogique.

Et partant des paramètres fondamentaux qui ont un impact sur le rendement pédagogique de chaque établissement scolaire, la démarche du GRAP en ce qui concerne le travail pédagogique s'articule autour de trois axes :

1. l'axe de l'encadrement pédagogique ;
2. l'axe du niveau des acquis scolaires ;
3. l'axe de l'évaluation et du soutien.

Il est à relever ici que bien que les responsables éducatifs reconnaissent l'apport du personnel chargé de l'encadrement pédagogique en matière d'amélioration non seulement des compétences professionnelles des enseignants mais aussi du rendement pédagogique de l'établissement, ils estiment néanmoins que la mise en place du dispositif GRAP viendra renforcer ce rôle crucial.

Dans cette perspective, une batterie de paramètres a été mise à leur disposition. Elle vise à contribuer à la collecte de données effectuée par le GRAP et à leur permettre d'apprécier à quel point les acteurs locaux ont pu bénéficier des activités d'encadrement qui leur ont été destinées. Dans le même temps, le GRAP doit s'intéresser à la manière dont les acteurs ont exploité ces activités pour améliorer le rendement du processus éducatif au sein de l'établissement scolaire. Et pour compléter son examen de cet aspect, le GRAP doit considérer à quel point les cadres de l'établissement ont pu bénéficier des activités d'encadrement et de formation continue.

Il est à signaler qu'aborder cet aspect qui comprend des éléments faisant partie du cadre de l'encadrement pédagogique ne signifie pas jouer le rôle de l'inspecteur spécialisé en la matière (et qui se trouve au niveau de la délégation), et encore moins évaluer son travail. L'objectif est ici d'apprécier à quel point l'établissement a bénéficié de certaines activités d'encadrement dans le domaine de la pédagogie, et la façon dont le personnel de cet établissement en a tiré profit pour améliorer le rendement de l'établissement.

En ce qui concerne l'axe des acquis scolaires, les membres du GRAP se basent sur deux indicateurs : le taux de réussite en fin de cycle et la note minimale qui a représenté le seuil d'acceptation au cycle suivant. Cela dans le but de permettre au GRAP de comparer le niveau des activités pédagogiques au rendement global de l'établissement. Cela fournira à ses membres puis à la délégation des éléments de comparaison des performances des établissements afin de prendre les mesures nécessaires pour réduire les disparités constatées dans ce domaine.

En dernier lieu, l'axe de l'évaluation des élèves et du soutien a été intégré avec l'action pédagogique, car il est lié d'un côté à la question des acquis scolaires, et de l'autre aux activités pédagogiques à l'intérieur de l'établissement. En abordant cet axe, le GRAP s'intéresse au degré d'intérêt accordé par le personnel de l'établissement aux opérations d'évaluation du point de vue du rythme, de la programmation et du suivi, mais aussi du point de vue de l'exploitation des résultats. Cette investigation lui fournira des éléments pour corriger la situation à travers les activités d'encadrement et de formation et des opérations d'évaluation et de renforcement.

### *Les questions éducatives*

Il s'agit ici d'un certain nombre d'activités qui ne relèvent ni du domaine de l'action pédagogique ni du domaine de l'administration éducative à proprement parler.

Si les questions de l'administration pédagogique et de l'action pédagogique jouissent en général d'un certain intérêt de la part du personnel de l'établissement scolaire, des cadres chargés de l'encadrement pédagogique et des services des délégations régionales, d'autres questions ne bénéficient pas toujours du même suivi. Citons par exemple le phénomène de l'absentéisme et des abandons scolaires ainsi que d'autres activités éducatives complémentaires au processus d'apprentissage.

En vue d'inciter les cadres de l'administration pédagogique à suivre sérieusement certaines opérations complémentaires au processus éducatif – comme par exemple l'orientation et l'information, le projet d'établissement et les activités du conseil des enseignants (le conseil des instituteurs dans le cas des écoles ou le conseil interne dans le cas des collèges) et de l'association d'entraide scolaire –, ces questions ont été intégrées aux axes essentiels auxquels le GRAP est invité à s'intéresser dans le but d'aider à dépasser les difficultés et les dysfonctionnements qui entravent leur réalisation.

Dans le domaine du suivi de l'assiduité des élèves, le travail du GRAP ne se limite pas à collecter des données techniques concernant le nombre des absences et des abandons. Son but principal est de chercher les causes de ces phénomènes selon les spécificités de chaque établissement, non pas pour prendre des mesures restrictives, mais afin de trouver des solutions concrètes en associant le personnel administratif et pédagogique de l'établissement d'un côté, et les autres partenaires de l'école, tels que les associations de parents d'élèves et les collectivités locales, de l'autre.

Par ailleurs, il s'est avéré que la qualité des horaires scolaires appliqués au sein de l'établissement a un impact sur les phénomènes d'absentéisme et d'abandon et sur d'autres aspects du processus d'apprentissage. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte marocain puisque le ministère a accordé aux établissements scolaires, en consultation avec la délégation et en collaboration avec les habitants, la possibilité d'adapter l'horaire scolaire selon les spécificités locales. Ce qui impose au GRAP de suivre les formules horaires adoptées et les difficultés qu'elles pourraient engendrer, ainsi que les mesures proposées pour les réajuster.

Et parmi les activités pédagogiques essentielles qui ont une incidence sur le processus éducatif à l'intérieur de l'établissement scolaire, et en particulier les collèges, figurent les activités d'information et d'orientation. Car en plus de la supervision spécialisée sur l'orientation et l'information – qui reste du domaine des inspecteurs et des conseillers en orientation –, le succès et l'efficacité de ces activités ne peuvent pas être séparés du niveau d'implication des différentes composantes de l'établissement scolaire, que se soit l'administration, les enseignants, les élèves ou encore les parents.

D'autre part, le bon déroulement des activités d'information et d'orientation est fortement lié à la disponibilité d'un certain nombre de conditions et de moyens matériels à l'intérieur de l'établissement. Mais il est aussi lié à l'importance que leur accorde l'administration.

Le travail du GRAP consiste alors à diagnostiquer les conditions d'organisation en se basant sur les données concernant la supervision, la programmation, la participation et les conditions matérielles, à travers l'espace consacré à ces activités et les moyens utilisés. Et par le biais de ce diagnostic, l'objectif reste toujours le même : en déduire les difficultés et les dysfonctionnements afin de fournir le conseil et l'encadrement nécessaires pour les dépasser.

D'un autre côté, intégrer l'axe relatif au projet de l'établissement vise à raviver cette idée, en s'intéressant aux causes de son abandon dans la plupart des établissements scolaires, et à motiver le personnel pédagogique et administratif pour mettre en place des projets pédagogiques, même modestes, mais du moins concrets et réalisables.

En dernier lieu, le GRAP aborde un axe relatif à quelques organes propres aux établissements scolaires, comme le conseil des enseignants (le conseil des instituteurs ou le conseil interne), l'association d'entraide scolaire ou l'association des activités sociales. Ce sera une occasion pour le GRAP d'aborder la situation de ces organes avec le personnel de l'établissement. Et à travers cette discussion, le GRAP sera en mesure de formuler un avis sur la tenue et le déroulement de ces activités au sein de l'établissement.

### ***Les moyens d'enseignement et les bibliothèques scolaires***

En plus de l'administration scolaire, de l'organisation éducative et du travail pédagogique, les GRAP sont chargés d'aborder un aspect crucial qui regroupe les moyens éducatifs, d'une façon générale, et les bibliothèques scolaires. En effet, l'intérêt pour ces deux points émane de la conviction des responsables marocains que le rendement éducatif d'un établissement dépend à la fois de la bonne utilisation des moyens éducatifs qui lui sont alloués, et de l'apport de la bibliothèque scolaire dans la consolidation du processus éducatif.

Dans ce domaine, le GRAP est invité à s'intéresser aussi bien aux laboratoires qu'aux bibliothèques scolaires. Cependant, pour établir un diagnostic approfondi de l'établissement, le GRAP peut aborder tout ce qui relève des supports didactiques utilisés dans le processus d'apprentissage.

Par ailleurs, et bien qu'il soit évident que les laboratoires et les bibliothèques scolaires sont contrôlés avec précision par les inspecteurs et le personnel spécialisé qui vérifient les détails techniques et organisationnels pour gérer ces deux équipements, le rôle du GRAP consiste ici principalement à inspecter les composantes générales de chacun des deux équipements, du point de vue de la construction (matérielle), de l'encadrement humain et des éléments essentiels au processus de gestion et d'organisation de leurs activités.

En ajustant un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs concernant l'état des moyens éducatifs et de la bibliothèque scolaire au sein de l'établissement scolaire et la façon dont ils sont utilisés dans le processus éducatif, le GRAP se charge non seulement de collecter des données techniques, mais également de constater les difficultés et les obstacles auxquels sont confrontés l'administration éducative et les cadres chargés de leur fonctionnement et qui entravent une bonne gestion de ces équipements.

Une fois les dysfonctionnements relevés, le GRAP sera disposé à en proposer les solutions. Car son diagnostic vise en dernier lieu à déduire les mesures à prendre sur place – en collaboration avec l'administration éducative et les responsables des laboratoires et des bibliothèques scolaires – par le conseil, l'orientation et l'encadrement direct. Dans le cas où l'intervention sur place s'avèrerait impossible, le GRAP formule des propositions concrètes qu'il adresse comme autant de recommandations aux autorités éducatives et administratives, que ce soit aux délégations ou aux inspecteurs. Ces recommandations peuvent prendre la forme de propositions concernant l'amélioration des équipements, leur réparation ou encore leur redistribution entre les établissements et les centres de formation continue, comme il peut s'agir de mesures organisationnelles pour améliorer leur gestion.

Et pour faciliter l'élaboration du diagnostic et en déduire les mesures et les propositions adéquates, le GRAP se base sur un réseau d'indicateurs de suivi qui sont enrichis au fur et à mesure de leurs déplacements dans les établissements scolaires.

En ce qui concerne les laboratoires scolaires, le GRAP aborde trois éléments essentiels. En effet, il inspecte la construction du laboratoire, considère l'utilisation de ses équipements, et notamment les obstacles qui entravent sa bonne utilisation, et s'intéresse au préparateur du point de vue de sa situation administrative, de sa formation et de sa relation avec les autres acteurs de l'établissement.

Pour diagnostiquer la situation des bibliothèques scolaires, le GRAP se base sur quatre éléments. Premièrement, il examine l'espace de la bibliothèque, ce qui lui permettra de se rendre compte de son importance par rapport aux autres parties de l'école. Deuxièmement, le GRAP inspecte l'équipement de la bibliothèque et son contenu. Il doit par exemple s'intéresser aux sources de ce contenu pour pouvoir formuler des avis sur la qualité de la documentation. Troisièmement, il aborde le volet 'personnel de la bibliothèque' du point de vue de sa situation administrative et de l'adaptation de sa formation par rapport à ses tâches. Enfin, il s'intéresse à l'organisation et à l'animation de la bibliothèque, notamment en examinant le niveau d'application des textes relatifs à ce point et la régularité dans l'animation de la bibliothèque.

Le GRAP procède toujours de la même manière en déterminant à chaque fois les mesures à prendre pour améliorer la situation, que se soit par rapport aux laboratoires ou aux bibliothèques scolaires.

### ***La gestion matérielle et financière***

La mise en place du dispositif GRAP a été envisagée dans le contexte de réformes qui visent à préparer les acteurs des établissements scolaires, et dans le contexte de décentralisation tendant à l'autogestion. Or, une autogestion

n'est pas réalisable si les gestionnaires au niveau des établissements n'ont pas été suffisamment encadrés dans leurs tâches.

Conscient de cet impératif, les responsables marocains ont intégré à la composition du dispositif GRAP un spécialiste des questions relatives à la gestion matérielle et financière. Cela reflète dans le même temps le souci de garantir une mise à niveau des établissements scolaires marocains.

Mais pour agir dans un cadre bien défini, le GRAP doit suivre une démarche basée sur un ensemble d'indicateurs relatifs à la gestion financière et matérielle. Conçue dans le but de faciliter l'intervention du GRAP dans ce domaine, elle adopte le même procédé d'intervention suivi jusque là par le GRAP et qui consiste à :

- dessiner une méthodologie de travail claire ;
- maîtriser tous les aspects de travail des services économiques à l'intérieur de l'établissement scolaire ;
- analyser et diagnostiquer ces aspects ;
- assouplir l'encadrement et le suivi des établissements scolaires de près dans ce domaine ;
- permettre aux intervenants de trouver des solutions efficaces ;
- résoudre certains phénomènes anormaux dont souffrent les établissements scolaires à cause de la négligence, du gaspillage des énergies et de l'absence de conseils pour une bonne utilisation des moyens disponibles.

En préconisant cette démarche, les responsables éducatifs espèrent déterminer les compétences et les domaines d'intervention du GRAP, et dissiper le flou qui entoure les tâches réservées à leurs collègues. Car comprenant le rôle d'un inspecteur des services économiques ou d'un économiste, le GRAP peut soulever des interrogations de la part des autres inspecteurs quant à son rôle dans ce domaine.

Autrement dit, et si cette démarche vise à cerner tous les aspects relatifs à la gestion financière et matérielle de l'établissement de façon à ce qu'elle se répercute positivement sur son fonctionnement, ce qui ne peut qu'améliorer le rendement du système éducatif dans son ensemble, elle reflète néanmoins le souci des responsables de veiller à distinguer le cadre d'action des GRAP par rapport à leurs collègues inspecteurs. En effet, ils estiment que la mise en place de cette démarche permettra l'intervention du cadre des services économiques appartenant au GRAP, sans que cela provoque le moindre conflit avec ses collègues de la profession (MENJ, 1999, p. 13).

Concrètement, la mission du GRAP consiste à œuvrer pour standardiser les façons de procéder des gestionnaires financiers et leur fournir un appui les habilitant à assumer pleinement leurs responsabilités.

Car, il est à noter que c'est l'intendant qui se charge de gérer le budget de l'établissement.

Art. 37. Les intendants assurent, sous l'autorité des chefs d'établissement d'enseignement et de formation, la gestion financière, matérielle et comptable des établissements de l'enseignement primaire, de l'enseignement secondaire collégial et qualifiant et des centres de formation, des internats et cantines scolaires se trouvant dans ces établissements.

*Source* : Statut particulier des personnels de l'Éducation nationale.

Le budget comporte deux volets : les recettes et les dépenses. Les recettes se composent des frais d'inscription, uniformes au niveau national, des frais de l'association des parents d'élèves qui varient selon le milieu de l'établissement, des frais de l'association sportive, des contributions de certains parents d'élèves et des contributions de la commune. Ces recettes sont enregistrées dans un registre tenu par l'intendant. Les dépenses de

l'établissement sont elles aussi engagées par l'intendant qui se charge d'établir et de fournir les justificatifs (factures) en cas de besoin.

Le travail du GRAP consiste à aider les gestionnaires à tenir un registre. Il leur explique, par exemple, comment et où enregistrer les recettes et les dépenses. Il n'y a donc pas de doute que le GRAP joue un rôle important dans ce domaine car un grand nombre d'intendants a été recruté parmi des enseignants n'ayant pas reçu de formation préalable.

S'agissant de l'élaboration des factures, le GRAP incite les gestionnaires financiers à se conformer à des normes précises comme, par exemple, la nécessité d'apposer le cachet de l'établissement sur la facture, d'y mentionner la date, l'intitulé de la marchandise et, de préférence, la patente.

Par ailleurs, le GRAP s'intéresse au cahier d'inventaire. Ce document répertorie les équipements de l'établissement dont, par exemple, le nombre de tables, de chaises, d'équipement audiovisuel, etc. Il doit aussi s'intéresser à la façon dont ce matériel est utilisé, son état de fonctionnement et si des réparations sont à prévoir.

Le GRAP fait donc son inspection pour savoir s'il y a une bonne utilisation de l'équipement de l'école. Il doit ainsi s'assurer de la bonne affectation des dotations, notamment en équipement.

Et dans le cadre de l'appui aux gestionnaires financiers, l'objectif du dispositif GRAP est d'optimiser et de rationaliser les dépenses, en limitant le nombre d'intervenants en matière d'affectation des ressources. Autrement dit, le GRAP œuvre pour une bonne affectation des ressources par la rationalisation des dotations.

Par ailleurs, le travail de soutien de l'administration de l'établissement scolaire et de son équipe éducative a pour objectif de faire le suivi et d'encadrer ses acteurs d'une façon régulière et structurée. Le rôle du GRAP est de

conseiller, d'orienter et d'intervenir par différentes formules pour trouver des solutions, tout en évitant de trop s'immiscer dans le domaine du contrôle spécialisé qui est du ressort des spécialistes.

Il reste que l'objectif général que doit se fixer le GRAP en abordant la gestion matérielle et financière s'inscrit dans le cadre des objectifs liés aux autres domaines d'intervention relatifs à l'administration pédagogique et à l'organisation éducative. Ces objectifs se rattachent à la gestion de l'établissement scolaire dans sa globalité et à sa relation avec le rendement éducatif, quantitatif et qualitatif. Chaque élément doit être abordé sous cet angle.

Et bien que le domaine de la gestion financière et matérielle soit assez large et se caractérise par la multitude de données aussi bien quantitatives que qualitatives, le GRAP se concentre cependant sur un nombre limité d'entre elles. Ce travail sélectif ne signifie pas que le GRAP néglige d'autres aspects, mais s'explique par le fait que le GRAP doit encadrer son action pour pouvoir faciliter sa mission, et se donner l'occasion d'en déduire les mesures essentielles et les propositions efficaces au lieu de se noyer dans une masse de détails spécifiques.



## *Chapitre 3*

### L'avenir des GRAP : principaux défis

Émanant d'une volonté de relever la qualité de l'éducation et d'accompagner la mise en place des réformes organisationnelles et structurelles prônées par la Charte d'éducation et de formation, l'initiative GRAP témoigne du souci des autorités éducatives de suivre les innovations en matière de conception du rôle des intervenants au sein du système éducatif et de l'évolution de leur approche de travail. Sur un plan théorique, elle mérite d'être saluée en tant qu'expérience enrichissante.

Toutefois, certains problèmes ont entravé une mise en place réussie de ce dispositif. D'où l'importance d'en aborder quelques-uns ici afin de mieux l'appréhender et de cerner la pertinence de paramètres qui s'avèrent décisifs pour son implantation. L'ensemble de ces paramètres constitue par ailleurs des pistes de recherche qui mériteraient d'être approfondies pour optimiser ses chances de réussite et pour promouvoir ce modèle dans d'autres contextes.

#### 1. Le contexte de mise en place

Le premier reproche formulé à l'encontre du dispositif GRAP a trait non pas au contenu de cette réforme, mais aux conditions de sa mise en place. Nous voulons souligner ici le manque de communication qui l'a caractérisé.

Certes le dispositif émane d'une 'bonne volonté' mais on peut penser qu'il aurait été d'autant plus astucieux d'initier ce projet à travers une campagne visant à en informer tous les acteurs du système éducatif. Sous la forme de séminaires destinés à ces acteurs ou encore d'articles diffusés par

le biais de la presse spécialisée, cette campagne aurait visé à expliciter le concept, les objectifs ainsi que les finalités du projet GRAP. Non pas que ce point ait échappé aux initiateurs du projet qui prévoyaient déjà dans sa phase préliminaire de charger les groupes régionaux de cette tâche – comme le stipule clairement la note adressée aux délégués (MENJ/DAP, 1999) –, mais il semblerait qu'elle soit malheureusement restée lettre morte. En effet, certains cadres responsables de l'encadrement et du contrôle pédagogique déplorent ne pas avoir participé dès le début à l'élaboration du projet alors qu'ils sont les premiers concernés<sup>42</sup>.

Toutefois, il faut noter que les membres du GRAP ont été largement impliqués dans l'élaboration du guide et le projet de note relative à la mise en place du dispositif, et à leurs attributions. Plusieurs réunions ont été réalisées au niveau provincial et régional, durant lesquelles des discussions se sont déroulées sur une période de trois à quatre mois. D'un autre côté, le guide a été largement diffusé du fait que les GRAP l'ont reçu avec la grille d'évaluation sur support informatique, afin de les adapter aux spécificités provinciales et régionales.

Mais dans divers rapports, les inspecteurs régionaux mentionnent que plusieurs directeurs d'établissements n'ont pas été informés de la mise en place des GRAP et encore moins de leurs attributions. Ces rapports font aussi état de l'absence de toute information, que se soit à travers des réunions, des séminaires ou de tout autre moyen. Ce qui s'explique notamment par le manque d'une base juridique ou institutionnelle ou même d'une note ministérielle. Un défi supplémentaire, comme il sera constaté plus bas.

42. « Quel horizon pour le projet des GRAP ? ». Dans : *Al Alam*, n° 866. 14 avril 2000.

## 2. La conception et le rôle des GRAP

Tout d'abord, il est à relever que le rôle assigné au GRAP s'inscrit dans un nouveau contexte. Cette nouveauté se reflète au niveau des services d'inspection par le changement de perception de la vocation des inspecteurs car, désormais, c'est le conseil et l'appui qui priment sur le contrôle.

Mais inscrire le GRAP dans un nouvel état d'esprit ne signifie pas forcément le doter de tous les atouts favorisant sa consolidation. En effet, la diversité des tâches qui lui sont confiées risque de créer un sérieux obstacle pour le bon déroulement de ce processus.

Une première question qui peut être soulevée ici concerne le mandat de ces groupes. En effet, bien que le GRAP se destine à fournir appui et soutien aux acteurs au niveau des établissements scolaires, il n'échappe pas pour autant à la notion de contrôle. Autrement dit, un manque de clarté subsiste quant au mandat du GRAP. À titre d'exemple, on peut citer son investigation dans le domaine de l'organisation éducative. Comme il a été noté plus haut, il effectue dans ce domaine la collecte de données et procède à leur vérification par rapport à la situation réelle de l'établissement. Or, dans le cas où il constaterait un abus de fonds, le GRAP avise les autorités éducatives qui prendront les mesures qui s'imposent. Ce qui laisse à penser que, sur le terrain, il est probable que le rôle du GRAP serait davantage perçu par les acteurs locaux comme un outil de contrôle que comme un outil d'appui.

D'ailleurs et d'une façon globale, il est à relever qu'en dépit du fait que la Charte stipule clairement que le rôle de l'inspection est de s'attacher à une conception d'encadrement et de supervision des acteurs locaux, les textes qui l'ont suivie ont continué à y associer, voire à privilégier, une notion de contrôle. Par exemple, s'agissant des inspecteurs pédagogiques, le statut particulier des personnels de l'Éducation nationale précise qu'il s'agit du « corps d'encadrement et de contrôle pédagogique »<sup>43</sup>.

43. « Quel horizon pour le projet des GRAP ? ». Dans : *Al Alam*, n° 866. 14 avril 2000.

Vient se greffer à cet aspect la charge de travail des GRAP puisque, selon le guide qui leur est consacré, ses membres sont chargés d'inspecter plusieurs domaines. Ce qui résulterait en une lourde charge de travail et constituerait finalement un des défis majeurs auxquels est confronté le GRAP. Autrement dit, il paraît ambitieux d'exiger de ses membres d'aborder des aspects aussi divers que le travail pédagogique, l'organisation éducative ou encore la gestion financière et administrative de l'établissement scolaire. On pense ici au problème de déperdition scolaire, par exemple. Il n'y a pas de doute que c'est un sujet difficile à aborder parce qu'il nécessite un investissement important de la part des membres du GRAP, non seulement en termes d'efforts mais aussi en termes de temps. D'ailleurs, le guide des GRAP stipule que le GRAP ne doit pas se limiter à collecter des données techniques concernant le nombre d'absences et d'abandons puisque son but principal est de chercher les causes de ces phénomènes selon les spécificités de chaque établissement. Son travail consistera alors non pas à prendre des mesures restrictives mais à trouver des solutions concrètes en associant le personnel administratif et pédagogique de l'établissement d'un côté, et de l'autre les différents partenaires de l'école, tels que les associations de parents d'élèves et les collectivités locales.

Mais les initiateurs du projet GRAP n'adhèrent pas à ce point de vue. Car ils estiment que le travail des GRAP est ponctuel et partiel et n'influe en aucun cas sur leurs activités ou leur plan d'action.

Au delà du débat sur la charge de travail des GRAP, il est certain que l'efficacité de leur travail dépend considérablement de leur image qui, dans le cadre de ce dispositif, ne doit surtout pas être synonyme de contrôle. Or, le changement de conception est avant tout lié à une question de mentalités. Car la volonté des décideurs d'œuvrer dans le sens d'un changement de l'image des inspecteurs, pour qu'elle soit davantage liée au soutien et à l'appui qu'au contrôle, doit coïncider avec la volonté des inspecteurs eux-mêmes de changer cette image.

Mais, il s'avère que certains inspecteurs sont réticents à cette idée et semblent vouloir conserver l'image de 'contrôleurs' car, *a priori*, elle leur procurerait un sentiment de supériorité vis-à-vis des enseignants et des directeurs d'établissements scolaires. Autrement dit, c'est la culture de contrôle de certains membres du GRAP qui prime sur la culture d'encadrement. Ce qui risque de limiter d'emblée les chances de réussite du dispositif GRAP. C'est d'autant plus triste que la réussite de cette réforme dépend pleinement des acteurs qui devront la mettre en œuvre.

### 3. L'organisation des GRAP

Un autre facteur risque de nuire à l'existence des GRAP. Il s'agit du manque de coordination entre ses membres et leurs collègues inspecteurs. Car ceux-ci se disent avoir été exclus de la mise en place et du travail des GRAP. Or l'implication des différents corps d'inspection est impérative si l'on veut pérenniser ce dispositif.

D'ailleurs un travail harmonieux entre les GRAP et leurs collègues est nécessaire pour assurer le suivi du travail de ces groupes. À titre d'exemple, on imagine mal comment leurs recommandations vont pouvoir aboutir si leurs collègues inspecteurs n'assurent pas le suivi de leur application. C'est le cas de beaucoup de champs d'intervention dont, par exemple, le champ « moyens d'enseignement et bibliothèques scolaires » auquel le GRAP est amené à s'intéresser. Son travail consiste, entre autres, à formuler des recommandations aux acteurs locaux concernant soit l'amélioration des équipements, soit leur réparation, sinon leur redistribution entre les établissements et les centres de formation continue. Or, s'il n'y a pas de suivi de la part de leurs collègues, les recommandations du GRAP n'auront pas beaucoup de chance d'être appliquées.

C'est dire la nécessité d'envisager une réelle coordination entre les différents services et le personnel d'inspection. D'ailleurs, les représentants syndicaux des inspecteurs n'ont pas manqué de souligner l'importance de cet aspect estimant légitime de revendiquer « la cohérence et la complémentarité entre tous les corps d'inspection avec la mise en place des moyens de communication entre ses différents constituants à tous les niveaux centraux, régionaux et provinciaux »<sup>44</sup>.

D'autre part, Anton De Grauwe met en garde contre l'incohérence des consignes et considère qu'elle entrave sérieusement le travail effectué par les corps d'inspection car elle peut conduire à une inertie des acteurs locaux. « Le personnel des établissements scolaires est parfois dérouté quand les conseils fournis par différentes sources ne vont pas dans la même direction », note l'auteur (De Grauwe, 2001, p. 144).

Un autre aspect mérite d'être cité à ce stade. Il s'agit d'une question d'ordre organisationnel et, plus précisément, de la contradiction qui existe entre les textes officiels et certaines dispositions liées aux GRAP. Autrement dit, alors que la Charte prévoit d'accorder « l'autonomie nécessaire » aux services d'inspection (article 135 b), le guide du GRAP préconise de soumettre ses membres à l'autorité du délégué.

Pour les initiateurs du projet GRAP, la subordination au délégué vise à garantir la coordination et le suivi du travail des GRAP. Elle pourra ainsi mettre fin aux dysfonctionnements qui règnent dans certains services d'inspection et préparer le terrain à un changement de mentalités.

Mais, pour les inspecteurs, c'est une façon de limiter leur action arguant qu'elle va à l'encontre de la Charte qui stipule clairement la nécessité de leur

44. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

accorder l'autonomie fonctionnelle. Ils voient dans celle-ci une condition *sine qua non* pour exercer leur travail car, conformément à l'esprit de la Charte (article 135 b), elle garantit la souplesse nécessaire à leur mission. Selon eux, l'autonomie fonctionnelle est « plutôt synonyme de responsabilité et d'engagement et non d'anarchie »<sup>45</sup>.

Par ailleurs, ils interprètent l'implication d'autorités « étrangères » au corps d'inspection comme une façon d'entraver leur rendement et rejettent catégoriquement « l'intrusion d'éléments étrangers aux organes d'inspection »<sup>46</sup>.

C'est dire qu'au delà du paradoxe entre la Charte et le guide des GRAP, la question de l'autonomie fonctionnelle des services d'inspection est un sujet délicat. En effet, le Syndicat national de l'enseignement, lui-même affilié à la Fédération démocratique du travail, s'est fait l'écho des revendications des inspecteurs. Selon ses représentants, l'autonomie « délivre les organes d'inspection de la disparité cumulative des fonctions autant que de l'intersection simultanée et instantanée des charges inopinées ». Ils considèrent que cette façon de travailler « garantit également plus de cohérence et de concision quant aux différentes relations les liant aux services centraux, régionaux et provinciaux ». C'est pourquoi ils en font leur première revendication estimant « la reconnaissance du principe de l'autonomie fonctionnelle nécessaire pour garantir non seulement la rapidité dans l'exécution et la communication des informations mais surtout une forme d'autogestion provinciale, régionale et centrale de ce corps d'inspection. Ceci en confirmant sa dépendance organique de l'inspection générale qui organise et supervise ses travaux »<sup>47</sup>.

45. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

46. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

47. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

## 4. Le fonctionnement des GRAP

À la lecture du guide des GRAP, il apparaît non seulement que leurs domaines d'intervention sont vastes mais également que cela requiert des visites de plus longue durée. En effet, effectuer une visite globale de l'école en l'espace d'une journée semble pour le moins ambitieux. C'est d'autant plus vrai pour les établissements éloignés qui nécessitent parfois deux voire quatre heures de route.

D'autre part, on peut se demander si finalement certaines tâches qui incombent au GRAP ne sont pas trop spécifiques pour qu'il s'y intéresse, surtout en tenant compte des conditions et de la durée de sa visite à l'établissement scolaire. Autrement dit, il paraît difficilement envisageable que le GRAP aborde des questions assez précises dans le cadre d'une visite globale de l'établissement qui plus est si elle ne dure qu'une journée.

À cet égard, l'exemple le plus pertinent concerne la rentrée scolaire. Car le GRAP a été chargé d'analyser et de suivre les différentes opérations relatives à la rentrée scolaire dont, par exemple, les nouvelles inscriptions. Le GRAP est censé analyser, entre autres, l'impact de cet élément sur le taux de scolarisation de l'établissement visité. Les responsables éducatifs justifient le fait que cette responsabilité incombe au GRAP par l'importance du suivi des opérations relatives à la rentrée scolaire dans un contexte de généralisation de l'enseignement, un des objectifs majeurs de la politique éducative marocaine. Selon eux, le GRAP est d'autant plus habilité à s'intéresser à cet aspect compte tenu des compétences professionnelles dont il dispose.

Partant du principe que leur modalité de travail – une journée par établissement visité – ne leur suffit pas à effectuer les tâches qui leur reviennent, il ne serait pas inutile d'envisager d'autres modalités afin d'optimiser les chances de réussite de ce dispositif. Ainsi, pourquoi ne pas inciter les membres des GRAP à organiser des séminaires s'adressant aux chefs d'établissements et visant à leur expliciter les objectifs de leur mise en place, tout en œuvrant

à améliorer leurs capacités de management des établissements scolaires. Non pas que le guide des GRAP ne leur propose pas cette alternative mais elle n'y apparaît pas comme une option privilégiée.

Les GRAP pourraient également soumettre les enseignants à une autoévaluation et se contenter alors de piloter l'opération. Ce qui aurait comme conséquence de permettre aux GRAP à la fois d'accomplir leur rôle d'appui envers les enseignants et de se donner une image de superviseurs dénuée de toute notion de contrôle.

Une fois la question relative à leur modalité d'intervention résolue, une autre persiste dans la mesure où l'implantation des GRAP devrait prendre en considération non seulement le nombre d'établissements par délégation mais aussi les spécificités propres à chacune. En effet, la répartition des GRAP doit être équilibrée entre les délégations. Or, cela ne semble pas être le cas *a priori* (annexe 6).

Car on imagine facilement que les GRAP peuvent être efficaces dans certaines délégations qui sont accessibles et dont le nombre d'établissements est assez « gérable ». Mais dans la plupart des délégations, surtout celles qui sont géographiquement vastes et inaccessibles avec un réseau routier médiocre, il paraît difficile que le groupe parvienne à quadriller tous les établissements scolaires relevant de sa circonscription. Que se soit d'un point de vue éthique ou pratique, il n'est donc pas envisageable que le GRAP de la province de Boujdour se charge de 14 établissements scolaires, alors que le GRAP de la province de Oujda Angad en couvre 124.

Mais dans le même temps, il faut savoir que le déséquilibre entre délégations en matière d'encadrement et GRAP s'explique par le déficit en ressources humaines nécessaires et qualifiées – notamment en inspecteurs en planification, inspecteurs des services économiques, inspecteurs des laboratoires scolaires et documentalistes responsables de l'encadrement des

bibliothèques scolaires. Ce qui implique la nécessité de former des cadres compétents pour pallier ce problème.

Mais compte tenu de l'impossibilité d'assurer une couverture nationale, une alternative est possible. Car finalement l'objectif de mise en place des GRAP consiste en une mise à niveau des établissements scolaires. Or, les établissements qui rencontrent moins de problèmes en matière de fonctionnement et de gestion ont forcément moins besoin de l'intervention des GRAP. Par conséquent, il serait plus astucieux de concentrer d'emblée les efforts sur les établissements moins performants. Autrement dit, dès la première étape, les GRAP devraient programmer leurs visites aux établissements scolaires en les classant par ordre de priorité, à commencer par les établissements qui rencontrent le plus de problèmes. Du moment que les membres du GRAP exercent non seulement au niveau de la délégation dans laquelle ils opéraient déjà, et donc disposent d'une expertise importante en la matière, mais en plus travaillent en concertation étroite avec le délégué de l'éducation, ils devraient être en mesure de définir les établissements prioritaires en entamant la première phase. Ce qui aurait l'avantage d'économiser et le temps et les efforts. Basé sur une approche d'appui de proximité, ce modèle a été d'ailleurs adopté par les pouvoirs publics chiliens (Navarro, Pérez, Aránguiz, Molina et Hernández, 2002) et mis en œuvre dans le cadre de projets innovateurs, notamment au Sri Lanka (Perera, 1997).

## 5. Le recrutement des membres du GRAP

Vient ensuite une question non moins importante qui concerne le profil des membres du GRAP. En effet, la mise en place réussie de tout dispositif dépend essentiellement des compétences et des capacités de ses membres. C'est pourquoi il paraît pertinent de s'intéresser au recrutement des membres du GRAP.

Ses membres sont désignés parmi les « meilleurs » inspecteurs exerçant au niveau des délégations. Certes, cela garantit l'expertise mais, dans le même temps, ce mode de recrutement pose le problème de l'efficacité du GRAP. Autrement dit, en ayant recours aux mêmes personnes, ne risque-t-on pas finalement de perpétuer les mêmes pratiques ? Cette question est d'autant plus pertinente que la mise en œuvre du dispositif s'inscrit dans un contexte de nouvelles réformes. Cela implique l'institution d'une nouvelle mentalité au sein des services d'inspection basée non pas sur le contrôle mais sur l'appui et la collaboration.

Se pose alors une autre question relative à l'évaluation des GRAP. Car bien qu'ils aient été implantés, il semble qu'on n'ait pas prévu de mécanisme pour estimer leur travail, le groupe régional se contentant en principe de suivre leur évolution alors que le délégué se charge principalement de coordonner leur action avec les autres acteurs du secteur éducatif. Or là encore, évaluer le travail des GRAP signifie veiller à sa consolidation, voire à son amélioration.

Par ailleurs, l'évaluation du dispositif GRAP est nécessaire dans la mesure où ses membres opèrent dans un cadre de travail différent de leur mode de fonctionnement classique. En effet, opérant habituellement en solo, ils se retrouvent à travailler ensemble. Il serait donc tout à fait intéressant d'approfondir cet aspect en analysant l'impact du travail en groupe sur le rendement des GRAP.

## 6. Le problème du cadre légal

Bien que la mise en place du dispositif GRAP ait été effectuée, il reste désormais à réfléchir à sa pérennisation. Or celle-ci est tributaire de plusieurs facteurs. Hormis la déficience en communication qui a caractérisé sa mise en place, c'est l'absence de cadre juridique entourant les GRAP qui est souvent invoqué comme principal grief de la part de leurs membres eux-mêmes. Et

bien qu'une note de service ait été élaborée par les responsables éducatifs dans le but d'officialiser l'existence des GRAP, un texte juridique clair les concernant n'a pas encore vu le jour. Or, dans une perspective à moyen et long terme, cet aspect semble la condition *sine qua non* pour consolider le dispositif. Autrement dit, l'existence des GRAP dépend de la nouvelle réorganisation du système d'inspection ainsi que de la loi cadre qui devrait l'accompagner, et de la façon dont cette approche sera intégrée dans la nouvelle structure du corps d'inspection.

## Conclusion

De part la place centrale qu'il occupe, le secteur éducatif a bénéficié d'efforts particuliers pour améliorer sa performance et redorer son image. En témoigne l'instauration de la COSEF, chargée d'élaborer une Charte pour le secteur éducatif. Promulguée en 1999, la Charte nationale d'éducation et de formation est devenue désormais le cadre référentiel de toute action dans ce secteur.

S'inscrivant dans la continuité des objectifs de la politique éducative marocaine, à savoir la généralisation de l'enseignement et l'amélioration de sa qualité, la Charte préconise une réorganisation de l'administration éducative. En effet, elle opte pour un modèle éducatif décentralisé et va jusqu'à considérer la décentralisation et la déconcentration du système éducatif « en tant que choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente » (article 144).

C'est dans ce contexte qu'est intervenue la mise en place du dispositif GRAP, groupes de rapprochement de l'action pédagogique. En effet, inspirés des réformes prônées par la Charte et convaincus de la nécessité d'œuvrer pour améliorer la qualité de l'éducation, les responsables éducatifs ont initié ce nouveau mode d'encadrement. Parce que multidisciplinaire, le point fort du GRAP est l'inspection de plusieurs domaines.

En réalité, la mise en place de ces groupes obéit à un double objectif : mettre à niveau les établissements scolaires d'un côté, et de l'autre dynamiser, voire « réformer », les services d'inspection. Car l'on a cherché à parer aux dysfonctionnements constatés au niveau de ces services tout en prenant en compte l'aspect organisationnel. Autrement dit, l'initiation de ce dispositif répond au besoin de rénover le rôle de l'encadrement des acteurs locaux et d'impliquer les instances éducatives de base dans cette opération.

Le rôle des GRAP consiste à appuyer aussi bien le personnel enseignant que le personnel administratif au niveau des établissements scolaires. Les membres de ces groupes leur promulguent des conseils et veillent à éviter toute notion ou pratique de contrôle. Encadré par un groupe provincial d'encadrement et de suivi (s'il existe plus d'un GRAP au niveau d'une délégation) et par un groupe régional au niveau de l'AREF, les GRAP procèdent en deux phases et effectuent leurs visites aux établissements scolaires selon les champs d'intervention qui leur sont assignés.

Bien que sur le plan théorique, l'expérience GRAP demeure tout à fait louable, en pratique elle se heurte à un certain nombre de problèmes, notamment d'ordre organisationnel et fonctionnel. Leur importante charge de travail, la diversité des tâches qui leur incombent, le manque de coordination entre eux et leurs collègues, leur modalité principale qu'est la visite d'une journée à l'établissement scolaire, pour n'en citer que quelques-uns, créent de sérieux obstacles au bon déroulement de leur travail.

D'autre part, l'absence d'un cadre légal dans lequel ils puissent opérer ajoute un sentiment d'ambiguïté quant à leurs mandats et risque d'entraver leur implantation. Car le GRAP ne peut pas travailler sans cadrage, c'est-à-dire sans une note de l'autorité éducative. En effet, ce vide juridique a généré le désintéressement de certains délégués dans la mesure où ils n'accordaient aucune attention à ce projet. Dans des cas plus déplorables, certes le GRAP est mis en place mais il est devenu un service pédagogique ou de planification s'occupant des activités de ces services selon les directives du délégué.

C'est dire si ces défis constituent des pistes de recherche auxquelles il faut réfléchir si l'on veut penser à pérenniser cette expérience.

Par ailleurs, il est à relever que le projet s'est heurté à la résistance de deux professions : certains directeurs d'établissements scolaires s'opposent catégoriquement aux contrôles et considèrent l'arrivée des GRAP dans les

établissements comme une « descente de police » ; les inspecteurs pédagogiques, quant à eux, estiment qu'ils n'ont pas besoin de tâches supplémentaires. Il est néanmoins certain que l'existence de ce dispositif dépend largement du changement de mentalité des différents acteurs et de la diffusion de la culture d'encadrement et de suivi au lieu du contrôle.

Reste que le problème le plus crucial est le financement du projet. Avec l'avènement du premier gouvernement de l'alternance, le ministre de l'Éducation a mis en œuvre 37 projets de qualité pour l'amélioration de la qualité de l'éducation, chaque projet bénéficiant de son propre budget. Mais avec le changement de gouvernement, le ministère est revenu à la méthode classique de préparation du budget. De ce fait, on a assisté à une dilution des projets qui a entraîné une annulation des indemnités de déplacement et du budget alloué à l'approvisionnement en matériel pour les GRAP. Ce qui a conduit à une démotivation des groupes.

Enfin, il est difficile d'évaluer l'action des GRAP, notamment en raison de l'absence de mécanismes prévus à cet effet ou d'études d'évaluation. Toutefois, on peut penser que les objectifs de leur mise en place n'ont pu être atteints d'une manière satisfaisante. En effet, un récent rapport de la Banque mondiale (2003, p. 7) conclut à la rareté des inspections. Selon ses auteurs, l'appui pédagogique et administratif et le contrôle régulier sont presque inexistant dans une grande partie du territoire. Il paraît donc d'autant plus urgent d'œuvrer dorénavant pour y remédier.



## Références

- Abdo, H. A. 2000. « Teacher incentives in the Middle East and North Africa region: the shortcomings ». Dans : *Mediterranean Journal of Educational Studies*, vol. 6, n° 1, p. 107-122.
- Benis-Sinaceur, H. 2000. « Les problèmes de la scolarisation au Maroc. » Dans : *L'École*, 1. Rabat : Al Madaris Al Hassania.
- Banque mondiale. 2003. Région Moyen Orient et Afrique du Nord. *Royaume du Maroc : pour une mise en œuvre réussie de la Charte de l'éducation et de la formation*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Belfkih, A. M. 2000. « La Charte nationale d'éducation-formation. Une ambition pour l'école au Maroc ». Dans : *Revue internationale d'éducation Sèvres*, n° 27, p. 77-87.
- « Campagne nationale d'alphabétisation ». 2003. Disponible dans les dossiers thématiques du site du Premier ministre : <http://www.pm.gov.ma>
- De Grauwe, A. 2001. *School Supervision in four African Countries*, vol. 1 (Trends in school supervision). Paris : UNESCO-IIEP.
- Décret n° 2-02-854 du 8 *hija* 1423 (10 février 2003) portant sur le statut particulier des personnels de l'Éducation nationale. Disponible sur le site : [http://enst-media.ac.ma/cpa/statut\\_men.htm](http://enst-media.ac.ma/cpa/statut_men.htm)
- El Kadiri, N. 2000. *Éducation, pauvreté et développement rural au Maroc*. Consulté le 23 février 2004 sur : <http://www.worldbank.org/mdf/mdf3/papers/education/Elkadiri.pdf>

## Références

Loi n° 05-00 relative au statut de l'enseignement préscolaire, parue au Bulletin Officiel n° 48 du 1<sup>er</sup> juin 2000. Disponible sur le site du ministère : <http://212.217.121.36/men/Dahirs/Dahir100201.asp>

MENJ. 1999. *Le guide des groupes de rapprochement de l'action pédagogique*. Rabat (document en arabe).

MENJ. *Statistiques de l'éducation 2002-2003*. Disponible sur le site du ministère : <http://www.men.gov.ma/>

MENJ/DAP (direction de l'action pédagogique). 1999a. *Lettre adressée aux délégués pour la mise en place des GRAP*. Lettre n° 1 097 du 12/07/1999 (document en arabe).

MENJ/DAP (direction de l'action pédagogique). 1999b. *Note adressée aux délégués de l'Éducation nationale portant sur la création des groupes de rapprochement de l'action pédagogique* (document en arabe).

MENJ/DBCG (direction du budget et du contrôle de gestion). 1999. *Étude préliminaire concernant l'utilisation des ressources humaines du ministère de l'Éducation* (document en arabe).

MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2001. *Les GRAP : achat d'équipement bureautique* (document interne).

MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2002. *Carte de l'encadrement pédagogique* (document en arabe).

MENJ/DIORH. 2000. *Mise en place de la stratégie ressources humaines du ministère de l'Éducation nationale. (Personnel enseignant)*. Casablanca : DIORH.

- « Moderniser l'éducation au Maroc : les TIC en tant que catalyseurs de la réforme ». Disponible sur le site : [http://learnlink.aed.org/Publications/francais/case\\_studies/Morocco.pdf](http://learnlink.aed.org/Publications/francais/case_studies/Morocco.pdf)
- Navarro, L. ; Pérez, S. ; Aránguiz, G. ; Molina, M. ; Hernández, R. 2002. *La supervisión técnico-pedagógica en Chile* (Trends in school supervision). Paris : UNESCO-IIEP.
- OMC (Organisation mondiale du commerce). 2003. *Examen des politiques commerciales : Maroc*. Communiqué de presse : Presse / TPRB/215, 18 juin 2003. Consulté le 26 février 2004 sur : [http://www.wto.org/french/tratop\\_f/tp\\_r\\_f/tp215\\_f.htm](http://www.wto.org/french/tratop_f/tp_r_f/tp215_f.htm)
- Partenariat Euro-Med. 2001. « Maroc : document de stratégie 2002-2006 et programme indicatif national 2002-2004 ». Disponible sur le site : [http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/pdf/partenariat\\_maroc\\_europe.pdf](http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/pdf/partenariat_maroc_europe.pdf)
- Perera, W. J. 1997. *Changing schools from within: a management intervention for improving school functioning in Sri Lanka* (Trends in school supervision). Paris : UNESCO-IIEP.
- « Quel horizon pour le projet des GRAP ? ». Dans : *Al Alam*, n° 866, 14 avril 2000 (article en arabe).
- UNESCO. 2003 (juin-juillet). « Déconcentration et décentralisation du système de gouvernance : expérience du Royaume du Maroc ». Séminaire UNESCO sur les politiques et stratégies de décentralisation en éducation. Buenos Aires : UNESCO. Disponible sur le site : <http://www.untref.edu.ar/Marruecos.ppt>

## Références

Yaakoubd A. 2004. « Inspecteurs de l'enseignement : quels rôles dans le système d'éducation ? ». Dans : *Libération* (Casablanca). 28 janvier 2004.

Site de la COSEF : <http://www.cosef.ac.ma/>

Site du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération : <http://www.maec.gov.ma>

Site du ministère de la Communication : <http://www.mincom.gov.ma/>

Site du ministère de l'Éducation nationale : <http://www.men.gov.ma/>

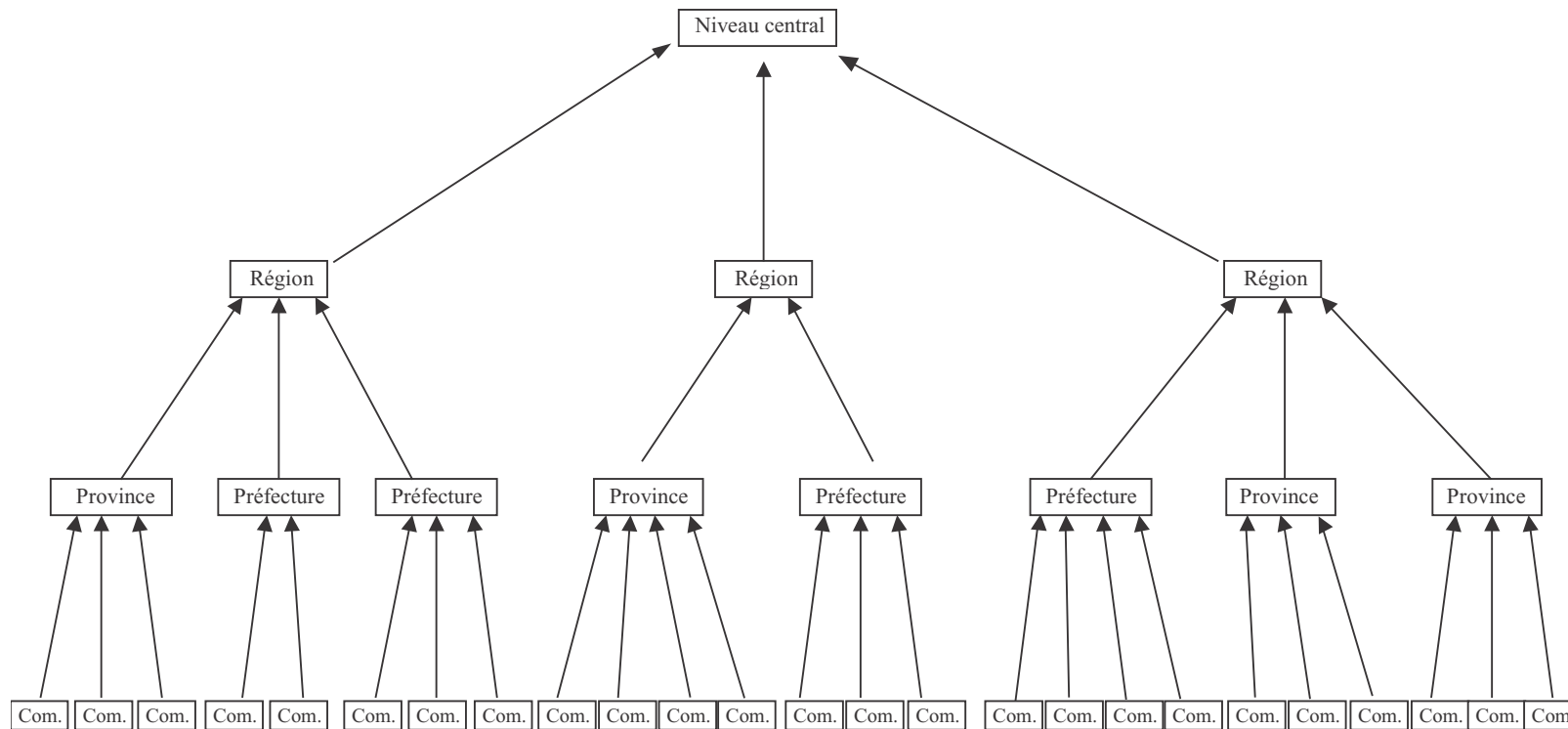
Site du Premier ministre : <http://www.pm.gov.ma/>

# Annexes



# Annexe 1

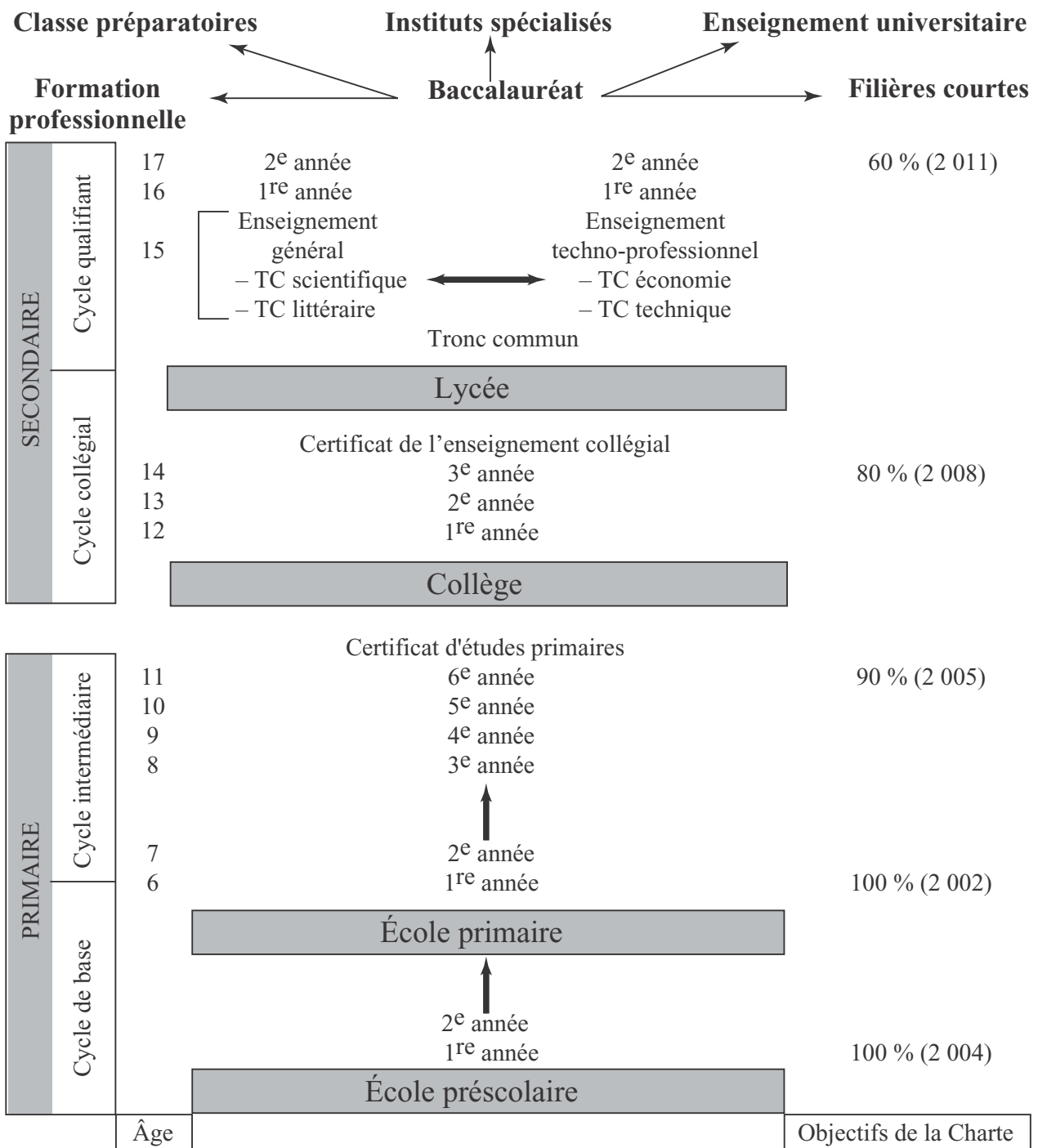
## Schéma simplifié du découpage administratif au Maroc



\* Com. signifie ici commune.

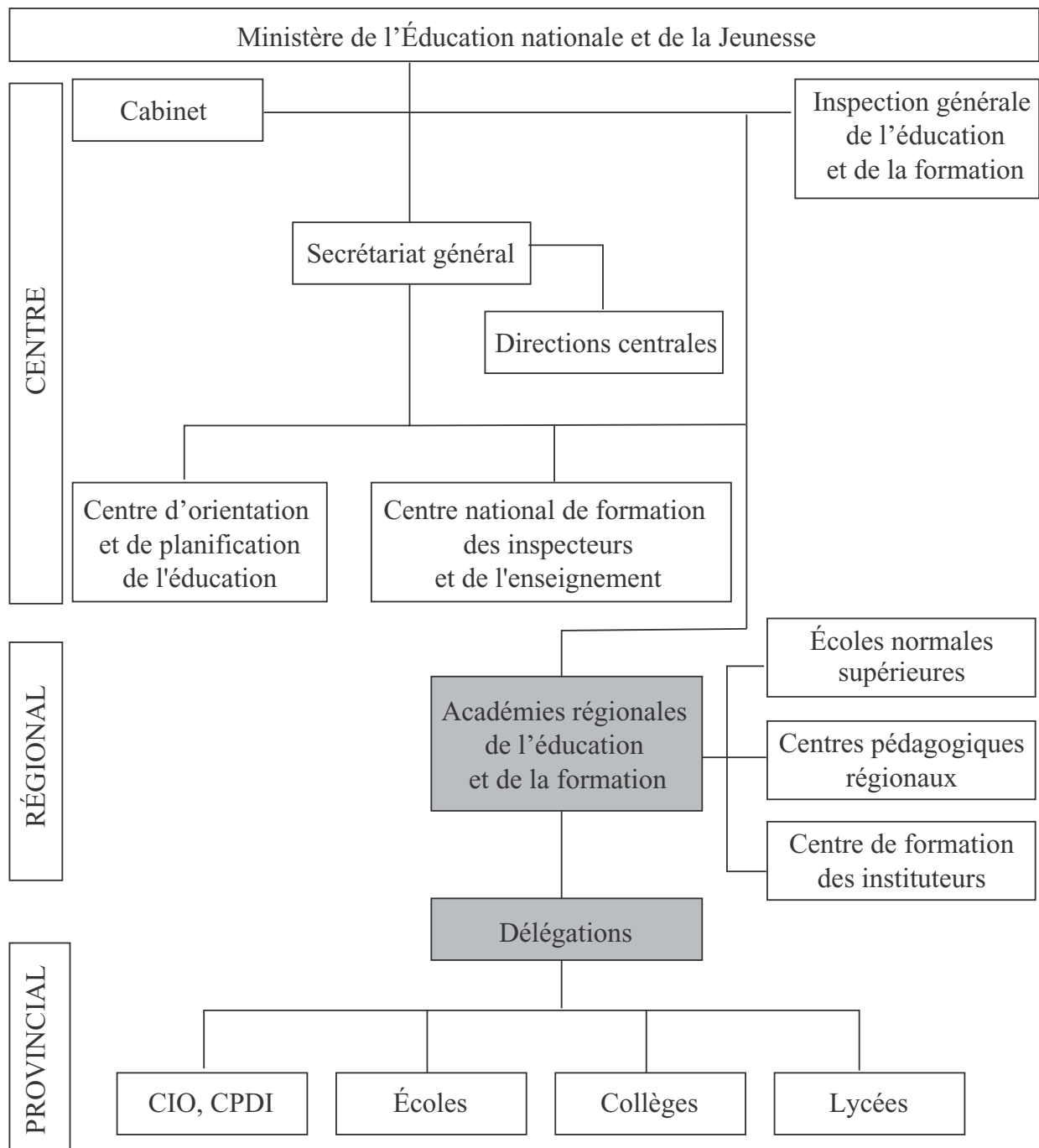
## Annexe 2

### Nouvelle structure du système éducatif



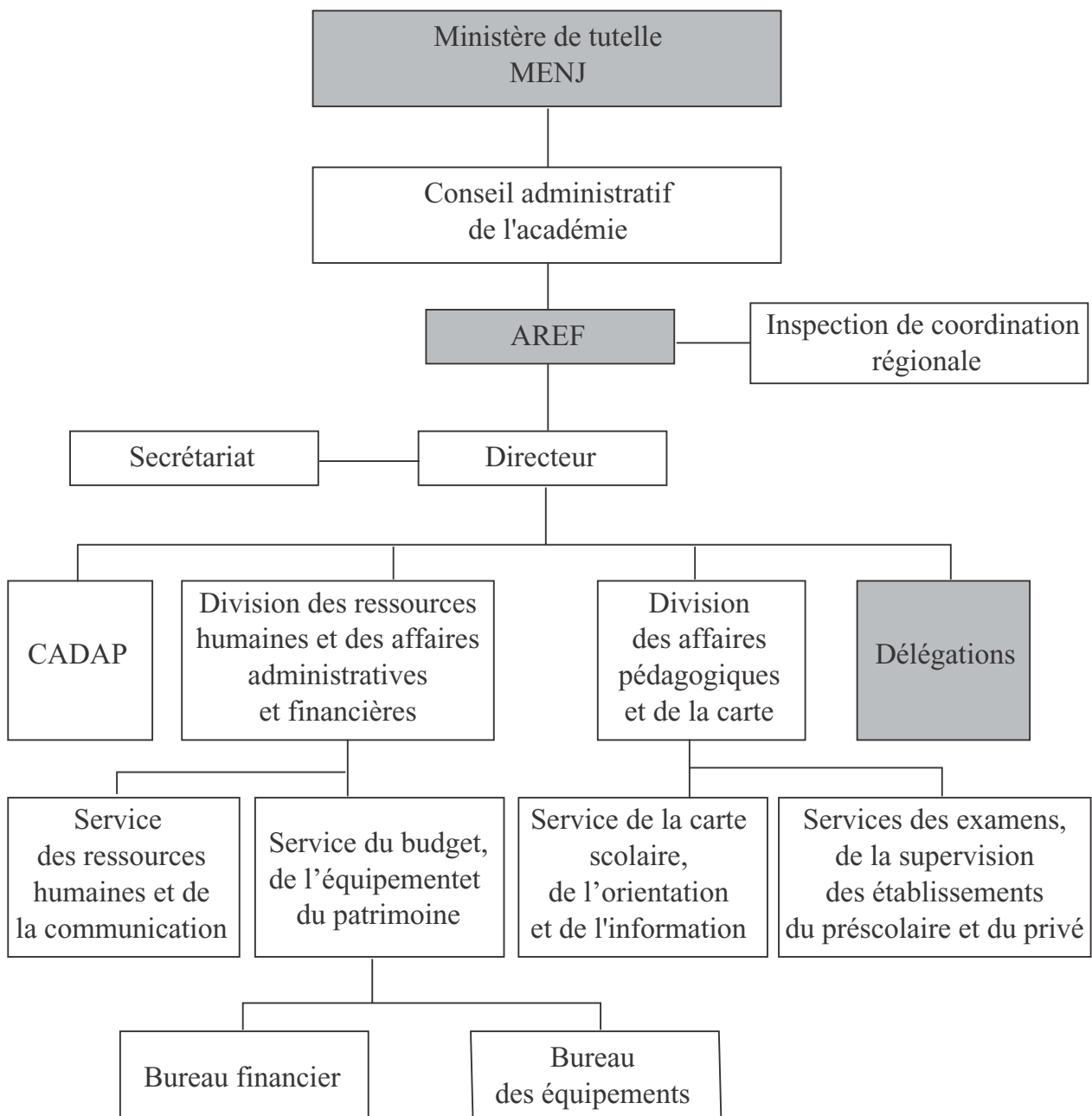
# Annexe 3

## Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse



## Annexe 4

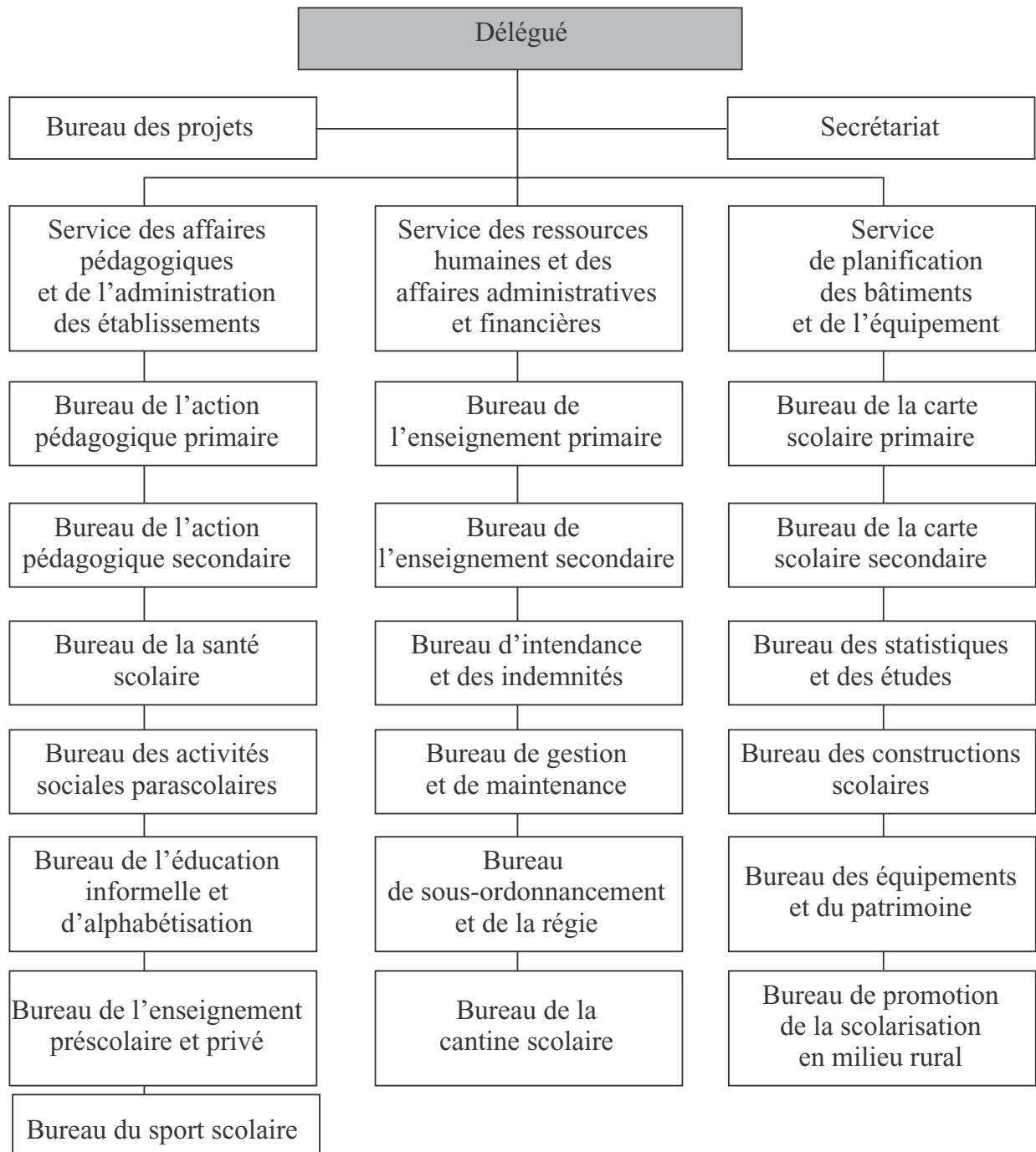
### Organigramme simplifié d'une AREF



Source : Organigramme établi à partir de l'AREF de la région de Doukkala-Abda.

## Annexe 5

### Organigramme simplifié d'une délégation



Source : Organigramme établi à partir de celui de la délégation d'El Haouz.

## *Annexe 6*

### Répartition des GRAP selon les délégations et les établissements scolaires

Délégations	Écoles primaires	Collèges	GRAP	Moyenne des écoles et collèges/GRAP
Oued Eddahab	12	2	1	14
Laayoune	35	12	1	47
Boujdour	6	1	1	7
Guelmin	52	13	2	32
Tata	56	8	2	32
Assa-Zag	8	2	1	10
Es Smara	11	4	1	15
Tantan	19	7	1	26
Agadir Ida Outanane	91	19	2	55
Inezgane Ait Melloul	72	17	2	44
Chtouka Ait Baha	88	10	2	49
Taroudant	257	20	4	69
Tiznit	157	25	4	45
Ouarzazate	165	10	4	43
Zagoura	84	14	2	49
Marrakech Menara	96	23	2	59
Marrakech Medina	41	7	1	48
Sidi Youssef Ben Ali	58	8	2	33

<b>Délégations</b>	<b>Écoles primaires</b>	<b>Collèges</b>	<b>GRAP</b>	<b>Moyenne des écoles et collèges/GRAP</b>
El Haouz	134	14	4	37
Chichaoua	127	6	3	44
Essaouira	137	7	4	36
El Kelaa des Sraghna	205	19	4	56
Beni Mellal	170	35	3	68
Azilal	139	23	3	54
Khouribga	113	24	2	68
Settat	218	23	4	60
Benslimane	56	8	2	32
El Jadida	200	34	4	58
Safi	167	29	4	49
Anfa	55	24	1	79
Aïn Chok-Hay Hassani	83	24	2	53
Al Fida	47	18	1	65
Ben M'Sik Mediouna	41	11	1	52
My Rachid-Sidi Othmane	44	15	1	59
Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi	77	22	1	99
Bernoussi	50	16	2	33
Mohammadia	24	8	1	32
Kenitra	195	30	3	75
Sidi Kacem	152	25	3	59
Khemisset	126	20	4	36

<b>Délégations</b>	<b>Écoles primaires</b>	<b>Collèges</b>	<b>GRAP</b>	<b>Moyenne des écoles et collèges/GRAP</b>
Rabat	85	31	2	58
Salé Medina	65	25	1	90
Salé Al Jadida	50	14	1	64
Skhirate Témara	55	18	2	73
Tanger-Assilah	92	21	1	113
Fahs Bni Makada	45	8	1	53
Tetouan	119	21	2	70
Larache	117	15	2	66
Chefchaouen	135	10	3	48
Fès Jdid Dar Dbibagh	49	17	1	66
Fès Medina	56	13	1	69
Zouagha Moulay Yacoub	88	20	2	54
Sefrou	72	10	2	41
Boulmane	68	11	3	26
Al Houceima	126	14	4	35
Taza	194	28	4	55
Taounate	162	29	4	47
Oujda Angad	102	22	1	124
Berkane	68	13	2	40
Taurirt	55	8	2	31
Jerada	35	9	2	22
Figuig	40	7	2	23

<b>Délégations</b>	<b>Écoles primaires</b>	<b>Collèges</b>	<b>GRAP</b>	<b>Moyenne des écoles et collèges/GRAP</b>
Nador	178	26	3	68
Meknès El Menzah	79	22	2	50
Meknès Al Ismailia	80	19	2	49
El Hajeb	59	9	2	34
Ifrane	47	8	2	27
Khenifra	140	15	3	51
Errachidia	190	31	4	55
<b>TOTAL</b>	<b>6 512</b>	<b>1 131</b>	<b>155</b>	

*Sources : MENJ. Statistiques scolaires 2001-2002. p. 13-14 ; MENJ, direction de l'action pédagogique, division de l'encadrement pédagogique. 2001. Les GRAP : achat d'équipement bureautique (document interne).*



## Publications et documents de l'IPE

Plus de 1 200 ouvrages sur la planification de l'éducation ont été publiés par l'Institut international de planification de l'éducation. Un catalogue détaillé est disponible ; il présente les sujets suivants :

### *Planification de l'éducation*

Généralité- contexte du développement

### *Administration et gestion de l'éducation*

Décentralisation - participation - enseignement à distance - carte scolaire - enseignants

### *Économie de l'éducation*

Coûts et financement - emploi - coopération internationale

### *Qualité de l'éducation*

Évaluation - innovations - inspection

### *Différents niveaux d'éducation formelle*

De l'enseignement primaire au supérieur

### *Stratégies alternatives pour l'éducation*

Éducation permanente - éducation non formelle - groupes défavorisés - éducation des filles

Pour obtenir le catalogue, s'adresser à :  
IPE, Unité de la communication et des publications  
([info@iiep.unesco.org](mailto:info@iiep.unesco.org))

Les titres et les résumés des nouvelles publications peuvent être consultés sur le site web de l'IPE, à l'adresse suivante : [www.unesco.org/](http://www.unesco.org/)



## L'Institut international de planification de l'éducation

L'Institut international de planification de l'éducation (IIEP) est un centre international, créé par l'UNESCO en 1963, pour la formation et la recherche dans le domaine de la planification de l'éducation. Le financement de l'Institut est assuré par l'UNESCO et les contributions volontaires des États membres. Au cours des dernières années, l'Institut a reçu des contributions volontaires des États membres suivants : Allemagne, Danemark, Inde, Irlande, Islande, Norvège, Suède et Suisse.

L'Institut a pour but de contribuer au développement de l'éducation à travers le monde par l'accroissement aussi bien des connaissances que du nombre d'experts compétents en matière de planification de l'éducation. Pour atteindre ce but, l'Institut apporte sa collaboration aux organisations dans les États membres qui s'intéressent à cet aspect de la formation et de la recherche. Le Conseil d'administration de l'IIEP, qui donne son accord au programme et au budget de l'Institut, se compose d'un maximum de huit membres élus et de quatre membres désignés par l'Organisation des Nations Unies et par certains de ses institutions et instituts spécialisés.

Président :

*Dato'Asiah bt. Abu Samah* (Malaisie)

Commission des droits de l'homme de Malaisie, Menara Tun Razak, Jalan Raja Laut, Kuala Lumpur, Malaisie.

Membres désignés :

*Carlos Fortín*

Secrétaire-général adjoint, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Genève, Suisse.

*Thelma Kay*

Chef, Comité des problèmes sociaux émergents, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique des Nations Unies (CESAP), Bangkok, Thaïlande.

*Jean-Louis Sarbib*

Premier Vice-président pour la région Afrique, Réseau du développement humain, Banque mondiale, Washington, DC, États-Unis.

*Ester Zulberti*

Chef, Service de la vulgarisation, de l'éducation et de la communication, division de la Recherche, de la Vulgarisation et de la Formation, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome, Italie.

Membres élus :

*Aziza Bennani* (Maroc)

Ambassadeur, Déléguée permanente du Maroc auprès de l'UNESCO.

*José Joaquín Brunner* (Chili)

Directeur, Programme d'éducation, Fundación Chile, Santiago, Chili.

*Talyiwaa Manuh* (Ghana)

Directrice, Institut d'études africaines, Université du Ghana, Legon, Ghana.

*Philippe Mehaut* (France)

LEST-CNRS, Aix-en-Provence, France.

*Teiichi Sato* (Japon)

Ambassadeur et Délégué permanent du Japon auprès de l'UNESCO.

*Tuomas Takala* (Finlande)

Professeur, Université de Tampere, Tampere, Finlande.

*Raymond Wanner* (États-Unis)

Premier vice-président de « Americans for UNESCO », Conseiller principal sur les questions relatives à l'UNESCO, Fondation des Nations Unies, Washington, DC, États-Unis.

*Pour obtenir des renseignements sur l'Institut, s'adresser au :*  
Secrétariat du Directeur, Institut international de planification de l'éducation,  
7-9, rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France.