

**LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES
AU SECTEUR DE L'ÉDUCATION ET L'EFFICACITÉ
DU SYSTÈME ÉDUCATIF AU MAROC**

**THE PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN
THE EDUCATION SECTOR AND THE EFFICIENCY
OF THE EDUCATIONAL SYSTEM IN MOROCCO**

Jaouad Achnid

Doctorant à la FSJES SOUISSI
Université MOHAMED V de Rabat
Email: jaouadksib@gmail.com

Pr. Mustapha OUKASSI

Enseignant chercheur
Université MOHAMED V de Rabat
Email : m.oukassi@um5s.net.ma

Résumé

L'amélioration de la performance du système éducatif passe par la bonne gouvernance des ressources. A cet égard, la gouvernance des ressources humaines éducatives préoccupe les décideurs et les chercheurs. Le but visé par cette recherche est d'établir le lien entre le modèle de management des ressources humaines éducatives au Maroc et le rendement du système éducatif. Pour atteindre cet objectif de taille, nous avons élaboré un cadre d'analyse dans lequel le rendement du système éducatif est considéré comme la variable indépendante et le style de management des ressources humaines éducatif adopté comme variable dépendante.

Mots-clés (5) : organisation ; Economie de l'éducation ; Le rendement ; Le système éducatif.

Abstract

Improving the performance of the education system requires good governance of the resources. In this respect, the governance of educational human resources is of concern to decision-makers and researchers. The aim of this research is to establish the link between the model of management of educational human resources in Morocco and the performance of the education system. To achieve this important objective, we developed an analytical framework in which the performance of the education system is considered as the independent variable and the style of management of educational human resources adopted as the dependent variable.

Keywords (5): organization; Economics of education; Performance; the education system.

Introduction

Si le pédagogue Jean Piaget s'est interrogé il y a un demi-siècle sur la raison pour laquelle les ministères de l'éducation nationale n'ont pas réussi à faire de l'éducation une discipline scientifique comme les ministères de la santé l'ont fait avec la médecine (J.Piaget,1969), nous nous interrogeons aujourd'hui de la raison pour laquelle les ministères de l'éducation nationale trouvent des difficultés à faire du management des organisations éducatives une connaissance en gestion indépendante des propos sociopolitique.

L'ouvrage « la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire »¹ assimile l'école à une entreprise qui utilise des ressources et donne des produits. Les produits ici sont des élèves qui acquièrent des diplômes et des prérequis après une activité qui mobilise le travail des enseignants et autre personnel. Cette activité s'effectue dans un environnement multidimensionnel (socio-juridique, socioculturel, sociopolitique et socioéconomique).

Au Maroc, après un demi-siècle d'indépendance sans aucune stratégie claire, la charte nationale de l'éducation et de la formation vient pour instaurer les éléments d'une rupture organisationnelle via l'adoption des nouvelles méthodes de gestion. Dans les mêmes perspectives de la charte nationale de l'éducation et de la formation le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS) élabore en 2015 une vision stratégique 2015-2030. Afin d'assurer la pérennité et le caractère obligatoire de la vision

¹ *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, ed. by Jean Moisset, Pierre Toussaint, and Jean Plante, Presses de l'Université du Québec, 2018).

stratégique 2015-2030 le parlement a adopté une loi cadre relative au système de l'éducation et de la formation et la recherche scientifique inspirée principalement de ladite stratégie ².

Bien que la moyenne de l'effectif des élèves pour chaque enseignant au niveau national soit de 29 ³, Une moyenne ordinaire en termes d'encadrement, les révélations des différents rapports effectués par les institutions internationales spécialisées classe le Système marocain parmi les derniers. Ainsi l'étude sur la maîtrise des sciences appelé « Trends in International Mathematics and Science Study » pour l'année 2015 ⁴ classe le Maroc en queue des systèmes éducatifs. Le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (The Programme for International Student Assessment PISA) de 2018 classe le Maroc dans le level 1 (l'avant dernier level) dans tous les tests (Lecture, mathématique et Science) ⁵.

En effet, le rendement et l'efficacité des ressources humaines dans le domaine de l'éducation ne peut être calculé et formalisé qu'à travers les résultats obtenus par les es élèves et leurs épanouissements dans l'enceinte de l'école. La problématique que nous cherchons à analyser est le degré de l'impact du management des ressources humaines au Ministère de l'Education Nationale sur le rendement du système éducatif.

1. LES FACTEURS CLES DE L'EFFICACITE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DOMAINE DE L'EDUCATION

1.1. La culture organisationnelle éducative facteur de conduite du changement

La culture est un concept emprunté par les sciences de gestion de l'anthropologie, pour appliquer ses raisonnements à l'entreprise ⁶. Comme le système éducatif est une organisation, nous allons utiliser les projections du concept culture d'entreprise dans l'étude de l'organisation éducative.

Selon Edgar Schein la culture organisationnelle peut être classé en trois niveaux selon la profondeur. Il repose dans le premier niveau sur les artefacts qui traduisent les aspects visibles (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation) ; dans le deuxième, les valeurs

² 'La Loi Cadre Relative Au Système Éducatif, de Formation et de La Recherche Scientifique', 2019.

³ 'Recueil Statistique de l'éducation 2018-2019', 2019

⁴ 'TIMSS ADVANCED INTERNATIONAL RESULTS REPORT', 2015

⁵ Andreas Schleicher, *PISA 2018 Insights and Interpretations FINAL* (OCDE, 2018), p. 64

⁶ Hugues Draelants and Xavier Dumay, '2. Les cultures d'établissement', *Education et société*, 2011, 43–61.

présentées par les stratégies et le modèle managérial adopté et dans le troisième les croyances et prémisses qui s'expriment et qui forme le noyau dur de l'organisation ⁷.

Le courant américain *school improvement movement* orchestré par Brian Rowan, Richard Miller et Eric Camburn a utilisé ce concept pour analyser l'effet de plusieurs réformes sur les pratiques à l'école dans le rapport « *School Improvement by Design: Lessons From a Study of Comprehensive School Reform Programs* » ⁸. Ils ont alors remarqué que la culture procédurale ou professionnel appliquée dans la réforme le « America's choice program » (ACP) et la réforme « Success for all » (SFA), qui se base sur des normes plus au moins strictes dictées par les professionnelles est plus favorable à un contrôle culturel appliqué par la réforme « Accelerated schools project » (asp) et qui s'appuie sur la capacité des collectivités locaux à élaborer des orientations pédagogiques. Cet exemple nous montre comment la culture du contrôle (procédurale/exercé par la collectivité) peut affecter significativement les pratiques des enseignants.

La culture des enquêtes relatives aux ressources humaines n'est pas encrée au Maroc tel que les pays développés (exemple : the Schools and Staffing Survey SASS aux états unis). La seule étude qui porte sur la question des métiers de l'enseignants au Maroc remonte à 2008 sous forme d'un rapport effectué par l'instance d'évaluation du système éducation et de formation.

1.2. La motivation des ressources humaines au sein de l'organisation éducative

Les recherches sur le sujet de la motivation sont abondantes ; elles avaient fait à travers tout un siècle et demi le sujet de dizaines de théories, initié principalement par des ingénieurs praticiens, des psychiatres et des psychologues.

Au début les ingénieurs *Frédéric Taylor (1856-1915)* et *Henri Fayol (1841-1925)* ont conçu successivement la théorie de l'organisation scientifique du travail OST et la théorie administrative du travail ; ces deux théories considèrent que la motivation des employés est essentiellement l'argent et que seule la discipline qui permettra d'atteindre les objectifs. Après les critiques faites surtout à l'OST, les partisans de l'école des relations humaines initié par *Elton Mayo 1880-1949* œuvraient pour humaniser le travail en opérant sur les besoins des employés et leurs différents niveaux de motivations.

⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (John Wiley & Sons, 2010).

⁸ Brian Rowan and others, *School Improvement by Design: Lessons From a Study of Comprehensive School Reform Programs*.

Après la fin des trente glorieuses les contingents essayaient de combiner entre les motivations des collaborateurs et les objectifs stratégiques des entreprises qui opéraient dans un environnement de plus en plus complexe. Ces courants sont abouti aux théories moderne orchestrer surtout par *Henry Mintzberg* qui traite le thème du pouvoir dans les organisations⁹. Bref, au fil de l'évolution des théories des organisations chaque courant essaie de proposer son propre schéma au thème de la motivation.

Dans cet article nous allons se focaliser sur le concept : qualité de vie, la satisfaction et la motivation au travail *QVSMT* analysé par Pierre TOUSSAINT dans l'ouvrage gestion des ressources humaines et réussite scolaire.

Selon Pierre TOUSSAINT la QVSMT est une philosophie humaniste qui, par ses manières de faire, instaure une coopération volontaire entre un employeur et des employés dans une organisation publique, parapublique ou privée. Pour atteindre les objectifs de QVSMT dans l'école nous devons définir d'abord les climats internes et externes du travail. Au niveau interne c'est gagner le défi de l'efficacité et de l'efficience qui se résume en l'atteinte des objectifs à moindre coût. Ainsi, pour les enseignants et les professionnels de l'éducation en général, le déficit interne est celui de la réussite des élèves. Au niveau externe : ce sont les changements rapides que les gestionnaires ne peuvent pas forcément contrôler.

1.3. La paie et la performance des ressources humaines au secteur de l'éducation

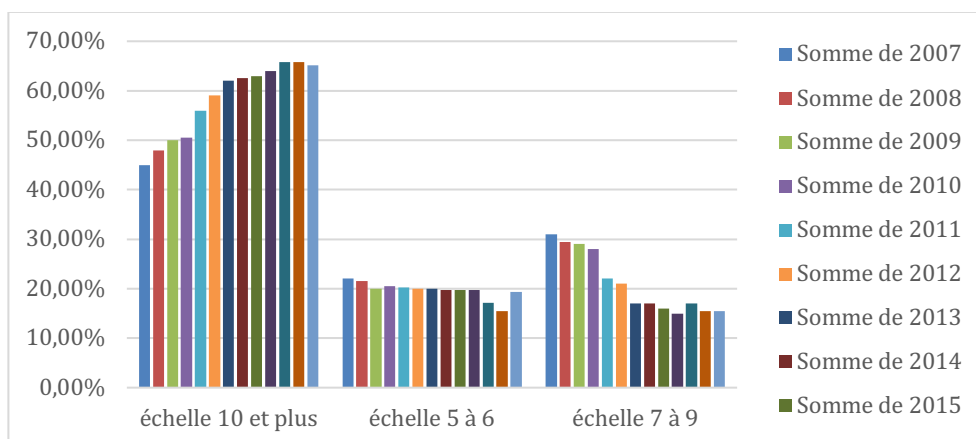
La rémunération des salariés est considérée, dans la littérature managériale, comme l'un des principaux thèmes de la gestion des ressources humaines dans son aspect motivation. L'observation de l'action syndicale et des dossiers revendicatifs permet de confirmer que la rémunération se positionne au centre de l'intérêt des salariés dans la fonction publique.

A l'instar des autres fonctionnaires de l'Etat, le personnel du ministère de l'éducation est rémunérés sur la base d'une grille indiciaire dont le nombre de points dépend du cadre et du grade. L'Echelle des salaires de chaque grade, est composée d'échelelons correspondant chacun à un nombre de points d'indice ¹⁰.

⁹ Linda Rouleau, *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* (Québec: Presses de l'Université du Québec, 2007).

¹⁰ *Décret N° 2-73-722 Du 6 Hija 1393 (31 Décembre 1973) Fixant Les Échelles de Classement Des Fonctionnaires de l'Etat et La Hiérarchie Des Emplois Supérieurs Des Administrations Publiques (B.O N° 3193 Du 9 Janvier 1974)., " 1974.*

Graphique 1 Répartition du personnel civil par groupes d'échelles de la période 2007-2019.



Source : projet des lois des finances pour les années 2017, 2018, 2019, 2020 ¹¹

Le diagramme Ci-dessus représente la structure des échelles des salaires sur l'ensemble des fonctionnaires publics dont celui du Ministère de l'Éducation nationale représente 60 %. Généralement nous constatons que la catégorie des salaires la plus prépondérante est celle correspondante aux échelles supérieures du système de rémunération.

Au Maroc, malgré l'existence de grilles d'évaluation -pour chaque type de promotion- qui permettent aux chefs hiérarchiques de donner des notes sur la base du rendement, la pratique montre que pour éviter des conflits ils donnent des notes complètes, laissant la place alors à l'ancienneté et aux examens. Autrefois la charte de l'éducation et de la formation a prévu l'instauration d'un nouveau système de promotion et de gratification, il stipule ainsi dans l'espace IV sur les ressources humaines article 137 : « *La promotion et la gratification des personnels de l'éducation et de la formation seront basées sur le principe du rendement pédagogique* »¹².

La quantification de la performance des enseignants est une pratique répandue surtout dans les pays nord-américains. Partant de la célèbre réforme américaine *Nation at risk* 1983 jusqu'à maintenant, lier la rémunération des enseignants à la performance des apprenants basculait entre la pression de deux intervenants. D'un côté le gouvernement et les parents (75%) sont avec la liaison des salaires des enseignants avec la performance des élèves, de l'autre les syndicats et

¹¹ Rapport Sur Les Ressources Humaines, Loi Des Finances, 2020, p. 53; Rapport Sur Les Ressources Humaines, Loi Des Finances, 2019; Rapport sur les ressources humaines, loi des finances, 2018, p. 49; Rapport Sur Les Ressources Humaines, Loi Des Finances, 2017, p. 52.

¹² Comité royal de la réforme de l'éducation et de l'enseignement, 'Charte de l'éducation et de la formation', Ministère de l'éducation nationale, 1999, 42.

la National Education Association NEA annonce que tout système de prime de performance est inapproprié, cela peut de créer un climat de concurrence qui nuit à l'apprentissage qui nécessite la coopération des enseignants dans l'école¹³.

1.4. La mobilité géographique des enseignants

La mobilité géographique est un problème structurel qui pèse sur la réalisation des objectifs des différents programmes de réforme. Il constitue le phénomène le plus suivi par l'ensemble du personnel du système éducatif. La mobilité géographique des enseignants est basée sur le mouvement volontaire ou imposé du personnel. Sa finalité est le redéploiement du potentiel existant de telle sorte qu'aucun élève ne se retrouve, en début de la rentrée scolaire, sans enseignant¹⁴.

Les constats suivants sont, en partie, le résultat des pratiques de mouvements au département :- Des excédents d'un côté et des déficits de -La concentration des excédents dans les grandes villes au détriment des zones rurales, -L'instabilité des enseignants dans le milieu rural, où les établissements servent uniquement de salle d'attente pour un poste plus attractif en ville ; -Un vieillissement de la population des enseignants dans les grandes villes qui constituent l'étape finale de la mobilité géographique des enseignants.

Le diagnostic dressé dans le projet 17 (Optimisation de la gestion des ressources humaines titre 3.3. Gestion de la mobilité) du programme d'urgence (2009-2012) considère que la mobilité des ressources humaines est faible, ce qui engendre une certaine frustration et démotivation du personnel¹⁵.

L'année 2017 a connu un tournant dans la gestion de la mobilité géographique avec un taux de bénéficiaire de 98% entre les demandes exprimées (graphique N° 2) : Ce taux ne dépasse pas d'habitude 8.5% pour l'ensemble des cycles. Et ce grâce à une vague de recrutement massif par contrat qui s'élevait à 23000 fonctionnaires¹⁶. Cette augmentation n'a pas cessé depuis 2017 jusqu'à aujourd'hui.

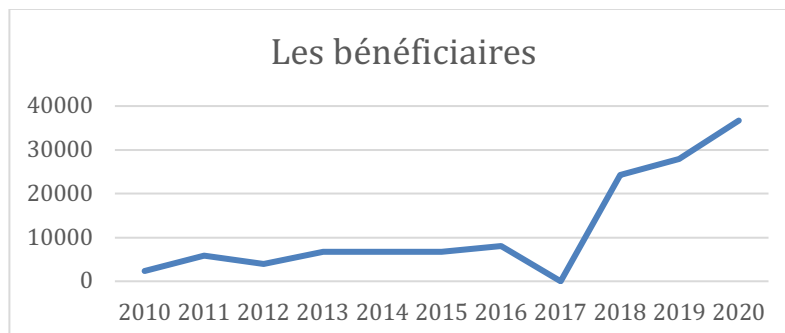
¹³ Michael D. Jones, 'Teacher Behavior under Performance Pay Incentives', *Economics of Education Review*, 37 (2013).

¹⁴ la note cadre relative aux mouvements au Ministère de l'éducation nationale, *المنكرة الإطار الخاصة بالحرركات الانتقالية بوزارة التربية الوطنية*, 2013, p. 46.

¹⁵ Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, 'Programme d'urgence 2009_2012 najah', 2008, 78.

¹⁶ 'Déclaration Du Ministère de l'éducation Nationale, de La Formation Professionnelle et de l'enseignement Supérieur', 2017.

Graphique 1 l'évolution des bénéficiaires du mouvement



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des déclarations du ministère de l'éducation nationale (2010-2020)

Pour remédier aux difficultés relatives à la mobilité géographique, le ministère de la tutelle a décentralisé le processus de recrutement aux AREFS. L'ensemble des effectifs seront affecté aux directions soumises aux AREFs qui se chargeront de leur gestion et de leur mobilité ¹⁷. Le ministère a pris dans le processus de recrutement le côté socioculturel des zones en favorisant dans le concours d'entrée les ressortissants de chaque région.

2. LE RENDEMENT SCOLAIRE : VERS UNE REDEFINITION DES MISSIONS PRINCIPALES DE LA FONCTION RH

2.1. Le rendement scolaire : définitions et approches

L'économiste de l'éducation Lê Thanh Khôi distingue entre deux types de rendement. D'un côté le rendement quantitatif qui se focalise sur le nombre d'élèves formés ou de diplômés sortant du système et d'autre côté qualitatif lorsqu'il met l'accent sur la dimension pédagogique pour mesurer les connaissances et les facultés intellectuelles. Le rendement est également qualitatif lorsqu'il envisage la composante socio-économique de l'éducation en fonction des besoins de l'économie et de la société ¹⁸.

Quant à l'efficacité scolaire qui fait partie du champ conceptuel du rendement scolaire Legendre l'a défini comme : « *le degré de réalisation des objectifs d'un programme, traduit par le rapport entre les résultats obtenus sur les objectifs visés* » ¹⁹. L'efficacité se traduit ainsi par le rapport entre les résultats obtenus sur les objectifs visés.

¹⁷ Statut particulier des cadres des AREFs, 'النظام الأساسي الخاص بموظفي الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة', 2019.

¹⁸ Khôi Lê Thanh, 'l'industrie de l'éducation', Les Éditions de Minuit, 1967, 419.

¹⁹ Renald Legendre, 'Dictionnaire actuel de l'éducation', Guérin, 2005, 1500.

Les économistes éducatifs tel que Lê Thanh Khôi et Legendre ajoute aux deux premières notions un autre concept qui est l'équité. L'intégration de ce volet dans les préoccupations des organisations internationales s'intéresse à la question de savoir si les coûts et les avantages sont également distribués entre régions et si les hommes et les femmes, les différents groupes sociaux, ou ethniques ont accès égal aux différents niveaux ou types d'éducation.

2.2. Le rendement scolaire : approche de la banque mondiale

Par son poids significatif dans la détermination des politiques économiques des Etats, le système éducatif fait le sujet d'un programme d'évaluation de la banque mondiale. Nous pouvons à travers les états des systèmes éducatifs nationales régit sous l'égide des experts (Education Research Manager) dégager quelques éléments de définition relatives à la question du rendement scolaire.

Le rendement scolaire pour la banque mondiale est lié à un autre concept économique très utilisé qui est : l'efficacité. L'efficacité est fonction des relations entre les facteurs (input) et les produits (output) ²⁰. La banque mondiale distingue entre deux types d'efficacité : L'efficacité interne : Le terme d'efficacité interne se réfère aux relations entre les inputs éducatifs et les résultats scolaires à l'intérieur du système c'est-à-dire par rapport aux objectifs de l'école soit même (redoublements et abandons) ²¹ L'efficacité externe : si l'efficacité interne concerne le fonctionnement du système éducatif en utilisant comme mesure des résultats obtenus des éléments visibles alors que les élèves sont encore dans le cadre scolaire (niveau des acquisitions scolaires et carrières scolaires ainsi que les disparités dans ces deux dimensions entre différents groupes de population), l'efficacité externe s'intéresse à la performance des formés quand ils ont quitté le monde éducatif et sont entrés dans leur vie d'adulte sociale et productive ²².

²⁰ George Psacharopoulos and Woodhall Maureen, *L'éducation Pour Le Développement: Une Analyse Des Choix d'investissement*, Banque Mondiale, Economica, 1988

²¹ Psacharopoulos and Maureen.

²² Alain Mingat, Mamy Rakotomalala, and Jee-Peng Tan, 'Rapport d'Etat d'un Système Educatif National (RESEN): Guide méthodologique pour sa préparatio', 2001, 61.

Tableau 1 La différence entre l'efficacité interne et l'efficacité externe

Efficacité interne	Efficacité externe
<ul style="list-style-type: none"> • de nature quantitative si sorties et entrées de nature quantitative. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> -rapport entre nombre de diplômés et nombre d'inscrits -rapport entre nombre de redoublements et l'effectif d'une cohorte • de nature qualitative si sorties en fonction d'objectifs pédagogiques maîtrisés et entrées en fonction d'acquis de départ. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> -toutes les études de plus-value pédagogique -comparaison des profils de compétences à la sortie par rapport à l'entrée 	<ul style="list-style-type: none"> • de nature quantitative si sorties et entrées de nature quantitative. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> - rapport entre nombre d'emplois effectifs et diplômés (voire d'inscrits dans une filière d'étude) - rapports entre nombre de créateurs de son propre emploi et diplômés (voire d'inscrits dans une filière d'étude) • de nature qualitative si sorties et entrées de nature qualitative. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> - rapport entre compétences mises en œuvre dans la vie professionnelle ou sociale ou personnelle et compétences développées par le système - rapport entre compétences nouvellement acquises ou visées par le système éducatif et compétences développées par le système.
Efficacité : Rapport entre les sorties (effets observés) et les entrées (effectif ou objectifs déclarés)	

Source : Elaboré par nous même à partir du rapport d'état d'un système éducatif National Guide méthodologique pour sa préparation de la Banque Mondiale, Région Afrique, (2001)

Pour analyser un système d'éducation et de formation en termes d'efficacité externe, la banque mondiale insiste sur deux questions complémentaires: i-comment allouer les ressources disponibles entre les différents niveaux et types d'éducation et de formation de sorte à maximiser les bénéfices que le pays peut globalement retirer à moyen terme de ses investissements en capital humain? et ii- étant donnée l'importance des externalités et de la double nature (privée et publique) de ces investissements, comment identifier les mécanismes (financiers et institutionnels) qui conduiront à ce que les comportements individuels soient en ligne avec ce qui serait souhaitable du point de vue agrégé et social.

Pour mesurer l'efficacité interne du système éducatif la banque mondiale a déterminé des indicateurs de flux qui cherchent à donner la fréquence des redoublements et abandons en cours de cycle d'enseignement. Elle consiste à compter le nombre des années-élèves théoriquement nécessaires pour produire le nombre des élèves qui accèdent en dernière année du cycle (redoublants non comptés) dans un système qui n'aurait ni redoublements ni abandons avec le nombre des années-élèves effectivement consommées dans le système.²³

La banque mondiale fait également recours à d'autre source de données pour compléter ces analyses à savoir : -*Les données d'enquête sur les acquisitions des élèves* : elles utilisent une méthodologie dite de « valeur ajoutée », avec un test en début et un test en fin d'année scolaire tel que les enquêtes MLA de l'Unesco-Unicef (Measurement of Learning Achievement). -*Les données sur les résultats aux examens nationaux* : présentent certes des inconvénients car il ne s'agit pas de mesures standardisées (mais il s'agit tout de même d'épreuves communes), sachant qu'elles correspondent à une mesure transversale et que celle-ci est située en fin de cycle.

2.3. Le rendement scolaire : approche de l'autorité éducative marocaine

La charte nationale de l'éducation et de la formation a réservé à la question du rendement scolaire une place particulière notamment dans le volet ressources humaines, il stipule ainsi dans l'article 137 relatif à l'évaluation et la promotion que : « La promotion et la gratification des personnels de l'éducation et de la formation seront basées sur le principe du rendement pédagogique » 24. Cela veut dire que le ministère va rapporter la promotion aux indicateurs.

Le programme d'urgence insiste dans ses documents sur la lutte contre le redoublement et le décrochage comme levier pour atteindre le rendement interne²⁵. Ledit programme a mis en œuvre des dispositifs qui permettent de corréler la performance et la rétribution. Même analyse était réaliser par le rapport de l'évaluation de la mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000_2013 en stipulant que le rendement est lié à sa capacité à retenir les élèves pour poursuivre l'itinéraire scolaire et arriver à terminer les cycles de la scolarité²⁶. La mesure

²³ Mingat, Rakotomalala, and Tan. 2001

²⁴ commission spéciale de l'éducation et de la formation, *la chart nationale d'éducation et de formation*, 1999, p. 73.

²⁵ Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique.

²⁶ *évaluation de l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation* (Rabat: Conseil supérieur de l'éducation de la formation et de la recherche scientifique, 2013), p. 90.

du rendement du système éducatif se base également par les enquêtes telles que PNEA (programme national de l'évaluation des acquis).

Dans la même optique la vision stratégique résuma les dysfonctionnements du système en deux catégories²⁷ :

Tableau 2 les dysfonctionnements du système éducatif selon la vision stratégique 2015-2030

Les limites du rendement interne	La faiblesse du rendement externe
<p>La faible maîtrise des langues, des connaissances, des compétences et des valeurs ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité restreinte des performances des acteurs pédagogiques ; - les lacunes de la formation initiale et continue ; - la persistance des déperditions qui affectent aussi bien les systèmes scolaire et universitaire, que la formation professionnelle ; - l'accès limité à l'apprentissage par le biais des technologies éducatives³ ; - le faible rendement de la recherche scientifique ; - les hésitations dans le traitement des problématiques transversales, notamment la question de l'apprentissage des langues et des langues d'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> - les difficultés d'insertion économique, sociale et culturelle des lauréats ; - la faible interaction de l'École avec son environnement local, national et mondial, aggravée par sa faible capacité d'accompagner ou d'intégrer rapidement et pertinemment les évolutions de cet environnement. - l'incapacité de l'École à accompagner efficacement le pays dans son développement global et dans son adhésion active à la société du savoir.

Source : Elaboré par nous même à partir du préambule de la vision stratégique 2015_2030

3. METHODE

3.1. Présentation des hypothèses

A travers la présentation théorique illustrée dans les premiers titres, nous allons présenter dans cette partie une étude pratique sur la direction provinciale de Fquih Ben Salah relevant de

²⁷ Conseil Supérieur de l'Éducation et de la Formation, 'Vision Stratégique 2015_2030 POUR UNE ECOLE DE L'EQUITE, DE LA QUALITE ET DE LA PROMOTION', *ministère de l'éducation nationale*, Ministère de l'éducation nationale, 2015, 92.

l'Académie Régionale de l'Education et la Formation de Beni Mellal-Khenifra. Cette entité représente par ses caractéristiques socio-économiques un échantillon qui reflète le style de management des ressources humaines du système éducatif marocain ; elle permet ainsi de mesurer l'impact de l'efficacité des ressources humaines sur le rendement du Système Educatif. Cette étude sera menée à l'aide des outils statistiques classiques (statistique descriptive) et analytique en recourant à des études bi-variées et multivariées.

Dans la même démarche, notre étude s'alignera strictement à la problématique de la recherche qui envisage détecter l'impact du modèle RH sur le rendement du Système Educatif en vérifiant les hypothèses suivantes :

- **H1** : Le style du management des ressources humaines joue un rôle important dans la performance du système éducatif.
- **H2** : Les systèmes éducatifs SE contribuera significativement à quantifier le rendement des ressources humaines au secteur de l'enseignement.

La vérification de ces hypothèses permettra donc aux décideurs RH du ministère de se doter d'un schéma qui retracera le classement des priorités en vue d'optimiser l'utilisation des ressources financières et organisationnelles dont il dispose.

Cette partie sera traitée en deux étapes : La première servira à présenter à la fois l'entité d'étude de cas de point de vue organisationnel et statistique et le cadre méthodologique adopté dans l'analyse. La deuxième concernera d'un côté une enquête qui testera les hypothèses proposées pour l'étude du sujet qui ciblera les catégories des directeurs des établissements scolaires. D'autre côté il se focalisera sur l'analyse statistique des bases de données recueillies grâce aux systèmes d'information ressources humaines MASIRH et système d'information éducatif MASSAR pour mesurer l'impact d'un certain nombre de KPI-RH sur la réussite scolaire illustré par les résultats obtenus dans les examens.

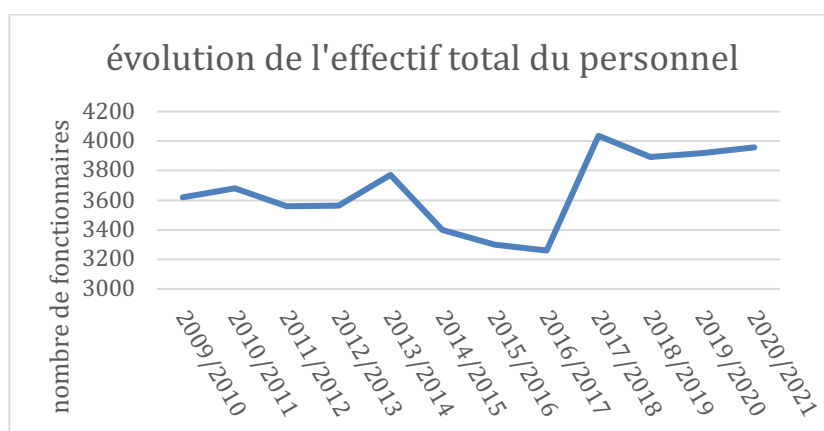
3.2. La présentation de la direction provinciale de Fquih ben Salah

La direction provinciale de Fquih Ben Salah est un service extérieur de l'AREF de Beni Mellal-Khenifra créé en 2009 lors de l'organisation territoriale créant six nouvelles provinces et préfectures.

La note de service N° 047/16 (16 mai 2016) détaillant l'arrêté du ministère de l'éducation et de la formation professionnelle du 8 février²⁸ a doté les directions provinciales du département de l'éducation d'importantes attributions en termes de gestion des ressources humaines. Ces attributions sont matérialisées par un service des ressources humaines.

La direction provinciale se charge de la gestion des affaires pédagogiques et administratives de plus de 115000 élèves réparties entre le primaire (56862 élèves), le collégiale (22633 élèves) et le qualifiant (12830 élèves).

Graphique 3 Évolution des effectifs RH à la direction de FBS



Source : base de données RH de FBS 2020

Ce graphique montre que l'effectif des ressources humaines a connu une baisse importante entre 2009 à 2016 face à la stagnation des apprenants. Ce qui justifie le taux d'encombrement historique que l'année 2016/2017 a connu (55 élèves dans la classe). La baisse des effectifs se justifie notamment par les vagues de retraités dans la direction vue que cette dernière n'a pas bénéficié dans la période 2009/2017 de nouveaux recrutés ni de mutation significatif (entrants/sortants).

Toutefois l'année 2017/2018 le ministère a doté la direction provinciale d'un nombre importants de ressources humaines (220 mutations, 134 recrutés), ce qui lui a permis d'appliquer les normes ministérielles de nombre des effectifs dans la classe soit : 30 élèves à la première année et 40 élèves aux autres niveaux.

²⁸ 'Note de service détaillant les attributions des services des directions créées au niveau des académies régionales de l'éducation et de la formation', 2016.

La gestion administrative et financière des RH de la direction est assurée par cinq administrateurs, le chef de service inclus. Les nouvelles attributions des directions provinciales en matière RH met les collaborateurs du service en face d'une charge de travail importante.

3.3. Présentation de l'enquête

3.3.1. Le cadre méthodologique de la recherche

Après avoir présenté la direction provinciale de FBS, nous allons se focaliser sur l'étude du thème à travers une enquête matérialisée par l'analyse du questionnaire préparé pour vérifier les hypothèses prédéfinies au départ.

La méthodologie que nous avons suivie dans notre recherche est de nature empirique. Nous avons essayé d'établir un lien de causalité entre l'efficacité de la gestion des ressources humaines et le rendement du système éducatif. Cela en se focalisant sur un ensemble de variables qui représente les différents aspects évoqués dans la partie théorique. En effet, il s'agit de collecter au départ les données via un sondage dont l'objectif final est de vérifier les deux premières hypothèses.

En général la figure 1 résume le cadre conceptuel par lequel nous envisageons vérifier les hypothèses. Il délimite les thèmes sur lesquels les indicateurs (variables) seront déterminés c'est-à-dire que pour chaque thème un certain nombre de variables sont définies.

3.3.2. Etude de l'enquête (population, unités, questionnaire, traitement)

La population cible, que notre étude a visée, se compose des directeurs des établissements scolaires des trois cycles (primaire, secondaire collégiale et secondaire qualifiant). Cette population est formée de 136 directeurs dont une seule directrice.

La raison qui a orchestré le choix de cette catégorie professionnelle est leurs expérience et formation, qui englobe les aspects managériales et éducatifs, puisque nous sommes en face de managers qui ont été des enseignants craie à la main après une formation initiale et qui ont subi après des années une formation en gestion éducative. Ce caractère leurs permettra de très bien intérioriser notre problématique et d'y exprimer un point de vue crédible.

Toutefois, beaucoup de difficultés ont été rencontré notamment dans l'étape de collecte des questionnaires à cause de la période des examens qui caractérise la fin d'année scolaire (les mois mai, juillet et juin) où nous avons distribué les questionnaires. Cela a réorienté notre approche initiale qui a visé un véritable recensement motivé par l'aval et l'implication de monsieur le directeur provincial de Fquih Ben Salah.

Tableau 3 Structure de l'échantillon et de la population à traitée

Cycle	Lieu						
	Urbain			Rural			
	Taille de pop,	Échantillon	Pourcentage	Taille de pop,	Echantillon	Pourcentage	Pour. Total
Primaire	25	14	56,00%	60	20	33,33%	40,00%
Collégiale	6	4	66,67%	18	7	38,89%	45,83%
Qualifiant	5	4	80,00%	4	1	25,00%	55,56%
Total	36	22	67,56%	82	28	32,41%	47,13%

Source : élaboré par nous-mêmes 2017

Nous avons procédé dans l'opération de l'échantillonnage aux techniques de l'échantillonnage aléatoire simple et stratifié. Au début nous avons subdivisé la population hétérogène, d'effectif 114, en 6 sous populations ou « strates » plus homogènes d'effectif N de telle sorte que $N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5 + N_6$. Un échantillon, d'effectif, est par la suite, prélevé indépendamment au sein de chacune des strates en appliquant un plan d'échantillonnage au choix de l'utilisateur. Puis nous avons procédé par un échantillonnage aléatoire et simple à l'intérieur de chaque strate. Alors que nous n'avons pas réussi à réaliser un recensement nous avons réactivé la distribution pour arriver à collecter au moins 33% de l'ensemble de la population.

Pour examiner la représentativité de l'échantillon nous recourrons au test de Khi-deux.

$$\text{Khi-deux observé} = \chi = \sum \frac{(\text{effectif observé} - \text{effectif théorique})^2}{\text{effectif théorique}} = (10.59-14)^2/10.59 + (2.54-4)^2/2.54 + (2.12-4)^2/2.12 + (25.42-20)^2/25.42 + (7.63-7)^2/7.63 + (1.69-1)^2/1.69 = 5.1$$

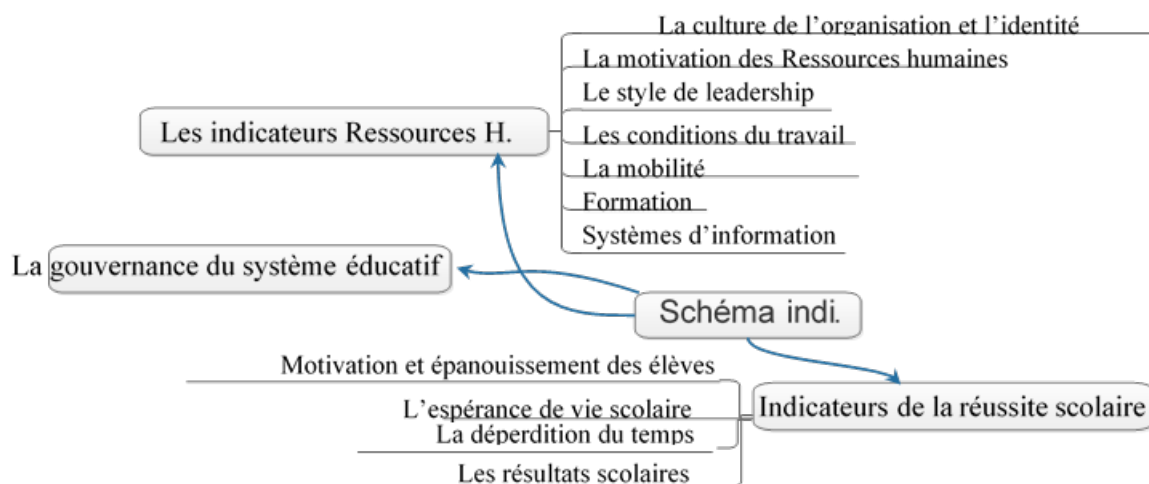
Si on se fixe un seuil de confiance de 5%, on se reporte à la table de distribution de Khi-deux, et on cherche la valeur correspondante à une probabilité égale à $(1 - 0.05) = 0.95$ et un nombre de "degrés de liberté (ddl)" égale $(10-1) = 9$, on trouve : Khi-deux théorique = 16,92

Khi-deux théorique est largement supérieur au Khi-deux observé, l'hypothèse nulle n'est acceptée. Donc *l'échantillon est représentatif de la population étudiée.*

3.3.3. Le questionnaire : le schéma et les perspectives

Le questionnaire est entièrement anonyme. Nous avons procédé à sa distribution à l'ensemble des directeurs en format papier pour plus de fiabilité. Nous avons essayé de retracer dans le squelette du questionnaire les thèmes discutés dans la partie théorique tout en simplifiant les termes utilisés. Après l'identification des enquêtés nous avons segmenté notre questionnaire en trois grands thèmes dont dix sous-thèmes présentés comme suite :

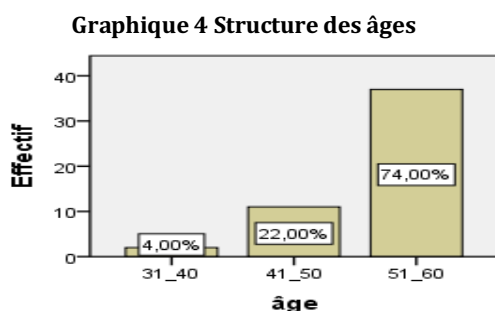
Figure 1 Schéma des indicateurs dépouillés



Source : élaboré par nous-mêmes par le logiciel EDraw 201

4. RESULTATS

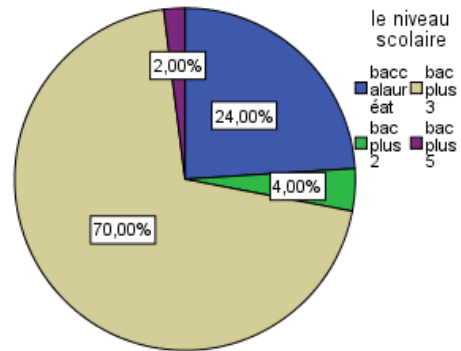
4.1. Analyse unidimensionnelle (questionnaire)



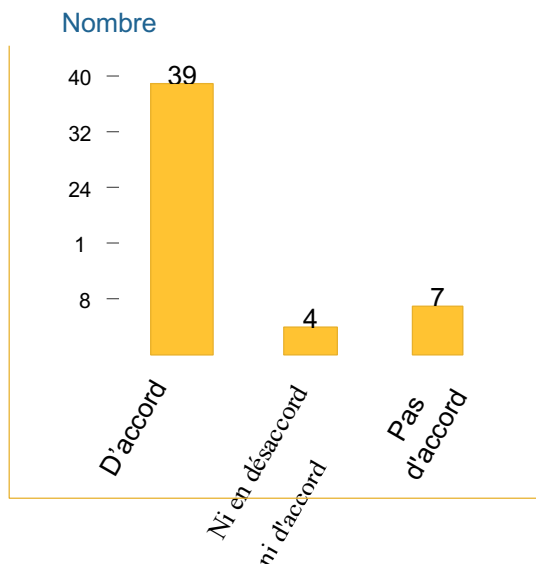
La catégorie d'âge qui occupe les postes de directeurs des établissements scolaires est celle de plus de 51 ans. Ce constat pose plusieurs problèmes quant au rajeunissement des postes de responsabilité au ministère. Cela peut être justifié par les conditions d'accès à ces postes qui exige beaucoup d'années d'expérience.

Le niveau baccalauréat plus 3 représente 70% des interviewés suivi de baccalauréat seulement avec 24 %. Ces chiffres traduisent l'influence des conditions d'accès sur la structure des directeurs plus précisément les dernières réformes du concours d'accès aux directeurs d'établissements scolaire qui ont insisté sur la licence comme condition obligatoire d'accès ont impacté le niveau d'instruction de cette catégorie. La catégorie des directeurs qui ont un niveau bac est une catégorie en état de disparition.

Graphique 5 le niveau scolaire



Graphique 6 le système d'ancienneté ne permet pas de motiver



La motivation est liée à la promotion et la rémunération. Au ministère de l'éducation ces dernières sont basées sur l'ancienneté. Parmi les sous-hypothèses (H2) de cette étude c'est de vérifier l'impact de l'ancienneté sur la motivation. 39 directeurs parmi 50 confirment que le système d'ancienneté est un système qui ne permet pas de motiver les collaborateurs.

4.2. Analyse bi-variable (questionnaire)

4.2.1. Test de khi deux :

Tableau 4 le parascolaire/ la mobilité

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	60,303 ^a	21	,000
Rapport de vraisemblance	22,096	21	,394
N d'observations valides	50		

a. 30 cellules (93,8%) ont un effectif

théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Le parascolaire est un élément qui permet d'évaluer le système éducatif. H0 : il n'y aucune relation entre le nombre des activités parascolaire et le nombre

de bénéficiaires de la mutation. Nous avons obtenu une valeur de « signification asymptotique bilatérale » de 0.000. Ce résultat montre (selon la table du khi-carré) que l'hypothèse H0 doit être rejetée ; cela indique qu'il y a une relation entre la mobilité qui constitue l'attractivité des établissements et les activités parascolaires. Cela confirme également le H1 de la recherche qui traire l'impact de la mobilité géographique sur le rendement du système éducatif.

Tableau 5 les résultats : la mention/ l'attraction de l'établissement

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal	Phi	,768	,003
	V de Cramer	,444	,003
N d'observations valides		50	

H0 : il n'y a pas de relation entre les mentions obtenues et l'attractivité de l'établissement matérialisé par la proportion des demandes de mutation. La « signification asymptotique bilatérale » est de $0.003 > 0.005$ c'est-à-dire que l'hypothèse H0 doit être rejetée. Cela indique qu'il y a une relation entre

les résultats l'attractivité de l'établissement. Les conditions du travail influencent significativement les résultats obtenus. L'H1 dans son aspect impacte des conditions du travail sur le rendement externe du SI est confirmé.

4.1.2. L'étude de la corrélation et la régression simple

		l'abandon scolaire (non rejoindre)	l'attractivité de l'étab,
l'abandon scolaire (non rejoindre)	Corrélation de Pearson	1	,390**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	50	50
l'attractivité de l'étab,	Corrélation de Pearson	,390**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Tableau 6 le rapport abandon scolaire/attractivité de l'école

SPSS évalue que la corrélation entre l'abandon scolaire et l'attractivité des établissements scolaire est égale à 0,390 et qu'elle est significative au seuil de 1 % puisque la probabilité de signification (sig = 0,005) est inférieure au seuil de 1%. Cela voudrait dire que plus les enseignants déposent des demandes de mutation plus l'abandon scolaire est important. Cela confirme l'H1 notamment dans le volet impacte de la mobilité et des conditions de travail sur le rendement interne du SE.

Nous étudions dans ce graphique l'impact du rendement scolaire sur le redoublement. Nous constatons déjà que plus le rendement scolaire est important moins nous enregistrons le phénomène du redoublement.

4.3. L'analyse réductionnelle des dimensions (l'analyse multi-variable)

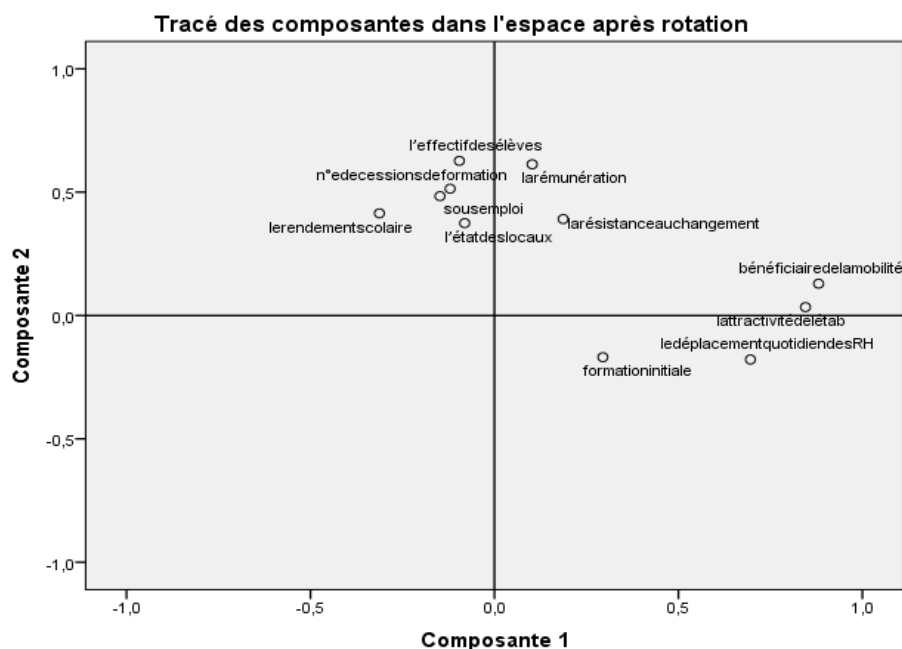
L'objectif de l'ACP est de résumer l'information contenue dans un tableau, constitué souvent d'un nombre élevé de lignes et de colonnes, en quelques représentations graphiques à deux dimensions, plus un certain nombre de caractéristiques numériques destinées à faciliter.

4.3.1. Les indicateurs RH

Nous avons étudié les onze indicateurs ressources humaines suivants : « La résistance au changement », « la rémunération, l'état des locaux », « l'effectif des élèves », « le sous-emploi », « le déplacement quotidien des RH », « bénéficiaires de la mobilité », « l'attractivité des établissement », « la formation initiale », « n° de cession de formation continue ».

SPSS a calculé 11 composantes, le tableau de la variance montre que la première a une variance de 3.436 qui représente 21.523 de la variance totale. Les 2 premières composantes contribuent, ensemble à 36.969% de la variance initiale.

Graphique 8 diagramme de composantes KPI-RH



Le diagramme des composantes indique les corrélations des variables initiales avec les composantes principales. Ainsi la composante 1 est fortement corrélée positivement avec « bénéficiaire de la mobilité », « attractivité établ. », « le déplacement quotidien des RH ». On peut conclure que la première composante met en relief les conditions du travail relatif à l'offre matériel des établissements.

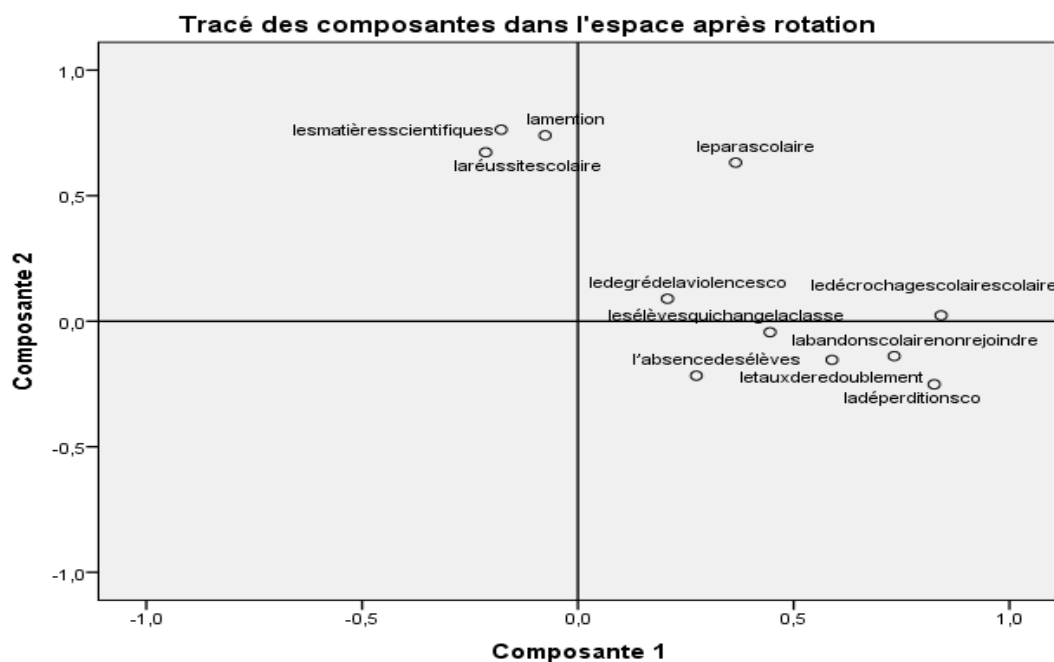
La deuxième composante est corrélée positivement avec « la rémunération », « l'effectif des élèves », « sous-emploi », « n° de cession de formation », « la résistance au changement ». On peut conclure que la deuxième composante met en relief le modèle du MRH adopté.

4.3.2. Les indicateurs du rendement scolaire

Nous avons étudié les onze indicateurs ressources humaines suivants : « l'absence des élèves », « les élèves qui change de classe », « la mention », « le décrochage scolaire », « l'abandon scolaire (non rejoignant) », « le taux de redoublement », « la réussite scolaire », « le parascolaire », « les matières scientifique », « le degré de la violence », « le parascolaire », « la déperdition scolaire ».

Selon le tableau de la variance es deux composantes expliquent 45.01% de la variance initiale.

Figure 9 diagramme de composantes indicateurs élèves



Le diagramme des composantes indique les corrélations des variables initiales avec les composantes principales. Ainsi la composante 1 est fortement corrélée positivement avec « le décrochage scolaire », « l'abandon scolaire », « le taux de redoublement ». On peut conclure que la première composante met en relief le rendement interne ou la déperdition du temps scolaire.

La deuxième composante est corrélée positivement avec les mentions, « la réussite scolaire », le parascolaire », « les matières scientifique ». La deuxième composante alors met en relief la réussite scolaire ou résultats scolaire.

4.4. Analyse de recueil statistique des SI MASIRH et MASSAR

4.4.1. Collecte des informations à travers les interfaces MASSAR et MASSIR

La démarche de cette étude consiste à importer les données relatives aux notes d'examens nationales du baccalauréat d'un côté et d'importer leurs professeurs et les différents indicateurs RH qui les caractérisent. D'une deuxième étape ces données seront traitées par SPPS pour réaliser une régression multiple. Par cette recherche nous allons examiner la troisième hypothèse qui suppose que les SI contribueront significativement à quantifier le rendement des ressources humaines au secteur de l'enseignement.

Grâce à des interfaces comme celles de la figure 31 les gestionnaires peuvent importer des données de tailles telles que les notes de la surveillance générale de la totalité des candidats du baccalauréat qui sont de l'ordre de 4900 ou des notes de tous les élèves qui s'élève à 92000 dans la province.

Cette interface permet d'accéder à la base de données RH de la direction de FBS qui donne la possibilité de traiter les variables des 4000 collaborateurs qui s'active sur le territoire de la province.

Dans notre cas nous avons traité les données de l'examen national du baccalauréat qui s'élève à 5257 notes des différentes matières des spécialités suivantes : -baccalauréat sciences humaines –baccalauréat sciences de la vie t de la terre et baccalauréat sciences physique-chimie.

Tableau 7 Structure de recueil statistique MASSAR/MASIRH

élève	Note	prof	LIEU_NAIS	ancienneté	GENRE	rémunération	Age
1	10	*****	CASABLANCA	29	F	74	56
2	17,5	*****	CASABLANCA	29	F	74	56
3	15,25	*****	CASABLANCA	29	F	74	56
.							
.							
.							
5257	9	*****	CASABLANCA	29	F	74	56

La variable dépendante est les notes de l'examen national de la deuxième année du baccalauréat. Les variables explicatives sont : le lieu de naissance, ancienneté, le genre, la rémunération et l'âge.

4.4.2. Analyse du recueil statistique MASIRH et MASSAR : Analyse de la corrélation

Dans le but d'étudier la relation entre la réussite entre des élèves au baccalauréat et quelques indicateurs clés du management des ressources humaines nous avons procédé à l'étude de corrélation.

Tableau 8 Etude de corrélation entre les variables numériques

Corrélations					
		noteexam	âge	ancienneté	Rénumération
Noteexam	Corrélation de Pearson	1	-,115**	-,105**	-,122**
	Sig. (bilatérale)		0	0	0
Age	Corrélation de Pearson	-,115**	1	,943**	,797**
	Sig. (bilatérale)	0		0	0
Ancienneté	Corrélation de Pearson	-,105**	,943**	1	,811**
	Sig. (bilatérale)	0	0		0
Rénumération	Corrélation de Pearson	-,122**	,797**	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	0	0	0	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Le tableau des corrélations montre qu'il y a une forte corrélation positive entre l'âge l'ancienneté et la rémunération ce qui est normal puisque le système de carrière sur lequel se base la fonction publique fait de tel sorte que plus nous sommes anciens plus nous sommes bien payés. Tandis que nous avons enregistré une corrélation négative significative au niveau de 0.001 (bilatéral) de 0.122% entre la rémunération et les notes de l'examen nationale. Cela met

en question la fonction du système de rémunération au sein du MENFPES dans la motivation des collaborateurs c'est-à-dire que plus les collaborateurs sont anciens et bien rémunérés plus leur rendement est faible.

Dans la théorie de la motivation le système de la rémunération doit tendre vers la stipulation du rendement alors que notre étude nous permet de confirmer que le système de rémunération au sein du MENFPES joue un rôle inverse sur la question du rendement.

Discussion

5. VERIFICATION DES HYPOTHESES

5.1. Le style du management des ressources humaines joue un rôle important dans la performance du système éducatif.

Cette hypothèse vérifie l'impact du modèle RH adopté sur les indicateurs du rendement du SE. Contrairement à la première hypothèse celle-là peut englober des modèles quantitatifs où l'usage de la statistique et de l'analyse des données est possible.

Alors que les organisations tendent de plus en plus vers l'efficacité, la question de la promotion par ancienneté a pris une place centrale dans les débats managériaux. Le système de carrière adopté par le MENFPES prône l'ancienneté comme déterminant dans l'ascension hiérarchique des collaborateurs au temps où les réformes organisationnelles tendent vers l'instauration du volet managérial basé sur les résultats. Le graphique 6 montre que 39 parmi 50 directeurs confirme que le système d'ancienneté est un système qui ne permet pas de motiver les collaborateurs alors d'améliorer le rendement du SI. Dans l'analyse du volet « motivation » toujours nous constatons que les directeurs préfèrent l'instauration d'un système de prime de rendement au lieu de l'ancienneté peut augmenter le rendement du SI.

Parmi les indicateurs majeurs du MRH au MENFPES la mobilité reste le plus complexe à gérer. Nous avons adopté le variable attractivité des établissements scolaire en estimant la proportion des demandes de mutation qui ont été exprimé lors de l'année 2016/2017. Le tableau 4 indique qu'il y a une relation entre la mobilité qui exprime l'attractivité des établissements et les activités parascolaires considéré comme indicateur de réussite scolaire. Cela confirme l'H2 de la recherche qui traite l'impact de la mobilité géographique sur le rendement du SI. Le tableau 5 renforce la prépondérance de la mobilité dans l'atteinte des objectifs, il montre que plus les enseignants déposent des demandes de mutation plus l'abondant scolaire est important. Cela

confirme l'H2 notamment dans le volet impacte de la mobilité et des conditions de travail sur le rendement interne du SE.

Le rendement scolaire tel qu'il est défini par les institutions officielles affecte significativement les résultats obtenus par les élèves. Le tableau 12 confirme l'hypothèse qui suppose que la gouvernance du SE affecte le rendement scolaire et les résultats obtenus.

L'analyse factorielle des composantes a conduit à réduire la banque des indicateurs RH et rendement du SE à quelques nouvelles variables qui peuvent se résumer en :

- Les indicateurs RH : les conditions du travail et le modèle RH adopté
- Les indicateurs rendement du SE : rendement interne (déperdition scolaire) et rendement externe (résultats obtenus)

En général nous avons constaté que nous pouvons analyser la question de la relation entre les indicateurs Ressources Humaines et les indicateurs éducatifs à travers les quatre volets dépistés grâce à l'Analyse en composantes simples : les conditions du travail, le modèle RH adopté, le rendement interne et le rendement externe.

5.2. Les SI contribueront significativement à quantifier le rendement des ressources humaines au secteur de l'enseignement.

Pour vérifier cette hypothèse nous nous sommes focalisés sur l'étude de l'impact de la promotion et de la rémunération sur les résultats effectifs de l'examen nationale du baccalauréat. Dans le même but nous avons utilisé des données de grandes tailles générées par les deux plates-formes principales du MEN à savoir MASSAR et MASIRH.

Effectivement cette analyse montre les grands potentiels de reporting que ces SI permettent. Une simple étude de corrélation entre les résultats des baccalauréats et la rémunération des enseignants (5400 notes) a montré que la rémunération impacte significativement les notes des élèves au baccalauréat c'est-à-dire que plus les collaborateurs sont rémunérés plus les résultats des élèves baissent. Ces constats permettent de dresser les interprétations suivantes :

- Le système de rémunérations ne joue pas le rôle de motivation pour améliorer le rendement du SE.
- Les SI permettent de quantifier le rendement des collaborateurs et de rapporter l'évaluation et la promotion au rendement.

L'idée est d'intégrer les deux plates-formes MASIRH et MASSAR dans un unique Progiciel de Gestion Intégré (ERP). Cette intégration permettra de lier le rendement de chaque enseignant au rendement scolaire des élèves.

Les processus (modules) relatif à la paie par exemple peuvent intégrer ainsi d'autres variables tels que les indicateurs de l'efficacité interne ou externe du système éducatif. Ce qui permettra de réaliser les objectifs de la vision stratégique 2015-2030 en faisant de la question du rendement scolaire le centre d'intérêt de tous les acteurs du système éducatif.

MASSAR considère l'élève comme étant le départ de tout acte et la finalité de tout plan. Il mit ainsi en son service tout l'effort consenti par les différents intervenants. La gestion des ressources humaines ne doit en aucun cas déroger à cette logique. L'évaluation des ressources humaines qui constitue tout de même un moment crucial dans la vie des collaborateurs doit être rapportée aux indicateurs éducatifs qui refléteront sa performance dans la classe.

CONCLUSION

Le Ministère de l'éducation nationale a engagé dès le début du troisième millénaire des réformes d'ordre institutionnel qui a touché la substance de l'organisation éducative. Cette réforme a commencé par la responsabilisation de différentes structures décentralisées en les dotant de véritables attributions notamment dans le domaine des Ressources humaines.

Les recherches dans le domaine de l'économie de l'éducation et les standards internationales insistent sur le rendement et l'efficacité comme unique mode d'évaluation du travail des organisations éducatives. Du fait, la gestion des ressources humaine doit de plus en plus s'orienter vers l'élève qui est le centre de toute l'activité du département.

Autrefois, L'effort de réforme que l'Etat a déployé se confronte à une grande résistance de la part des intervenants qui se voit ravagé par un vocabulaire étranger à ce que les pédagogues ont l'habitude d'utiliser.

L'étude que nous avons menée dans une direction provinciale, qui est l'unité fondamentale dans le processus de gestion des ressources humaines, a opté pour l'expérimentation des outils moderne d'évaluation à savoir : la statistique, l'exploitation des systèmes d'information et l'enquête. Cette évaluation a permis de dégager des liens de causalité significatif entre le modèle de gestion des ressources humaines et le rendement du système éducatif.

Dans un contexte de crise où les secteurs sociaux souffrent d'une diminution significative sinon stagnation des ressources allouées, un classement des priorités s'avère urgent, dans ce perspectif nous recommandons ce qui suit :

- *Premièrement : Améliorer les conditions de travail en rétablissant les locaux des établissements scolaires pour limiter les phénomènes de déperdition et d'abandon scolaire ainsi améliorer les indicateurs du rendement interne du SE en vue de progresser dans le classement international de notre SE ;*
- *Deuxièmement : Réformer le système de rémunération en adoptant un système de rendement basé sur les résultats obtenus par les élèves ;*
- *Quatrièmement : Commencer l'implémentation des processus de prise de décisions dans les SI du département ;*

En général les réformes institutionnelles engagées au sein du département doivent être suivi de la réforme du système du management des ressources humaines via l'adoption d'un modèle adéquat en instaurant un statut particulier par les AREFs qui vise à améliorer la performance du SE.

BIBLIOGRAPHIE

○ Article de revue

- Jones, M. D. (2013) 'Teacher behavior under performance pay incentives', *Economics of Education Review*, 37, pp. 148–164.
- Draelants, H. and Dumay, X. (2011) '2. Les cultures d'établissement', *Education et société*, pp. 43–61.
- Rowan, B. et al. (2009) *School Improvement by Design: Lessons From a Study of Comprehensive School Reform Programs*. Consortium for Policy Research in Education. doi: 10.12698/cpre.2009.sii.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

○ Livre

- Lê Thanh, K. (1967) 'l'industrie de l'éducation', p. 419.
- Legendre, R. (2005) 'Dictionnaire actuel de l'éducation', Guérin, p. 1500.
- Moisset, J., Toussaint, P. and Plante, J. (eds) (2018) *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. P.460
- Psacharopoulos, G. and Maureen, W. (1988) *l'éducation pour le développement: une analyse des choix d'investissement*. Economica. (Banque mondiale). P.363
- Devillard, O. and Rey, D. (2005) 'Culture d'entreprise : un actif stratégique', p. 258.
- Rouleau, L. (2007) *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

○ Rapports et textes réglementaires

- Comité royal de la réforme de l'éducation et de l'enseignement (1999) 'Charte de l'éducation et de la formation', Ministère de l'éducation nationale, p. 42.
- Conseil Supérieur de l'Education et de la Formation (2015) 'Vision Stratégique 2015_2030 POUR UNE ECOLE DE L'EQUITE, DE LA QUALITE ET DE LA PROMOTION', ministère de l'éducation nationale, p. 92. : https://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/ACTUALITES/2017/Vision_strategique_de_la_reforme_2015-2030_fr.pdf

- Décret n° 2-73-722 du 6 hijra 1393 (31 décembre 1973) fixant les échelles de classement des fonctionnaires de l'Etat et la hiérarchie des emplois supérieurs des administrations publiques (B.O n° 3193 du 9 janvier 1974)., ” 1974.
- Evaluation de l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation (2013). Rpoort analytique. Rabat: Conseil supérieur de l'éducation de la formation et de la recherche scientifique, p. 90.
- 'La loi cadre relative au système éducatif, de formation et de la recherche scientifique' (2019).
- la note cadre relative aux mouvements au Ministère de l'éducaton nationale (2013) المذكرة الإطار الخاصة بالحركات الانتقالية بوزارة التربية الوطنية.
- 'Note de service détaillant les attributions des services des directions créées au niveau des académies régionales de l'éducation et de la formation' (2016).
- Rapport sur les ressources humaines, loi des finances (2017), p. 52.
- Rapport sur les ressources humaines, loi des finances (2018), p. 49.
- Rapport sur les ressources humaines, loi des finances (2019).
- Rapport sur les ressources humaines, loi des finances (2020), p. 53.
- Recueil statistique de l'éducation 2018-2019 (2019).
- 'TIMSS ADVANCED INTERNATIONAL RESULTS REPORT' (2015).
- Mingat, A., Rakotomalala, M. and Tan, J.-P. (2001) 'Rapport d'Etat d'un Système Educatif National (RESEN): Guide méthodologique pour sa préparation, p. 61.