

Royaume du Maroc



Conseil Supérieur de l'Enseignement

Études

du Conseil Supérieur de l'Enseignement

Novembre 2008

Benchmarking des systèmes de partenariat

**DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE
DU PARTENARIAT POUR
ET AVEC L'ÉCOLE MAROCAINE**

**Benchmarking des systèmes
de partenariat**

Novembre 2008

SOMMAIRE

Introduction	5
Tunisie	7
France	19
Etats Unis	35
Canada	47
Malaisie	55
Jordanie	61
Colombie	69

INTRODUCTION

Schéma général de la démarche Benchmarking

Le Benchmarking est composée de 6 thématiques, à savoir :

- La présentation du système éducatif en question
- Les composantes du système éducatif en question
- Les tendances clés au niveau des partenariats
Données chiffrées / performances et indicateurs
Apport des partenariats pour le système éducatif en question
- La typologie des partenaires
- Les bonnes pratiques étrangères et comment les transposer au système marocain
- Les enseignements et leviers de développement

Chaque pays benchmarké a fait l'objet d'une recherche documentaire approfondie et d'une interview des partenaires ciblés :

- Jordanie : M. Haif BANNAYAN, Chief Executive Officer, Jordanian Education Initiative
- Canada : Mme Nicole BOUTIN, Présidente du Conseil Supérieur de l'Éducation Canadien
- France : M. Philippe HAYAT, professeur chercheur à l'ESSEC, spécialiste des questions sur le partenariat éducatif
- Tunisie : Ministère de l'éducation nationale
- Malaisie : Informations récoltées auprès de sources multiples
- Colombie : Mme Vikky COLBERT, Fondation ESCUELA NUEVA VOLVAMOS - LA GENTE
- Etats-Unis : M. Dan WAGNER, Directeur du Centre National d'Alphabétisation Américain

TUNISIE

BENCHMARKING : EXEMPLE DE LA TUNISIE

Présentation du système éducatif tunisien

- Les efforts consentis en Tunisie en matière d'éducation ont permis de réaliser des progrès remarquables tant au niveau quantitatif que qualitatif. La généralisation de l'enseignement de base est aujourd'hui une réalité tangible : **99,1% des enfants de 6 ans sont inscrits à l'école.**
- L'école tunisienne s'est toujours trouvée au cœur du changement. Sa rénovation a été considérée comme une condition du renouveau politique, économique et social. Fort de ce constat et de ces convictions, l'État tunisien a toujours alloué au secteur éducatif des financements conséquents.
- Les progrès réalisés au niveau de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur sont indéniables. Au niveau qualitatif, beaucoup d'indicateurs de rendement et d'équité se trouvent améliorés ; mais ce qui a caractérisé le système éducatif tunisien, c'est surtout **la dynamique qui a permis de consolider ses acquis par une série de réformes qui ont touché toutes ses composantes.**

Les différentes réformes du système éducatif tunisien

- 1958 : Une réforme fondatrice qui vise l'édification d'un système éducatif national unifié :
Objectif : scolariser tous les enfants dans les 10 années qui suivent.
- 1991 : 2ème réforme visant l'adaptation du système et la mise en place d'un enseignement de base de 9 ans, obligatoire et gratuit.

Les résultats des deux premières réformes ont été jugés négatifs et insuffisants par le gouvernement tunisien :

De nombreux acquis mais le rendement interne du système reste insuffisant.

- Un enseignement frontal, à caractère encyclopédique.
- Une hétérogénéité de plus en plus grande qu'il faut savoir gérer.
- Une centralisation excessive et l'absence d'imputabilité.
- Un certain manque de professionnalisme à tous les niveaux.

**Nécessité de la formulation d'une troisième réforme en 2002 :
"école de demain 2002-2007" avec comme objectif prioritaire
une éducation de qualité pour tous**

6 différents axes définissant la réforme Tunisienne "École de Demain"

- Pour habilitier l'école tunisienne à répondre aux exigences nouvelles imposées par les mutations en cours au plan national et international mais aussi afin de corriger les dysfonctionnements cumulés qui ont affecté son rendement, il convient de suivre un cheminement progressif dans le cadre d'une approche systémique qui embrasse toutes les composantes du système, et non pas seulement ses aspects strictement pédagogiques. Les principaux axes de la stratégie retenue sont les suivants :



Composantes du système éducatif tunisien :

- L'**Éducation préscolaire** est sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, de l'Enfance et des Sports.
- L'**enseignement de base** (premier cycle 6 ans, deuxième cycle 3 ans) et l'**Enseignement Secondaire** sont du ressort du Ministère de l'Éducation.
- L'**enseignement supérieur** est géré par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.
- La **Formation Professionnelle** relève de la compétence du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Tendances clés au niveau des partenariats :

Plusieurs chantiers structurels ont été menés pour mettre à niveau l'éducation en Tunisie.

- Accélération du passage à l'économie du savoir : La décision a été prise à cet effet de porter la part réservée à la recherche scientifique et à l'innovation technologique de 1% du PIB en 2008 à 1,25% en 2009, notamment en accordant une place plus grande

au secteur privé, et de développer une infrastructure performante dans le domaine des communications. La généralisation de l'internet et l'extension du haut débit y figurent en bonne place.

- Parallèlement, le programme de mise à niveau de la formation professionnelle (MANFORME), qui repose sur le principe de la formation par alternance et sur des accords de partenariat entre administration et branches professionnelles, bénéficie de concours réguliers et conséquents de l'Agence Française de Développement (AFD) (cumul de 72,9 M€ depuis 1996), qui ont vocation à financer des centres sectoriels de formation et à conforter l'implication des branches professionnelles tunisiennes par un appui de leurs homologues françaises.
 - Le dernier prêt de l'AFD, qui couvre la période 2005-2008, s'étend, comme le précédent, aux secteurs de l'agriculture et de l'hôtellerie (la réforme initialement mise en œuvre pour l'industrie) et vise à en consolider les acquis. L'Union Européenne et la Banque Mondiale, contributrices au démarrage de la réforme, sont sollicitées par les autorités tunisiennes pour compléter les concours de l'AFD.
- En appui au projet global de réforme inscrit dans la nouvelle **loi d'orientation de l'enseignement scolaire**, la contribution de la coopération bilatérale à l'affermissement du dispositif tunisien d'éducation se concentrera sur les axes suivants :
 - Élargissement de la scolarisation universelle, déjà acquise pour le cycle primaire, à tout l'enseignement de base.
 - Restructuration des parcours par l'aménagement de filières d'enseignement adaptées et rénovées.
 - Amélioration de la performance d'ensemble du système.
- Par ailleurs, s'agissant de l'**enseignement français** en Tunisie, les deux parties relèvent l'importance et l'intérêt de la restructuration globale du parc scolaire à Tunis engagée par les autorités françaises sur la période 2006-2009. Cette restructuration permettra de disposer à Tunis d'une infrastructure scolaire neuve, fonctionnelle, tenant compte de l'importance de la communauté française en Tunisie et du nombre de jeunes ressortissants tunisiens qui y sont accueillis.
- Participant de façon évidente à l'insertion de la Tunisie dans la circulation internationale des idées, l'**amélioration de l'enseignement de la langue française** fera l'objet d'un nouveau programme pluriannuel en direction des départements de français des universités et d'actions de perfectionnement linguistique des maîtres du primaire adossées à une large utilisation des technologies de l'information et de la communication. Une attention particulière sera apportée à la province et, en partenariat avec des associations locales, des expériences d'ouverture de structures de type alliance française ou alliance franco-tunisienne pourront être menées.
- Par ailleurs, l'adaptation de l'enseignement supérieur tunisien aux besoins d'une économie ouverte et compétitive suppose le **développement d'une filière d'enseignement technologique courte** et l'**ouverture de l'université sur l'entreprise**. Les actions menées dans ce cadre tiendront compte de l'important programme d'appui à la modernisation de l'enseignement supérieur financé sur les fonds MEDA visant à diversifier les cursus en accompagnement des investissements nationaux dans l'enseignement supérieur.
- La recherche scientifique et technologique est une priorité nationale pour le gouvernement tunisien, qui a décidé d'augmenter significativement la part du budget consacré à ce secteur. Parallèlement, la gestion de la recherche sera organisée dans le cadre de **programmes nationaux structurants** et la Tunisie fera l'acquisition d'équipements lourds pour les unités de services communs à vocation régionale ou nationale.
- La politique nationale mise sur le développement des **partenariats avec les entreprises**, la **création de technopôles** et le **déploiement des technologies de l'information et de la**

communication. L'appui de la coopération bilatérale à cette politique sera maintenu, voire renforcé, par la poursuite des programmes en cours et le développement de projets visant au renforcement de la capacité scientifique des chercheurs ainsi qu'à leur insertion dans les programmes européens.

- L'ouverture de la Tunisie aux échanges internationaux et à la compréhension des formes contemporaines de la culture sera confortée par une politique de coopération culturelle susceptible de **mobiliser davantage les jeunes générations**, qui manifestent une attente forte et motivée. A la diffusion régulière de l'art contemporain s'ajoutera un volet de formation à l'intention des jeunes créateurs.
- Un soutien spécifique sera apporté par ailleurs au secteur des **sciences sociales et humaines**, essentiel à l'ancrage de la Tunisie dans le mouvement des idées. A l'instar des deux parties ayant commencé à le réaliser en menant des actions associant largement les milieux intellectuels et la communauté universitaire de la France et de la Tunisie, des initiatives seront menées en concertation avec les organismes français de recherche présents en Tunisie, **l'Institut de Recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC)** en particulier.
- La mise en valeur du soutien des institutions mondiales à caractère non lucratif : notamment UNICEF et UNESCO en matière de recensement statistique et aussi aide à l'investissement comme nouvelle forme de partenariat avec le gouvernement Tunisien.

La politique nationale tunisienne mise sur le développement des partenariats avec les entreprises, la création de technopôles et le déploiement des technologies de l'information et de la communication

Typologie des partenaires :

Le secteur public :

LE MINISTÈRE DE TUTELLE

Le Ministère de l'éducation et de la formation est chargé, dans le cadre de la politique générale de l'État, de définir les choix nationaux dans les domaines de l'éducation, de l'enseignement scolaire et de la formation professionnelle, d'élaborer les plans et les programmes de partenariats y afférents, de les mettre en oeuvre et d'en évaluer les résultats.

LES SERVICES CENTRAUX

Tenir le ministre informé de l'activité générale du département, de répercuter, de transmettre ses directives et de veiller à leur exécution. Assurer la liaison et la coordination entre les différents organes du ministère. Assurer les relations avec les organismes officiels, les organisations nationales et la presse, et superviser, contrôler et suivre les activités et partenariats des structures qui lui sont directement rattachées.

AUTRES

- Directions Régionales de l'éducation et de la formation ;
- Centres régionaux de l'éducation et de la formation continue ;
- Écoles et lycées ;
- Centres de Formation Professionnelle.

Le secteur privé :

- Le secteur privé en Tunisie a réalisé l'importance de l'adaptation des formations aux besoins du marché. Sa contribution s'est concrétisée en assurant une **communication de qualité** et en **transmettant les besoins** en matière de formation au ministère de l'éducation et de la formation. Ce dernier possède une direction entière consacrée à ce but ;
- Tunisie Télécom, entre autres, a signé en Février 2008 un partenariat avec les ministères en charge de l'éducation et de la formation. Ce contrat vise **le développement et la modernisation du réseau éducatif tunisien**. Cette action touchera plus de 6500 entités : lycées, collèges, écoles primaires, centres de formation, administrations centrales... ;
- Le privé intervient aussi dans le domaine de la **recherche** en développant différents partenariats avec les universités tunisiennes. En fonction du secteur concerné, des PME ainsi que les grandes multinationales participent à la mise en place de réseaux de recherche scientifique, financés entièrement ou partiellement par ces acteurs.

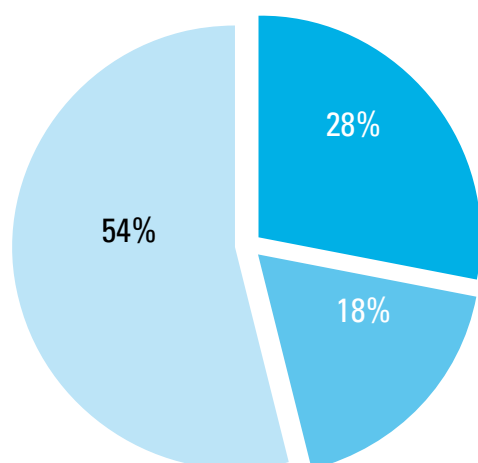
Les associations :

- Les associations jouent aussi un rôle incontournable dans la généralisation de l'accès à l'école. Plusieurs associations tunisiennes oeuvrent dans ce domaine en forgeant des partenariats avec des ONG internationales ;
- Cette intervention consiste à fournir aux enfants issus de régions défavorisées les conditions souhaitables pour la poursuite d'une éducation de qualité ;
- D'autres associations se sont concentrées sur le développement de la qualité des formations. Professeurs, chercheurs et d'autres acteurs ont dédié des ressources non négligeables au service de cette cause. Selon ces partenaires, une formation de qualité, adaptée aux besoins du marché, augmenterait sans doute l'employabilité des lauréats et réduirait par la suite le taux du chômage.

Exemples :

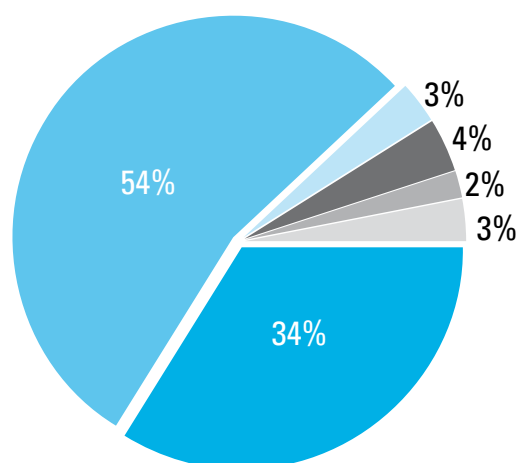
- «L'Association des Tunisiens des Grandes Écoles" : Créée en 1990, l'Association des Tunisiens des Grandes Écoles (ATUGE) est une association indépendante, apolitique et à but non lucratif ayant une antenne sise à Paris et de droit français et une antenne sise à Tunis et de droit tunisien. L'ATUGE fédère l'ensemble des tunisiens étudiants et diplômés des Grandes Écoles françaises d'Ingénieurs et de Commerce. Elle anime aujourd'hui un réseau de plus de 2800 personnes au dynamisme chaque jour grandissant, grâce notamment à l'action de son Club Étudiants, de ses Clubs Professionnels (Club Entrepreneurs, Club Finance et Club Technologies) et de ses antennes régionales à Londres, Bordeaux, Lyon et Grenoble.

Répartition des Atugéens par nombre d'années d'expérience



■ de 0 à 5 ans
 ■ Etudiants
 ■ Plus de 5 ans

Répartition des Atugéens par région



■ Tunisie
 ■ France
 ■ Afrique/Moyen Orient
 ■ Europe
 ■ Asie
 ■ Amérique

- **“SOS Tunisie”**, association humanitaire à caractère social qui prend en charge des enfants sans soutien familial (orphelins, abandonnés et en danger...).

Rôle de l'association: “Offrir aux enfants l’amour et la protection d’une mère SOS dévouée et disponible, la sécurité et la chaleur d’une famille de substitution, l’éducation et la formation permettant d’aboutir à une insertion dans la vie sociale d’une manière autonome et responsable” (SOS Tunisie).

Les bailleurs de fonds internationaux :

- **L'UNESCO** : Plusieurs partenariats ont été conclus entre le gouvernement tunisien et l'UNESCO notamment concernant la réalisation d'études statistiques.
- **L'UNICEF** : Partenariats réalisés pour des programmes de formation des enseignants et la scolarisation des jeunes défavorisés dans le milieu rural.
- **L'UE** : Accord de partenariat dans le domaine de l'enseignement supérieur.
- **La banque africaine de développement (BAD)** : Elle contribue au financement d'un projet d'appui et de mise en oeuvre de la politique éducative du Gouvernement afin de garantir un accès gratuit et obligatoire à un enseignement de base et secondaire de qualité pour tous les enfants âgés de 6 à 16 ans. L'objectif du projet est de contribuer à améliorer les capacités d'accueil, la pertinence et la qualité de l'enseignement de base et de l'enseignement secondaire.

Le projet prévoit un ensemble d'actions qui contribueront à résoudre en partie les problèmes et contraintes auxquels fait face le système éducatif tunisien. Les actions conjuguées des composantes du projet visent le développement et l'amélioration de la qualité et de la pertinence du système éducatif, conformément au plan de développement national. (Source : BAD)

Bonnes pratiques :

- Le **Code d'incitation aux investissements** institué en vertu de la loi 93-120 du 27 décembre 1993 a prévu un certain nombre d'encouragements en faveur des promoteurs privés dans le domaine du préscolaire, à savoir :
 - La détaxation douanière sur le matériel importé et non fabriqué en Tunisie.
 - La suppression de la taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A) relative au matériel socio-éducatif fabriqué en Tunisie.
 - La possibilité d'obtention **de crédits** à faible intérêt pour la création de jardins d'enfants.
 - Ces mesures ont largement contribué au développement quantitatif des jardins d'enfants aussi bien dans le secteur privé qu'associatif et ont permis d'atteindre un taux de couverture de 12,6% en 1998.
- **Associations :**
 - L'élaboration de partenariats avec les associations constitue un levier de croissance important pour la stratégie menée par le gouvernement tunisien.
 - Une convention cadre a été signée avec trois O.N.G :
 - ▶ L'Union Tunisienne de Solidarité Sociale,
 - ▶ L'Union Nationale de la Femme Tunisienne,
 - ▶ L'Organisation Tunisienne de l'Éducation et de la Famille dans le but de les aider à créer des **jardins d'enfants notamment dans les zones rurales et les cités populaires à forte densité.**
- **Coopération bilatérale :**

Les mécanismes permettant à la Tunisie de former des élites sont en place. Du fait du faible taux de retour des Tunisiens à l'issue de leurs études à l'étranger et notamment en France, la contribution de la coopération bilatérale à la formation des élites se fixera comme objectif prioritaire l'émergence de pôles d'excellence de réputation internationale, ainsi que la réorganisation des cursus et la création de nouvelles filières permettant de répondre aux évolutions du pays. Les différents programmes de bourses seront réorganisés de manière à permettre des séjours de formation complémentaire à l'étranger adossés à une véritable coopération universitaire et de recherche.
- **Secteur public : Au niveau de la formation professionnelle :**
 - Depuis quelques années, la Tunisie a adopté et mis en place une réforme cohérente du système de la Formation Professionnelle (FP) - MANFORME - en étroite coordination avec un programme de mise à niveau des entreprises pour améliorer la compétitivité de l'économie.
 - Il existe une nécessité et une perspective de consolider les acquis de la réforme sectorielle et de contribuer à son extension à tout le système de formation professionnelle. Le nouveau programme "Formation Professionnelle" appuiera et consolidera la réforme en cours en tenant compte des progrès réellement accomplis et sur la base des acquis du projet MANFORM (MEDA I) et des autres appuis extérieurs. La coordination existante avec tout autre appui sectoriel négocié est assurée par le gouvernement tunisien.
- **Résultats :**
 - Consolidation des progrès réalisés par la réforme MANFORME en cohérence avec le volet "éducation et formation" prévu dans le 10^{ème} plan de développement tunisien (2002-2006) pour contribuer à son extension à tout le système de formation professionnelle tunisien.
 - Renforcement de la fonction gestion des ressources humaines et de l'identification des compétences en entreprise (notamment les PME).

- Renforcement du partenariat entre le dispositif de formation, les entreprises (notamment les PME) et les fédérations professionnelles.
- Renforcement des modes de formation liés au milieu du travail, notamment l'apprentissage et la formation par alternance, ainsi que la formation continue.
- Implantation généralisée d'une démarche qualité (normalisation des programmes de formation et la certification des opérateurs).
- Continuité et actualisation de la formation des formateurs en ingénierie de la formation, en formation pédagogique et en formation technique.
- **Indicateurs de performance** : Il s'agira de retenir des indicateurs vérifiables destinés à mesurer entre autres :
 - La formation professionnelle pilotée par la demande des opérateurs économiques.
 - La solidité du partenariat entre le système de FP et les entreprises et organisations professionnelles.
 - La diversification de l'offre.
 - L'amélioration du rendement interne et externe du système.
 - La mise en place de la démarche qualité.
- **Enseignement secondaire (30 M€)** :
 - L'objectif est d'appuyer la poursuite de la réforme sectorielle en cours pour éviter les coûts humains, sociaux et économiques liés au taux élevé d'abandon des élèves du niveau secondaire (i.e. améliorer le rendement interne et externe) et développer les filières de l'enseignement secondaire, plus en cohérence avec les besoins du marché du travail et ceux de l'enseignement supérieur modernisé.
 - **Résultats** : ils seront définis en fonction d'une identification de type approche sectorielle. Ils pourront se focaliser sur :
 - ▶ Le développement des projets d'établissement ;
 - ▶ L'amélioration des mécanismes d'orientation et d'évaluation ;
 - ▶ La généralisation de l'approche par compétences de base ;
 - ▶ L'introduction de la démarche qualité, l'adaptation de l'offre et la modernisation des méthodologies d'enseignement (par exemple emploi d'outils pédagogiques et des nouvelles technologies de l'information et de la communication - NTIC).

Enseignements et leviers de développement :

Il est plus facile de concevoir une réforme que de la mettre en œuvre. La motivation et le dévouement des acteurs de ce partenariat doivent être inconditionnels. Pour ce faire, des éléments de base sont à définir:

- Adopter une approche systémique :
 - **Agir sur l'ensemble des déterminants de la qualité au niveau de l'école** :
 - ▶ Facteurs pédagogiques : contenus et méthodes d'apprentissage, procédures d'évaluation, outils didactiques ;
 - ▶ Niveau de qualification et de préparation des enseignants ;
 - ▶ Gestion et management de l'établissement scolaire ;
 - ▶ Disponibilité des équipements et du matériel pédagogique de soutien ;
 - ▶ Confort pédagogique.
 - **Responsabiliser les acteurs et libérer les initiatives** :
 - ▶ Développer une culture de l'évaluation à tous les niveaux du système ;

- ▶ Décentraliser, déléguer des compétences accrues aux régions ;
- ▶ Accorder plus d'autonomie aux établissements scolaires.
- **3 maîtres mots** : l'initiative, l'innovation, l'imputabilité :
 - ▶ Développer une culture de l'évaluation à tous les niveaux du système ;
 - ▶ Responsabilité de tous les acteurs et responsables du système (à condition qu'on leur donne les moyens et la marge d'autonomie nécessaires pour exercer cette responsabilité) ;
 - ▶ Obligation de résultat : on est responsable de ce qu'on fait, et on est tenu par ce fait même de rendre compte des résultats de son action.
- **Professionaliser les enseignants et les principaux acteurs du système éducatif** :
 - Des enseignants professionnels, qui connaissent à la fois la science et l'art de leur métier, et qui sont capables :
 - ▶ De planifier, d'évaluer, de gérer des situations pédagogiques diverses ;
 - ▶ De construire et de mettre en oeuvre un projet pédagogique intégrant les spécificités du contexte où ils évoluent ;
 - ▶ De donner aux élèves le goût d'apprendre, de réguler leur enseignement à la lumière des évaluations qu'ils effectuent...
 - La professionnalisation des directeurs d'établissements :
 - ▶ Maîtrise des savoirs et des savoir-faire liés aux domaines d'activité relevant de ses fonctions (gestion, animation de la vie scolaire, évaluation pédagogique et administrative, pilotage et suivi...) ;
 - ▶ Des savoir-faire techniques dans les domaines du management, des TIC, et de la communication ;
 - ▶ Des attitudes et des savoir-être comme le leadership, le sens du travail en équipe, la capacité d'écoute, la maîtrise de soi, et l'aptitude à la communication avec autrui.

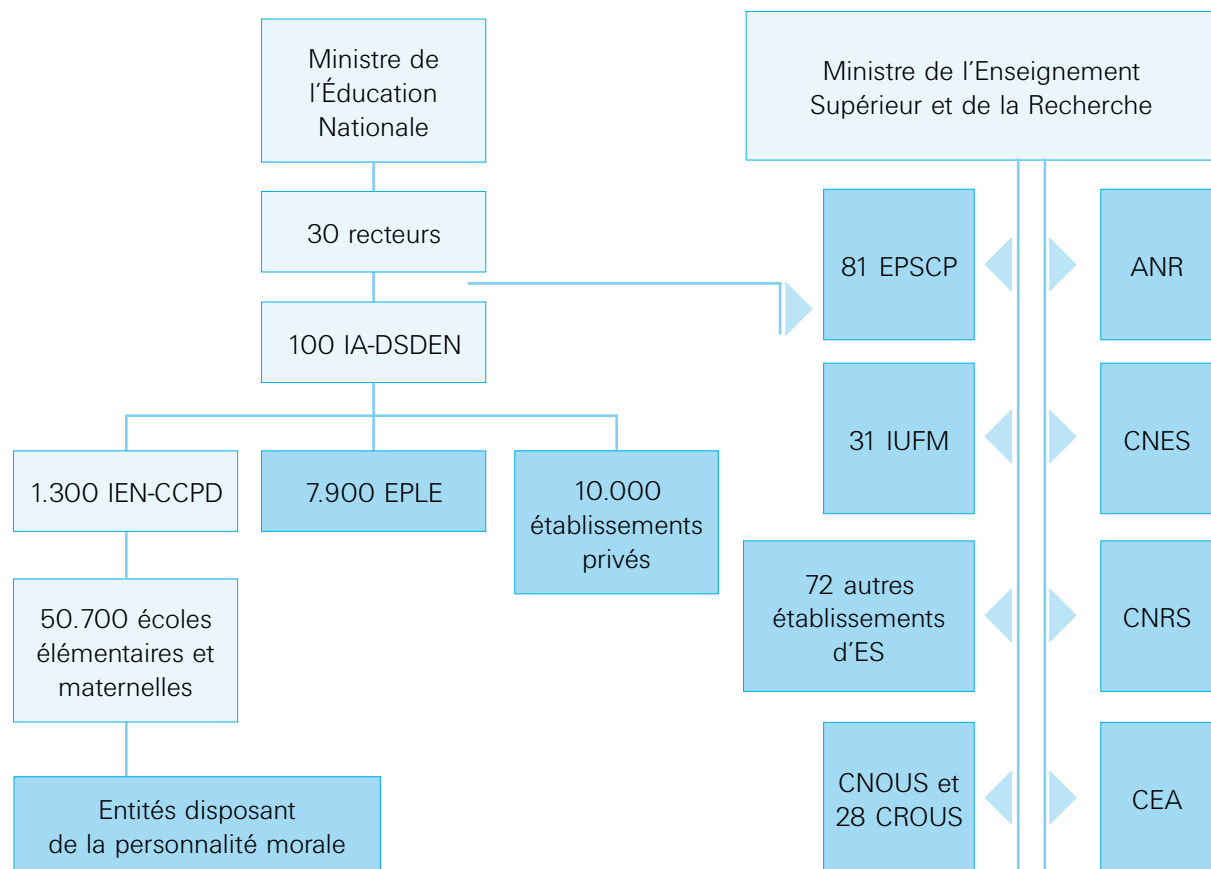
A l'instar de la Tunisie, adopter une approche systémique en agissant sur l'ensemble des déterminants de la qualité au niveau de l'école, en responsabilisant les acteurs et libérant les initiatives, et en professionnalisant les enseignants et les principaux acteurs du système éducatif.

FRANCE

BENCHMARKING : EXEMPLE DE LA FRANCE

Présentation du système éducatif français / organisation du Ministère :

- Le système éducatif français est marqué par l'héritage d'un fort niveau de **centralisme national**. Toutefois, il a clairement évolué depuis trente ans dans le sens de la **déconcentration** et de la décentralisation. Il est ainsi marqué aujourd'hui par la rémanence d'une tendance centralisatrice, doublée d'un émiettement des centres opérationnels de management.
- L'appareil éducatif est ainsi extrêmement fragmenté, avec une part importante des acteurs disposant de la **personnalité juridique** – élément de complexification dans la gouvernance. **Il n'est pas monolithique**.
- En termes de gestion opérationnelle, les inspections d'académie (au niveau départemental) jouissent d'une très grande liberté et d'un très faible niveau d'encadrement dans la gestion de l'enseignement primaire, pour laquelle ils ne rendent que faiblement compte aux recteurs (hormis sur les aspects financiers). De même, les 30 recteurs, responsables de l'utilisation des crédits dans le ressort régional, jouissent d'une assez forte autonomie opérationnelle.



IA-DSDEN : Inspecteur d'Académie, Directeurs des Services Départementaux de l'Éducation Nationale
 IUFM : Instituts Universitaires de Formation des Maîtres
 IEN-CCPD : Inspecteurs de l'Éducation Nationale Chargés de Circonscription du Premier Degré
 EPLE : Etablissement Public Local d'Enseignement
 EPSCP : Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel

ANR : Agence Nationale de Recherche
 CNES : Centre National des Etudes Spatiales
 CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
 CNOUS : Centre National des Oeuvres Universitaires et Scolaires
 CROUS : Centres Régionaux des Oeuvres Universitaires et Scolaires

■ Entités disposant de la personnalité morale

Présentation du système éducatif français / les partenaires institutionnels :

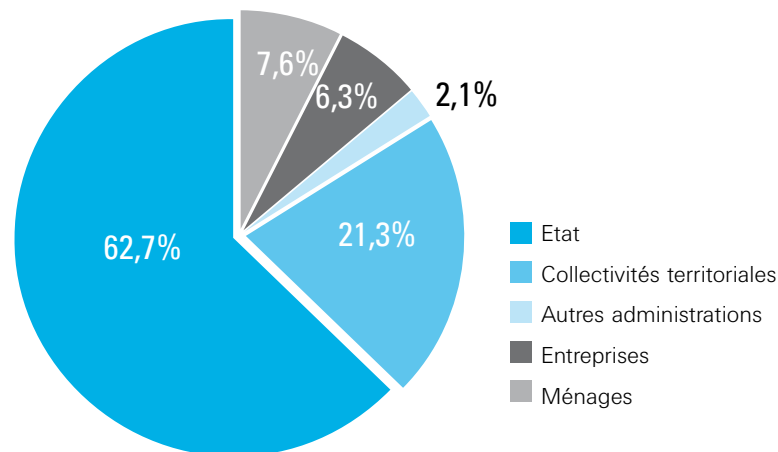
- **Les communes** sont – depuis les lois de 1879 et 1889 – propriétaires des locaux et assurent la construction, la **reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement** des écoles maternelles et élémentaires. Ce sont les communes qui recrutent, rémunèrent et gèrent la carrière des personnels non enseignants des écoles.
- Les **conseils généraux** se sont vu attribuer la construction, la rénovation, les dépenses d'entretien et de fonctionnement (hébergement, restauration scolaire, fournitures, ameublement...) des collèges. Ils ont en charge l'organisation et le financement du transport scolaire.
- **Les conseils régionaux** ont en charge les mêmes attributions que les départements, mais pour les lycées d'enseignement général et technologique, les lycées professionnels, les établissements d'enseignement spécial et d'enseignement agricole, les écoles de formation maritime ainsi que pour les Centres de formation d'apprentis (CFA). Ils établissent le **schéma prévisionnel des formations** et exercent une compétence de droit commun en matière de formation professionnelle et d'apprentissage. Dans le supérieur, ils détiennent la maîtrise d'ouvrage déléguée des bâtiments universitaires et sont consultés sur les aspects régionaux de la carte des formations supérieures et de la recherche.
- La formation professionnelle implique également les **organismes professionnels** de branche et de secteur et les syndicats de salariés dans un cadre régional, au travers des comités paritaires régionaux emploi/formation (CPREF).



Présentation du système éducatif français / les moyens :

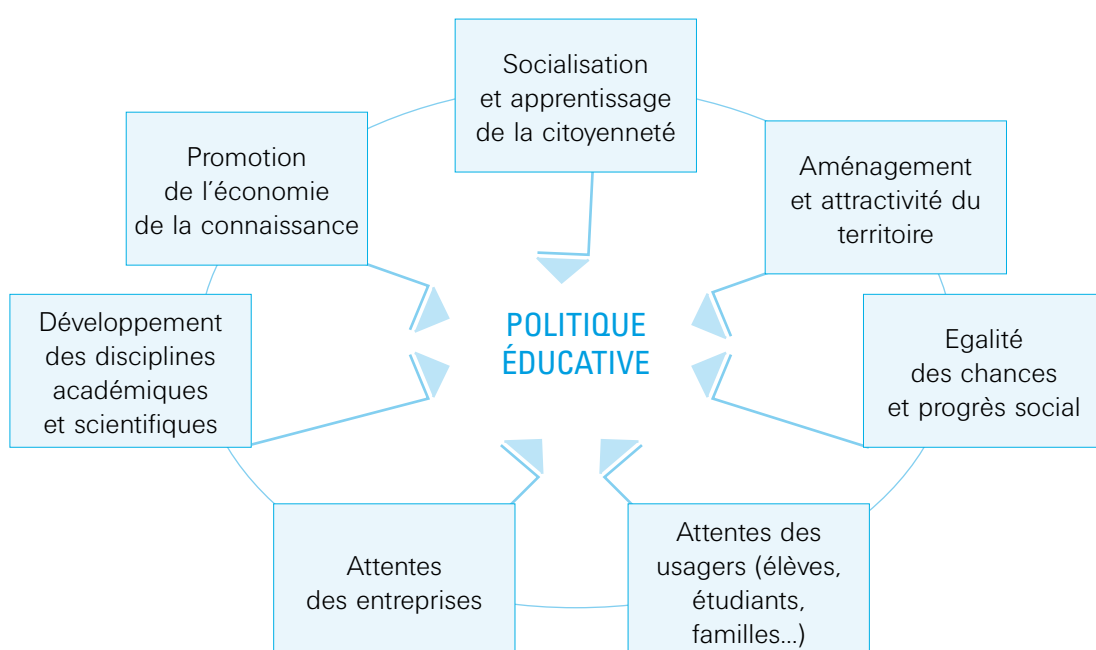
- Les effectifs totaux d'élèves et d'étudiants atteignent 15 millions, c'est-à-dire qu'un quart de la population suit des études.
- Le budget de l'éducation nationale représente 7,1% du PIB de la France. L'Etat, bien que très majoritaire dans le financement du dispositif éducatif, doit compter avec des partenaires multiples. La dépense d'éducation, partagée entre les collectivités publiques et les familles, excède donc largement le seul budget du ministère.
- Une partie significative des moyens est engagée sur des politiques contractuelles :
 - en partenariat avec les établissements privés ;
 - en partenariat avec les conseils régionaux (conventions entre les rectorats et les conseils régionaux, contrats de projet Etat-Région...).

La dépense pour l'éducation en 2005 (118 Mds €)



Les composantes du système éducatif français :

- Depuis 1959, l'instruction est obligatoire de 6 à 16 ans. Elle est dispensée dans toutes sortes d'établissements scolaires, relevant pour la plupart du Ministère de l'Éducation nationale, et parfois au sein de la famille dans le cadre légal de l'école à la maison.
- La définition des programmes scolaires relève de la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), mais après avis du Conseil Supérieur de l'Éducation.
- La **politique éducative** est définie par des lois d'orientation. La dernière en date, celle d'avril 2005, définit l'importante notion de "socle commun de compétences" que chaque jeune doit maîtriser à l'issue du 1er cycle du second degré, précisée dans un décret d'août 2006 et déclinée progressivement dans les programmes d'enseignement scolaire.
- Au **confluent de plusieurs finalités**, héritière d'une histoire (et parfois otage d'une vision lyrique de l'enseignement) et comptable face aux défis de l'avenir, la politique éducative polarise un nombre élevé d'attentes de la société, situées sur des plans différents.



Tendances clés des partenariats :

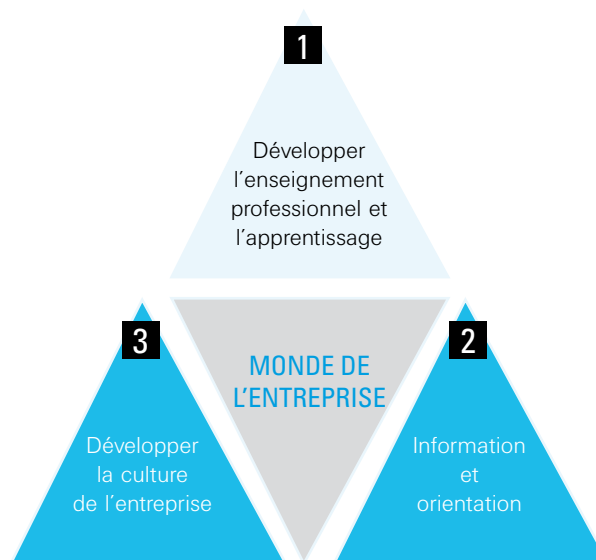
- Partenariat avec les **acteurs institutionnels** :
 - Relations très largement stabilisées entre les collectivités territoriales et leurs interlocuteurs de l'administration étatique (recteurs pour les conseils régionaux et les conseils généraux, inspecteurs d'académie et inspecteurs de circonscription pour les communes).
 - L'encadrement par des instruments juridiques normalisés (contrats de projet État-régions, conventions entre conseils régionaux et recteurs d'académie, ...) ; les dernières frictions remontent à l'année 2005-2006 (transfert de 30.000 personnels techniques de l'Etat vers les Régions), mais les solutions dégagées ont finalement reçu l'agrément des collectivités.
 - Des difficultés néanmoins sont possibles avec les maires des communes, tant dans le cadre de la mise en place du service minimum en période de grève que de scolarisation des enfants de moins de 3 ans (que le MEN cherche à réduire), que de moyens mis à la disposition du remplacement des enseignants absents dans le primaire – les tensions ont néanmoins un caractère plus conjoncturel que structurel.
- Partenariats avec **l'enseignement privé** : relations apaisées depuis 1984 ; cadre légal stabilisé.
- **Partenariats public-privé** dans le domaine des équipements, notamment de l'immobilier universitaire : encouragés depuis 2005 pour le financement des infrastructures immobilières et du logement universitaire, mais l'essor est encore assez lent (accélération probable du fait de la loi de modernisation de l'économie d'août 2008 allégeant les conditions, auparavant très strictes, du recours à la formule des PPP).
- Partenariats **avec le monde de l'entreprise** : ils continuent de se développer selon trois principaux axes – la formation professionnelle et **l'apprentissage**, en plein essor depuis le plan de cohésion sociale de janvier 2005, et l'amélioration de la connaissance du monde économique "réel" (cf. infrastructures, zoom sur les relations école entreprise) – l'information et l'orientation des élèves – le développement de la culture de l'entreprise (cf. zoom ci-après)

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise - l'apprentissage et la formation professionnelle

- La formation professionnelle est très largement décentralisée au profit des conseils régionaux.
- L'Etat intervient cependant de cinq manières :
 - par la législation ;
 - par le contrôle pédagogique exercé sur les enseignements dispensés ;
 - par la validation de la nomenclature des diplômes ;
 - par le financement des salaires des enseignants des lycées professionnels et des lycées d'enseignement agricole ;
 - par le financement de certains centres de formation d'apprentis (environ 10% des CFA),
- L'apprentissage est apparu en France sous une forme structurée dans les années 1960. La loi du 16.07.1971 constitue son socle fondateur.

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : introduction générale

- Les partenariats avec le monde économique se structurent autour de trois pôles.



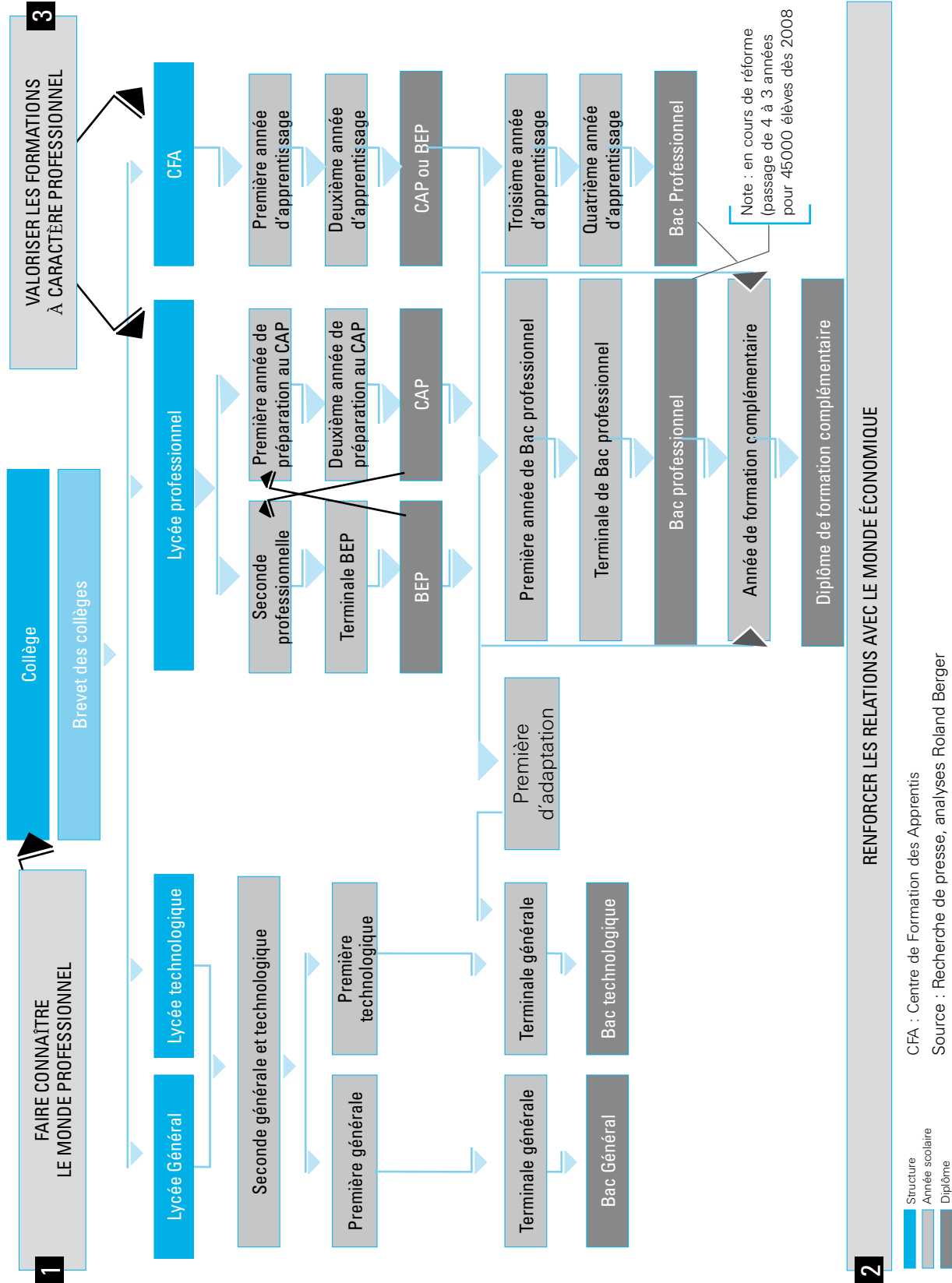
- 1**
- Développer l'apprentissage et plus généralement les modes de formation alternée ;
 - Réguler le 'taux de pression' exercé sur les capacités d'offre de formation professionnelle ;
 - Promouvoir le baccalauréat professionnel et généraliser son obtention en 3 ans ;
 - Renforcer le CAP comme diplôme d'insertion de niveau V ;
 - Développer les passerelles entre les différentes formations.
- 2**
- Développer des parcours de découverte métiers dès le collège ;
 - Nouer des partenariats avec des associations qui visent à faire connaître le monde de l'entreprise ;
 - Organiser des visites d'information dans des administrations et des entreprises ;
 - Mieux encadrer les stages effectués par les élèves.
- 3**
- Développer la culture économique et la connaissance du monde professionnel au sein du système éducatif, faire évoluer le discours du monde enseignant sur l'entreprise ;
 - Permettre aux enseignants d'effectuer des stages en entreprise au cours de leur formation initiale mais également au-delà ;
 - Renforcer l'ancrage local des partenariats et des dispositifs existants à travers l'action de chargés de mission "école-entreprise" et de correspondants dans chaque académie...

Deux objectifs stratégiques sous-tendent cette démarche en trois pôles :

- développer une culture entrepreneuriale chez les élèves et les préparer aux réalités humaines de l'entreprise ;
- améliorer l'orientation professionnelle des élèves par une meilleure connaissance des métiers.

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : le renforcement de la connaissance du monde de l'entreprise :

- Deux axes de développement sont ciblés sur certaines filières tandis que le 3^{ème} ; le partenariat avec les entreprises, est transverse à l'ensemble du système éducatif



Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : le renforcement de la connaissance du monde de l'entreprise :

- Deux axes de développement sont ciblés sur certaines filières tandis que le 3^{ème} ; le partenariat avec les entreprises, est transverse à l'ensemble du système éducatif :

Structure concernée	Lien école-entreprise	Actions en place	Actions en projet
Collège	<ul style="list-style-type: none"> • En croissance • Ouverture progressive au monde économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Semaine école-entreprise (3^{ème}) • Séquence d'observation en milieu professionnel (3^{ème}) • Enseignement et module de découverte professionnelle (3^{ème}) • Alternance (3^{ème} SEGPA ⁽²⁾) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours de découverte métiers (5^{ème})
Lycée général	<ul style="list-style-type: none"> • Faible ouverture au monde économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas ou peu d'initiative structurée 	
Lycée technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Lien conscient et très développé 	<ul style="list-style-type: none"> • Période de formation en entreprise/stages 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives locales
Lycée professionnel			<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives locales • Valorisation de la filière professionnelle
CFA ⁽¹⁾			<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives locales • Réforme de l'apprentissage

1/ Centre de Formation des Apprentis

Source : Recherche de presse, analyses Roland Berger

2) Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : le renforcement de la connaissance du monde de l'entreprise

- En particulier, quatre actions principales structurent la relation école-entreprise au niveau du collège :

	A Semaine école-entreprise	B Séquence d'observation en milieu professionnel
Modalités	Visites d'entreprises, débats en milieu scolaire avec les professeurs et les élèves	Les élèves peuvent être accueillis individuellement ou collectivement en milieu professionnel, hors période de congés scolaires
Objectifs pédagogiques	Améliorer la connaissance réciproque entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise et créer un lieu de partage et d'échanges sur les savoirs et les savoir-faire	Sensibiliser les élèves à l'environnement technologique, économique et professionnel en liaison avec les programmes d'enseignement, notamment dans le cadre de l'éducation à l'orientation
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Initialement programmées sur une semaine, ces rencontres se déroulent désormais tout au long de l'année, selon les initiatives des partenaires • Une semaine "focus" valorise les actions phares. Il est alors dressé un bilan de l'ensemble des opérations 	Une séquence d'observation obligatoire de deux à cinq jours est insérée dans l'emploi du temps de l'année scolaire pour tous les élèves des classes de troisième – sauf modalités particulières relatives aux élèves suivant les enseignements facultatifs de découverte professionnelle

Source : Recherches de presse, Eduscol, analyses Roland Berger

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : le renforcement de la connaissance du monde de l'entreprise (suite)

- Le module optionnel de découverte professionnelle en troisième a été enrichi récemment de l'instauration d'un parcours de découverte en cinquième, à caractère obligatoire :

	C Module de découverte professionnelle en classe de troisième	D Parcours de découverte professionnelle en classe de cinquième
Modalités	2 modalités : <ul style="list-style-type: none"> une option de 3 heures par semaine pour les élèves volontaires un module de 6 heures par semaine pour les élèves volontaires et scolarité fragiles, souhaitant poursuivre un projet de formation professionnelle à l'issue du collège 	2 modalités : <ul style="list-style-type: none"> Parcours obligatoire pour les élèves de 5ème (circulaire de juillet 2008) Alternance d'étapes de découvertes de différents métiers; visites d'entreprises Accompagnement par tout type d'enseignant et non par un enseignant d'une matière dédiée
Objectifs pédagogiques	2 modalités : <ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins d'un public spécifique volontaire Première approche concrète du monde professionnel Réalisation d'un projet en lien avec le monde économique (module 6h)	<ul style="list-style-type: none"> Offrir aux élèves une première familiarisation avec l'entreprise Objectif secondaire : favoriser l'évolution du discours sur l'entreprise porté par les enseignants du secondaire
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Les enseignements de découverte professionnelle sont insérés dans l'emploi du temps des élèves Un comité de pilotage académique coordonne les partenariats établissements/entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Liberté d'organisation au niveau des établissements Intégration dans le projet d'établissement

Source : Recherches de presse, Eduscol, analyses Roland Berger

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : formation professionnelle et apprentissage

- Deux actions majeures régissent par ailleurs la relation école-entreprise dans les filières de formation professionnelle :

	A Les stages et périodes de formation en entreprise	B L'apprentissage
Modalités	Stages : <ul style="list-style-type: none"> durée de 3 à 5 semaines maximum obligatoires mais non évalués à l'examen existant dans certains CAP et dans la majorité des BEP Périodes de formation en entreprise : <ul style="list-style-type: none"> obligatoires en CAP, BEP et baccalauréat professionnel évaluées à l'examen en BEP et en baccalauréat professionnel et le sont de plus en plus en CAP durée de 5 à 8 semaines pour le BEP, de 12 à 16 semaines pour le CAP, et de 16 à 18 semaines pour le baccalauréat professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif de 1971 remanié en dernier lieu par la loi du 18 janvier 2005 de cohésion sociale L'apprenti acquiert une qualification professionnelle en entreprise tout en complétant sa formation dans un CFA, pour obtenir en parallèle un diplôme professionnel Au CFA, l'apprenti n'est pas un élève. Il garde son statut de salarié et la période au CFA est donc rémunérée comme temps de travail Salaires attractifs (de 25% à 57% du SMIC selon âges et niveau)

Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Permettre aux élèves de découvrir le monde de l'entreprise et d'appliquer dans le milieu de production des connaissances acquises au lycée ● Fournir aux élèves une opportunité de préciser leur projet professionnel par expérience en situation réelle 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permettre aux élèves scolairement fragiles d'accéder à un diplôme professionnel tout en ancrant la formation dans un cadre pratique ● Apprendre aux élèves à s'adapter aux conditions de travail d'un milieu nouveau et à répondre aux exigences de ce milieu
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Qu'il s'agisse de stages ou de périodes de formation, l'élève est placé sous la responsabilité d'un tuteur désigné par l'entreprise ● Le suivi des élèves par leurs professeurs pendant leur période de formation en entreprise est obligatoire. Il représente une activité pédagogique à part entière 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le CFA dispense les enseignements nécessaires pour préparer le diplôme prévu au contrat : les programmes de formation et les épreuves d'examen sont les mêmes que ceux des élèves préparant les mêmes diplômes <p>Le temps de formation au centre de formation d'apprentis est d'environ 430 heures par an pour les CAP et de 500 heures pour les BEP. Les baccalauréats professionnels et les BTS nécessitent un minimum de 675 heures par an</p>

Source : Recherches de presse, Eduscol, analyses Roland Berger

Zoom sur les dispositifs partenariaux avec le monde de l'entreprise : le cadre juridique

- Les relations école-entreprise sont le plus souvent formalisées sur le plan juridique par la signature de conventions et accords cadres :

<p>A Convention générale de coopération – convention cadre</p>	<p>B Accord cadre de coopération</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Les conventions cadres visent à instaurer une notion d'engagement réciproque entre l'organisme signataire et l'Éducation nationale ● En application des articles R 116-24 et R 116-2 du code du travail, ces accords ont pour base juridique les conventions-cadres d'apprentissage, dont la notion a été étendue aux premières formations technologiques et professionnelles ● Les conventions cadres ont pour effet d'habiliter l'organisme signataire en qualité d'organisme collecteur-répartiteur de la taxe d'apprentissage - la taxe ainsi collectée peut être affectée au bénéfice des établissements assurant des formations technologiques et professionnelles initiales ● Le signataire a, de plus, la possibilité d'utiliser une partie des fonds collectés au titre de la taxe d'apprentissage pour développer des actions en partenariat avec le ministère en charge de l'Éducation nationale et au titre de la convention (information sur les métiers, assistance pédagogique aux établissements, valorisation des diplômes professionnels, création de centres de ressources,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les accords cadres de coopération traduisent la volonté des partenaires, ministère en charge de l'Éducation nationale et entreprises de dimension nationale ou organisations professionnelles, de définir des axes de collaboration pour promouvoir les actions d'information, de formation, et d'insertion, destinées aux élèves et aux étudiants en formation professionnelle et technologique initiales ● Ces accords définissent des axes de collaboration au niveau national destinés à être mis en œuvre au sein des différentes académies <p>Un groupe de pilotage national dresse chaque année le bilan des opérations réalisées et fixe les nouvelles orientations</p>

Bonnes pratiques : aspects institutionnels

A Côté Education nationale

- La compétence est très largement déconcentrée au niveau des académies
- Les recteurs d'académie ont désigné des délégués académiques chargés des relations avec les entreprises. De profils variés, ces derniers sont souvent aussi les délégués académiques à l'enseignement technique (DAET). Certains sont d'ailleurs issus du secteur privé. Tous ont une bonne connaissance du milieu de l'apprentissage
- Certaines académies ont mis en place de véritables pôles écoles-entreprises (cf zoom page suivante)

B Côté entreprises

- Très bonne structuration des organisations patronales (principalement MEDEF au niveau national et régional), des organisations des branches professionnelles, pour traiter des questions école-entreprise. Dialogue institutionnel régulier tant dans le cadre régulier des commissions paritaires consultatives validant l'offre de diplômes et de certifications professionnelles (CPC, réunies de manière extrêmement régulière par branche), que, au niveau régional, des commissions régionales
- Poids de la commission emploi formation du MEDEF
- Volontarisme particulier de certaines organisations professionnelles au cours des années récentes, parfois en raison de problématiques de pénurie de main d'œuvre (BTP, hôtellerie restauration, UIMM), ou de pyramide des âges interne au secteur (Banque / assurance).

Illustration : Présentation de la cellule école-entreprise de l'académie de Lille

Mission	Organisation	Communication
<ul style="list-style-type: none"> ● Développer et valoriser les relations de partenariat entre l'Académie et les acteurs socio-économiques de la région ● Animer, coordonner, impulser les actions écoles-entreprises au niveau académique ● Conseiller et accompagner les acteurs de l'Académie à tous niveaux dans leurs relations avec le monde économique 	<ul style="list-style-type: none"> ● La cellule Ecole-Entreprise fait partie de la Délégation Académique aux Enseignements Technologiques et Professionnels ● Elle établit des relations fonctionnelles avec les autres services du rectorat concernés ● La cellule Ecole-Entreprise avec les interlocuteurs du Ministère (DGESCO) ● Elle s'appuie également sur l'ensemble des proveurs, des chefs de travaux et des enseignants de l'Académie et travaille conjointement avec les 14 référents Ecole-Entreprise nommés dans chacun des bessins de l'Académie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Création d'une brochure sur les missions de la cellule ● Interlocuteurs et modalités de contact intégrés au sein du site de l'Académie
Cellule Ecole-Entreprise de l'Académie de Lille		
Résultats	Composition	Activités
<ul style="list-style-type: none"> ● Nombreuses conversions de partenariat négociées ou en cours ● Plus de 100 conventions de stage FORMATECH 2010 signées en 2005 ● Nombreux Contacts avec des acteurs de l'entreprise et du monde professionnel pour des projets d'entreprise menés avec l'école, des visites de site, des immersions pédagogiques à destination des enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1 animateur responsable de la cellule ● Des ingénieurs pour l'école (IPE) ● 1 conseiller d'orientation psychologie ● 1 conseiller en formation continue ● 1 correspondant VAE ● 1 correspondant de la mission insersion 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifier les besoins des acteurs socio-économiques et de l'Education Nationale ● Etablir des conventions avec les partenaires économiques et en assurer la gestion ● Centraliser les informations et mettres les ressources à disposition des acteurs ● Communiquer sur les actions ● Organiser et animer les groupes de travail issus des conventions ● Proposer des outils de gestions de la relations ● Mettant en place un système interactif permettant des échanges d'informations (site web)...

Bonnes pratiques : variété des initiatives du Ministère

Le Ministère de l'éducation nationale a bâti un concept appelé : "renforcer le partenariat entre l'Éducation nationale et les entreprises au service de l'égalité des chances".

- Ce projet a concerné plusieurs entreprises nationales, tels les champions nationaux : Peugeot, Renault, etc. Des entreprises internationales, comme Schneider Electric, mais aussi des entrepreneurs.
- Il s'agit d'actions menées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'école (dans les locaux des entreprises partenaires) :
 - **Tables rondes sur les métiers à destination des jeunes** : action menée par la SNCF, RATP, Air France, France Télécom, Schneider Electric.
 - **Organisation de visites guidées des locaux**, action menée par le groupe Vinci.
 - **Organiser et faciliter le tutorat des élèves**, action menée par le groupe PSA.
 - **Offres de stages** : action menée par le groupe PSA.
 - **Signature de chartes d'embauche** : action menée par le groupe PSA.
 - **Attribution de bourses de mérite pour les élèves à fort potentiel** : action menée par le groupe PPR, Total, SNCF, ADECCO, ACCOR, AXA.
 - **Amélioration des conditions de vie dans les internats** : action menée par le groupe PPR.
 - **Recrutement de lecteurs bénévoles** pour le soutien de l'association "lire et faire lire" située en ZEP. Ces lecteurs font partie du personnel ou sont des clients du groupe "La poste".

Bonnes pratiques des relations école / entreprise : la vitalité des initiatives bénévoles

Associations :

- Le public visé dans ces actions associatives sont les jeunes scolarisés ou issus du système éducatif.
- En priorité les jeunes scolarisés, apprentis, étudiants, jeunes adultes ou publics riverains et les adultes en recherche d'emploi.
- Il existe un maillage d'associations, regroupant plusieurs centaines de bénévoles :
 - Association IPE –Ingénieurs pour l'école – cadres de grandes entreprises : EDF, Air France, Total, SNECMA ...).
Objectif : **rapprocher le monde de l'enseignement et l'entreprise.**
 - Association Jeunesse et Entreprise.
Objectif : **créer un espace d'orientation et d'information sur les formations et les métiers de l'aérien.**
 - Association JEREMY.
Objectif : **l'insertion des jeunes.**
- Le résultat obtenu : rapprocher les enseignements du monde professionnel et favoriser l'égalité des chances vers l'insertion dans l'emploi.

Entrepreneurs :

- Pour exemple, nous pouvons citer l'action menée par l'entrepreneur et le professeur chercheur à l'ESSEC sur la thématique du partenariat et de l'entreprenariat "Philippe HAYAT".
- Cette action a pour but de faire intervenir des entrepreneurs dans les collèges, lycées et établissements d'enseignement supérieur afin de transmettre aux jeunes la culture et l'esprit d'entreprenariat.
- Le site www.100000entrepreneurs.com permet de prolonger ce contact avec les élèves, notamment en leur permettant de trouver des stages auprès des entrepreneurs participant à l'opération.

Bonnes pratiques

Clarté des responsabilités et lisibilité des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer la transparence des circuits de financement de la taxe d'apprentissage, dont l'éclatement ne permet pas de véritable comptabilisation alors que le produit est conséquent (environ 2 Mds €). ● Préciser les rôles respectifs des chambres métiers et des CCI au niveau régional et départemental, par rapport aux fédérations professionnelles. ● Faiblesse de la représentation institutionnelle du MEDEF au niveau local, faiblesse (inverse !) de la structuration de la CGPME au niveau national. ● A ce stade, peu d'évaluation de l'impact des initiatives décentralisées ● Multiplicité des initiatives décentralisées, parfois faiblement coordonnées et surtout peu lisibles et peu normalisées (absence de référentiel précis des pratiques, absence de labellisation des initiatives, etc.) – cf zoom page suivante ● Variété des initiatives rendant difficile pour les directeurs d'établissement la sélection de l'initiative appropriée.
Couverture des populations	<ul style="list-style-type: none"> ● Faiblesse des dispositifs pour le lycée d'enseignement général (concentration des initiatives principalement sur le collège) et sur l'université. La lacune enregistrée au niveau du lycée est sérieuse, compte tenu de l'évolution forte du niveau de maturité des élèves à cette étape de leur existence. ● Pas de monitoring ou de cartographie précis des actions conduites au niveau local et des différences de niveau d'exposition des élèves aux partenariats école / entreprise. ● Absence de retour sur l'adhésion réelle des enseignants à la démarche.

Bonnes pratiques : Exemples d'actions menées dans le cadre de partenariats école-entreprise

	Exemples de partenariat	Porteur de l'opération	Élèves concernés	Bénéficiaires
1	<p>"L'artimobile – l'artiquizz, l'artinattendu, l'artinavigue"</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Présentation de l'univers et des métiers de l'artisanat de façon interactive et ludique au moyen de 2 flottes de 6 véhicules se déplaçant dans les établissements 	Fonds national de promotion et de communication de l'artisanat	24 000 depuis 2006 (4ème et 3ème option découverte professionnelle)	78 collèges
2	<p>"L'égalité des chances et la découverte professionnelle"</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Information générale sur des secteurs d'activité sélectionnés et actions ponctuelles (visites de sites, interventions en classe de représentants des secteurs, création d'un forum des métiers dans les établissements) 	Réseau national des entreprises pour l'égalité des chances, DIO 1), inspection académique et établissements volontaires	120 collégiens	Seine St Denis 4 collèges classés "ambition réussite"
3	<p>"L'école à l'hôtel"</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une séance de travaux pratiques dans un hôtel restaurant qui met à disposition ses locaux, matériels et matières premières – les professeurs et élèves assurant le service et la production à la place des équipes de l'Hôtel 	Directeurs et chefs de service d'un hôtel restaurant Accor, délégué régional emploi Accor	15 à 20 classes par an dans chaque académie	14 académies
4	<p>"Entreprendre : une mini-entreprise pour apprendre"</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Création et gestion d'une "mini-entreprise" par les élèves ayant pour but de développer pendant le cursus de formation, la créativité, le sens des responsabilités et l'esprit d'initiative 	L'association Entreprendre pour Apprendre	4 500 élèves Collège et lycée	8 régions et 1 département

Enseignements et perspectives de développement

Partenariats avec les collectivités territoriales

- Bon niveau de maturité des partenariats, relations établies et stables.
- Handicap de l'entrecroisement excessif des compétences.
- Existence de zones de flou préjudiciables (ex. pour le développement des TIC à l'école, multiplicité des intervenants nuisant à l'émergence d'une approche cohérente pourtant indispensable s'agissant d'un modèle nouveau nécessitant une forme de continuité dans les investissements).

Partenariat avec les entreprises

- Très bonne articulation avec une politique volontariste en matière d'orientation professionnelle.
- Articulation avec une vision de sécurisation des parcours professionnels, qui doit démarrer de manière précoce.
- Maturité de certains dispositifs (ex. apprentissage).
- En contrepartie, faible niveau de lisibilité des initiatives multiples au niveau local, engendrant une perte de repères.

ETATS UNIS

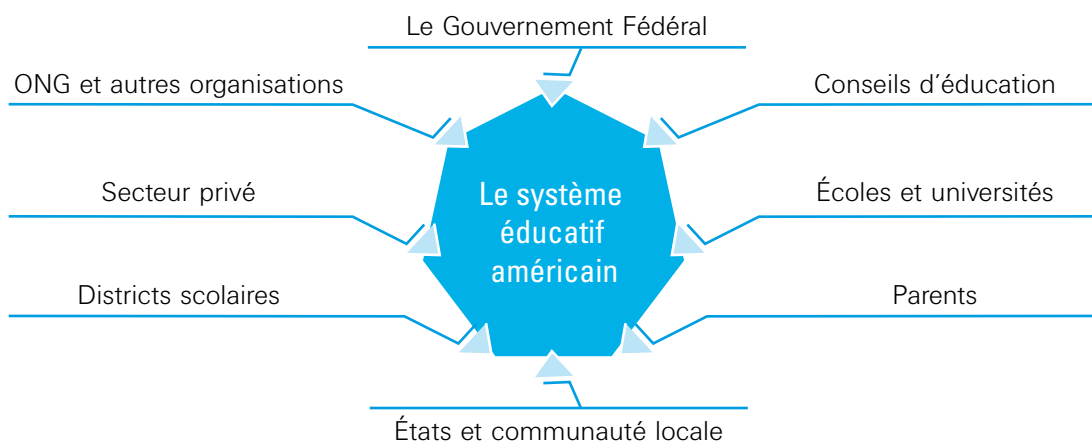
BENCHMARKING : EXEMPLE DES ETAS UNIS

Présentation du système éducatif américain

- Le système éducatif des États-Unis est décentralisé, la plupart des décisions sur les programmes et sur le financement étant prises par des instances locales : **les School Boards**.
- Les programmes éducatifs ("Curricula") sont en général établis par chaque état. Le gouvernement fédéral, via le United States Department of Education (équivalent du Ministère de l'Éducation Nationale en France), intervient surtout dans le financement de l'éducation.
- 90% des élèves américains sont scolarisés dans le public.
- Les États-Unis, où vivent seulement 4% de la population mondiale âgée de 5 à 25 ans, représentent **28% du budget mondial total de l'éducation**. Ce pays dépense presque autant que l'ensemble des gouvernements des six régions du monde :
 - Les États arabes,
 - L'Europe centrale et orientale,
 - L'Asie centrale,
 - L'Amérique latine et les Caraïbes,
 - L'Asie du Sud et de l'Ouest,
 - L'Afrique subsaharienne.

Les Composantes du système éducatif américain :

- Pre-School, Nursery School ou Head Start : de 3 à 5 ans.
- Elementary School ou Grammar School (école élémentaire, école primaire) : de 5 à 11 ans.
- Middle School ou Junior High School : de 11 à 14 ans.
- High school : de 14 à 18 ans.



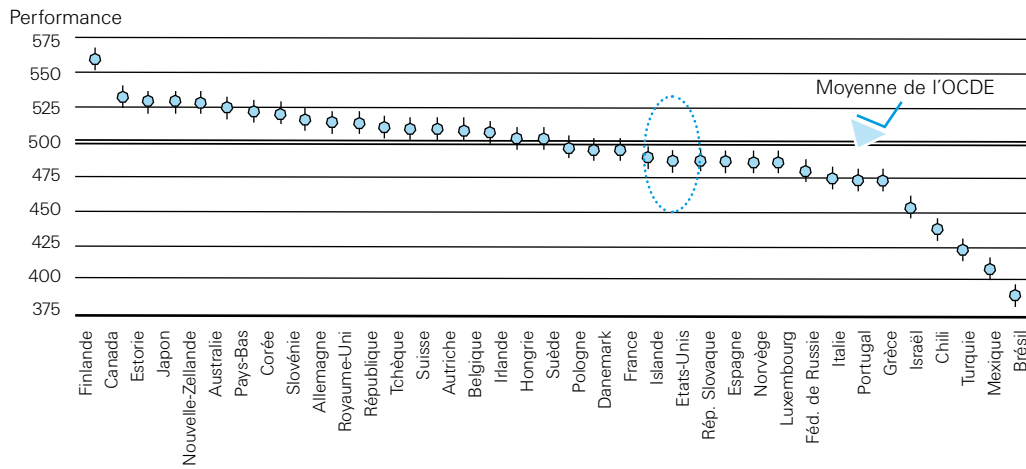
Tendances clés au niveau des partenariats :

- Les relations de partenariat aux états Unis peuvent prendre plusieurs directions. Elles peuvent aussi regrouper différentes branches du système éducatif. Chaque partenaire est susceptible d'entretenir des relations d'échange et à tout niveau. Des exemples montreraient clairement l'intégration et aussi l'interdépendance de ces acteurs dans le service de l'établissement scolaire ; qui est en effet le produit final.
- "Aucun Enfant Laissé pour Compte", une expérience qui vise le développement des élèves dans leur formation préscolaire, primaire et secondaire.
- En 2002, l'administration Bush a passé la loi "aucun enfant laissé pour-compte" (No Child Left Behind) qui met l'accent sur l'acquisition de compétences en mathématiques et en lecture. Il s'agit d'augmenter la marge d'intervention du gouvernement fédéral. La loi propose de tester le niveau des établissements et de laisser plus de liberté aux parents pour choisir l'école de leurs enfants. Une école qui obtient de faibles résultats peut disposer d'aides financières pour appliquer des "services d'éducation supplémentaires", autrement dit des cours de soutien. Les résultats de cette politique sont discutés : certains affirment que les discriminations ont régressé et le niveau de lecture s'est amélioré. D'autres ne notent aucun changement positif.

"Aucun Enfant Laissé pour Compte", une expérience qui vise le développement des élèves dans leurs formation préscolaire, primaire et secondaire.

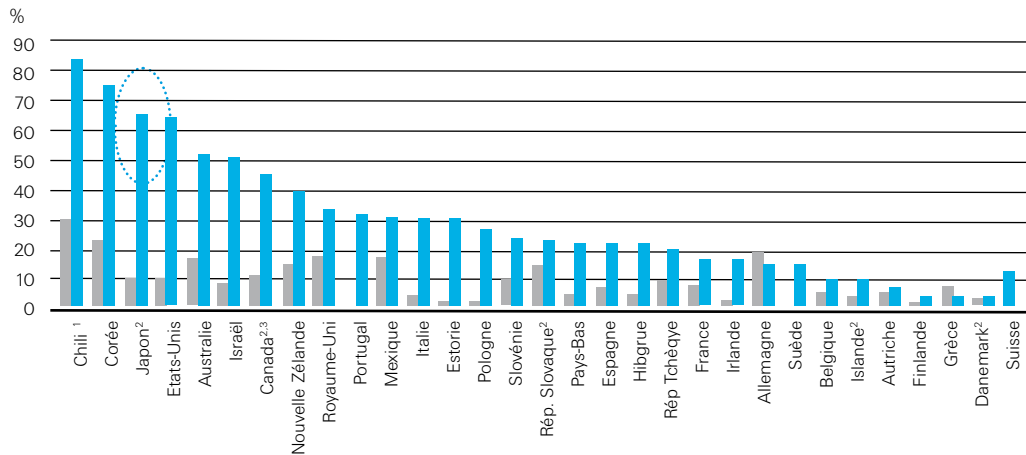
- Genèse du Projet "Aucun enfant laissé pour compte"
Une éducation supérieure plus performante que le primaire et le secondaire
 - La décentralisation du système éducatif américain provoque des inégalités de financement : chaque année, les États-Unis consacrent 7% du PNB total dans l'éducation.
 - **Les recettes proviennent des impôts locaux et d'une enveloppe fédérale globale** (aide aux élèves les plus défavorisés, éducation et soins de santé). Les aides fédérales sont proportionnelles à la pauvreté des États.
Par exemple, le Mississippi reçoit beaucoup plus d'argent que le New Hampshire. Les écarts sont grands entre les états dynamiques et ceux rencontrant davantage de difficultés. En outre, les inégalités sont aussi importantes entre les municipalités d'un même État, notamment entre les quartiers.
 - Si l'enseignement secondaire américain souffre de carences nombreuses, **l'enseignement supérieur est considéré comme le système le plus performant du monde**. Il forme des cadres efficaces et a tissé de nombreux liens avec le monde des entreprises. Les universités américaines bénéficient de moyens financiers considérables :
Par exemple, le capital d'Harvard est de 34,9 milliards de dollars. Dans un pays fédéral comme les États-Unis, le système universitaire est décentralisé et les établissements d'enseignement supérieur jouissent d'une large autonomie ainsi qu'une grande souplesse.
- **Le niveau des dépenses américaines en éducation ne reflète pas les résultats ambitieux escomptés comparativement au niveau d'investissement en éducation dans d'autres pays.**
 - Les résultats affichés par l'éducation américaine aux niveaux primaire et secondaire sont en effet loin d'être compatibles avec le niveau des ressources octroyées dans ce domaine. D'autres pays semblent présenter de meilleurs résultats que les États-unis, concentrant **28%** du budget mondial consacré à l'éducation.
 - **Ce constat a poussé les autorités à planifier une restructuration du système éducatif de manière à optimiser les ressources et obtenir les meilleurs résultats possibles.**

Répartition des scores des élèves sur l' échelle PISA, culture scientifique (OCDE, 2006)

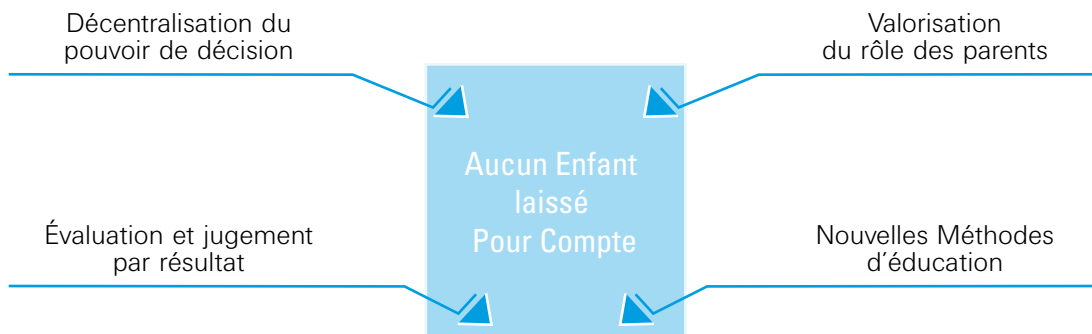


Les pays sont classés par ordre décroissant du score moyen
 Source : OCDE. Tableau A 5.1. Voir les notes à l'annexe 3 (www.aecd.org/edu/eag2008).

La contribution du Secteur Privé dans les dépenses octroyées à l'éducation primaire, secondaire et universitaire (OCDE, 2005)



Les Principes du projet "Aucun Enfant Laissé Pour Compte"



Nouveau rôle et plus d'opportunités en faveur des parents :

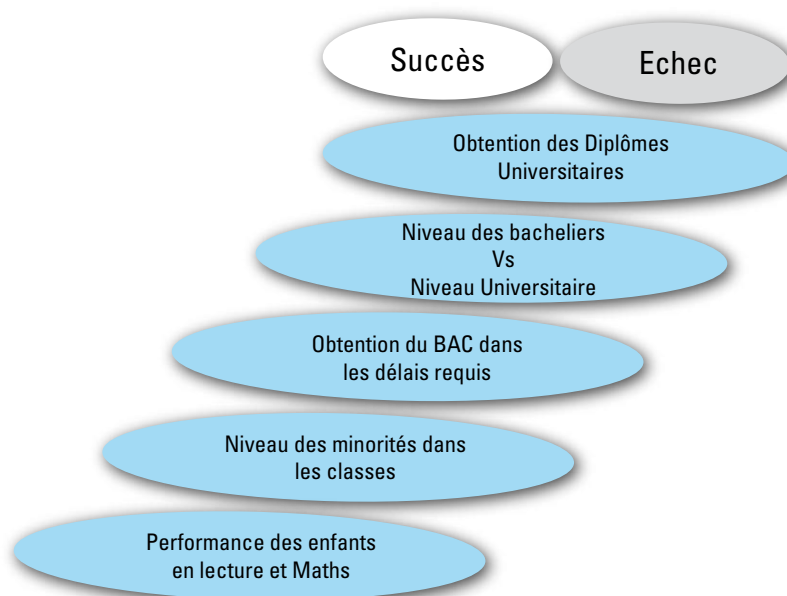
- Au sein des écoles à faible performance, les parents d'élèves possèdent davantage de choix. Dans le cas où l'école marque des performances négatives pendant 2 années successives, les parents peuvent en effet transférer leur enfant dans des écoles jugées meilleures au sein de leur district scolaire. Ce transfert est aussi possible si l'école se trouve dans un environnement jugé dangereux.

Les Principes du projet "Aucun Enfant Laissé Pour Compte"

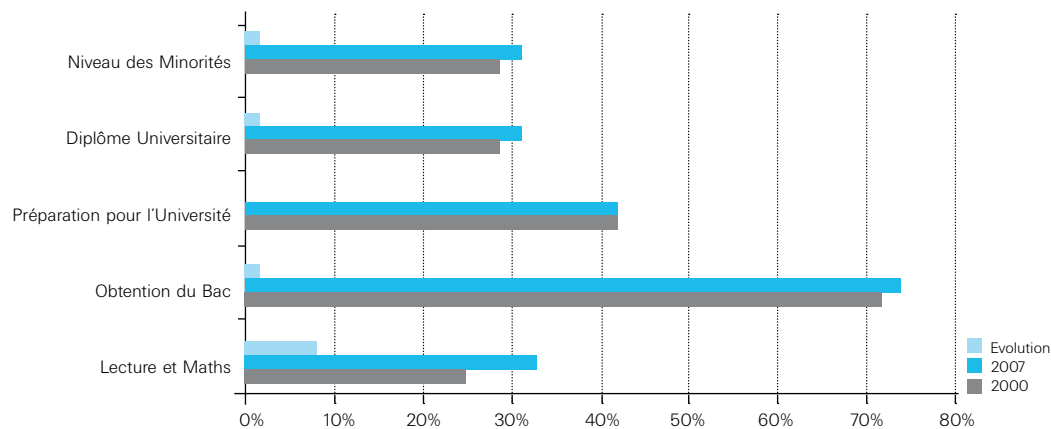
- Des nouvelles méthodes d'éducation : Des méthodes scientifiques d'enseignement ont été mises en œuvre. Les programmes qui ont été jugés bénéfiques pour le développement du niveau des élèves profitent d'un financement fédéral. C'est ainsi que des programmes en lecture ont été développés; "Reading-First" et "Early-Reading First".
- **Décentralisation du pouvoir décisionnel en matière d'éducation** : les états et les districts scolaires reçoivent des fonds fédéraux concernant les programmes suivants :
 - Développement du niveau des enseignants ;
 - Technologie et éducation ;
 - Programmes d'innovation ;
 - Programmes de sécurité et de lutte contre les drogues.
- Un contrôle rigoureux des performances des écoles, districts et états : **Des rapports annuels sont établis dans le but d'informer les parents et communautés de la progression de leur régions respectives.** C'est ainsi que les établissements à faible rendement sont appelés à compléter leurs formations par des activités d'appui et des actions de redressement.

5 Indicateurs clefs à retenir pour la mesure du succès ou l'échec de cette réforme

- Grâce aux indicateurs de la loi "NCLB", le gouvernement américain peut facilement disposer de données permettant l'évaluation de chaque état, district ou établissement en fonction des performances réalisées et aussi des objectifs tracés.
- Ces indicateurs permettent de répondre à plusieurs problématiques :
 - Égalité des chances ;
 - Niveau des instituteurs ;
 - L'application des standards.
- Tout est pris en considération dans le cadre de cette loi qui a restructuré le pouvoir fédéral.

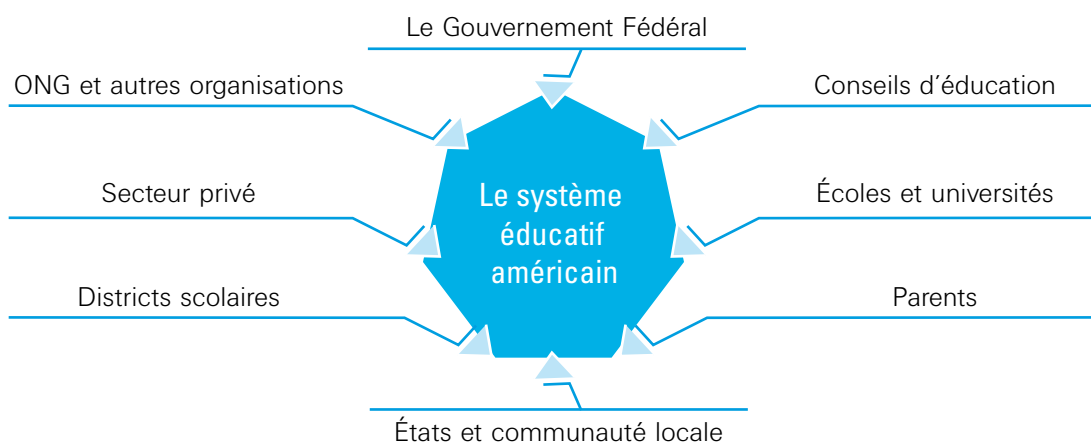


Performance des Indicateurs retenus (Département Américain de l'éducation, 2008)



Typologie des partenariats :

Les principaux partenaires du système éducatif américain :



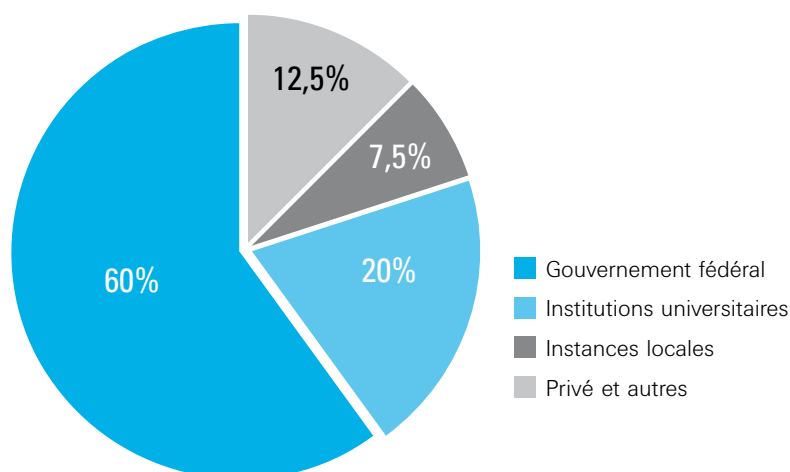
Le Secteur Public :

- Le rôle du gouvernement fédéral : le gouvernement fédéral à travers son département fédéral de l'éducation (ED) s'assigne cinq missions principales:
 - l'exercice d'un rôle directeur dans le **traitement des questions les plus critiques** qui se posent à l'ensemble de la nation en matière d'éducation.
 - **le subventionnement d'institutions tierces** pour des actions de renforcement de la formation des enseignants, de préparation des jeunes à la vie active et d'apprentissage de la citoyenneté.
 - **l'aide financière directe** aux étudiants des cycles post-secondaires.
 - la surveillance de la correcte application du **principe de non-discrimination par les autorités éducatives bénéficiaires de financements fédéraux**. Une attention particulière est portée sur ce point notamment au niveau de l'éducation des personnes handicapées.
 - **le soutien à l'analyse statistique, la recherche et l'évaluation en matière éducative** de manière à promouvoir la qualité et l'efficacité du système éducatif.

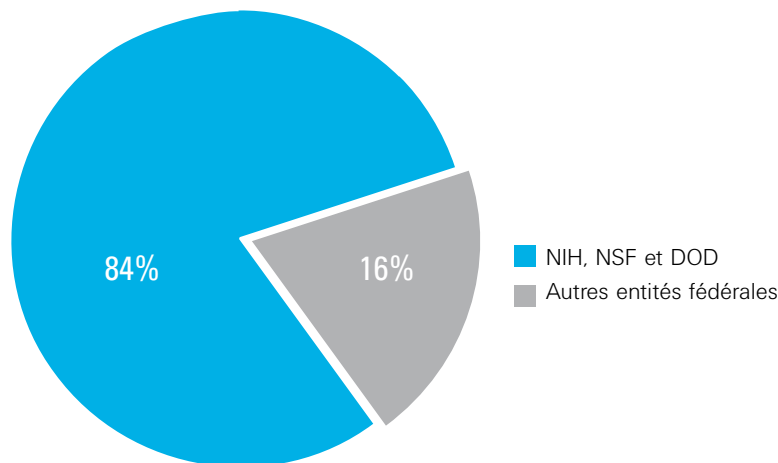
Pour réaliser ces missions, le département fédéral de l'éducation dispose de 4.900 fonctionnaires (en diminution de 6% depuis 1992), ce qui en fait le département le plus petit en termes d'effectifs pour l'ensemble de l'administration fédérale. L'ED est donc essentiellement une administration d'état-major, qui dispose en outre d'un réseau de 10 bureaux régionaux (**Regional Offices**) employant environ 1.400 fonctionnaires (soit environ 1/3 du total) (www.ed.gov).

- Le gouvernement fédéral et le Financement du Secteur
 - Le financement du processus éducatif est loin d'être une priorité fédérale. Mise à part le domaine de la Recherche et du Développement (R&D), la contribution de cette entité reste très minime, s'élevant seulement à **5% des dépenses totales allouées à ce secteur**. Mais le rôle principal de cette branche, à travers son département de l'éducation, est concentrée dans la **structuration des visions stratégiques, l'organisation du système éducatif et de ses partenaires, l'établissement des standards et par la suite le contrôle et l'évaluation**.
 - L'intervention du gouvernement fédéral est plutôt remarquable au niveau de la R&D, notamment dans le cadre de son financement. Cette intervention au niveau de la R&D académique est faite essentiellement à travers 3 institutions fédérales ; NIH, NSF et DOD.

Contribution Financière à la R & D en %



Contribution des entités fédérales à la R & D académiques en %



Les états fédérés

- Ils définissent les grandes lignes de la politique éducative régionale:
 - La détermination et l'organisation de la scolarité en différents cycles et les niveaux standards requis pour passer d'un cycle à l'autre. Les programmes des diplômes de fin d'études secondaires sont définis par chaque état ;
 - Décider de la configuration des établissements, aussi bien en termes de vocation pédagogique que de cartographie. Si l'on se réfère à l'exemple français, cela signifie que certaines classes qui relèvent de l'équivalent d'une école primaire dans un état peuvent fort bien être intégrées dans l'équivalent du collège dans un autre : il n'y a pas d'uniformité de la structure des établissements scolaires entre les états ;
 - Constituer l'échelon privilégié de contrôle des performances pédagogiques des établissements et de la gestion des districts scolaires. Par conséquent, les critères d'évaluation de la performance des structures éducatives prises individuellement sont propres à chaque état.

Les districts scolaires locaux et les conseils d'éducation

- Les districts scolaires locaux et les conseils d'éducation : Ils constituent l'échelon principal de définition de la politique éducative. Ces districts, dont le nombre est très variable suivant les états, sont dirigés soit par des personnalités élues par la population, soit par des personnalités nommées par les gouverneurs des États. Ils déterminent :
 - les programmes des enseignements ;
 - l'emploi du temps attaché à chaque niveau d'enseignement, l'équivalent de la carte scolaire ;
 - la répartition du budget et des moyens entre les établissements.

Les établissements scolaires

- Les établissements scolaires : Ces acteurs de l'éducation disposent dans le cadre fixé par les districts d'une grande autonomie de gestion de leurs moyens, aussi bien en terme de fonctionnement qu'en terme de personnel. C'est en particulier à leur niveau que sont recrutés les enseignants.

Le Secteur Privé :

- Malgré une contribution qui n'arrive pas à satisfaire les autres partenaires, spécialement ceux concernés par le primaire et secondaire, le secteur privé reste l'une des principales composantes du système éducatif américain. Son apport ne se limite pas aux contributions financières, mais aussi aux **participations des ressources humaines dans le processus de l'éducation**.
- Le rôle de cet acteur se voit clairement au niveau des établissements des études supérieures. Différents partenariats sont établis entre le tissu économique privé et les universités américaines.
- De nombreuses entreprises consacrent une part fixe de leurs chiffres d'affaires à l'éducation. Cela est parfois perçu comme une action de publicité, mais au niveau des établissements de l'enseignement supérieur. Ces budgets de subvention sont surtout des investissements à moyen et long terme.
- Les employés de certaines entreprises bénéficient aussi de **bourses d'études** qui leur permettent de compléter leur éducation par des Masters ou Doctorats.

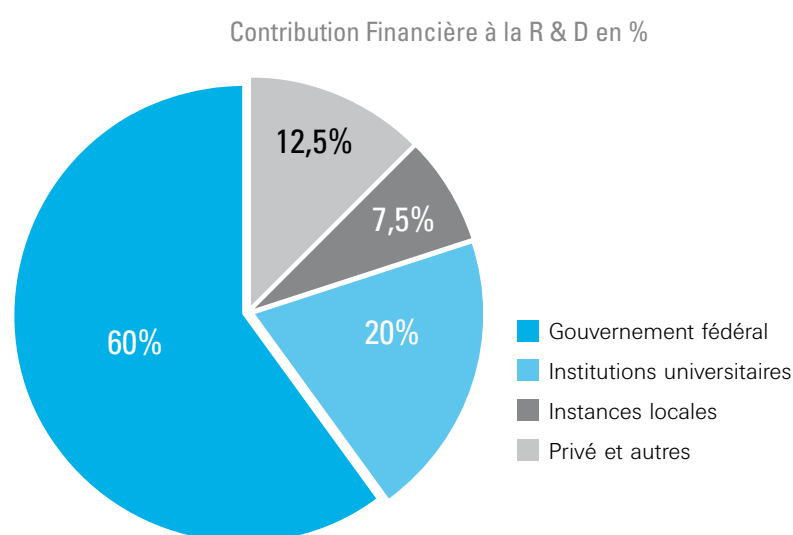
- Mis à part leurs contributions financières, les acteurs privés sont intégrés dans toutes les instances reliées au secteur de l'éducation. Les professeurs des universités américaines sont dans la plupart des cas issus du tissu économique. **Leur expérience dans le domaine des entreprises est reflétée dans la typologie des cours dispensés dans les classes.** Cette homogénéité offre aux étudiants un "produit" adapté aux exigences du marché de l'emploi.

Les Associations :

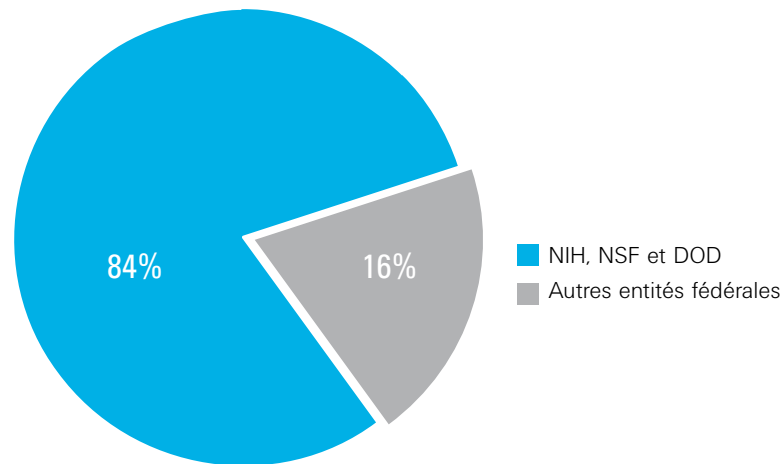
- Différentes associations, à but lucratif et non lucratif, interviennent dans le cadre de l'éducation américaine. Culture, tissu social, sport, recherche scientifique, anciens étudiants, parents d'élèves... tous motivés par le désir de développer l'éducation et promouvoir le savoir dans leur pays. Ces acteurs contribuent chacun de leur côté à rendre ce système plus efficace.
- La contribution de ces associations se reflète **au niveau financier et des ressources humaines**, qui sont fortement exploitées au sein des établissements d'enseignement.

Bonnes pratiques :

- Le Programme "Reading First" regroupant le Gouvernement Fédéral et les États fédérés.
- Les transferts monétaires conditionnels : un programme de motivation des familles pauvres, via des aides financières, en fonction des performances de leurs enfants étudiants (New York), financé par des ONG ;
- TIC dans "L'école de l'avenir" (Philadelphie), Financé par Microsoft Corporation ;
- "Service learning" dirigé par des étudiants/volontaires dans les écoles primaires et secondaires (Philadelphie et ailleurs), financé par l'université de Pennsylvanie (pris dans le budget des inscriptions) ;
- "Écoles primaires d'excellence" dirigées par des chercheurs universitaires, organisé et financé par l'université de Pennsylvanie ;
- Les retraités américains sont très actifs en matière de programmes d'alphabétisation des adultes.



Contribution des entités fédérales à la R & D académiques en %



Enseignements et perspectives de développement :

- Instaurer une culture d'échange et de partenariat est la première étape vers toute mission de redressement.
- Un partenariat vise le développement de toutes les parties concernées.
- Les médias possèdent désormais un rôle incontournable dans l'éducation de la société.
- L'étudiant doit être placé au centre de cette stratégie comme étant le "produit final".
- Décentralisation du système éducatif afin de le rendre plus efficace.
- Développement de programmes d'appui destinés à combler les inégalités entre régions.
- Développement d'autres programmes visant la promotion de l'innovation et de la recherche scientifique.
- Stimuler une concurrence entre les différentes régions en suivant un barème très précis.
- Établir des modalités de contrôle standardisées entre toutes les régions du pays.
- Regrouper toutes ces actions dans le cadre d'une stratégie au bénéfice de l'étudiant qui doit être au centre de toute préoccupation.
- Toutes les actions de redressement doivent être simultanées.
- Adopter des méthodologies modernes en matière d'enseignement.
- Restructuration du rôle de l'enseignant en tant que facilitateur.

CANADA

BENCHMARKING : EXEMPLE DU CANADA

Présentation du système d'éducation canadien :

- Le Canada n'a pas de régime national d'enseignement. L'enseignement public relève de chacune des dix provinces et des trois territoires : l'Alberta, la Colombie Britannique, les Territoires du Nord et le Yukon.
- Les exigences d'admission, les programmes et cours offerts et les frais de scolarité demandés varient d'un établissement à un autre, chacun d'entre eux étant régi par son propre règlement interne.
- Une autre caractéristique du système éducatif canadien est l'existence de deux langues officielles : le français et l'anglais.
- Ce bilinguisme se traduit dans l'enseignement primaire au Canada anglophone par des cours d'immersion en français, et par l'apprentissage de la 2^{ème} langue officielle dans le secondaire. Dans les établissements d'enseignement supérieur, l'enseignement se fait généralement dans l'une de ces deux langues, bien que certains offrent l'enseignement dans les deux langues.
- Le Canada est un chef de file en matière d'enseignement des langues secondaires. De nombreux établissements offrent des programmes d'apprentissage ou de perfectionnement de l'anglais et/ou du français langues secondes.

Composantes du système éducatif Canadien :

Les composantes du système éducatif canadien peuvent se décliner comme suit :

- La formation initiale :
 - Garde d'enfants de moins de 5 ans ;
 - École élémentaire (de 5 à 12 ans) ;
 - École secondaire (de 13 à 17 ans).
- La formation supérieure : la majorité des établissements d'enseignement supérieur canadiens sont publics. Ils se répartissent en deux grands secteurs :
 - Le système universitaire, qui comprend environ 90 établissements ;
 - Le système collégial, avec plus de 200 institutions.

Tendances clés au niveau des partenariats :

- L'essentiel des partenariats est assuré par le secteur public.
- Il existe un partage d'expertise entre organismes, établissements, entreprises privées.
- Mise en commun des ressources financières, matérielles et humaines.
- Mise sur pied de projets novateurs pour soutenir la scolarisation et la réussite éducative.
- Projets de recherche et de transfert de connaissances.
- Contributions bénévoles ou philanthropiques (dons, legs) compatibles avec la mission de l'école et les règles de la société (solicitation commerciale).
- La présence d'une conviction générale de l'interdépendance entre les éléments suivants :



Typologie des partenariats :

- Le Secteur public.
- Le Secteur privé.
- Les associations.
- Les bailleurs de fonds internationaux.

Tendances clés au niveau des partenariats :

Au Canada, c'est l'état qui encadre le système de partenariat.

- Par exemple au **niveau informatique**, c'est le Ministère de l'éducation nationale qui initie les programmes puis les confie à un établissement de formation afin de les décliner en plans d'actions opérationnels.
- Le gouvernement fédéral est en **constante collaboration avec les provinces et les établissements d'enseignement supérieur**. Selon un rapport de l'association des universités et collèges du Canada, publié en septembre 2006, 6 secteurs sont au cœur de ses priorités :
 - **Recherche universitaire** : Un budget de 2,6 milliards de dollars a été investi en recherche universitaire en 2005. Ce constat trouve sa logique dans le fait qu'à l'heure actuelle, plus du tiers de la recherche au Canada est conduite par les universités.
 - **Budget de fonctionnement général** : Des subventions directes sont offertes aux provinces canadiennes (sauf au Québec) pour développer les établissements de l'enseignement postsecondaire.
 - **Infrastructure universitaire** : Un fond d'environ 1 milliard de dollar a été créé pour palier à la dégradation des infrastructures universitaires. D'une autre part, un nouveau cadre législatif de soutien aux infrastructures éducatives est mis en place.
 - **Soutien financier aux étudiants** : Dans le cadre de la généralisation des études supérieures et à travers des fondations de soutien telle que "La fondation canadienne des bourses d'études du millénaire", l'état joue un rôle important dans le système de bourses distribuées par ordre de besoins et de mérite. 2,5 milliards de dollars ont été débloqués à ce but.
 - **Internationalisation de l'enseignement supérieur** : L'état est aussi très actif en matière de promotion de l'éducation canadienne auprès des instances internationales, motivant ainsi les universités à élaborer leur propres stratégies globale d'investissement dans une éducation supérieure exportatrice. Ces stratégies visent la mobilité des étudiants, l'attraction des étudiants étrangers et la promotion des modèles éducatifs canadiens à l'étranger.
 - **Garantir une éducation de qualité pour les autochtones** : Dans le but de démocratiser l'accès à l'éducation, le gouvernement fédéral verse 270 millions de dollars annuellement en faveur des étudiants autochtones. D'autres systèmes de bourses sont mis en place pour augmenter le niveau de représentation autochtone au sein de l'université canadienne.

Le Secteur public :

- Cet acteur intervient de façon claire dans le financement de l'activité scolaire. C'est ainsi que le public assure **75,5%** des dépenses totales de l'éducation contre **24,5%** émanant du secteur privé.
- Ce financement concerne la gratuité des cycles préscolaire, primaire et secondaire. Une autre tranche de financement est aussi destinée au post secondaire et au domaine de la recherche et du développement (R&D).

- Les interventions de ce secteur se font à travers plusieurs acteurs de base :
 - Le ministère de tutelle et le Conseil Supérieur de l'Éducation ont vu le jour en 1964. Ce dernier est considéré comme une instance privilégiée du développement à moyen et long termes de l'éducation. Deux principaux rôles lui sont assignés :
 - **Conseiller le ministre de l'Éducation ;**
 - **Jouer le rôle de relais entre la population, les acteurs de l'éducation et les décideurs politiques.**
 - Pour ce faire, le CSE contribue au pilotage et à l'organisation du système : politiques, encadrements législatifs et réglementaires, curriculum...
 - A la répartition des pouvoirs et responsabilités pour la prestation de services.
 - Au financement du secteur en participant à l'élaboration du budget de l'éducation et l'encadrement pour le recours à d'autres sources de financement.
 - Le CSE contribue aussi à l'évaluation de la qualité des services et au respect des lois et règlements.
 - D'autres acteurs relevant du public sont d'une grande importance : Les commissions scolaires, les établissements d'enseignement préscolaire, primaire et secondaire, les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes.
 - Les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps), Les universités, les municipalités et organismes communautaires et d'autres organismes publics et parapublics (santé et services sociaux, emploi et solidarité sociale, centres de la petite enfance, centres de recherche).

Le Secteur privé :

Le système éducatif canadien est parmi les plus performants. Il existe en effet une mobilisation totale de la société civile autour de ce sujet qui s'avère être le moteur du développement. Le secteur privé a intégré ce processus pour en faire une priorité de base. Le rôle de ce secteur se concrétise sur plusieurs plans.

- **Le Financement** : D'après un rapport de l'OCDE, le Canada a connu un ralentissement au niveau des contributions financières étatiques orientées vers le secteur de l'éducation. Pour contrebalancer ce constat, les établissements se tournent de plus en plus vers un secteur privé désireux de contribuer à l'éducation canadienne.
 - **Partenariats avec le secteur privé dans le domaine des NTIC** : SISCO Canada a investi 200.000 USD dans le cadre du programme RESCOL qui incorpore l'utilisation des NTIC dans les processus scolaires et qui a bénéficié à plus de 5 millions d'élèves.
 - Le gouvernement fédéral incite les universités canadiennes à trouver des partenariats ciblés dans le domaine de R&D. Cette motivation est caractérisée par des dons étatiques aux établissements qui mettent en place un système de coopération avec le secteur privé visant le développement de la R&D.
- Le secteur privé est aussi très actif dans le domaine des formations professionnelles, continues et alternées.
 - La formation professionnelle canadienne est l'une des plus riches et diversifiées au monde. Elle touche **plusieurs domaines d'activité économique et produit des lauréats adaptés aux exigences du marché de travail**. Dans ce cadre, plusieurs centres spécialisés ont vu le jour et sont étroitement régis par des lois fédérales qui protègent et réglementent cette branche de formation.
 - La formation alternée permet aux étudiants de compléter leurs acquis académiques par des stages professionnels faisant partie de leur cursus de formation. Cette pratique est préconisée par plusieurs universités canadiennes qui la jugent nécessaire afin d'augmenter le taux d'employabilité de leurs lauréats.

Bonnes pratiques :

- Les partenariats s'exercent à travers des partages d'équipements entre la commune et la municipalité, par la construction d'écoles au niveau des communes par exemple.
- Au niveau de l'enseignement primaire, ce sont les entreprises en alimentation qui initient le plus de partenariats, notamment ce qu'on appelle "les clubs des petits déjeuners". L'objectif étant d'assurer aux jeunes issus de milieux défavorisés un repas à l'école.
- Dans le cadre d'un programme dit "**Alimenter le futur**", la fondation SODEXO intervient afin d'assurer une grande partie des denrées utilisées dans la préparation de lunchs en faveur des enfants défavorisés.
- Au niveau des partenariats pour **les étudiants à mobilité réduite**, le Ministère de la santé a initié des démarches pour la scolarisation des jeunes handicapés, avec la mise en place de dispositifs spécifiques relatives à leur conditions.
- Les fédérations sportives ont, elles aussi, initié un certain nombre de partenariats avec le Ministère de l'éducation nationale afin d'assurer la scolarisation des jeunes ayant des talents spécifiques (sports, arts).
- Au niveau post secondaire, des partenariats sont initiés avec **les entreprises pour la formation du corps enseignant et l'élaboration des programmes**. Des partenariats sont notamment initiés avec les entreprises pour la proposition de stages aux étudiants.

Enseignements et perspectives de développement :

- La mobilisation de toutes les composantes de la société est toujours le premier pas vers une restructuration saine et durable.
- Le rôle de l'Etat est très critique dans ce sens. En effet, le gouvernement a la responsabilité de structurer les différents réseaux de partenariats. Le choix des orientations est aussi d'une grande importance : privé – public, centralisation – décentralisation, la nature et les réalités culturelles et socioéconomiques du pays définissent le mode d'action à suivre.
- Le rôle du secteur privé doit se traduire en aides tangibles en faveur des minorités et régions enclavées. Ce rôle doit aussi être défini au niveau universitaire pour la promotion d'une économie de savoir.
- Il est par ailleurs important de rappeler l'importance de la promotion des NTIC dans tous les cycles de formation via des partenariats ciblés.
- L'environnement actuel exige le passage urgent à une économie de savoir. 3 entités constituent les bases d'un partenariat gagnant – gagnant :

Les établissements universitaires

- Rôle de formation adaptée aux exigences du marché de travail.
- Travailler en étroite collaboration avec les secteurs public et privé à travers la création de comités consultatifs et conseil de secteurs prioritaires.
- Communiquer aux employeurs les niveaux des savoir-être et savoir-faire acquis par les étudiants.
- Communiquer aux étudiants des renseignements fiables sur les réalités du marché de travail.

Le Gouvernement (état)

- Assurer le financement de base nécessaire à la création d'un environnement d'éducation de qualité.
- Appui à la création de commissions sectorielles afin de communiquer aux universités, aux étudiants et aux employeurs des informations fiables sur les réalités du marché.

Le secteur privé

- Communiquer aux universités les compétences requises par le marché.
- Investir dans les ressources humaines et leur formation.

MALAISIE

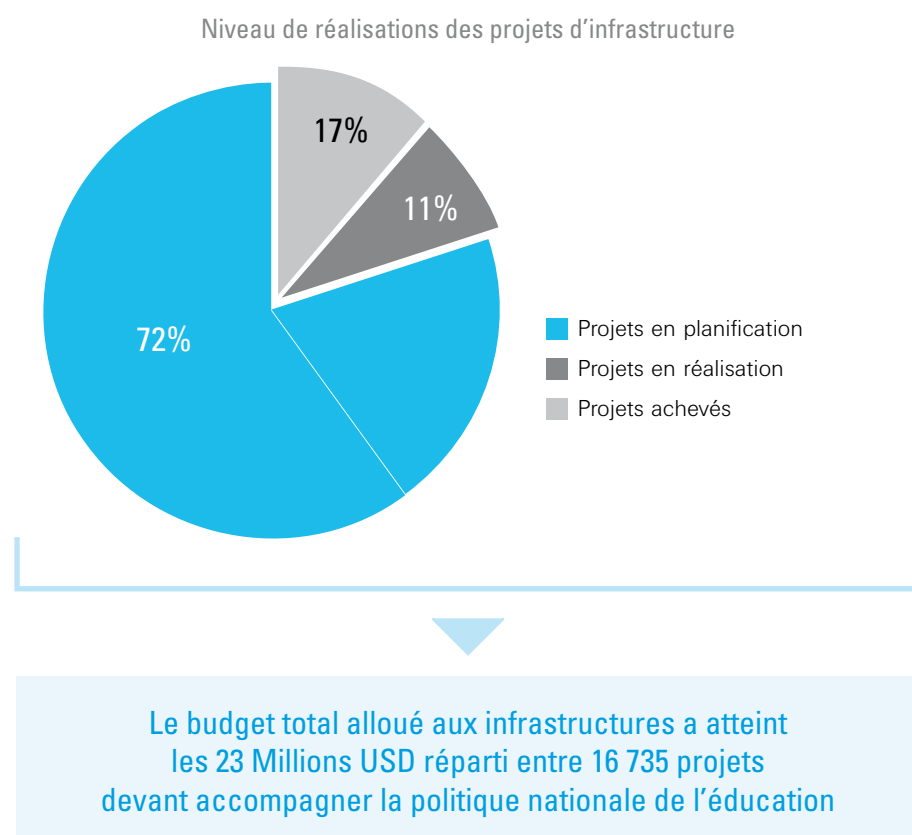
BENCHMARKING : EXEMPLE DE LA MALAISIE

Présentation du système éducatif malaisien :

- Dans le secteur de l'éducation, c'est surtout le malais qui est enseigné dans les écoles maternelles bien que les langues chinoises, le tamoul et l'anglais conservent aussi une place non négligeable. L'éducation en Malaisie est obligatoire de 6 à 15 ans et les écoles publiques sont gratuites.
- Le système éducatif malaisien est divisé selon la langue de scolarisation, avec des écoles primaires et secondaires chinoises, tamoules et nationales (ou malaises). Dans chacune, la langue d'enseignement se fait soit en malais, en tamoul ou en chinois mandarin (les autres langues chinoises étant dédaignées). L'anglais et le malais y sont enseignés en tant que matières. L'histoire, la géographie y sont enseignées en malais.
- Alors que **90% des enfants d'âge scolaire vont à l'école**, à peine un quart d'entre eux termine leur secondaire, que ce soit en malais, en mandarin, en tamoul ou en anglais.
- L'enseignement supérieur en Malaisie est dispensé dans sept universités où l'on enseigne généralement en malais. Toutefois, certains cours peuvent être en anglais, d'autres en arabe comme dans les facultés islamiques (p. ex., à l'université islamique internationale de Petaling Jaya), en chinois ou en tamoul dans les départements d'enseignement des langues.
- Quant aux manuels, aux publications et aux examens, ils sont surtout en anglais. Autrement dit, les cours sont donnés en malais, mais avec des manuels anglais. Pour les collèges privés, l'anglais est la langue d'instruction puisque les programmes pré-universitaires débouchent sur des cursus à l'étranger, exclusivement anglophones en Australie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, et en Inde.
- Deux projets attirent l'attention quand on parle de l'éducation en Malaisie. Le projet pilote de **"Smart School"** ou l'école intelligente et **"le plan national de l'éducation"**.
 - **Le plan national de l'éducation 2006-2010** : Le plan national de l'éducation 2006-2010 a été lancé le 16 Janvier 2007. Le plan, qui jette les bases pour le développement de l'éducation sur une période de cinq ans, se concentre sur 6 axes :
 - l'édification de la nation,
 - le développement du capital humain,
 - le renforcement de l'école nationale,
 - le délayage du fossé éducatif,
 - l'amélioration de la profession enseignante,
 - l'accélération de l'excellence dans les établissements d'enseignement.
 - Ce plan évalue et contrôle en permanence 3 aspects qui impactent le déroulement de l'activité éducative :
 - l'évolution de l'infrastructure,
 - les politiques relatives au système éducatif,
 - les Programmes de mise en œuvre.
- **L'École Intelligente (Janvier 1999)**
 - C'est un programme d'éducation qui est désigné à inclure les NTIC dans les processus de formation, enseignement et apprentissage. Cette idée révolutionnaire qui a vu le jour en janvier 1999, a visé 4 thèmes principaux : L'anglais, le malais, la science et les mathématiques.

Le plan national de l'éducation 2006-2010

- Évolution de l'infrastructure (Juillet 2007) :



Le plan national de l'éducation 2006-2010

- Les politiques relatives au système éducatif : plusieurs domaines ont été ciblé par cette action :
 - Développement des écoles nationales pour attirer les non malaisiens ;
 - Lutter contre les problèmes disciplinaires et les actions discriminatoires.
- Programmes et actions correctives :
 - Mise à niveau des établissements et réduction des écarts existant entre région urbaine et rurales ;
 - Développement du capital humain ;
 - Renforcement des conditions requises pour accéder à la profession d'enseignant.

Composantes du système éducatif malaisien :

La structure du système éducatif malaisien

- Préscolaire.
- Cycle primaire.
- Cycle secondaire.
- Cycle universitaire.

Développement de la qualité de l'enseignement

- L'amélioration de la qualité des diplômés des universités publiques est une composante structurelle du plan d'action de l'éducation 2006-2010. Le Ministère a ainsi identifié 7 principaux leviers de développement :
 - Garantir l'accès à tous à l'école ;
 - Améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
 - Améliorer et développer la recherche et l'innovation ;
 - Soutenir les institutions d'enseignement supérieur ;
 - Intensifier l'internationalisation ;
 - Engendrer une culture de "la formation continue" ;
 - Renforcer les prestations du Ministère de l'enseignement supérieur.

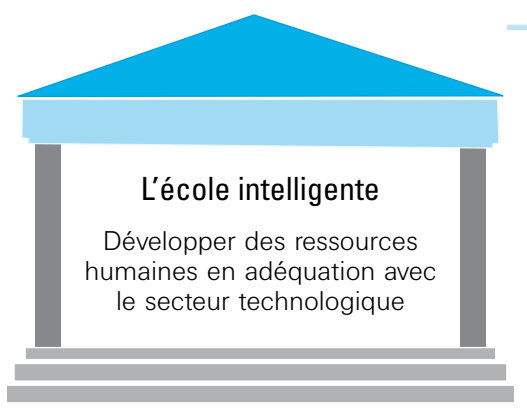
Contribution à l'enseignement supérieur

	2005	2007
Nombre total des 17-23 ans	3.500.000	4.000.000
Nombre d'étudiants dans les institutions publiques	735.000	1.120.000
Nombre d'étudiants dans les institutions publiques en %	70	20
Nombre d'étudiants dans les institutions privés	294.000	448.000
Nombre d'étudiants dans les institutions privés en %	28	28
Nombre d'étudiants à l'étranger	21.200	32.000
Nombre d'étudiants à l'étranger en %	2	2

Source : JPT, Ministry of Education

Tendances clés au niveau des partenariats :

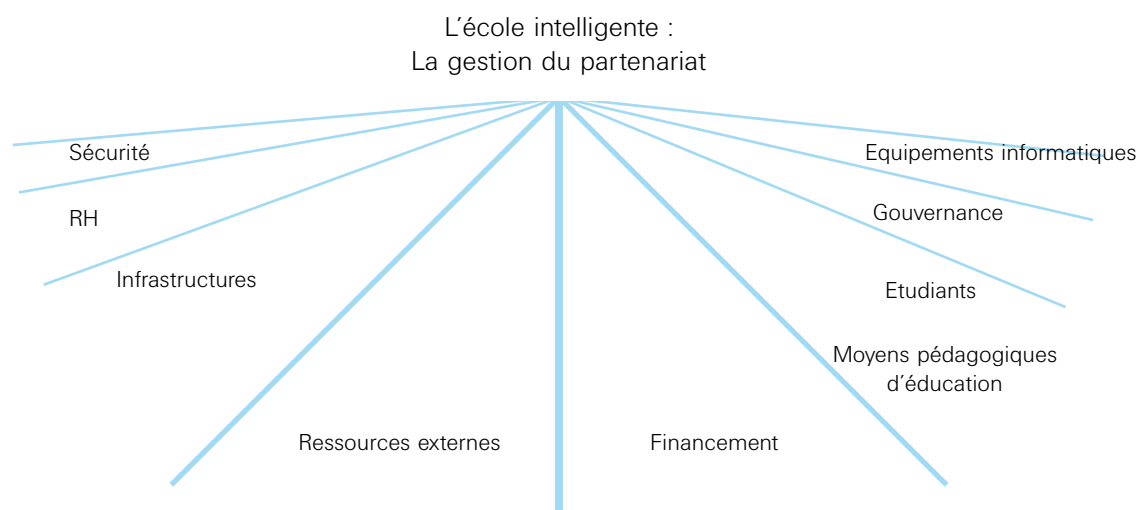
- Le gouvernement malaisien a visé la transformation systématique des différents aspects relatifs aux pratiques de l'enseignement et de l'apprentissage afin d'introduire les NTIC.
- Le but est de créer une génération future capable de suivre les exigences de l'économie mondiale. Ce projet nommé "École Intelligente" a constitué la première initiative concrète d'un partenariat fructueux entre les différents acteurs de la société.



Les bases de cette opération sont:

- La généralisation de l'accès à l'école.
- Motivation et mobilisation du secteur privé.
- Mise à profit des opportunités de développement.
- Une balance Savoir-faire / Savoir-être.
- Accès aux NTIC.

L'école Intelligente, La Gestion du Partenariat



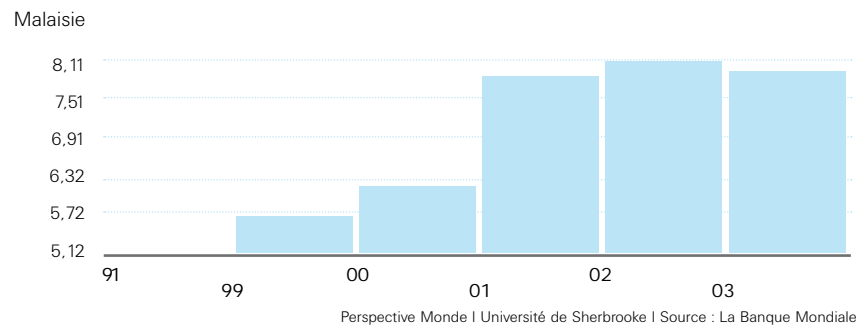
- **La Gouvernance** : Communication, relation publiques, établissement des politiques scolaires, management du curricula, services à la communauté.
- **Les Ressources Externes** : Management des données et relations avec les fournisseurs de technologie.
- **Sécurité** : Sécurité des étudiants, sécurité des systèmes d'information.
- **Les Outils Pédagogiques** : La gestion du curricula et des bases de données.
- **La Technologie** : Planification des besoins, mise en place et maintenance des systèmes, formation des enseignants, support technique.
- **La Gestion financière** : Planification, aspects techniques (comptabilisation), financement de projets, audit et contrôle.
- **Les Ressources Humaines** : Recrutement, management de carrières, formation continue, gestion de temps.
- **L'Infrastructure** : Maintenance, financement, management et usage alternatif.
- **Les Étudiants** : Développement du profil, évaluation des performances, orientation...

Le Secteur Public

- Très similaire au système américain, le système éducatif malaisien regroupe des acteurs du gouvernement fédéral, des états fédérés, des districts et des établissements scolaires.
 - **Au niveau fédéral**, le Ministère de l'éducation ainsi que celui des études supérieures traduisent la politique nationale de l'éducation en plans stratégiques et programmes d'application. Ceci se fait en fonction des objectifs et aspirations nationales. Le gouvernement fédéral se base sur son Comité de planification de l'éducation, qui est en effet le plus haut corps décisionnel, pour parvenir à ses objectifs.
 - **Au niveau des états et des districts**, les départements et les instances de l'éducation prennent le relais pour accomplir les objectifs assignés par le gouvernement fédéral. Ces entités jouissent d'une certaine autonomie quand au financement et au choix des programmes.
- **Financement de l'éducation** : Le secteur public représente la source principale du financement de l'éducation en Malaisie. Sa contribution s'est graduellement élevée pour

avoisiner en 2002 un pourcentage de **8,11% du PIB**. Ce qui explique la conviction du gouvernement malaisien du rôle que joue l'éducation dans le développement économique et social de la nation.

Dépenses publiques totales dans le secteur de l'éducation (% du PIB)



- **Le Secteur Privé** : sa contribution reste très minime dans les cycles primaire et secondaire. Mais le rôle s'accroît dans l'universitaire où le privé joue désormais un rôle important. Le seul Projet "école intelligente" a mobilisé environ 81 petites et moyennes entreprises locales ainsi que de nombreuses multinationales (Intel, Microsoft...).
- **Les Bailleurs de fonds internationaux** : La Malaisie reçoit des aides internationales dans le domaine de l'éducation. Ces aides sont principalement fournies par un soutien technique et un soutien en financement de plusieurs programmes.
 - Le **PNUD**, **L'UNICEF** et **L'UNESCO** constituent les partenaires de cet effort. D'autres parties représentées dans des pays occidentaux sont plutôt intéressées par des actions bilatérales concentrées dans le secteur industriel, R&D et formation professionnelle.
 - Des institutions bancaires sont aussi en relation de partenariat avec l'état malaisien. La banque asiatique de développement et la banque mondiale sont en effet partenaires sur le financement de projets d'études et la détection des problématiques liées au système éducatif malaisien.

Bonnes pratiques :

- **Étatique** : la fondation **MARA** (Fondation dépendant du roi) et le **JPA** (département du service public).
 - Le programme passerelle appelé Pré-France. Celui-ci permet à des étudiants malaisiens ayant obtenu leur SPM de rejoindre les IUT de Nice et d'Aix en Provence à l'issue d'une formation de 16 mois en Malaisie et 4 mois en France. Une vingtaine d'étudiants en moyenne bénéficient chaque année de ce programme.
- **Entreprises internationales** :
 - **La Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives (SFERE)** met en place un projet pilote qui vise l'introduction des SI dans la vie scolaire dès le cycle primaire.
 - Mise en place un programme avec le **JPA** et les entreprises **Telekom** et **Petronas** pour la formation d'ingénieurs. Sélectionnés à la fin de leur SPM, les Malaisiens suivent en France une formation de 16 mois à l'issue de laquelle ils intègrent un IUT ou une école d'ingénieurs. Certains d'entre eux ont également intégré des écoles de management. Les premiers étudiants sont partis avec Telekom en 1995 et depuis 2000 et l'arrivée de JPA, 35 à 50 étudiants partent chaque année.

Enseignements et perspectives de développement

- L'introduction des NTIC est désormais une nécessité et non pas un choix.
- L'alphabétisation de la société a plusieurs degrés. Les NTIC en font partie prenante.
- Le contrôle des performances et la gestion / redressement des écarts constituent la base du développement du système éducatif.

JORDANIE

BENCHMARKING : EXEMPLE DE LA JORDANIE

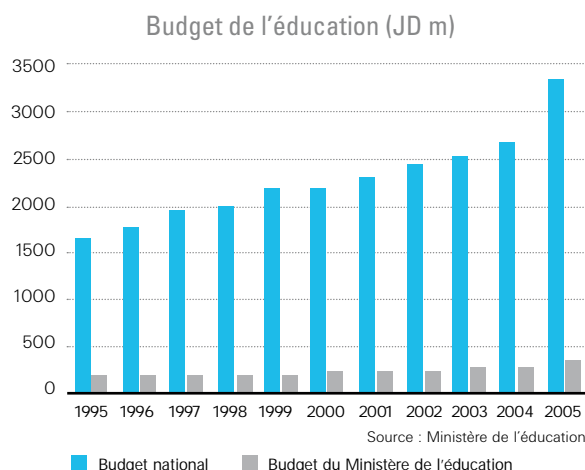
Présentation du système d'éducation jordanien :

- Le système d'enseignement jordanien a connu un grand développement à partir des années 1970, avec la multiplication des universités publiques (Université de Jordanie à Amman en 1962, Université Yarmouk à Irbid en 1976), des instituts et enfin à partir des années 1990, l'ouverture d'universités privées.
- De 46 étudiants inscrits recensés en 1952-53, la population étudiante s'est élevée, tous établissements confondus, à 2700 étudiants en 1958 et a dépassé les 10 000 individus en 1997. Cette croissance est le résultat **d'une politique volontariste de scolarisation primaire et secondaire** menée par le Royaume depuis le milieu des années 1970, couronnée par le taux de réussite élevé au baccalauréat.
- Les écoles sont bien consolidées, recevant près de **\$482.7m** ou approximativement 10% du budget du gouvernement. L'argent reçu est redistribué à presque 3360 écoles publiques. On recense aussi plus de 2100 établissements privés en Jordanie.
- Avec plus de la moitié de la population jordanienne âgée de moins de 18 ans, la Jordanie a commencé son processus de réforme de l'éducation afin de réaliser **l'adéquation nécessaire entre les jeunes diplômés et les besoins du marché.**
- Les indicateurs pédagogiques de base sont globalement bons comparativement aux pays voisins. Le taux d'alphabétisation est de **91%**, avec un taux de présence de l'ordre de **96,5% pour le primaire et 68% pour le lycée.**
- Le secteur de l'éducation privée se porte bien avec certaines écoles comme "L'école du Baccalauréat international" rivalisant aisément avec les grandes écoles européennes.
- Les grands changements observés récemment ont concerné **le système éducatif public.**

Autres chiffres clés sur le système éducatif Jordanien

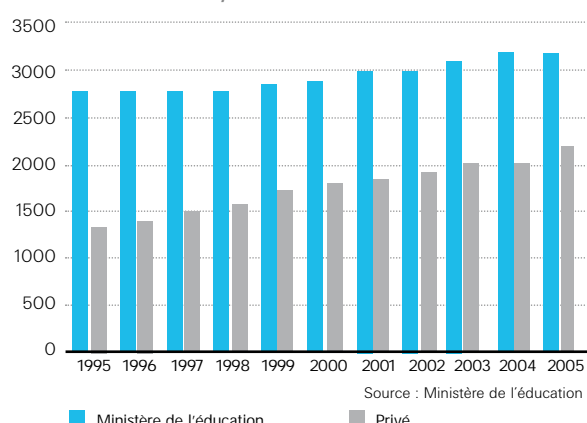
	2005
Nombre total d'écoles	5048
Ecoles sous la tutelle du Ministère de l'éducation nationale	2948
Ratio Etudiants/Enseignants (grades 1-10)	24
Ratio Etudiants/Enseignants (grades 11-12)	10
Taux d'alphabétisation	90%

Les composantes du Système éducatif Jordanien



- Le budget national a augmenté de manière significative entre 1995 et 2005, augmentation estimée à près de 53% en 10 ans.
- Le budget du Ministère de l'éducation nationale représente 9% de l'ensemble du budget pour 2005, 300 millions de dollars dépensés pour l'éducation.

Système scolaire



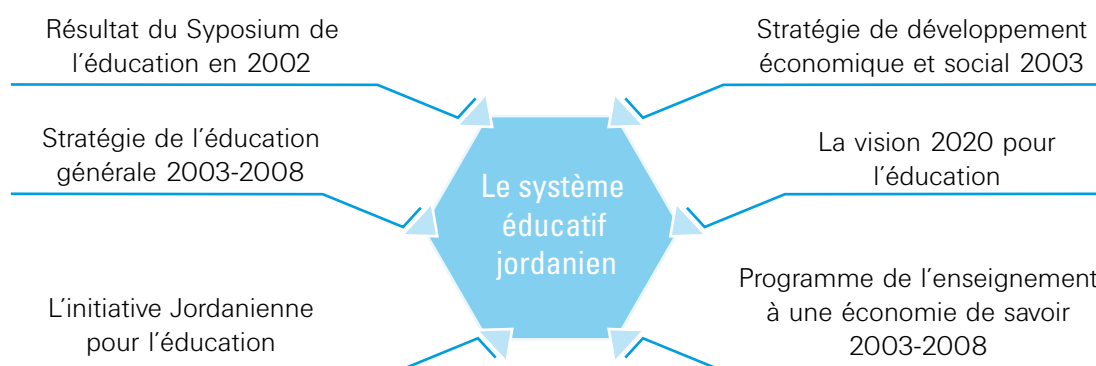
- La plupart des écoles entre 1995 et 2000 étaient tenues par le Ministère de l'éducation nationale.
- Les établissements privés ont toujours représenté une plus faible part en Jordanie, avec des tendances à la hausse à partir des années 2000.

Le système éducatif jordanien se décompose comme suit :

- Le préscolaire ;
- Le cycle primaire ;
- Le cycle secondaire ;
- L'enseignement supérieur.
 - le système d'enseignement supérieur jordanien est calqué sur le système anglo-saxon. Il fonctionne selon le système des semestres et des "credit-hours". Les différents cursus sont les suivants :
 - B.A (Bachelor of Art) / BSC (Bachelor of science),
 - M.A (Master of Art) : 2 ans –Équivaut au Master,
 - Phd (Philosophy of) : 3 ans – Équivaut au doctorat.

Tendances clés au niveau des partenariats

La stratégie de partenariat de l'éducation



La stratégie de partenariat de l'éducation en Jordanie allie entre plusieurs visions de développement, démographiques et culturels afin d'aboutir à un produit final concrétisé dans une initiative de restructuration du domaine de l'éducation.

Cette stratégie de partenariat de l'éducation est en effet concrétisée dans le cadre d'une initiative nationale visant la mise à niveau du système éducatif afin de le rendre de plus en plus concurrentiel. Elle se base, entre autres, sur :

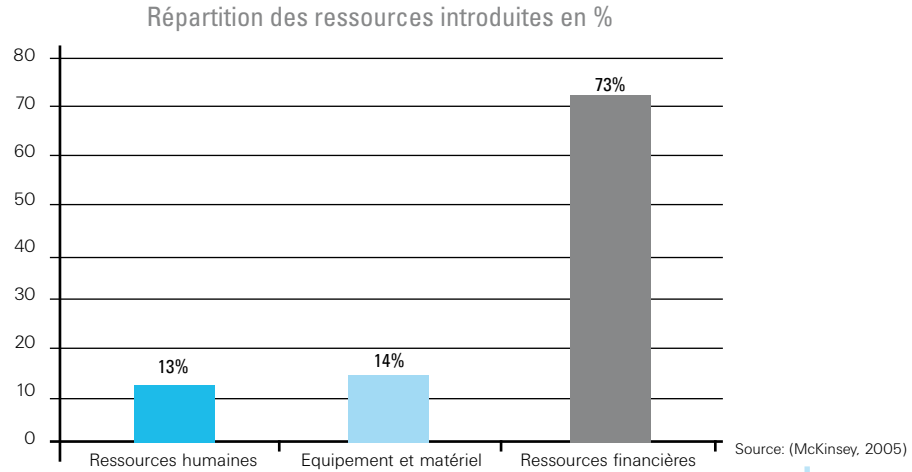
- La présence d'une vision globale et systématique de tous les secteurs concernés.
- Une vision de futur et de durabilité.
- Le rôle incontournable du secteur privé.
- L'importance du contrôle et de l'évaluation des performances.

L'initiative Jordanienne de l'éducation

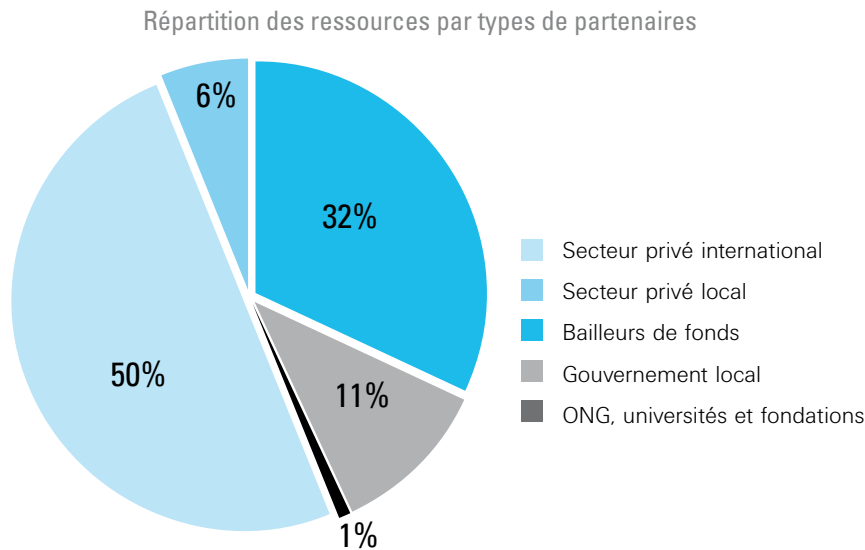
- Brève présentation de cette initiative :
 - Cette expérience a vu le jour en 2003 lors de la conférence économique mondiale. Les partenaires de ce projet sont de l'ordre de 17 multinationales, 17 entreprises locales et plus de 11 institutions gouvernementales et non gouvernementales. Environ 100 écoles étaient choisies pour constituer un groupe de prospection sur des critères préétablis par le ministère de tutelle.
- Les objectifs de cette initiative :
 - Accompagner la vision 2020 de l'éducation en Jordanie ;
 - Rentabiliser le partenariat Public / Privé dans une logique de développement de l'éducation nationale et afin de motiver la créativité des étudiants et enseignants à travers notamment l'introduction des NTIC dans les cursus scolaires ;
 - Développer le tissu économique local lié à ce secteur via l'apport de l'expertise internationale ;
 - Soutien et Aide pour l'engagement du gouvernement en développant cette initiative pour être généralisée dans l'ensemble des écoles du royaume.

**L'ensemble des investissements concernés
par cette initiative a dépassé les 26 Millions USD.**

● Répartition des ressources et rôles des partenaires



Un partenariat de qualité exige plusieurs types de contributions. Le financement est certes d'une importance primordiale, mais les apports en expertise, ressources humaines et équipement technologique prennent aussi une place de choix en impactant directement ou indirectement les outputs du projet.



La spécificité de l'expérience jordanienne réside aussi dans le fait que chaque acteur international a été accompagné par une entité nationale du même secteur d'activité. L'objectif étant de permettre aux entreprises locales de profiter de l'expertise internationale.

Typologie des partenariats :

Le Secteur Public :

- **Gouvernement**: mobilisation et leadership, développement du réseau scolaire, démocratiser l'accès à l'école.
- **Académies régionales** : transmettre la politique nationale et traduction des stratégies nationales en plans d'action.
- La Jordanie est un exemple significatif en matière de partenariat public – privé pour l'école.
 - Améliorer l'éducation est une quête progressive et une priorité pour les élites jordaniennes, en conséquence beaucoup de programmes sont maintenant destinés à améliorer l'éducation tout en **migrant vers une économie du savoir**. De plus, de gros investissements ont été faits afin d'assister l'évolution des écoles dans leur plan de migration vers un véritable environnement de l'érudition qui utiliserait l'enseignement pédagogique moderne .
 - La stratégie de partenariat en Jordanie est pilotée par le Ministère de l'éducation nationale.
 - Les acteurs mis en place s'alignent aux buts stratégiques du Ministère et chaque acteur répond à un but précis.

Le Secteur Privé :

- Entreprises locales : leadership au niveau local, opportunité d'interaction avec les autres acteurs.
- Multinationales : Microsoft, Cisco, CA, Intel, Smart Tech... participent par leur expertise en management de projets, planification, ressources et innovation.
- Selon le Ministre de l'éducation nationale M. Khaled TOUKAN, le secteur privé peut jouer un rôle majeur dans l'éducation en offrant des stages et apprentissages. Par le passé, le secteur public a été absent et n'a pas joué un rôle complémentaire en offrant des programmes d'apprentissage tout particulièrement pour l'éducation technique.
- Il existe cependant certains programmes développés avec le secteur privé tels que "INJAZ", qui est basé sur le "US Junior Achievement Programme".

Les associations :

- Les ONG locales : participent par leur connaissance de la réalité nationale et leur présence physique au niveau national.
- Les ONG internationales : participent par leur expertise en planification, leur présence mondiale et les ressources mises à disposition.

Bailleurs de fonds internationaux : "Education Reform for the Knowledge Economy

" (ERFKE) : En partenariat avec des bailleurs de fonds et les principaux partenaires de l'école pour mettre à niveau et réformer le système éducatif primaire et secondaire.

- "ERFKE" est un programme de **380 Million USD** avec un financement et un soutien de l'Agence Américaine pour le Développement internationale, l'Agence Canadienne pour le Développement international, ainsi que d'autres bailleurs de fonds. Ce programme est axé sur 4 problématiques :
 - L'éducation des jeunes enfants ;

- L'introduction des NTIC ;
- La gouvernance ;
- Le management.

Enseignements et perspectives de développement :

- Présence d'une vision globale et systématique de tous les secteurs concernés.
- Le rôle incontournable du secteur privé.
- L'importance du contrôle et de l'évaluation des performances.
- Planification, optimisation et répartition des ressources.
- La communication interne et externe.
- La formation continue : un outil de développement durable.

COLOMBIE

BENCHMARKING : EXEMPLE DE LA COLOMBIE

Présentation du système d'éducation Colombien :

Organisation Administrative et Financière

- L'éducation en Colombie relève de la compétence du Ministère de l'éducation nationale qui définit les normes à la fois pour l'éducation publique et l'éducation privée, tous niveaux confondus.
- Le gouvernement colombien finance l'éducation élémentaire à hauteur de **85%**, l'éducation secondaire à hauteur de **60%** et l'éducation supérieure à hauteur de **40%**. L'enseignement primaire est gratuit et obligatoire pendant cinq ans ; les deux tiers des élèves accèdent au niveau secondaire.
- Grâce aux efforts fournis par les différents gouvernements, le taux d'alphabétisation est élevé et avoisine les 93%.

La Réforme du système éducatif colombien : "La nouvelle école"

- La réforme dite "**La Nouvelle École**" reste de loin l'expérience qui a donné le plus de résultats en matière de restructuration de l'éducation colombienne.
- C'est l'une de ces initiatives pionnières. Lancée en 1975, la formule a été étendue à 20.000 établissements.
- L'expérience de "**La nouvelle école**" a été dupliquée avec plus ou moins de succès dans de nombreux pays, dont le Brésil, le Guatemala, le Nicaragua, le Chili, l'Ouganda, la Guyane et les Philippines.
- Avant la mise en place du projet, les enfants apprenaient peu de choses en classe, le système d'évaluation était très rigide, contraignant donc les élèves à s'absenter, redoubler et finissant par abandonner.
 - Selon Mme Colbert, directrice de ce programme, " Nous avons commencé par ouvrir des écoles pilotes, qui donnaient aux enseignants un rôle et du matériel pédagogiques novateurs. L'apprentissage y était fondé sur un mode de progression souple, la participation active des enfants et le travail en groupe. Nous avons passé beaucoup de temps à développer le sens de la citoyenneté et de la démocratie et avons fait en sorte que chaque village se sente impliqué dans l'expérience et que les professeurs respectent le rythme de chaque enfant."
 - Les enseignants commencent par suivre une formation initiale dans les écoles pilotes. Puis, ils progressent en assistant à des stages pratiques et à des réunions mensuelles avec leurs pairs, organisés dans les centres où ils viennent toucher leur salaire, l'auto apprentissage étant la clé du succès.

Composantes du Système éducatif Colombien

En Colombie, l'enseignement supérieur est réparti en trois types d'institutions selon la durée des cursus :

- **les institutions techniques professionnelles**, représentent 19% des 276 établissements d'éducation supérieure. Onze sont publiques et quarante sont privées.
- **les institutions technologiques** représentent 22% de ces 276 institutions.
- **les universités** dans l'ordre croissant de durée représentent 59% du système éducatif. Cinquante-trois sont publiques et cent douze sont privées. Les universités du secteur public relèvent des niveaux nationaux, départementaux ou municipaux. Sur les quatre-

vingt et une institutions publiques d'éducation supérieure, 64% d'entre elles appartiennent à l'échelon national, 29% à l'échelon départemental et 6% à l'échelon municipal.

Tendances clés au niveau des partenariats :

Le secteur privé :

- Les entreprises locales sont impliquées dans ce processus dans le cadre d'un partenariat de formation. Les études menées par des organismes indépendants ont montré que l'alphabétisation est synonyme de réussite économique. Les entreprises se sont donc tournées vers l'école pour offrir leur appui afin de bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée. Financement, offre de ressources humaines ; tout est mis en place pour répondre à cet objectif. Les multinationales sont aussi très actives du fait de leur participation au financement de quelques activités scolaires dans des régions très éloignées.
- Des entreprises internationales au service de l'éducation
 - Carrefour Colombie est à l'origine d'un programme d'aide à la scolarisation. Dans ce cadre, chaque magasin parraine une école à proximité et participe ainsi activement à l'éducation des enfants.
 - Les écoles sont choisies selon leurs lieux d'implantation mais également en fonction de leurs besoins matériels. En principe, elles se situent dans des quartiers où les familles bénéficient de faibles ressources financières. Ces établissements ont ainsi de réels besoins d'infrastructures auxquels Carrefour essaye de palier.
 - Carrefour investit pour améliorer les équipements et propose un accompagnement mensuel par des parrains salariés de Carrefour. Ces derniers assurent des activités ludiques pour les enfants et apportent le matériel scolaire de base (crayons, cahier...). (Site Carrefour)
 - D'autres entreprises nationales ont aussi suivi cet exemple et ont commencées à s'intéresser au secteur de l'éducation. Dans plusieurs régions rurales, les entrepreneurs en agriculture se sont associés au établissement scolaires pour mettre en évidence des formations pratiques de qualité. Les lauréats auraient ainsi une insertion presque automatique à l'issue de leurs études car les besoins en formation sont identifiés à l'avance.
 - Le secteur privé est généralement actif au niveau des études supérieures en offrant des financements pour les entreprises locales. Le but est de subventionner des projets qui vont par la suite être traduits en réalité afin d'augmenter la productivité, l'efficacité et la rentabilité de ces acteurs.
 - Leur rôle se ressent notamment au niveau des régions rurales où il accompagnent les efforts de restructuration de l'école sous la réforme "Nouvelle école".

Le gouvernement local :

- En qualité de chef d'orchestre, l'état gère cette réforme de manière à mobiliser toutes les forces de la nation. Réforme de lois, octroi de crédit et fonds auprès des organismes internationaux, mesure des réalisations et analyse des écarts. La définition du projet autant que priorité nationale est aussi très importante. L'éducation est la seule voie pour un développement durable.

Les élèves : le centre de partenariat et la cible de tout engagement

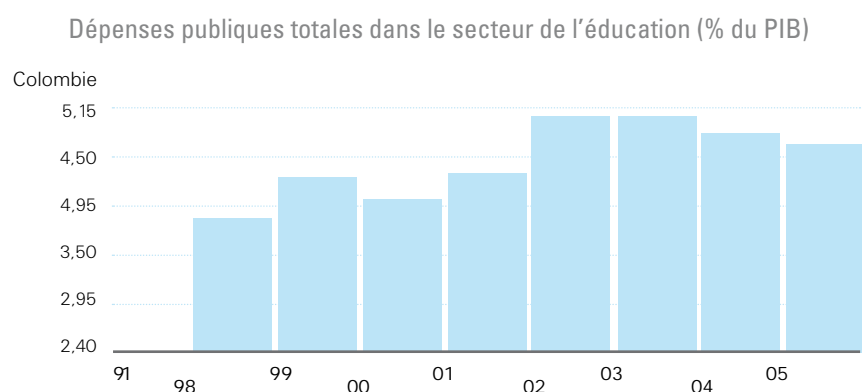
- L'objectif du partenariat est d'offrir une éducation de qualité aux enfants ; spécialement ceux issus de milieux défavorisés. Des conditions favorables doivent être préparées afin

que les enfants puissent poursuivre leurs études. Interventions de l'état, privé et ONG sont toutes tournées vers cet objectif de base.

- Depuis 1975, date de la création du projet "Nouvelle école", la Colombie s'est concentrée sur l'éducation en milieu rural. Consciente du fait que seulement **24% des élèves inscrits sont issus des milieux ruraux, mais aussi du fait que cette tranche de société** généralement souffre de précarité qui résulte dans la majorité des cas en un taux d'absentéisme très élevé, le programme "Nouvelle école" a redonné espoir à toutes les couches de la société et a démocratisé l'accès à l'école. Cette initiative regroupe plusieurs acteurs formant ainsi un partenariat unique en son genre :
 - **Les ONG ;**
 - **Les communautés locales :**
 - La communauté locale est impliquée en permanence dans la vie estudiantine. Les acquis des étudiants sont sensés être transmis aux communautés via plusieurs canaux. Généralement, il existe une très forte relation entre les établissements scolaires et leurs environnements sociaux respectifs. Les axes suivants ont été développés:
 - promouvoir la collaboration entre enseignants, enfants, parents et communautés ;
 - transmettre les acquis en classe à la communauté locale en les appliquant dans le monde réel ;
 - Présence de membres de communauté dans les conseil de classes ;
 - Comprendre, faire valoir et incorporer les aspects de la culture locale dans les activité journalière de l'école.
 - **Les établissements scolaires :**
 - Ce modèle de partenariat implique les directions des établissements scolaires, les académies régionales et nationales dans le processus de l'enseignement. Leur rôle est désormais traduit en support et appui en plus des évaluations et contrôles.

Le secteur public :

- Niveau de contribution en financement
 - Considéré comme étant la source principale du financement du secteur de l'éducation. L'évolution de la part du budget d'état destinée à ce secteur a enregistré **une moyenne de 4,4% pour la période qui s'étale entre 1991-2005**. C'est en 2003 qu'on enregistre le plus haut niveau (5,2%) et c'est en 1991 qu'on enregistre le plus bas niveau (2,4%).




La répartition des ressources octroyées par le secteur public :

- Selon une étude réalisée en 2003, L'UNESCO et d'autres organisations locales ont mis l'accent sur **la répartition des ressources destinées au secteur de l'éducation**, et ce dans

certains pays en développement. Le diagnostic de l'exemple de la Colombie a fait ressortir les constats suivants :

- L'attribution des ressources prend en compte le nombre d'enfants scolarisés, la population d'âge scolaire non scolarisée et les différences de coût selon la région, la zone (urbaine, rurale) et le niveau d'éducation, entre autres.
- Ce schéma de répartition des ressources constitue une incitation afin que les entités territoriales soient plus efficaces, augmentent la couverture et améliorent la qualité de la population scolarisée.
- Les ressources destinées aux municipalités de plus de 100 000 habitants leurs sont directement affectées, tandis que le reste dépend des départements respectifs. **Les ressources destinées à la qualité de l'éducation sont administrées directement par toutes les municipalités.**
- Des résultats en matière de qualité sont exigés des écoles. Les directeurs ont été investis de fonctions leur permettant d'administrer le personnel affecté à l'établissement et de gérer les fonds qui leur sont adjugés.



En vue de garantir la viabilité financière de l'éducation, il est nécessaire de freiner l'augmentation des coûts. Ceci implique que ni la nation ni les entités territoriales ne peuvent prendre des décisions qui augmentent les coûts au-dessus des ressources mises à leur disposition.

Les associations :

- Elles restent très actives dans les domaines sociaux affectant l'éducation des enfants défavorisés. Un exemple frappant serait celui des "Mères communautaires" qui interviennent depuis des années dans le programme d'aide aux familles déplacées des zones de conflits.
- Chaque "Mère" de ce groupe peut prendre en charge jusqu'à une quinzaine d'enfant" à l'âge du préscolaire.

Les bailleurs de fonds internationaux :



Complexe administratif de la Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales
de l'Education-Formation, Aile A 2
Avenue Allal El Fassi – Madinat Al Irfane. B.P. 6535 Al Irfane - Rabat

Tel : 05 37 77 44 25 / Fax : 05 37 77 46 12

www.cse.ma