



## Un tournant dans l'histoire de la darija

- Un dictionnaire et bientôt une grammaire et une anthologie
- Méprisée, mais de fait, utilisée dans les écoles et universités!
- La langue d'enseignement peut être un facteur d'illettrisme à l'école

Pages IV-V-VI



### Collèges et lycées Le programme du MCC démarre

**ANNONCÉ** en août dernier, le programme du Millennium Challenge Corporation (MCC) pour la mise à niveau des collèges et lycées démarre. 28 établissements pilotes de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima viennent d'être sélectionnés. Leadership et management, innovation pédagogique et réhabilitation des infrastructures, trois axes sont concernés par ce projet qui sera à terme généralisé.

Pour cette opération, qui devrait durer 5 ans et couvrir une centaine d'établissements, le MCC a accordé une enveloppe d'environ 1,2 milliard de DH. □

Page II

### ■ Nudging, ou comment suggérer au lieu de commander

Page VIII

### ■ E-learning: Plus de 1.070 cours gratuits pour les candidats de l'Anapec

Page III

### ■ Distinction pour Abdeljalil Lahjomri

Page VI

Millennium challenge Account

Le volet «Education secondaire» démarre dans le Nord

■ Sur les 100 établissements au niveau national, 28 à Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

■ Le 1,1 milliard de DH du Compact pour une réhabilitation totale de l'école

■ Infrastructure, gestion, pédagogie, programmes... au coeur du projet



Le coup de pouce américain permettra de relever le niveau des établissements scolaires de la région. Une centaine sont concernés dans une première étape dont 28 pour la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (Ph. Adam)

**C** OUP de pouce américain pour l'éducation au Maroc. 28 établissements de l'enseignement secondaire répartis sur quatre provinces relevant de la Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma ont été sélectionnés dans le cadre d'un tirage au sort pour bénéficier du volet «Education secondaire» relevant du deuxième programme de coopération conclu entre le gouvernement du Royaume du Maroc et MCC (Compact II).

L'opération de sélection a eu lieu en présence de Rachid Benmokhtar, ministre de l'Education nationale et de la Formation professionnelle, Abdelghni Lakhdar, directeur général de l'agence Millennium Challenge Account – Morocco et de Dana Hyde, directeur exécutif de la Millennium Challenge Corporation (MCC). Les établissements bénéficiaires de cette initiative profiteront d'un appui intégré qui portera sur le renforcement de l'autonomie de leur gestion administrative et financière, la promotion d'une pédagogie centrée sur l'élève et l'amélioration de l'environnement physique des

apprentissage par des réhabilitations des infrastructures et par la fourniture d'équipements nécessaires à l'innovation pédagogique.

L'opération de sélection a couronné un processus préparatoire lancé il y a deux ans. Il a donné lieu à la sélection de cette première fournée d'établissements qui s'ajoutent aux établissements pilotes où la mise en œuvre expérimentale du modèle est déjà lancée. Ces établissements ont été sélectionnés parmi 133 établissements qui ont été triés sur la base du type d'enseignement qui y est dispensé, du niveau de leur exploitation par rapport à leur capacité d'accueil maximale,

tout en tenant compte de l'état de leurs infrastructures et du coût de leur réhabilitation. Au niveau national, le programme concernera au total une centaine d'établissements d'enseignement secondaire bénéficiaires (collèges et lycées), répartis sur trois régions (Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, Marrakech-Safi et Fès-Meknès).

Ces régions ont été sélectionnées sur

A noter que selon le MCC, il est prévu de généraliser le modèle intégré d'amélioration des établissements de l'enseignement secondaire pour couvrir toutes les régions du Royaume. La décision sera prise à la lumière des résultats de l'évaluation du bilan de cette expérience pilote à l'issue de la période du programme du MCC Compact II, fixé à cinq ans à compter de son entrée en vigueur.

Pour rappel, l'activité «Education secondaire» du programme Compact II vise à mettre en place un modèle intégré pour booster la performance des établissements de l'enseignement secondaire au niveau d'une centaine de collèges et de lycées.

Elle vise également, sur le plan national, à renforcer l'évaluation des apprentissages et du système d'information

«Massar» et à développer une nouvelle approche d'entretien et de maintenance des infrastructures et des équipements scolaires.

Doté d'une enveloppe financière de 112,6 millions de dollars (près de 1,2 milliard de DH), cette activité, dont les objectifs sont en phase avec les axes de la vision stratégique 2015-2030 de réforme

Objectif employabilité!

**D**OTÉ d'une enveloppe budgétaire de 220 millions de dollars (environ 2,3 milliards de DH), le projet «Education et formation pour l'employabilité» a pour objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes marocains, à travers l'amélioration de la qualité et de la pertinence des apprentissages et la garantie de l'accès équitable à l'éducation secondaire et à la formation professionnelle et ce, afin de mieux répondre aux besoins du secteur privé.

Ce projet est composé de deux activités, à savoir l'éducation secondaire et le développement de la formation professionnelle et de l'emploi.

A noter que ce programme fait partie du Compact II, deuxième programme de coopération du Millennium Challenge Corporation (MCC), lancé avec le Maroc et dont la signature a eu lieu en avril dernier. Pour rappel, 450 millions de dollars (environ 5 milliards de DH) sont mobilisés par la MCC pour ce programme en plus d'une contribution marocaine de 67,5 millions de dollars (700 millions de DH). L'enveloppe financera, sur une période de cinq ans, deux secteurs, à savoir éducation et formation avec 220 millions de dollars et le foncier industriel avec 170,5 millions de dollars. □

une base géographique mais aussi sur la base de leur potentiel économique, des opportunités d'emploi qui y sont offertes et de leurs besoins éducatifs au niveau de l'enseignement secondaire. Les mêmes critères ont été adoptés pour la sélection des provinces bénéficiaires au sein de chaque région cible.

du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, a pour finalité de promouvoir l'employabilité des jeunes marocains, à travers l'amélioration de la qualité et de la pertinence des apprentissages et la garantie de l'accès équitable à l'enseignement secondaire. □

Ali ABJIOU

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

JH 42 ANS

DESS/Master français: management financier et logistique informatique 16 ans d'expérience dont 12 ans en cabinet d'audit financier, comptabilité, fiscalité et juridique  
Cherche poste de DAF ou autre proposition similaire stable

D294

GSM : 0663 33 40 / 0642 38 48 20

JH 30 ANS

Responsable Transport Bac + 5 logistique & transport ENCG Settat 8 ans d'expérience (TRSP personnel, carburant, BTP, Agro)  
Etudie toute propositions

D293

GSM : 0620 50 25 22

DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES

Formation Supérieure Longue Expérience Secteurs : BTP-Industries-Services Management RH-Juridique-Sociale Disponibilité Immédiate

DKMG

GSM : 06 21 20 26 00

JF 26 ANS

Bac +4 «Management International» 5 Ans d'expérience Commerce International. Management des opérations Internationales. Vente et référencement. Statistique, finance et bureautique  
Cherche poste stable

DGLS

Tél : 0619 61 49 19 / 06 67 80 46 08

# L'Anapec met le cap sur e-learning

■ **L'Agence s'allie au spécialiste européen de la formation en ligne, Openclassrooms**

■ **Plus de 1.070 cours seront librement accessibles aux candidats**

■ **33.000 chercheurs d'emploi déjà formés en France**

AMÉLIORER l'employabilité des jeunes chercheurs d'emploi, c'est dans cette optique que l'Anapec vient de nouer un partenariat avec Openclassrooms, spécialiste européen de l'éducation en ligne. Il s'agit de la première alliance du genre de l'opérateur français en Afrique. Désormais, les chercheurs d'emploi inscrits à l'Anapec bénéficieront d'un accès gratuit et illimité au service Premium Solo de la plateforme. Plus de 1.070 cours y sont dispensés. «Chaque mois, une dizaine de formations sont rajoutées dans notre base et seront automatiquement accessibles», précise Pierre Dubuc, co-fondateur d'Openclassrooms. Cette convention

## Conquérir l'Afrique francophone d'ici 2018

AVEC plus de 100.000 marocains inscrits sur sa plateforme, Openclassrooms n'a pas hésité à s'installer dans le pays. Son partenariat avec l'Anapec est le premier en Afrique, mais la start-up spécialisée dans la formation en ligne compte bien se déployer dans d'autres pays francophones du continent à l'horizon 2018. Elle cible particulièrement la Tunisie, l'Algérie, la Côte d'Ivoire. D'autres suivront. □

a été signée le mercredi 7 décembre à Casablanca, avec la présence du ministre de l'Emploi et des Affaires sociales, Abdeslam Seddiki, le ministre de l'Education nationale et de la Formation professionnelle, Rachid Belmokhtar, ainsi que l'ambassadeur de France au Maroc.

Ces formations couvrent plusieurs secteurs d'activité, notamment les métiers d'avenir, liés au digital, à l'informatique, à la gestion de projet, au management, ou encore au leadership. Destinée à tous, sans limites d'âge ni de qualification, cette offre représente un réel atout aux yeux des recruteurs. «Devant une nouvelle génération de digital natives, il faut utiliser tous les apports numériques pour suivre le mouvement et toucher le maximum de jeunes à travers ces formations inédites», souligne le

ministre de l'Emploi, Abdeslam Seddiki. Les formations d'Openclassrooms sont élaborées par des écoles supérieures de renom qui associent recherche et innovation, telles que: Sciences Po, Centrale Supélec, Ecole polytechnique et bien d'autres. La start-up collabore, également, avec des multinationales comme Google, Microsoft et IBM. Les certificats remis sont donc validés par ces partenaires

de grande notoriété. Ainsi, à travers ces formations qualifiantes à distance, les chercheurs d'emploi pourront postuler pour des métiers d'avenir. A peine un an après son partenariat avec Pôle Emploi en France, la start-up, qui a pour mission de rendre l'éducation accessible à tous, a réussi à former 33.000 chercheurs d'emploi. «Nombreux d'entre eux ont pu s'insérer sur le marché de l'emploi grâce à

ses formations qualifiantes», précise le fondateur.

Cette alliance permettra à l'Anapec de se positionner sur la formation à distance. «Avec 100.000 personnes déjà inscrites sur notre plateforme, nous espérons maintenant tripler ce chiffre», annonce Anas Doukkali, directeur général de l'Anapec. □

T. E. G.



## Devenez Agent Général RMA

Vous avez le sens du relationnel et la capacité à manager une équipe, RMA vous ouvre les portes de l'entrepreneuriat.

Titulaire d'une licence ou d'un diplôme équivalent reconnu par l'Etat marocain, vous justifiez d'une expérience commerciale probante, devenez Agent Général RMA et donnez de l'envol à votre carrière.

RMA vous accompagne avec des formations sur le métier de l'assurance et un conseil permanent par des experts pour développer vos connaissances.

En tant qu'Agent Général de la Compagnie, vous développez un portefeuille de clients, vous les conseillez pour leur proposer la meilleure couverture Assurance adaptée à leurs besoins et vous les accompagnez en tant qu'assureur conseil.

Rejoignez nos équipes et révélez votre talent.

Envoyez votre CV par mail : [developpement@rmaassurance.com](mailto:developpement@rmaassurance.com) ou par courrier à l'adresse suivante :  
RMA  
Direction Développement Réseau Exclusif  
83 avenue de l'Armée Royale  
Casablanca

080 200 13 20   [rmaassurance.com](http://rmaassurance.com)

 **RMA** | ROYALE MAROCAINE D'ASSURANCE

## Langues

## Une nouvelle histoire s'écrit pour la darija

■ **Un dictionnaire de 8.000 mots, premier du genre, bientôt en ligne**

■ **Une grammaire en 2017, des manuels et une anthologie**

■ **Grandes ambitions pour une langue souvent «méprisée»**

IL fallait oser: un dictionnaire entièrement dédié à la darija marocaine. C'est le pari réussi du Centre de la promotion de la darija (Fondation Zakoura Education). Avec cet ouvrage, c'est une nouvelle page de l'histoire de la langue marocaine qui s'ouvre. Une langue souvent cantonnée aux échanges familiers. Quand il s'agit de discussions intellectuelles ou professionnelles ce sont souvent d'autres langues, en l'occurrence le français et l'arabe classique (fousha), qui prennent le dessus. La langue du peuple est, pour ainsi dire, rejetée, voire même méprisée, puisque perçue comme «vulgaire» et trop familière. Pour montrer toute l'étendue de leur quotient intellectuel, les esprits cultivés évitent soigneusement d'y avoir recours. Certains la considèrent même comme une menace pour l'arabe classique, «seule» langue capable de préserver et de transmettre le patrimoine cultu-

rel et historique marocain. Un patrimoine qui, pourtant, est riche en poésies, contes et musiques chantées en darija.

Le centre entend donc lui rendre ses lettres de noblesse, avec une vision et une stratégie clairement définies. Premier-né de cette vision, ce dictionnaire monolingue contient plus de 8.000 mots. Il est illustré

traiter dans un Maroc riche en dialectes? Le aâroubi, le jebli, le hassani, l'amazigh (avec tachelhit, tarifit, tamazight)... Le choix a ainsi été porté sur la darija standard parlée dans les régions du centre et de l'ouest (plus de 11 millions de personnes, soit le tiers de la population), comprise par la quasi-totalité des Marocains. «Parmi les principales

comme le v et le p, qui n'existent pas dans l'arabe classique. Des termes empruntés à d'autres langues, mais trop déformés ont, par ailleurs, été écartés. A titre d'exemple, le «volant» transformé par des personnes analphabètes en «lvol» ou encore «lbola». «Ce genre de mots nous pouvons l'introduire dans un livre qui décrit comment les Marocains utilisent les mots, mais pas dans un dictionnaire comme le nôtre», précise Mgharfaoui. Les mots trop spécifiques à des régions ont également été exclus. Des termes considérés comme vulgaires ou familiers ont aussi été intégrés, à l'instar de tous les dictionnaires du monde.

«Nous ne nous arrêterons pas là, nous préparons une grammaire qui sortira dans trois à quatre mois. Des spécialistes y travaillent actuellement. Nous créerons aussi des manuels d'apprentissage de la darija dans les écoles et nous publierons une anthologie», annonce le président du centre, Noureddine Ayouch.

Le dictionnaire sera, pour sa part, bientôt mis en ligne. «Tout le monde pourra proposer des mots, des proverbes ou des définitions. Une commission recueillera les propositions chaque année ou tous les deux ans, en fera la synthèse et d'autres dictionnaires seront édités», précise Ayouch. L'œuvre ambitieuse ainsi de réconcilier les Marocains avec leur langue maternelle. □

A. Na.



## La science n'a pas le dernier mot!

DÉCIDER si un dialecte est une langue à part entière ou pas ne relève pas vraiment de la science. «Il s'agit d'abord d'une décision politique et non linguistique. C'est ce que la France a fait à un moment donné. Du point de vue scientifique, rien ne distingue une langue d'une autre», explique le linguiste Khalil Mgharfaoui. Même son de cloche du côté d'Alain Bentolila, professeur de linguistique à la Sorbonne. «L'idée selon laquelle il y aurait des langues supérieures et d'autres inférieures n'a aucun fondement scientifique. Toutes possèdent un système lexical, une syntaxe servant à organiser les phrases et un système rhétorique permettant d'argumenter», avait-il déclaré à L'Economiste. Selon lui, la seule différence est que certaines ont eu plus de «chance» que d'autres. Utilisées dans l'administration et dans les productions scientifiques, elles ont pu s'enrichir encore plus. «La langue est un être vivant qui évolue en permanence. Elle dépend des usages qu'en font les gens», peut-on lire dans l'introduction du premier dictionnaire de la darija marocaine. □

avec environ 2.000 proverbes. Une équipe d'experts en linguistique et sociolinguistique a travaillé sur le projet pendant quatre ans, dont des professeurs universitaires (Khalil Mgharfaoui, Abdelouahed Mabrou, Abdallah Chekayri, Alia Sabia), une docteure en linguistique, Hasna Chakir, et une doctorante, Najoua Elborji. Leur tâche n'a pas été facile. D'abord, quelle darija

difficultés auxquelles nous avons été heurtés, celle de l'orthographe. Nous avons dû choisir entre s'en tenir à la phonétique ou garder les règles d'écriture de l'arabe classique. Au final, nous avons préféré ne pas trop nous éloigner de la fousha», relève Khalil Mgharfaoui, également directeur du Centre de la promotion de la darija. L'équipe a aussi dû introduire des lettres,

## «L'illettrisme à l'école peut être dû à la langue!»

- **L'Economiste:** Les ¾ des élèves sont illettrés après avoir passé 4 ans au primaire. Le choix de la langue d'accueil à l'école y est-il pour quelque chose?

- **Driss Moussaoui:** Sans aucun doute. Quand j'avais 5 ans, par exemple, on m'imposait l'arabe classique que je ne comprenais pas. Je me battais pour comprendre. A un certain moment, l'enfant finit par baisser les bras. Il se dit que de toutes les manières, il ne comprendra rien. Il écarte de son cerveau toute possibilité de communication.

Ce virage est tragique. Et c'est un processus psychologique normal. L'instituteur qui ne comprend pas que l'enfant est en train de se décrocher, y compris pour des raisons de langue, est un mauvais instituteur. Malheureusement, le type d'enseignement que nous dispensons est celui de la mémorisation, et non de la réflexion.



Driss Moussaoui, psychiatre, membre du Centre de promotion de la darija: «Renier la langue maternelle des Marocains est une insulte au plus profond de notre être, de notre essence» (Ph. L'Economiste)

- **Des mécanismes psychiques peuvent-ils être brisés à cause de cela?**

- J'ai souvenir de moments où l'on me disait de me taire et où l'on me dictait une manière de réfléchir. Au lieu d'ouvrir les horizons de l'enfant, de le pousser à raisonner, à résoudre des problèmes, nous lui demandons d'apprendre par cœur et de vomir ce qu'il a enregistré. C'est une horreur, une chosification de l'enfant. Ce n'est plus un individu, mais une bande magnétique. Il n'a pas son mot à dire. Le philosophe grec, Xénophon, disait que questionner c'est enseigner. Chez nous, les enseignants ne questionnent pas, ils imposent des vérités éternelles, définitives qui ne peuvent jamais être remises en question.

- **Quel genre de personnalité finit-on par former?**

- Ecrasée, castrée. Une personnalité

qui n'ose plus réfléchir par elle-même. Les gens qui, aujourd'hui, sont dans la pensée individuelle sont terrorisés, car constamment agressés. Ils doivent rester dans le moule de la pensée collective récitatoire.

- **Pour vous, la darija est un élément fondamental de notre identité...**

- Absolument. Renier la langue maternelle des Marocains est une insulte au plus profond de notre être, de notre essence.

Comment avoir de l'estime de vous-même si la langue que vous utilisez est méprisée. Et le manque d'estime de soi, c'est le chemin vers la dépression. □

Propos recueillis par  
Ahlam NAZIH

## Langues

## Comment en faire un véhicule de savoirs?

►►►

■ Plus de 80% des termes recueillis dans le dictionnaire sont identiques à l'arabe classique

■ Mais la darija garde des spécificités en termes de syntaxe et de phonétique

■ Déjà utilisée comme outil d'apprentissage dans les écoles et facultés!

LA darija, une langue à part entière ou un vulgaire petit dialecte? Peut-elle être utilisée comme un véhicule d'apprentissage? Il s'agit là des questions qui reviennent le plus souvent dans la bouche des Marocains. Pour beaucoup, malheureusement, recourir à la darija pour des usages officiels, intellectuels ou même à l'école préscolaire ou primaire est tout bonnement inconcevable. A leurs yeux, mieux vaut la garder dans la sphère non

formelle, celle des échanges familiers, des discussions de cafés... D'autant plus que pour se revendiquer d'une classe instruite et cultivée, il est plus «valorisant» de s'exprimer en français ou en arabe classique. Dans cette attitude, il y a bien du mépris, peut-être souvent inconscient, d'une bonne partie des Marocains envers

fierait-il que la darija est finalement une simple variante de l'arabe? «Il est vrai que plus de 80% de la base lexicale vient de l'arabe. Cela dit, il y a tout de même une part spécifique d'environ 20%, tirée de l'amazigh ou empruntée à des langues étrangères. La syntaxe et la phonétique sont également différentes. La darija a,

faire un tour dans les amphis des facultés à accès ouvert, notamment celles des sciences. Peu performants en langues et déboussolés par le choc du passage brutal de l'arabe classique au français à l'entrée à l'université, les étudiants ont du mal à suivre les cours. Leurs profs sont ainsi obligés de leur expliquer les matières (mathématiques, physique, chimie...) en darija. Dans les niveaux inférieurs aussi, la langue maternelle est souvent de mise. L'arabe classique, utilisé pour l'accueil des élèves à l'école est, pour la majorité des enfants, une langue étrangère. Il demeure, par ailleurs, mal enseigné. Cette année, le ministère de l'Education nationale, qui a fini par comprendre que les élèves ne maîtrisent au bout du compte ni l'arabe ni le français, a décidé d'introduire une nouvelle approche d'apprentissage de l'arabe.

Accueil dès l'entrée dans la vie scolaire avec un langage étranger, changement brutal de langue entre le primaire/secondaire et le supérieur... Pour l'heure, des générations entières paient le prix d'une mauvaise politique linguistique. □

A. Na.

## Plus acceptée dans le paysage médiatique

LA darija s'impose de plus en plus dans les médias. «Nous avons scruté les programmes de 2M pendant dix jours. Il s'est avéré que 76% des émissions sont en darija standard», relève Abdallah Chekayri. Certaines radios, pour leur part, diffusent des journaux d'information entièrement en darija. Le dialecte marocain est, pour ainsi dire, mieux accepté qu'avant dans les médias qui ont su le mettre en avant. Mais il reste, malgré tout, dévalorisé par rapport à des langues «supérieures», comme celles du Coran, des affaires ou encore de la science et du savoir. □

leur langue maternelle. Or, cela revient à dédaigner sa propre identité (voir interview page IV).

«81% des mots recueillis dans le dictionnaire de la darija sont identiques à l'arabe classique. La seule différence, c'est la prononciation», assure Abdallah Chekayri, l'un des experts ayant travaillé sur le dictionnaire. Cela signi-

par exemple, éliminé les consonnes interdentes. Elle possède ainsi ses propres spécificités, avec un lien évident avec l'arabe classique», explique le linguiste Khalid Mgharfaoui, directeur du Centre de promotion de la darija. «C'est donc une langue à part entière, et elle est même déjà utilisée comme outil d'apprentissage», poursuit-il. En effet, il n'y a qu'à

## «Les politiques manquent d'honnêteté intellectuelle»

■ Ils défendent l'arabe classique, mais pour se faire comprendre, s'expriment en darija

■ L'enfant accueilli à l'école avec son dialecte maternel maîtrisera mieux les autres langues

- L'Economiste: Pourquoi un dictionnaire de la darija?

- Nouredine Ayouch: Tout simplement parce que c'est essentiel. Notre dictionnaire est le premier à être monolingue. C'est un travail colossal sur lequel une équipe d'experts a travaillé pendant quatre ans. Mais nous ne nous arrêterons pas là. Nous sortirons bientôt une anthologie de proverbes, ainsi qu'une grammaire dans trois ou quatre mois, dans le cadre de notre stratégie. Personne ne nous finance, à part la Fondation Zakoura Education. Contrairement à ce qui se raconte, personne ne nous manipule!

La langue maternelle est fondamentale. L'enfant qu'on accueillera durant ses premières années scolaires avec la darija

comprendra mieux l'arabe, le français et l'anglais, parce qu'il sera à même de saisir les mots qu'on lui répète. Il y aura ainsi moins d'abandon scolaire.

- L'expérience de Zakoura avec la langue maternelle des élèves est intéressante. Quel bilan en faites-vous?

- C'est extraordinaire. Ils arrivent à comprendre plus facilement les langues officielles et même étrangères. Je me suis battu au sein du Conseil supérieur de l'éducation, dont je suis membre, et j'ai obtenu la darija pour la première année du préscolaire seulement. Ceux qui sont lucides comprendront que l'avenir de notre pays réside dans la valorisation de sa langue maternelle. L'exemple le plus frappant est celui des dirigeants des plus grands partis politiques, ardents défenseurs de l'arabe classique. Ils n'arrêtent pas de m'attaquer, mais quand ils s'adressent au public, ils parlent en darija, car ils savent qu'autrement, ils ne seront pas compris. Cela s'appelle de l'hypocrisie. Tout comme ceux qui envoient leurs enfants dans des missions étrangères. Cela signifie qu'il n'y a pas de cohérence dans les discours, ni d'honnêteté intellectuelle.

- De par votre expérience, pensez-vous que la darija intéresse suffisamment les milieux académiques?

- C'est en tout cas ce que nous avons fait, avec des académiciens et scientifiques qui se sont penchés pour la première fois sur leur langue maternelle de manière structurée. Le dictionnaire sera mis en ligne sur le site de Zakoura. Toute personne pourra proposer des mots, des proverbes, des explications. Une commission recueillera ensuite tout cela, en fera une synthèse et d'autres dictionnaires seront publiés. Des concours seront, par ailleurs, organisés afin d'encourager les auteurs qui écrivent en darija. Nous créerons aussi des manuels d'apprentissage de la darija dans les écoles. Néanmoins, il faut d'abord que les autorités acceptent.

A Zakoura, les enfants apprennent en 3 ans ce que les élèves du cycle primaire public apprennent en 6 ans, et à raison de 3 heures par jour.

Ils réussissent de manière spectaculaire, avec des taux allant de 95 à 100%.



Nouredine Ayouch, président du Centre marocain de promotion de la darija: «Ceux qui sont lucides comprendront que l'avenir de notre pays réside dans la valorisation de sa langue maternelle» (Ph. Fondation Zakoura)

Grâce à l'usage de la langue maternelle, mais aussi à la méthode d'apprentissage. Nous avons recours à la chanson, au théâtre, à la valorisation et à l'épanouissement des enfants. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

# «Les institutions doivent parler la langue du peuple»

➡➡➡

■ **Au risque de l'exclure de l'école, du juridique, de l'administratif...**

■ **Les dialectes s'enrichissent et évoluent, mais il faut leur donner une chance!**

- **L'Economiste:** La darija, est-ce finalement une simple variante de l'arabe classique?

- **Alain Bentolila:** Ce qui est important, ce n'est pas la comparaison des structures ou du vocabulaire. Nous savons très bien que dans l'arabe marocain il y a un pourcentage important de mots d'origine berbère. Cet apport représente déjà une grande différence. Je pense, cela dit, que l'on perd beaucoup de temps à se demander si la darija est un dialecte, une variante d'une autre langue...

- **Beaucoup de gens se posent vraiment la question...**

- Je comprends, et ce que je peux dire en tant que linguiste, c'est que la darija est la langue parlée par tous les Marocains. C'est celle du peuple. La question la plus importante, à mon sens, est de savoir si



Alain Bentolila, professeur de linguistique à la Sorbonne: «La langue devrait être un choix politique au sens le plus noble du terme. C'est-à-dire dans le sens où le pouvoir donne au peuple le droit de comprendre ce qu'on lui dit, de s'exprimer et d'être compris. C'est la base même de la démocratie» (Ph. Jarfi)

entre l'institution, scolaire, juridique ou administrative, et le peuple marocain, il existe une véritable compréhension. Si l'institution s'exprime en une langue assimilée par tous, et si la communication

est efficace. A titre d'exemple, si l'école parle vraiment l'arabe classique, cela signifie qu'une partie des écoliers éprouve du mal à comprendre ce qu'on lui dit. De la même manière, dans les tribunaux, si les magistrats parlent une langue que le prévenu ne saisit pas, un problème de défense se pose.

- **Certains médias ont effectivement fait cet effort...**

- La langue devrait être un choix politique au sens le plus noble du terme. C'est-à-dire dans le sens où le pouvoir donne au peuple le droit de comprendre ce qu'on lui dit, de s'exprimer et d'être compris. C'est la base même de la démocratie. A partir du moment où la langue sert de barrière, nous nous retrouvons dans une situation extrêmement délicate.

La darija que les gens parlent est respectable. Elle évolue aussi et s'enrichit à mesure qu'ils évoluent. Mais il faut lui donner sa chance.

- **Beaucoup pensent que la darija ne peut pas servir d'outil de transmission des connaissances. Qu'en pensez-vous?**

- Il est évident que la langue du peuple ne demande qu'à s'enrichir. C'est le dialecte de l'enfant qui s'enrichira des savoirs scolaires et non le contraire. Les gens pensent que certaines langues sont nobles et d'autres pas. Or, il s'agit d'un instrument de communication, point à la ligne.

Autre exemple, concernant les séances du Parlement retransmises à la télévision. Si le langage du Parlement est trop distant par rapport à celui du peuple, c'est une supercherie absolue, un théâtre de marionnettes! Qui dit institution au service du peuple, dit parler commun. Ou bien vous demandez au peuple d'apprendre

## Distinction pour Abdeljalil Lahjomri

LE secrétaire perpétuel de l'Académie du Royaume, Abdeljalil Lahjomri, vient d'être nommé docteur honoris causa du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris. Une cérémonie a été organisée à cette occasion, le 12 décembre dernier à Paris. Plusieurs académiciens et personnalités marocaines et françaises y ont pris part. Dont le président de l'Institut du Monde arabe et ancien ministre de la Culture, Jack Lang, et Gilles Pécourt, recteur de la région académique Ile-de-France, recteur de Paris, chancelier des universités.



La cérémonie de remise du titre et des insignes de docteur honoris causa du Cnam à Abdeljalil Lahjomri a été marquée par la présence de plusieurs personnalités. Parmi elles, le président de l'Institut du Monde arabe et ancien ministre de la Culture, Jack Lang (Ph. M.E)

Le titre et les insignes de docteur honoris causa ont été rendus par l'administrateur général du Cnam, Olivier Faron.

Les participants ont notamment mis en avant le travail accompli par Abdeljalil Lahjomri à la tête de l'Ecole normale supérieure de Rabat, en tant que doyen de la faculté des sciences de l'éducation de l'université Mohammed V, ou encore, en tant que directeur du Collège royal. Ils ont également loué ses qualités d'homme de lettres, auteur de plusieurs ouvrages et initiateur de nombreux projets culturels (Maroc Culture, Rives méditerranéennes et Vision...). □

### Condamnés à être des «perroquets»

L'ILLETTRISME à l'école, ce n'est pas seulement une question d'approche pédagogique, mais aussi une histoire de langue d'enseignement. «Ce qui est navrant, c'est que nous savons parfaitement aujourd'hui qu'un enfant a très peu de chances d'apprendre à lire et écrire dans une langue qu'il ne parle pas ou mal. Sauf si l'on considère que lire c'est réciter», souligne Alain Bentolila. Et c'est justement le cas d'une bonne partie des écoliers. A défaut de savoir lire ou de comprendre leurs enseignements, ils apprennent par cœur et récitent. «C'est une perversion absolument terrible. Au lieu de former des enfants capables de comprendre, de donner leur point de vue, d'exercer leur esprit critique, d'analyser... ils sont condamnés à être des perroquets. D'abord, c'est frustrant pour eux. Ensuite, quels citoyens deviennent-ils? Des individus qui ne prennent jamais la parole, et qui peuvent être leurrés par n'importe qui, parce qu'on ne leur a pas appris à comprendre», regrette le linguiste. □

De ce point de vue-là, il conviendrait de parler de la langue de la nation utilisée par tous. Si nous n'avons pas cette capacité de compréhension entre les institutions et le peuple, cela veut dire que ce dernier est tout simplement exclu, de l'école, du juridique, de l'administratif, et d'un certain nombre de médias. Je pense, néanmoins, que nous sommes actuellement à un tournant de l'histoire du Maroc, avec cette volonté affichée d'aller vers un arabe médian. Pas un arabe relâché ou appauvri, mais suffisamment proche de ce que les gens comprennent.

l'arabe classique, ce qui est une pure folie, ou bien vous décidez que l'institution fera un pas vers la langue du peuple.

Il ne faut surtout pas que ce problème soit pollué, ni par un nationalisme qui n'a plus cours aujourd'hui, puisque le Maroc est indépendant, ni par des considérations religieuses qui sont dans une autre sphère. De tous temps, la langue du sacré a été différente de celle du profane. □

Propos recueillis par  
Ahlam NAZIH

Management interculturel

# Observer, comprendre, s'adapter!

■ Pour faciliter la cohabitation en entreprise, exit les stéréotypes et préjugés

■ L'ENCG Casablanca organise la 6e édition de sa journée dédiée à la thématique

MANAGER des ressources humaines est forcément synonyme de gestion de la complexité. Et à plus forte raison, quand il s'agit de profils issus de plusieurs cultures. Au Maroc, la thématique est de plus en plus d'actualité, avec un nombre croissant de cadres et de travailleurs subsahariens et européens qui font le choix de s'installer dans le Royaume. Dans le secteur de l'offshoring, par exemple, environ 10% des effectifs sont aujourd'hui originaires d'Afrique subsaharienne.

Se confronter à plusieurs cultures peut être source d'incompréhensions et de conflits. «Plus nous communiquons,



Une exposition sur les cultures méditerranéennes a également été organisée lors de la 6e journée du management interculturel de l'ENCG Casablanca. Des stands dédiés à plusieurs pays ont été décorés par les étudiants. Le prix du meilleur stand a été attribué à la Tunisie (Ph. ENCG)

plus nous nous rendons compte de nos différences et moins nous nous comprenons», avait confié à L'Economiste le philosophe français Edgar Morin.

Afin de sensibiliser les futurs cadres à cette problématique, l'ENCG de Casablanca organise depuis maintenant six ans toute une journée dédiée au management interculturel. La dernière édition s'est tenue il y a une dizaine de jours dans son campus, avec une table ronde réunissant des managers et experts, du Maroc, de Tunisie, de France et de Grèce.

Tous ont partagé leur expérience avec les étudiants de la grande école de commerce et de gestion. «Il existe trois types de cultures en entreprise: celle du patron, celle des cadres et celle des employés. Il ne faut surtout pas partir de stéréotypes. Mais plutôt tenter de comprendre l'autre, non pour le maîtriser, mais pour mieux coopérer», insiste Mohssine Benzakour, sociologue, enseignant-chercheur.

Pour faciliter la cohabitation, mieux vaut se défaire de ses préjugés. «Vous devez observer mais sans juger. Apprendre un maximum de langues étrangères est également crucial», conseille, quant à lui, Assilis Koufiotis, DG de la société grecque 10 Jareb. A l'ENCG,

les langues occupent une place centrale. Cinq sont obligatoires, dont l'arabe commercial, le français (en première année dans le cours de communication), l'anglais, l'espagnol et l'allemand. D'autres sont optionnelles, telles que le japonais et le chinois. Au total, une dizaine. «Il est utile d'observer son entourage pour connaître les gestes à ne pas avoir, les questions à ne pas poser... Cependant, il ne faut jamais être choqué de ce que l'on découvre», pense, pour sa part, Ghazi Frigui, directeur régional Moyen-Orient/Afrique chez le fabricant français de matériel de lutte contre l'incendie, POK. «Il faudrait partir du principe qu'il n'existe pas de culture supérieure à une autre, et savoir accepter l'autre, même si l'on est en désaccord, et comprendre sans porter de jugement», souligne Abdelmajid Ibenrissoul, professeur à l'ENCG Casablanca.

L'évènement s'est clôturé avec des joutes oratoires savamment formulées par les étudiants, des jeux méditerranéens, ainsi que par une chorégraphie sur le savoir vivre ensemble, baptisée «Together», également jouée par des étudiants qui débordent de talent. □

Ahlam NAZIH

## L'école fête ses 10 ans

■ Désormais la plus grande ENCG au Maroc, avec près de 2.900 inscrits

■ Les deux tiers des étudiants sont embauchés à leur sortie d'école

L'ENCG Casablanca a ouvert ses portes en 2007. Cette année universitaire elle fêtera donc ses dix ans. C'est aujourd'hui, en termes d'effectifs, la plus grande ENCG au Maroc. Elle compte près de 2.650 étudiants inscrits au cycle Grande école, et environ 250 en master, avec une douzaine de filières. D'une centaine de diplômés au démarrage, l'établissement, qui en est à sa 6e promotion, est passé à 627. D'après les enquêtes réalisées, les deux tiers des lauréats trouvent un emploi à leur sortie d'école. A une année de la diplomation, la quasi-totalité sont déjà embauchés.

Durant le cursus de cinq ans, quelque 5 stages sont obligatoires. «Certains en suivent une dizaine pendant leur cinq ans d'études. Nous totalisons également environ 230 stages à l'étranger par an», assure le directeur de l'école, Mohamed Nabil

Benchekroun. L'établissement mise aussi beaucoup sur les échanges d'étudiants. Il dispose pour cela de près d'une quinzaine de partenariats avec des universités et instituts étrangers, en France, en Allemagne, au Canada, au Portugal... des pourparlers sont en cours avec des universités turques. «Nous considérons qu'il s'agit d'une obligation, car ils permettent à nos jeunes de s'imprégner de ce qui se passe ailleurs. Malheureusement, la langue constitue pour nous un facteur de blocage pour des échanges avec des pays anglophones», souligne Benchekroun. Entre 50 et 100 étudiants en bénéficient chaque année.

L'ENCG Casablanca est un établissement «vivant». Les étudiants y organisent une multitude d'évènements, dans le cadre d'une quarantaine de clubs et d'ateliers qu'ils animent (art, culture, sport, débats, science, médias...). A l'instar du festival de musique universitaire (unique en Afrique), du Forum ENCG-Entreprises, ou encore, de la journée du management interculturel. «Nous encourageons nos étudiants à développer leurs talents», relève le directeur. Et du talent, ils en ont plein. En matière de théâtre, par exemple, les 4 troupes de l'école ont raflé l'an dernier 3 grands prix de festivals et une trentaine de trophées et de prix internationaux. □

A. Na

## Recrutement: HEM partage son forum

■ Pour sa 10e édition, il a accueilli les jeunes des universités et autres écoles de gestion

■ Les soft skills, principale exigence des entreprises invitées

ET de dix pour le forum annuel de recrutement de HEM! Pour cette édition, la business-school a accueilli sur son campus une cinquantaine d'entreprises. «Il s'agit là du plus grand forum de recrutement des écoles de gestion au Maroc», avance fièrement son administrateur directeur général, Yasmine Benamour. «HEM Carrière Expo» a pour objectif de mettre en contact les jeunes étudiants avec les professionnels de l'emploi opérant dans différents secteurs d'activité. Des entreprises marocaines (Mazars, Managem, BMCE, Attijariwafa bank...), mais également des groupes internationaux (PWC, Dell, Renault, Total, Deloitte...) ont été réunis dans un même espace, le 8 décembre dernier. Objectif: informer, orienter et recruter les visiteurs sur les différentes possibili-

tés de carrière et les opportunités d'emploi. Cette année, le forum a été ouvert aux étudiants des autres business-schools ainsi qu'à ceux des universités, afin de faire profiter l'évènement à un maximum de jeunes. «Le nombre important d'étudiants reçus et la qualité de leur CV ont hautement intéressé les recruteurs présents lors de cette édition», indique Yasmine Benamour.

Des profils très divers, formés dans les domaines du marketing, de la logistique et de la finance ont ainsi défilé dans les stands tout au long de la journée. Les entreprises, pour leur part, ont proposé des postes dans des secteurs très variés, de l'industrie à la grande distribution, en passant par l'automobile, ou encore la logistique.

Lors des entretiens, les recruteurs ont beaucoup insisté sur les soft skills pour dénicher des talents. «L'ouverture d'esprit, la maîtrise linguistique (plus de trois langues), la mobilité à l'international, la pensée critique sont des qualités nécessaires pour recruter un candidat», souligne Réda Raissouni, DRH de Mazars. □

T.E.G.

# Nudging: Incitez au lieu de commander

■ Une pratique qui consiste à orienter les actions des employés sans altérer le libre arbitre

■ Design de l'environnement de travail, applications 2.0, affichage visuel... Les outils clés!

■ Un moyen d'impliquer davantage les troupes et d'économiser

INCITER les salariés à prendre de nouvelles décisions plus rentables pour l'entreprise, c'est le concept particulièrement original du «nudging»! Une démarche originaire des Etats-Unis qui revient à agir sur l'inconscient sans jamais altérer le libre arbitre des employés. Un moyen d'améliorer la performance et la santé psychologique des collaborateurs tout en économisant les coûts d'un dispositif de motivation classique. Explications.

Le nudging vient du terme anglais «nudge» qui signifie littéralement «coup

de pouce». Une démarche qui consiste à manager différemment de la méthode traditionnelle «command and control» et d'orienter subtilement les comportements des employés en faveur de l'intérêt collectif en se basant sur des processus de

formes. L'on distingue tout d'abord ceux basés sur l'inconscient et notamment sur le réaménagement de l'environnement de travail, explique Saïf Allah Allouani. Ainsi, le décloisonnement des bureaux peut encourager les échanges tandis que

faveur du bien collectif», précise l'expert en ressources humaines. Le feedback peut également être obtenu via les réseaux sociaux et les applications sur smartphone.

Un moyen d'impliquer davantage les collaborateurs dans leur travail et d'optimiser considérablement leurs performances. En effet, en suivant leurs propres décisions, ces derniers se sentent immédiatement plus engagés et donnent alors le meilleur d'eux-mêmes. La démarche est par ailleurs autrement moins coûteuse que les primes ou encore les promotions. Le nudging s'avère également clairement plus bénéfique pour les troupes sur le plan socio-psychologique.

Au Maroc, la méthode est couramment employée mais sans que le terme «nudging» y soit explicitement associé, confie Saïf Allah Allouani. Le nudging visuel est ainsi très pratiqué au sein des entreprises industrielles où l'on affiche régulièrement les accidents de travail ou encore le niveau de qualité. La démarche existe également dans les agences commerciales où les vendeurs disposent de poste de travail à usage collectif afin d'encourager le concept de la vente proactive. □

K. A.

## Une démarche déjà employée par certains gouvernements

LE «nudging» a été exposé pour la première fois au public en 2008 dans l'ouvrage «Nudge: la méthode douce pour inspirer la bonne décision» du professeur de droit à Harvard Cass Sunstein et de l'économiste Richard Thaler. Les deux auteurs se sont inspirés des concepts de l'économie comportementale pour proposer des solutions originales à des problèmes de santé publique ou encore d'écologie. Depuis, plusieurs gouvernements ont eu recours à la démarche pour encourager les fonctionnaires et les citoyens à s'engager dans le nouveau paradigme, confie Saïf Allah Allouani, psychosociologue, coach et consultant en ressources humaines. □

prise de décision et en modifiant l'environnement de travail, nous apprend Saïf Allah Allouani, psychosociologue, coach et consultant en ressources humaines. Une pratique qui se caractérise par des actions rapides et concrètes gratifiant certains comportements et suscitant la curiosité des collaborateurs. «Le nudging préserve le libre arbitre des employés. Il ne fait appel à aucune obligation ni à aucun discours incitatif formel», ajoute par ailleurs le spécialiste. En entreprise, les «nudges» peuvent prendre plusieurs

le placement d'espaces pour fumeurs au sous-sol décourage les employés de faire le déplacement. Le nudging peut également être fondé sur la raison. Dans ce cas, le feed-back peut dans un premier temps être visuel. Par exemple, si une entreprise cherche à réduire sa consommation d'électricité, elle peut afficher d'une manière visible le niveau de consommation d'électricité quotidien par département. Une pratique qui suscite le désir naturel chez les individus de paraître mieux que les autres et d'agir en

## BRÈVES

■ Des compétitions de talents destinées aux lycéens pour HEM

HEM organise jusqu'à avril 2017 une nouvelle édition de «HEM Art and spirit», une série de compétitions de talents artistiques destinées à plus de 600 lycéens du Maroc. Objectif : contribuer à développer l'esprit de challenge chez les jeunes. La manifestation comprendra «Le Grand jeu HEM» incluant des questions de culture générale et «HEM talent show» qui évaluera les candidats à travers des épreuves de danse ou encore de théâtre suivant divers critères.

■ Trois ans à soutenir l'employabilité des jeunes pour la Fondation Citi et EFE-Maroc

La Fondation de l'Education pour l'Emploi au Maroc (EFE Maroc) et la Fondation Citi viennent de célébrer leurs trois ans de collaboration via le programme de partenariat régional «Formation pour l'avenir : l'emploi et la sensibilisation des jeunes de la région Mena». Un projet au cours duquel près de 75 jeunes ont été formés et placés en entreprise. Ces derniers ont en effet pu bénéficier de formations offertes spécifiquement à cet effet. Un moyen de soutenir les jeunes marocains en recherche d'emploi et de les préparer à forger leur avenir.

■ La fac de Safi en visite à l'OCP

L'Office chérifien de phosphates (OCP) du site

de Safi a reçu pour une demi-journée les étudiants du troisième semestre de la licence «Economie et Gestion» de la faculté poly-disciplinaire de Safi. La visite a commencé par la présentation de la maquette du site industriel actuel de l'OCP à Safi. Les étudiants ont ensuite pris part à la projection d'une vidéo institutionnelle relatant l'historique de l'OCP depuis 1920. La troisième partie de la visite était consacrée à un exposé sur la monographie du site OCP de Safi. Les étudiants étaient encadrés par Abderazak Benchraï.

■ Des accords pour promouvoir l'employabilité des jeunes

La signature de l'accord renvoyant à l'exécution des activités «Education secondaire» et «formation professionnelle» relevant du programme de coopération signé entre le gouvernement du Royaume du Maroc et Millennium Challenge Corporation (Compact II) vient d'avoir lieu. Objectif : promouvoir l'employabilité des jeunes marocains et garantir un accès équitable à l'éducation secondaire et à la formation professionnelle. La première activité cible pas moins d'une centaine d'établissements d'enseignement secondaire répartis sur plusieurs régions et a pour objectif de développer un modèle intégré d'amélioration des établissements de l'enseignement secondaire. La seconde activité, quant à elle, vise le développement d'une formation professionnelle tirée par la demande à travers la création ainsi que la reconversion de centres de formation professionnelle.

■ Un nouveau Campus France à l'Institut français de Fès

Une nouvelle antenne Campus France vient d'être inaugurée à l'Institut français de Fès. Le réseau s'élargit ainsi pour la quatrième fois après Rabat en 2005, Casablanca en 2012 et Marrakech en 2014. Le nouvel espace en question sera inauguré par l'Ambassadeur de France au Maroc aujourd'hui à 11h30 au sein de l'Institut français de Fès. Pour rappel, Campus France Maroc est un service de l'Institut français du Maroc s'adressant à l'ensemble des étudiants étrangers résidant au Maroc et issus de l'enseignement marocain ou étranger souhaitant poursuivre leurs études supérieures dans l'hexagone ou s'y rendre pour présenter un concours ou un entretien de sélection.

■ LG Electronics renouvelle son pôle management

LG Electronics vient de renouveler son pôle management. Ainsi, Jo Seong-jin, directeur de la division Home Appliance and Air Solution du groupe, a été promu au poste de président de la firme. Ayant intégré le groupe dès 1976, il a fait notamment partie de l'équipe qui a développé la première machine à laver automatique de LG en 1980. Il sera remplacé par Song Dae hyun, actuellement chef de la zone CIS et président de LG Russie. Pas moins de 56 autres hauts cadres du groupe ont également été promus à des postes tels que vice-présidents exécutifs ou encore principaux. □