

La rémunération au mérite des enseignants au Maroc : perceptions des acteurs et enjeux pour la performance éducative dans le secondaire qualifiant

Merit-Based Pay for Teachers in Morocco: Stakeholder Perceptions and Implications for Educational Performance in Upper Secondary Education.

Auteur 1 : Brahim IDBENDRISS.

Auteur 2 : Issam DEBBAGH.

Brahim IDBENDRISS, Docteur, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah FSJES Fès

Issam DEBBAGH, Enseignant-chercheur, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah FSJES Fès

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : DEBBAGH .I & IDBENDRISS .B (2026) « La rémunération au mérite des enseignants au Maroc : perceptions des acteurs et enjeux pour la performance éducative dans le secondaire qualifiant », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 2287– 2308.



DOI : 10.5281/zenodo.19004249
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé :

Cet article analyse l'impact de la rémunération au mérite sur les pratiques professionnelles des enseignants au Maroc à partir d'une revue de la littérature et d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon d'enseignants du secondaire, d'élèves, ainsi que de responsables d'établissements scolaires. Les résultats montrent que ce dispositif peut constituer un facteur de motivation, mais que son efficacité dépend de la mise en place de mécanismes d'évaluation justes, transparents et adaptés au contexte éducatif marocain.

Mots-clés : Rémunération au mérite, motivation des enseignants, performance éducative, mécanismes d'évaluation, politique éducative.

Abstract:

This article analyzes the impact of merit-based pay on the professional practices of teachers in Morocco, based on a literature review and an empirical study conducted with a sample of secondary school teachers, students, and school administrators. The results show that this mechanism can serve as a motivating factor, but its effectiveness depends on the implementation of fair, transparent evaluation mechanisms adapted to the Moroccan educational context.

Keywords: Merit-based pay, teacher motivation, educational performance, evaluation mechanisms, education policy.

Introduction :

La recherche de la qualité de l'éducation est aujourd'hui un enjeu central pour les systèmes éducatifs. Au Maroc, malgré plusieurs réformes, les résultats scolaires restent souvent en dessous des attentes et les classements internationaux placent le pays à une position mondiale préoccupante¹. Cette situation souligne l'urgence d'améliorer la qualité des apprentissages, la formation des enseignants et l'efficacité des politiques éducatives. Dans ce contexte, l'idée d'introduire ou de renforcer des mécanismes de rémunération au mérite pour les enseignants a émergé comme une piste susceptible de stimuler la performance professionnelle. Cette rémunération, définie comme une compensation financière liée à l'évaluation de la performance, est au cœur de nombreux débats : ses partisans estiment qu'elle peut motiver les enseignants et améliorer la qualité de l'enseignement, tandis que ses détracteurs craignent qu'elle n'engendre des effets pervers, tels que la concurrence malsaine ou une focalisation excessive sur les notes au détriment des compétences.

Au Maroc, le système éducatif a connu ces dernières décennies plusieurs réformes visant à améliorer la qualité de l'enseignement et la performance des élèves. Toutefois, la rémunération variable fondée sur la performance des enseignants demeure quasiment absente du contexte marocain. En effet, la structure salariale repose principalement sur l'ancienneté, le grade et l'échelon. La progression de carrière dépend ainsi de l'avancement indiciaire et de la promotion de grade, souvent régis par des quotas et l'ancienneté, plutôt que par une évaluation directe de la performance. À l'inverse, dans plusieurs pays les politiques éducatives tendent progressivement à intégrer des éléments d'évaluation de la performance dans la gestion des carrières et de la rémunération, ce qui alimente le débat sur une éventuelle évolution du système marocain.

Dans ce cadre, l'introduction d'une rémunération au mérite, notamment pour les enseignants du secondaire qualifiant et du lycée — dont la performance est souvent associée aux résultats au baccalauréat — est envisagée comme un levier potentiel pour renforcer l'engagement pédagogique et améliorer les résultats scolaires. Cette réflexion est particulièrement pertinente à ce niveau d'enseignement, où la réussite des élèves joue un rôle déterminant dans leur insertion future et dans le développement socio-économique du pays.

¹ Dans Les indices liés à l'économie du savoir, le Maroc reste en position moyenne ou faible, se situant par exemple autour du 89^e rang mondial dans l'Indice mondial du savoir 2025, avec des performances particulièrement faibles dans l'enseignement pré-universitaire et supérieur.

L'objectif de cet article est d'analyser comment la rémunération au mérite est perçue par les enseignants au Maroc, d'étudier son impact sur leur motivation et leurs pratiques pédagogiques, et d'évaluer les implications de son adoption dans le système éducatif marocain. Notre question de recherche est donc la suivante : Dans quelle mesure l'introduction d'un système de rémunération au mérite dans l'enseignement secondaire qualifiant au Maroc influence-t-elle la performance éducative, et comment ce changement est-il perçu par les principaux acteurs du système scolaire ?

Pour y répondre, notre étude qui s'appuie sur une revue de littérature et une analyse empirique, analyse la rémunération au mérite dans l'enseignement secondaire au Maroc à travers trois dimensions : les enjeux et politiques éducatives, les perceptions des acteurs scolaires concernés (enseignants, élèves et responsables) et ses effets sur la performance éducative.

Revue de littérature :

La rémunération au mérite vise à récompenser les enseignants en fonction de leur performance et des résultats obtenus (Lavy, 2009). Elle repose généralement sur trois principes fondamentaux : la mesurabilité de la performance, l'existence d'un lien direct entre performance et récompense, et la transparence dans l'attribution des primes (Springer et al., 2011). Ce dispositif cherche ainsi à créer des incitations financières susceptibles d'améliorer l'engagement professionnel, la motivation et la qualité des pratiques pédagogiques.

L'impact de la rémunération au mérite sur la performance éducative peut être interprété à travers plusieurs cadres théoriques de la motivation. Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), l'efficacité du dispositif dépend de la conviction de l'enseignant que son engagement pédagogique conduira à de meilleurs résultats chez les élèves, lesquels seront reconnus par une récompense valorisée. La théorie du renforcement (Skinner, 1953) soutient également cette logique, en considérant la prime comme un stimulus positif qui encourage la reproduction de pratiques efficaces. Toutefois, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) apporte une nuance importante : pour que ces incitations renforcent réellement la performance sans affaiblir la motivation intrinsèque liée au métier d'enseignant, le système de récompense doit être perçu comme un soutien à la compétence plutôt que comme un mécanisme de contrôle.

Dans la même perspective, Roman (2010) souligne que la rémunération au mérite repose sur une logique d'incitation et de responsabilisation. Pour être efficace, ce système doit garantir une mesure objective des résultats, assurer que l'effort supplémentaire se traduit par une

récompense tangible et maintenir une équité procédurale afin de préserver la motivation des enseignants.

Les résultats empiriques concernant l'efficacité de ces dispositifs demeurent toutefois contrastés. Plusieurs études montrent que les incitations financières liées à la performance peuvent améliorer les apprentissages des élèves dans certains contextes. Des expériences menées en Inde (Muralidharan et Sundararaman, 2011 ; Muralidharan, 2012), en Israël (Lavy, 2009), en Tanzanie (Mbiti et al., 2019) et en Ouganda (Gilligan et al., à paraître) indiquent des progrès significatifs lorsque les contrats d'enseignants sont explicitement orientés vers l'amélioration des résultats scolaires. Au Rwanda, une expérimentation à grande échelle fondée sur un essai contrôlé randomisé, réalisée en partenariat avec le Rwanda Education Board (Leaver et al., 2021), s'appuie sur des indicateurs observés en classe tels que l'assiduité, la préparation des enseignants et leurs pratiques pédagogiques. Les résultats montrent des gains d'apprentissage importants chez les élèves ainsi qu'une amélioration de l'assiduité des enseignants (Crawford, 2021).

Cependant, la littérature internationale souligne également des effets plus nuancés. Une méta-analyse réalisée par Glazerman et Seifullah (2012) indique que l'efficacité de la rémunération au mérite varie selon les contextes : certains programmes produisent des améliorations significatives des résultats scolaires, tandis que d'autres ont des effets limités ou temporaires. Dans le contexte africain, plusieurs recherches montrent que les incitations financières ne produisent des effets durables que lorsqu'elles sont accompagnées de systèmes d'évaluation fiables, de formations continues et d'un soutien institutionnel solide (Akyeampong, 2017).

Par ailleurs, certains travaux mettent en évidence les limites liées à l'utilisation d'indicateurs de performance centrés sur la valeur ajoutée des enseignants. Rothstein (2010) souligne que ces mesures peuvent comporter des biais liés à des facteurs non observables, ce qui pose problème lorsque les rémunérations reposent uniquement sur ces indicateurs. De même, Carrell et West (2010) montrent que l'efficacité d'un enseignant ne peut être évaluée uniquement à court terme à partir des résultats immédiats des élèves. Jackson (2013) met également en évidence l'importance des compétences non cognitives développées par les enseignants, souvent absentes des systèmes d'évaluation traditionnels.

Néanmoins, d'autres recherches suggèrent que l'utilisation prudente de ces indicateurs peut contribuer à améliorer les politiques d'incitation. Kane et Staiger (2008) montrent que certains biais peuvent être réduits lorsque les procédures d'évaluation sont rigoureuses. En outre, l'étude

longitudinale de Chetty, Friedman et Rockoff (2011) indique que les enseignants ayant une forte valeur ajoutée peuvent avoir des effets durables sur la réussite économique et sociale des élèves. Ces résultats suggèrent que la rémunération au mérite peut être pertinente si elle s'appuie sur des dispositifs d'évaluation multiples et équilibrés, combinant résultats scolaires, dimensions non cognitives et appréciations qualitatives.

Au Maroc, la rémunération des enseignants est principalement encadrée par le statut de la fonction publique et repose sur une grille indiciaire fondée sur le grade, les fonctions et surtout l'ancienneté depuis la réussite au concours de l'Éducation nationale, avec des primes et indemnités liées aux missions, et il n'existe pas encore de dispositif généralisé de rémunération au mérite fondé sur la performance des élèves². Cette situation est parfois critiquée car elle peut être perçue comme peu motivante pour les enseignants les plus performants et maintient certains écarts entre catégories d'enseignants exerçant pourtant des tâches similaires.

Le système actuel de rémunération des enseignants repose principalement sur le diplôme (pour le secondaire), l'ancienneté et une note individuelle issue de l'évaluation. Cette note est attribuée à 60 % par l'inspection pédagogique et à 40 % par le chef d'établissement. Toutefois, ce dispositif présente plusieurs limites : les inspections sont rares et irrégulières selon les académies, les critères d'évaluation restent flous, et une seule observation de courte durée ne permet pas d'apprécier l'ensemble du travail enseignant, notamment les activités hors classe. De plus, les enseignants connaissent à l'avance la date de l'inspection, ce qui peut fausser l'évaluation, et les résultats ne sont communiqués que plusieurs mois après.

Jusqu'à présent, il n'existe pas dans la réglementation marocaine un système obligatoire de rémunération au mérite fondé sur des résultats pédagogiques (par exemple la performance des élèves). Cependant, dans certaines dispositions du nouveau statut unifié, une prime de performance annuelle est prévue pour des catégories spécifiques du personnel éducatif, tenant compte d'indicateurs d'évaluation. Cela constitue une première étape vers une rémunération plus différenciée, mais pas encore un système généralisé basé uniquement sur la performance individuelle.

Dans plusieurs systèmes éducatifs, la rémunération au mérite a été introduite comme levier de modernisation de la gestion publique inspirée du New Public Management. Ce courant cherche

² Certaines initiatives pilotes, notamment dans des établissements qualifiés d'écoles et collèges pionniers, ont été mises en place afin d'expérimenter de nouvelles approches pédagogiques, des modes de gestion innovants ainsi que des dispositifs d'incitation des enseignants.

à introduire dans le secteur public des pratiques issues du secteur privé, telles que l'évaluation par résultats, la culture de la performance et la responsabilisation des acteurs éducatifs.

Cependant, la littérature scientifique présente des résultats contrastés concernant l'efficacité réelle de ce dispositif sur l'amélioration des apprentissages des élèves, par exemple :

- **Aux États-Unis** : Les systèmes pay-for-performance ont montré des résultats mitigés, améliorant parfois la performance des enseignants débutants mais générant stress et compétition (Springer et al., 2011).
- **Angleterre** : Le système PRP (performance-related pay) a été supprimé en 2024, après avoir montré peu d'effet sur les résultats des élèves et généré stress et concurrence (NEU, 2024).
- **En France**, il n'existe pas de système national qui rémunère les enseignants en fonction de la performance de leurs élèves ou de leurs résultats pédagogiques. La rémunération est surtout structurée autour du traitement indiciaire, qui augmente avec l'avancement dans la carrière (échelons et grades), ainsi que de primes liées à des missions particulières ou à des conditions d'exercice spécifiques (OCED³, 2023).

Les pays qui adoptent les incitations à la performance sont les pays qui réalisent de très bonnes performances dans les programmes internationaux d'évaluation des Systèmes éducatifs (PISA, TIMSS, PIRLS⁴...). Le Singapour, la Corée du Sud, la Turquie et le Shanghai qui adoptent un système de primes financières individuelles, réalisent ainsi des Levels très avancés dans la lecture, les mathématiques, les sciences, contrairement au Maroc qui se classe parmi les derniers systèmes éducatifs. L'actuel système de rémunération des enseignants au Maroc a prouvé des limites relatives à l'amélioration du rendement. L'indépendance entre le salaire et le rendement peut ainsi pousser les enseignants à adopter des comportements opportunistes tout comme cela est prouvé par la théorie de l'agence. Au Maroc comme d'autres pays (exemple : les États-Unis), l'allocation de primes de rendement des enseignants impactera des éléments visibles de l'opération enseignement apprentissage tels que : l'engagement, l'absentéisme, l'effort

³ Organisation de coopération et de développement économiques : c'est une organisation intergouvernementale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

⁴ Les principales évaluations internationales de l'éducation sont PISA, TIMSS et PIRLS. PISA, mené par l'OCDE, évalue la capacité des élèves de 15 ans à appliquer leurs connaissances dans la vie réelle, tandis que TIMSS et PIRLS, réalisés par l'International Association for the Evaluation of Educational Achievement, mesurent la maîtrise des programmes scolaires en mathématiques, sciences et lecture chez les élèves du primaire et du collège.

déployé, mais pour l'acquisition des compétences par les élèves cela nécessite des développements d'ordre pédagogique et didactique.

Tableau 1 : Comparaison synthétique

Pays	Salaire de base	Rémunération au mérite	Spécificités
Maroc	Basé sur l'ancienneté, le grade et l'échelon	Quasi inexistante à l'échelle nationale	Progression salariale principalement administrative ; absence de lien direct entre performance et rémunération
Israël	Salaire de base national	Oui – primes liées aux résultats des élèves et à l'évaluation	Réformes intégrant des indicateurs de performance (expérience étudiée par Lavy, 2009)
Inde	Salaire fixe selon statut public	Oui – incitations expérimentales liées aux résultats scolaires	Expériences randomisées montrant des gains significatifs (Muralidharan & Sundararaman)
Rwanda	Salaire de base national	Oui – primes basées sur assiduité, préparation et pratiques pédagogiques	Évaluation par essai contrôlé randomisé ; gains d'apprentissage notables
Singapour	Salaire compétitif et attractif, comparable à d'autres professions qualifiées	Oui – primes annuelles basées sur une évaluation globale (résultats, engagement, contribution à l'établissement)	Système fortement structuré ; culture de performance institutionnalisée ; formation continue obligatoire ; gestion centralisée par le ministère de l'Éducation
Corée du Sud	Salaire évolutif selon l'ancienneté et le grade ; niveau relativement élevé par rapport au salaire moyen national	Oui – primes de mérite fondées sur l'évaluation individuelle ; part variable modérée	Forte valorisation sociale du métier ; système éducatif très compétitif ; importance des inspections et de l'évaluation administrative
Turquie	Salaire principalement fondé sur le statut public, l'ancienneté et le grade	Limitée – système historiquement centré sur l'ancienneté ; réformes récentes introduisant des mécanismes d'évaluation	Centralisation du système éducatif ; débats syndicaux sur l'évaluation ; rémunération majoritairement statutaire malgré les tentatives de réforme
Suisse	Très élevé dans certains cantons	Non généralisé	Décentralisé, primes pour tâches additionnelles

Source : Fait par les auteurs

L'introduction d'un système de rémunération au rendement pour les enseignants fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature et chez les syndicats. Plusieurs études indiquent que ce

dispositif aurait un impact limité sur l'amélioration des résultats scolaires et pourrait accroître la charge administrative liée aux évaluations. De plus, la rémunération individualisée risque de réduire la collaboration entre enseignants et de reposer sur des indicateurs partiels qui ne reflètent pas toute la complexité du métier. Les analyses de l'Organisation de coopération et de développement économiques soulignent ainsi que l'efficacité de ces politiques dépend fortement du contexte et de leur mode de mise en œuvre (Pepper & Stecher, 2010 ; Ballou & Podgursky, 1993).

Tableau 2 : Rémunération au rendement des enseignants : avantages et inconvénients

Aspect	Avantages pour les professeurs	Inconvénients / Limites	Références
Motivation et engagement	Incitation à améliorer les résultats aux examens nationaux (BAC) et les performances globales des élèves	Stress accru avant les examens, risque de focalisation sur les classes « faciles » ou les matières testées	Lavy (2009) ; Akyeampong (2017)
Reconnaissance du mérite	Valorise les enseignants performants, pouvant favoriser les promotions internes ou primes	Perception d'injustice si l'évaluation des performances est subjective	Springer et al. (2011) ; NEU (UK, 2024)
Orientation vers les résultats	Encourage le suivi personnalisé et la préparation aux examens standardisés	Peut réduire l'attention portée aux compétences transversales et aux activités non évaluées	OECD (2023) ; Sahlberg (2011)
Innovation pédagogique	Les enseignants peuvent expérimenter de nouvelles méthodes pour améliorer l'apprentissage	Risque de compétition entre collègues et faible collaboration sur projets pédagogiques	Deci & Ryan (1985) ; NEU (UK, 2024)
Conditions institutionnelles	Favorise la responsabilisation et le suivi régulier des élèves	Peu efficace sans accompagnement pédagogique, ressources suffisantes et soutien administratif	Sahlberg (2011) ; Akyeampong (2017)
Administration et coûts	Permet des primes ciblées pour les enseignants performants sur résultats scolaires	Complexité administrative, suivi régulier nécessaire et coûts potentiels élevés pour l'État	Springer et al. (2011)

Source : Fait par les auteurs

Méthodologie de recherche :

Nous avons fait appel à une approche quantitative à travers une enquête réalisée en 2024 dans plusieurs villes marocaines, notamment à Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech et Tanger, afin de tenir compte de la diversité des contextes éducatifs et socio-économiques. Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour une posture épistémologique positiviste. Ce paradigme repose sur l'idée que les faits réels peuvent être observés empiriquement et expliqués logiquement. L'étude a porté sur les acteurs scolaires directement impliqués dans le fonctionnement des établissements secondaires qualifiants au Maroc. Elle a inclus un échantillon d'enseignants exerçant en milieu urbain et rural afin de refléter la diversité des contextes scolaires, des élèves issus des classes concernées par les mécanismes d'évaluation de la performance, ainsi que des responsables scolaires (chefs d'établissement). L'échantillon a été sélectionné selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance, justifiée par la facilité d'accès aux participants et les contraintes pratiques liées à la collecte des données sur le terrain.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon du questionnaire

Catégorie d'acteurs	Profil / caractéristiques	Lieu d'exercice / origine	Taille de l'échantillon
Enseignants du secondaire qualifiant	Enseignants de différentes disciplines (sciences, lettres, langues) avec ancienneté variée	Milieus urbains, semi-urbains et ruraux (Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Tanger)	120
Élèves du secondaire qualifiant	Élèves des classes concernées par les évaluations scolaires (1 ^{ère} et 2 ^{ème} année Bac)	Lycées situés dans les villes étudiées	60
Responsables scolaires	Chefs d'établissement (proviseurs ou directeurs de lycée)	Établissements secondaires des villes étudiées	20
Total			200

Source : Fait par les auteurs

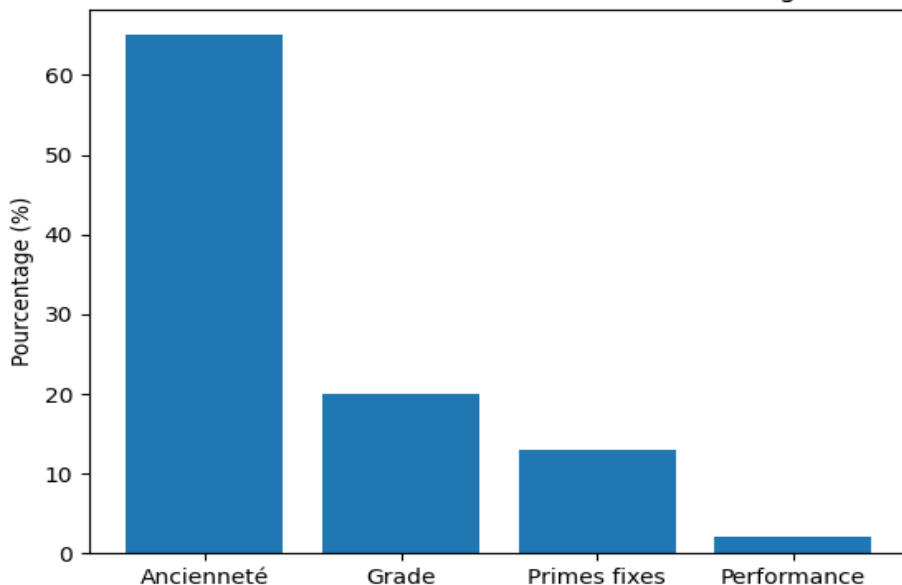
L'étude a ainsi concerné particulièrement des enseignants de lycée appartenant à différentes disciplines (sciences, lettres et langues), présentant des niveaux d'ancienneté variés et exerçant dans des établissements situés en milieux urbains et semi-urbains, ce qui permet d'obtenir une

diversité de profils et de situations professionnelles. Dans le contexte spécifique du lycée, certains éléments institutionnels jouent un rôle central dans l'analyse de la performance enseignante, notamment les examens nationaux tels que le baccalauréat ou d'autres évaluations certifiantes, souvent considérés comme des indicateurs mesurables des résultats scolaires. Dans cette perspective, l'introduction d'un système de rémunération au mérite peut contribuer à renforcer l'engagement pédagogique des enseignants, en développant une plus grande responsabilisation des enseignants vis-à-vis de la réussite académique globale des élèves. Le choix de ces catégories vise à analyser les différences de perceptions et de pratiques pédagogiques selon l'expérience, la matière enseignée et le contexte d'établissement (urbain ou périurbain). La collecte des données a reposé principalement sur un questionnaire structuré comportant des questions fermées et ouvertes portant sur les motivations professionnelles des enseignants, leur perception du système actuel de rémunération, leur préférence entre rémunération à l'ancienneté et rémunération au mérite, les effets perçus de la rémunération au rendement sur la motivation et la performance pédagogique et les avantages et limites potentiels d'un système basé sur les résultats scolaires. La collecte des données a été effectuée principalement à l'aide d'un questionnaire structuré comportant des questions fermées (QCM et échelles de Likert) et ouvertes sur les conditions de travail, la motivation professionnelle et la perception du système de rémunération au mérite, complété par quelques entretiens semi-directifs. Le questionnaire s'appuie sur des modèles théoriques de la motivation au travail, notamment la théorie de l'expectation de Victor Vroom, la théorie de l'agence développée par Michael C. Jensen et William H. Meckling, ainsi que la théorie de l'autodétermination de Edward L. Deci et Richard M. Ryan. Ces approches expliquent comment les incitations, la reconnaissance et la motivation influencent l'engagement et la performance des enseignants.

Pour garantir la validité et la fiabilité de l'étude, le questionnaire a été prétesté auprès d'un groupe pilote d'enseignants, les questions ont été formulées de manière claire et neutre, et la triangulation des méthodes quantitative et qualitative a permis de renforcer la crédibilité des résultats. Les données recueillies ont été codifiées et analysées à l'aide de statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes) et d'analyses comparatives à l'aide de logiciels SPSS et Excel, et ce afin d'identifier les tendances générales des réponses des enseignants, ainsi que par une analyse thématique des réponses ouvertes pour mieux comprendre les perceptions et leurs expériences professionnelles.

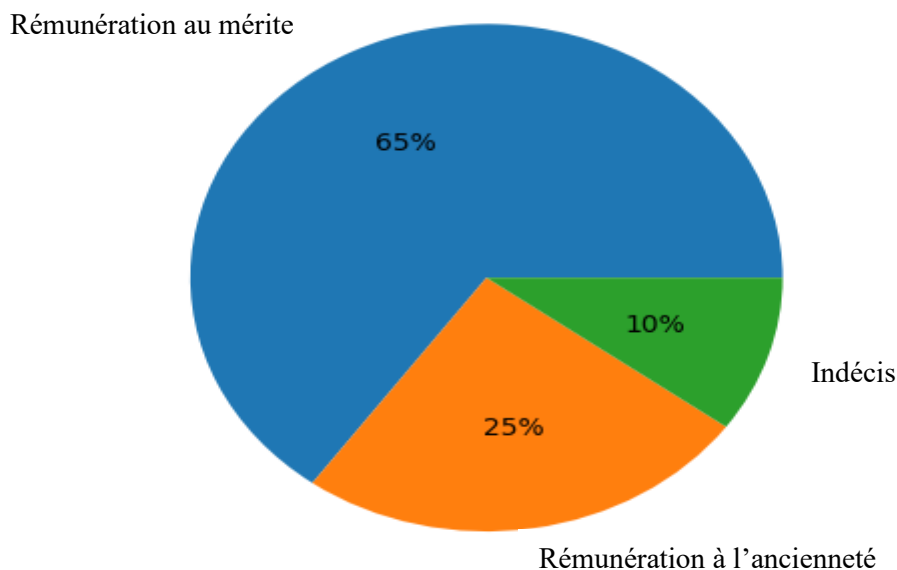
Résultats :

Graphique1: Structure de la rémunération des enseignants



Ce graphique montre que le système de rémunération des enseignants au Maroc reste fortement dominé par l’ancienneté. La part très faible de la rémunération liée à la performance confirme le caractère peu incitatif du modèle salarial actuel. Ces résultats rejoignent les analyses du Conseil Supérieur de l’Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique qui souligne la prédominance d’un système de progression automatique.

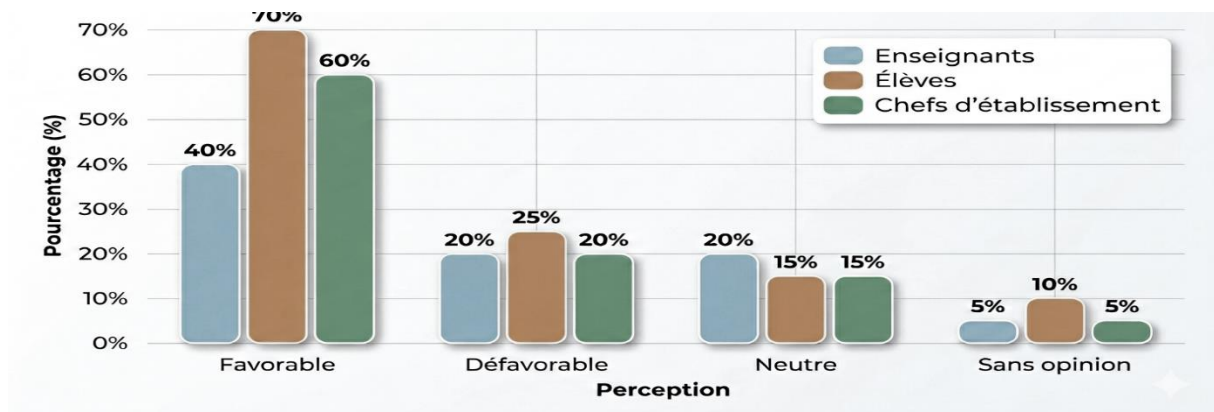
Graphique 2 : Préférences des enseignants : rémunération au mérite vs ancienneté



Source : Fait par les auteurs

Le graphique présente les préférences des enseignants entre la rémunération au mérite et la rémunération basée sur l'ancienneté. Les résultats montrent que 65 % des enseignants préfèrent un système de rémunération à l'ancienneté, cette position peut s'expliquer par l'importance accordée à la stabilité de la carrière, à l'expérience accumulée et à la sécurité professionnelle. Cela peut refléter une volonté de reconnaissance professionnelle et de motivation supplémentaire au sein du corps enseignant. En revanche, 25 % seulement des enseignants préfèrent un système fondé sur le mérite. Ce qui indique une tendance minoritaire en faveur d'un modèle qui valorise la performance, l'engagement pédagogique et les résultats obtenus dans le travail éducatif.

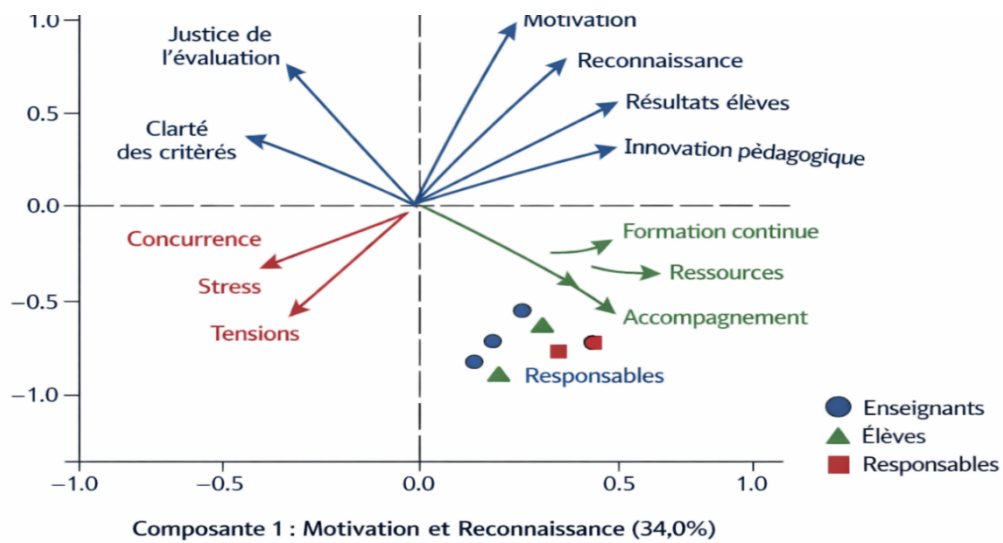
Graphique 3 : Perceptions des acteurs scolaires sur la rémunération au mérite



Source : Fait par les auteurs

Ce graphique présente la **perception d'un établissement** par trois catégories d'acteurs : les enseignants, les élèves et les chefs d'établissement. L'opinion **favorable** est largement majoritaire au sein de tous les groupes. Les **élèves** sont les plus enthousiastes (70 %), suivis des chefs d'établissement (60 %) et des enseignants (40 %). Bien que ces derniers soient les moins nombreux à avoir un avis favorable, cela reste leur réponse principale.

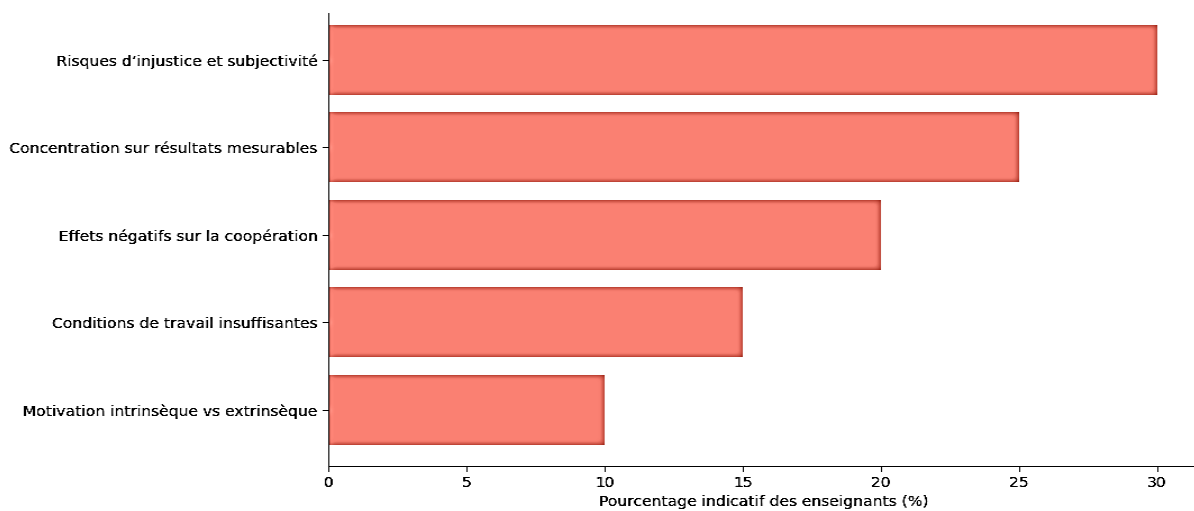
Graphique 4 : ACP des perceptions des acteurs scolaires



Source : Fait par les auteurs

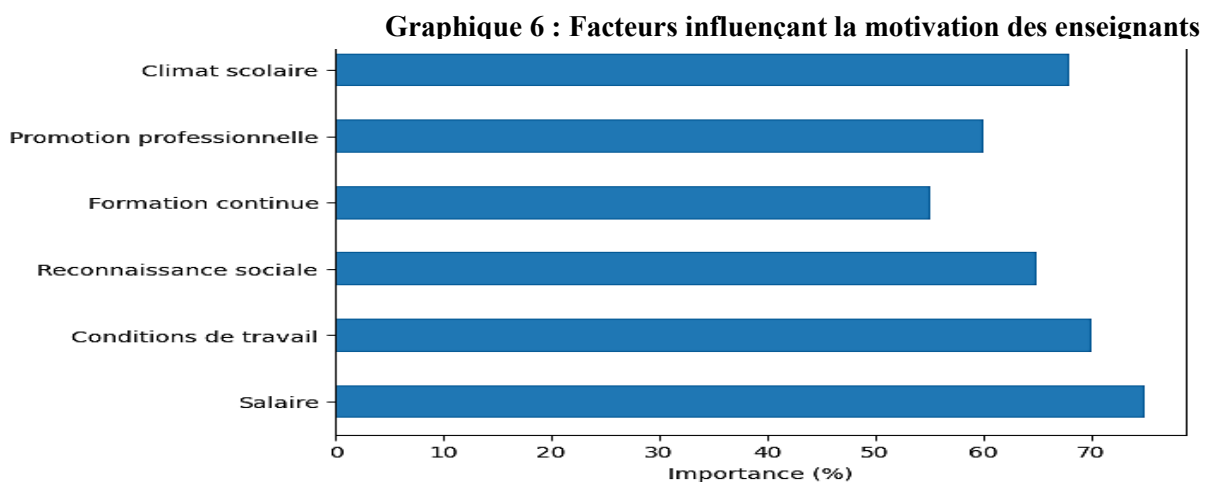
Cette Analyse en Composantes Principales (ACP) révèle une opposition majeure (axe horizontal) entre les facteurs de bien-être (motivation, reconnaissance) et les risques psychosociaux (stress, tensions, concurrence). On observe que les enseignants, élèves et responsables sont tous regroupés dans le quadrant inférieur droit, associant leur vécu à l'accompagnement, aux ressources et à la formation continue. En revanche, ils se situent à l'opposé des variables de justice et clarté de l'évaluation, suggérant une perception critique ou un manque de visibilité sur ces critères au sein de l'établissement.

Graphique 5 : Raisons du scepticisme des enseignants envers la rémunération au mérite



Source : Fait par les auteurs

Le graphique montre que le scepticisme des enseignants envers la rémunération au mérite s'explique principalement par le risque d'injustice et de subjectivité dans l'évaluation (30 %), considéré comme la principale préoccupation. Vient ensuite la focalisation excessive sur les résultats mesurables (25 %), les enseignants estimant que la performance éducative ne peut être réduite aux notes ou aux examens. D'autres inquiétudes concernent la possible détérioration de la coopération entre enseignants (20 %) et les conditions de travail jugées insuffisantes (15 %), certains considérant qu'il faut d'abord améliorer l'environnement professionnel. Enfin, la question de la motivation intrinsèque de l'enseignant (10 %) apparaît, certains craignant que les incitations financières modifient la nature de l'engagement pédagogique.



Source : Fait par les auteurs

Le graphique montre que le salaire (75 %) constitue le principal facteur de motivation des enseignants, soulignant l'importance de la reconnaissance matérielle et de la stabilité économique. Toutefois, d'autres éléments jouent également un rôle majeur, notamment les conditions de travail (70 %) et le climat scolaire (68 %), qui montrent que l'environnement professionnel influence fortement l'engagement des enseignants. Par ailleurs, la reconnaissance sociale (65 %) apparaît comme un facteur important, traduisant l'importance accordée à la valorisation du métier. Enfin, la promotion professionnelle (60 %) et la formation continue (55 %) contribuent aussi à la motivation, en reflétant les attentes liées au développement de carrière et à l'amélioration des compétences.

Discussion :

Les résultats mettent en évidence plusieurs tendances importantes concernant la perception des parties prenantes et particulièrement les enseignants à l'égard de la rémunération au mérite et des facteurs de motivation professionnelle. D'une part, une part notable des enseignants semble sceptique à l'idée d'un système intégrant le mérite, notamment en raison des préoccupations liées aux risques d'injustice, à la subjectivité de l'évaluation, à une possible détérioration de la coopération entre enseignants et à une éventuelle focalisation excessive sur des indicateurs mesurables comme les résultats aux examens. Les enseignants privilégient ainsi des critères d'évaluation plus larges, tels que le progrès des élèves, l'innovation pédagogique et l'engagement dans la vie scolaire, ce qui confirme que la performance éducative est perçue comme un phénomène multidimensionnel.

Par ailleurs, l'analyse des facteurs influençant la motivation montre que, bien que le salaire joue un rôle important, d'autres facteurs institutionnels et organisationnels- notamment les conditions de travail, le climat scolaire, la reconnaissance sociale et les perspectives de promotion et de formation -contribuent également de manière significative à l'engagement professionnel des enseignants. Ces résultats suggèrent que toute réforme visant à introduire ou renforcer des mécanismes de rémunération au mérite devrait s'inscrire dans une approche globale, combinant reconnaissance financière, amélioration des conditions de travail et mise en place de dispositifs d'évaluation transparents et équilibrés, afin d'assurer l'adhésion des enseignants et l'efficacité des politiques éducatives.

Les résultats de l'analyse en composantes principales confirment cette complexité en identifiant deux dimensions structurantes des perceptions : une dimension motivationnelle liée à la reconnaissance du travail enseignant et une dimension institutionnelle centrée sur l'équité et la transparence des dispositifs d'évaluation. Cette configuration factorielle suggère que l'efficacité d'un système de rémunération au mérite dépend étroitement de la capacité du système éducatif à garantir des procédures d'évaluation crédibles et adaptées aux réalités pédagogiques. Par ailleurs, l'opposition observée dans le plan factoriel entre les variables liées à la motivation et celles associées aux risques organisationnels met en évidence les tensions potentielles que peut générer l'introduction d'un tel dispositif. En effet, si la rémunération au mérite peut stimuler l'investissement individuel, elle peut également renforcer des logiques de compétition susceptibles d'affecter la coopération professionnelle entre enseignants. Cette ambivalence a été soulignée dans plusieurs recherches comparatives portant sur les politiques

éducatives dans des systèmes performants, notamment en Finlande, où la performance scolaire repose davantage sur la confiance institutionnelle, l'autonomie professionnelle et la collaboration entre enseignants que sur des incitations financières directes.

Dans le contexte marocain, les facteurs institutionnels et structurels (surpopulation des classes, ressources pédagogiques limitées, ancienneté privilégiée) peuvent modérer l'efficacité des incitations au mérite. Ainsi, l'effet attendu d'une rémunération au mérite dépend de la conjonction de la motivation, de l'évaluation fiable et du soutien institutionnel.

Aussi l'introduction d'un dispositif de rémunération au mérite dans un système caractérisé longtemps par une progression salariale largement fondé sur l'ancienneté et par des contraintes structurelles liées aux conditions d'enseignement et aux résistances syndicales, apparaît comme une réforme potentielle mais nécessitant une approche progressive et contextualisée. Ainsi, les résultats suggèrent que l'efficacité et l'acceptabilité d'une telle politique reposent sur une articulation équilibrée entre reconnaissance financière, amélioration des conditions d'exercice du métier et renforcement de la gouvernance pédagogique au sein des établissements scolaires.

Enfin, ces résultats suggèrent que les politiques éducatives devraient privilégier une approche équilibrée et progressive, combinant la stabilité du système basé sur l'ancienneté avec des mécanismes de reconnaissance du mérite, accompagnés d'expérimentations pilotes et d'un dialogue avec les enseignants. Une telle approche pourrait favoriser l'acceptabilité des réformes et contribuer à améliorer la performance globale du système éducatif.

La littérature scientifique récente souligne que l'impact de la rémunération au mérite sur la performance éducative reste complexe et relativement limité, en particulier dans les contextes marqués par des inégalités structurelles comme celui du Maroc. Bien que les incitations financières puissent renforcer l'engagement des enseignants, la réussite scolaire dépend de facteurs multiples liés aux conditions sociales des élèves, aux ressources éducatives disponibles et aux politiques publiques de soutien. Les analyses institutionnelles mettent également en évidence l'influence des disparités territoriales, des écarts entre milieux urbains et ruraux et des acquis scolaires antérieurs sur les résultats des élèves, ce qui plaide pour des dispositifs d'évaluation plus globaux et équitables.

Tableau 4 : synthèse des principaux résultats

Thème	Principaux constats
Perception des enseignants	Une partie importante des enseignants se montre sceptique face à la rémunération au mérite en raison des risques d'injustice, de subjectivité de l'évaluation et de la possible dégradation de la coopération entre enseignants.
Critères de performance souhaités	Les enseignants privilégient des critères plus larges que les résultats aux examens : progrès des élèves, innovation pédagogique et engagement dans la vie scolaire.
Facteurs de motivation professionnelle	Le salaire est important, mais d'autres facteurs jouent un rôle majeur : conditions de travail, climat scolaire, reconnaissance sociale, perspectives de promotion et de formation.
Effets potentiels de la rémunération au mérite	Peut renforcer la motivation individuelle, mais peut aussi créer de la compétition et réduire la coopération entre enseignants.
Comparaisons internationales	Dans certains systèmes performants comme la Finlande, la performance repose davantage sur la confiance, l'autonomie professionnelle et la collaboration que sur les incitations financières.
Contraintes du contexte marocain	Surpopulation des classes, ressources pédagogiques limitées et progression salariale basée sur l'ancienneté peuvent limiter l'efficacité d'un système de rémunération au mérite.
Conditions de réussite d'une réforme	Approche progressive, amélioration des conditions de travail, mécanismes d'évaluation transparents et dialogue avec les enseignants.
Risques identifiés	Focalisation excessive sur les résultats mesurables, standardisation des pratiques pédagogiques, accentuation des inégalités scolaires et pressions professionnelles accrues.

Source : Fait par les auteurs

Dans les pays en développement, ces politiques peuvent aussi produire certains effets indésirables, notamment une focalisation excessive sur les résultats mesurables, la standardisation des pratiques pédagogiques et la marginalisation des compétences transversales. Des études comparatives de la Banque mondiale montrent par ailleurs que les systèmes de rémunération basés sur la performance peuvent accentuer les inégalités scolaires et renforcer la concurrence entre établissements et enseignants dans les contextes socio-économiques fragiles. Elles soulignent également que l'introduction de logiques managériales inspirées du secteur privé peut accroître les pressions professionnelles et fragiliser l'autonomie pédagogique (Banque mondiale, 2020 ; 2022).

Au regard des limites du système actuel d'évaluation des enseignants, largement fondé sur l'ancienneté et pouvant affecter la motivation ainsi que la qualité de l'enseignement, une réforme du modèle de rémunération pourrait être envisagée. Dans ce cadre, notre proposition reposerait sur l'instauration d'un salaire de base annuel commun pour les enseignants, complété par des primes individuelles liées à la performance et à l'engagement professionnel. Par ailleurs, le chef d'établissement pourrait jouer un rôle central dans l'attribution des primes à partir d'une enveloppe budgétaire limitée, sur la base de critères tels que l'assiduité, l'implication pédagogique et extrascolaire, l'avis des élèves et des parents, ainsi que la progression des élèves mesurée par des évaluations nationales en début et en fin d'année scolaire. Les inspecteurs interviendraient, quant à eux, comme médiateurs en cas de désaccord. Dans ce cadre, le montant des primes pourrait varier entre 0 et 30 % du salaire annuel, introduisant ainsi une logique d'incitation tout en préservant un socle de rémunération stable.

Conclusion :

La rémunération au mérite constitue un instrument de gestion susceptible de contribuer à l'amélioration de la performance éducative, mais son efficacité demeure conditionnée par le contexte institutionnel et socio-économique. L'analyse des résultats de l'étude empirique et de la littérature internationale montre que la rémunération au mérite est perçue comme un levier potentiellement motivant, mais dont l'efficacité dépend fortement de la mise en place de mécanismes d'évaluation justes, transparents et adaptés au contexte éducatif marocain.

Ces dernières années, les politiques éducatives engagées dans le cadre des réformes du secteur de l'éducation ont commencé à accorder une attention croissante à la question de la valorisation du métier d'enseignant et à l'amélioration de l'efficacité pédagogique. Dans cette perspective, certaines initiatives pilotes, notamment dans des établissements dits « écoles et collèges pionniers », ont été mises en place afin de tester de nouvelles approches pédagogiques, des modes de gestion innovants et des dispositifs d'accompagnement des enseignants. Ces expériences visent à renforcer la qualité de l'enseignement, à améliorer les apprentissages des élèves et à promouvoir une culture de performance au sein des établissements scolaires et dont l'introduction nécessite une réflexion approfondie afin d'éviter les dérives liées à la marchandisation de l'éducation, à l'intensification du travail enseignant et à l'aggravation des inégalités scolaires. Une approche équilibrée, combinant reconnaissance professionnelle, qualité pédagogique et équité éducative, apparaît essentielle pour garantir la réussite des réformes éducatives.

Les expériences internationales confirment que la performance éducative ne dépend pas uniquement des incitations financières, mais résulte d'un ensemble de facteurs combinés : motivation intrinsèque, autonomie professionnelle, conditions de travail adéquates, formation continue, collaboration entre enseignants et soutien institutionnel. Ces éléments doivent être intégrés pour que la rémunération au mérite ait un impact réel et durable sur les performances scolaires. Ainsi, pour le Maroc, l'introduction de la rémunération au mérite devrait s'accompagner d'un cadre réglementaire clair, d'indicateurs d'évaluation fiables, d'un accompagnement pédagogique et d'une reconnaissance professionnelle, afin de concilier incitations financières et développement global de la qualité de l'enseignement. Une mise en œuvre progressive, accompagnée de phases pilotes et d'évaluations régulières, permettra de maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés.

Références:

- Achnid, J., & Oukassi, M. (2023). L'incitation par la rémunération des enseignants de l'enseignement scolaire au Maroc: les constats et les perspectives. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 5(1), 1-25.
- Aksoy, S., & Şahin, S. (2022). Ways to Evaluate Teachers' Professional Performance in the Context of Performance Based Payment Policies. *Participatory Educational Research*, 9(4), 322-342.
- Akyeampong, K. (2017). Incitations des enseignants et performance dans les écoles primaires africaines. *Revue internationale de développement éducatif*, 53, 30-41.
- Amar, A., & Berthier, I. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et Management Publics*, 14.
- Barrera-Osorio, F., & Raju, D. (2017). Teacher performance pay: Experimental evidence from Pakistan. *Journal of Public Economics*, 148, 75-91.
- Carrell, S. E., & West, J. E. (2010). *Does professor quality matter? Evidence from random assignment of students to professors.*
- Chetty, R., Friedman, J. N., & Rockoff, J. E. (2011). *The long-term impacts of teachers: Teacher value-added and student outcomes in adulthood.*
- Crawford, L. (2021). *Teacher incentives and learning outcomes: Evidence from Rwanda.*
- Décret n° 2-02-855 du 8 hijja 1423 (10 février 2003) fixant le régime des indemnités
- EL Antaki, Rabia. (2010). "Les enseignants marocains, entre engagement et prise de distance". *Mémoire, Université de Rouen. Récupéré le, 23, 2021.*
- Ellen, G., & Luke, S. (2019). Constrained optimisation? Teacher salaries, school
- EL KALAI, I. (2023). Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement: Etude de cas de la direction provinciale de l'éducation nationale Tanger-Assilah. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(4-2), 212-228.

- Glazerman, S., & Seifullah, A. (2012). *An evaluation of performance-based pay for teachers.*
- Hddigui, E. M. (2006). UNESCO la gestion des ressources humaines dans le secteur de
- Henaff, M. (2010). Salaire, justice et don. *Revue du MAUSS*, n° 35(1), 215-234.
- Jackson, C. K. (2013). *Non-cognitive ability, test scores, and teacher quality: Evidence from ninth grade teachers in North Carolina.*
- Jones, M. D. (2013). Teacher behavior under performance pay incentives. *Economics*
- Kane, T. J., & Staiger, D. O. (2008). *Estimating teacher impacts on student achievement: An experimental evaluation.*
- La Banque Modiale. (2013). Framework System Approach for Beter Education
- Lavy, V. (2009). Performance pay and teachers' effort, productivity, and grading ethics. *American Economic Review*, 99(5), 1979–2011. <https://doi.org/10.1257/aer.99.5.1979>
- Leaver, C., et al. (2021). *Teacher incentives and learning: Evidence from a large-scale randomized evaluation in Rwanda.*
- Mbiti, I., et al. (2019). *Teacher performance pay and student outcomes in Tanzania.*
- Ministère de l'Éducation nationale, Maroc (2023). Statut unifié des fonctionnaires de l'éducation nationale.
- Muralidharan, K. (2012). *Long-term effects of teacher performance pay: Experimental evidence from India.*
- Muralidharan, K., & Sundararaman, V. (2011). *Teacher performance pay: Experimental evidence from India.*
- Murnane, R. J., & Cohen, D. K. (1986). Merit pay and the evaluation problem: Why most merit pay plans fail and a few survive. *Harvard Educational Review*, 56(1), 1–17.
- National Education Union (NEU) (2024). *Reports on performance-related pay in England.*

- OCDE. (2012). La rémunération fondée sur la performance améliore-t-elle la qualité de l'enseignement? Organisation de coopération et de développement économiques.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2023). *Education policy outlook and teacher remuneration policies*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Effective teacher policies: Insights from PISA*. Paris: OECD Publishing.
- Pepper, M., & Stecher, B. (2010). *Performance-based pay systems for teachers*.
- Piketty, T., & Goldhammer, A. (2008). *L'économie des inégalités*. Paris: La découverte.
- Podgursky, M., & Springer, M. G. (2007). Teacher performance pay: A review. *Journal of Policy Analysis and Management*, 26(4), 909–950.
- Roman, M. (2010). *Teacher incentive policies and accountability in education*.
- Rothstein, J. (2010). *Teacher quality in educational production: Tracking, decay, and student achievement*.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?*
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*.
- Springer, M. G., Ballou, D., Hamilton, L., Le, V. N., Lockwood, J. R., McCaffrey, D., Pepper, M., & Stecher, B. (2010). *Teacher pay for performance: Experimental evidence from the Project on Incentives in Teaching*. Nashville, TN: National Center on Performance Incentives.