



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



Agence
Japonaise de
Coopération
Internationale
(JICA)

BEIP

**LE PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE
L'ÉDUCATION DE BASE EN MILIEU RURAL
AU ROYAUME DU MAROC**

***Rapport Final
Synthèse Exécutive***

janvier 2006

**International Development Center of Japan
KRI International Corp.**

PREFACE

En réponse à une requête émanant du Gouvernement du Royaume du Maroc, le Gouvernement du Japon a décidé de mener une étude sur le Programme d'amélioration de l'éducation de base en milieu rural (BEIP) qu'il a confiée à l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA).

De septembre 2003 à janvier 2006, la JICA a sélectionné et dépêché une équipe d'étude dirigée par monsieur Shigeki Kawahara de l'*International Development Center of Japan* et constituée de l'*International Development Center of Japan* et de *KRI International Corp.*

L'équipe d'étude a eu des discussions avec les officiels concernés au sein du Gouvernement du Royaume du Maroc et a conduit des enquêtes de terrain sur le site de l'étude. A son retour au Japon, elle a mené des études supplémentaires et préparé le présent rapport final.

Je souhaite que le présent rapport contribue à promouvoir ce projet et à enrichir les liens d'amitié qui unissent nos deux pays.

Pour terminer, j'aimerais exprimer ma reconnaissance la plus sincère envers les officiels intéressés au sein du Gouvernement du Royaume du Maroc pour l'étroite collaboration qu'ils ont bien voulu apporter à l'étude.

Janvier 2006

Kazuhisa Matsuoka
Vice-Président
Agence japonaise de coopération
internationale

M. Kazuhisa Matsuoka
Vice-Président
Agence japonaise de coopération internationale
Tokyo, Japon

Janvier, 2006

Objet: Lettre d'envoi

Cher Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous soumettre ci-joint le Rapport Final relatif au 'Programme d'Amélioration de l'Education de Base en Milieu Rural au Royaume du Maroc (BEIP)'. L'étude a été confiée à IDCJ, Centre Japonais de Développement International, en association avec KRI International Corporation, en vertu du contrat signé avec la JICA, l'Agence japonaise de coopération internationale, durant la période allant de septembre 2003 à janvier 2006. Le Rapport est constitué d'une synthèse exécutive, Rapport Principal et Annexes.

Ce Programme est le premier programme prototype visant à mobiliser concrètement les Conseils de Gestion d'Ecole à travers la création d'un ensemble de mesures réelles permettant la consolidation et la prise de contrôle par les Conseils de Gestion d'Ecole (CGE) pour qu'ils procèdent à l'amélioration et gestion des établissements scolaires par leurs propres initiatives. En se basant sur les réalisations accomplies et les expériences accumulées, l'équipe de la JICA a développé un ensemble de modules de formation, modèles de mise en œuvre, recommandations sur le suivi et dispositions institutionnelles, et recommandations sur les options de politique à suivre pour promouvoir l'approche ascendante « bottom-up » dans le cadre de la décentralisation de l'éducation.

A cette occasion, nous tenons à faire part de nos sincères sentiments de reconnaissance envers la JICA et le Ministère de l'Education pour nous avoir accordé cette opportunité pour mettre en place ce programme. Nous sommes aussi endettés à différents niveaux du Gouvernement du Royaume du Maroc, nommément, le Comité de Pilotage, les AREF de Fès-Boulmane et Meknès-Tafilalet, et les Délégations Provinciales à Boulmane, Séfrou, Khénifra et Errachidia, pour leur coopération, orientation et assistance, au Bureau de la JICA au Maroc, à l'ambassade de Japon au Maroc et aux donateurs internationaux, représentés au Maroc, qui partagent le même souci d'améliorer l'éducation au Maroc. Le Rapport Final est le fruit d'une excellente collaboration de tous les acteurs, ayant été impliqués dans ce programme.

Nous souhaitons que ce rapport puisse contribuer à l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation de base en milieu rural partout au Maroc.

Sincèrement,

Shigeki KAWAHARA
Chef d'équipe, Equipe d'étude de la JICA chargée du
Programme de l'Amélioration de l'Education de Base
en Milieu Rural au Royaume du Maroc (BEIP)

1. CADRE DU BEIP

1.1 Contexte – Grandes lignes de l'éducation primaire en milieu rural

Au Maroc, l'accès aux écoles primaires dans les zones rurales, notamment au niveau d'une première scolarisation dans les classes élémentaires, s'est beaucoup amélioré au cours des 10 dernières années. Dans les zones rurales, le taux de scolarisation des enfants âgés de 7 ans a augmenté de 50% à 90% pour les garçons et de 30% à 80% pour les filles durant la période allant de 1992 à 2003. L'ouverture de plusieurs écoles satellites dans les zones rurales isolées est l'un des facteurs majeurs expliquant cette amélioration.

D'autre part, le taux d'abandon scolaire dans les écoles primaires semble être un problème persistant. Nombre d'enfants ne peuvent arriver au terme de l'enseignement primaire. En 2003-2004, seuls 30% des enfants habitant en milieu rural ont passé la 6ème classe contre 75% en milieu urbain.

La pauvreté rurale est le facteur principal expliquant un taux d'abandon aussi élevé. Parallèlement, le système d'éducation de base semble inefficace dans les zones rurales pour plusieurs raisons, dont les suivantes :

- Infrastructures de base insuffisantes - nombre d'écoles rurales ne sont pas bien entretenues et ne répondent pas aux normes minimales.
- Faible communication entre les écoles et les communautés locales.
- Forte centralisation de la gestion d'école – un tel système ne peut satisfaire adéquatement à la diversité des conditions locales.
- Compte tenu de l'insuffisance des conditions de base de l'école et le manque de communication, les parents (communautés locales) doutent de la valeur de l'éducation.

Pour résoudre cette problématique, il a été décidé 3 stratégies clés dans la réforme actuelle du système éducatif au Maroc, dont le renforcement de la "gestion de l'école sur site" par l'attribution de nouveaux rôles aux Conseils de Gestion de l'Ecole (CGE). Au titre de projet officiel de la coopération maroco-japonaise entamé en octobre 2003, BEIP est le premier programme prototype qui mobilise les Conseils de Gestion d'Ecole par la mise en place d'un ensemble de mesures et d'outils concrets visant le renforcement des CGE, dont les modules de formation, les modèles d'exécution et de suivi et les dispositions institutionnelles.

1.2 Synthèse du Programme

(1) Objectifs:

L'objectif de BEIP est de développer les capacités des Conseils de Gestion de l'Ecole pour qu'ils puissent améliorer et gérer les écoles de leur propre initiative. Les quatre Délégations provinciales de l'éducation sont aussi concernées par le développement des capacités pour qu'elles deviennent des formateurs et des "facilitateurs" de la mission des CGE. Les deux AREF sont impliquées au niveau national dans la mission du Comité de Pilotage et d'audit des activités provinciales.

(2) Zones géographiques et écoles concernées par BEIP:

Le Programme a été mis en oeuvre dans quatre (4) provinces, à savoir Khénifra, Errachidia (dépendant de l'AREF de Meknes-Tafilalet), Boulmane et Sefrou (dans l'AREF de Fès-Boulmane). Dans ces provinces pilotes, un groupe de *communes* pilotes a été sélectionné pour constituer la zone d'expérimentation du BEIP en se basant sur les critères suivants:

- Les communes pilotes sont des communes rurales.
- Les communes bénéficiant de l'intervention d'autres donateurs sont à exclure.
- Le nombre total d'unités scolaires participantes dans les quatre provinces doit être de 100 au minimum et de 150 au maximum (ex. près de 30 écoles par province).

La politique suivie par BEIP dans le choix géographique des écoles est d'impliquer toutes les écoles primaires dans les communes cibles pour les raisons suivantes.

- La population locale peut de manière intuitive comprendre que les activités pilotes sont l'affaire de tous et de l' 'intérêt communal', et ceci contribue à sensibiliser les collectivités locales envers le Programme BEIP et à obtenir leur soutien.
- Faciliter l'exécution des activités au niveau communal telle que les campagnes de sensibilisation à l'importance de l'éducation et la collecte des fonds en étroite collaboration avec le conseil communal.

Tableau 1: Communes cibles et nombre d'écoles cibles

AREF	Province	Commune	Secteur Scolaire	Unités scolaires				Elèves		
				Auto	Mère	Satellite	Total	Total	Par école	
Total			33	2	31	94	127	11,946		
Meknes-Tafilalet	Errachidia		8	0	8	19	27	1,984		
		Imilichil	4	-	4	11	15	827	207	
		Bouazmou	4	-	4	8	12	1,157	289	
	Khenifra			9	2	7	26	35	3,217	
			Sidi Hcine	2	-	2	7	14	514	171
			Sidi Yahya Ousaad	3	-	3	12	10	1,043	522
		Tounfite	4	2	2	7	11	1,660	415	
Fès-Boulmane	Boulemane		8	0	8	31	39	2,868		
			Enjil	2	-	2	13	15	975	488
			Sidi Boutayeb	4	-	4	11	15	1079	270
			Rmila	2	-	2	7	9	814	407
	Sefrou			8	0	8	18	26	3,877	
			Ait Sebaa Lajrouf	4	-	4	8	12	2,265	566
			Azzaba	1	-	1	1	2	497	497
	Ouled Mkoudou	3	-	3	9	12	1,115	372		

(3) Cadre conceptuel:

Le Programme est constitué d'un ensemble de formations et d'activités pilotes. Comme indiqué ci-dessous dans le Schéma 1, le programme BEIP est en fait une illustration du processus d'apprentissage par l'action. Tous les participants devront pouvoir expérimenter un cycle de planification, de mise en oeuvre, de suivi, d'évaluation, et de re-planification à travers BEIP.

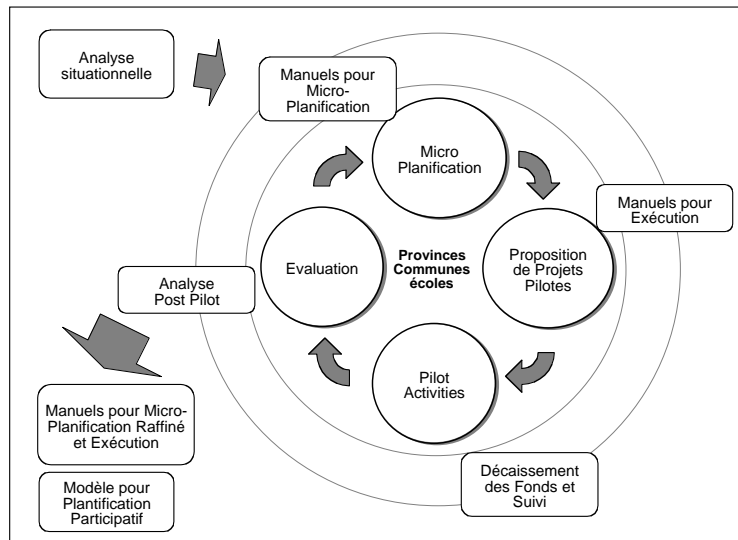


Schéma 1: Apprentissage par l'action dans le cadre du BEIP

(4) Calendrier d'exécution:

Le schéma suivant sert à illustrer le plan général d'exécution du programme BEIP.

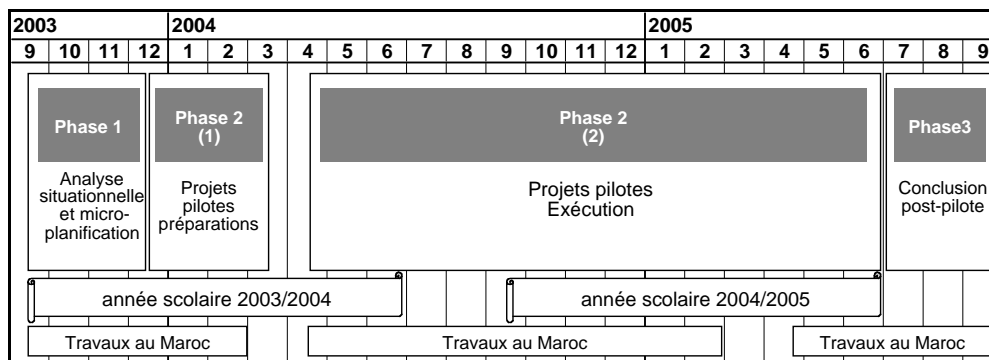


Schéma 2: Calendrier d'exécution du projet pilote BEIP

1.3 Conception du Programme

(1) Acteurs et structure des activités de BEIP

L'équipe de la JICA a conçu le Programme BEIP après de longues discussions avec le MEN, les deux AREF, et les quatre Délégations provinciales concernées. L'objectif prioritaire de la conception était de renforcer au maximum le sentiment d'appropriation et de responsabilité au niveau local. Il en découle que les acteurs et activités principales de BEIP sont structurés tel que figurant sur le schéma. En bref, BEIP est conçu de façon à inclure trois étapes.

- La première étape "**Constitution**" des Equipes Provinciales d'Exécution (EPE) en tant que facilitateurs, l'établissement des CGE, et les propositions des Comités Communaux d'Education (CCE) pour réaliser une coopération interscolaire,
- la deuxième étape "**Planification**" pour la préparation des " Plans scolaires " et " Plans interscolaires", et
- la troisième étape "**Action**" pour mettre en oeuvre les "activités scolaires" et les "activités interscolaires".

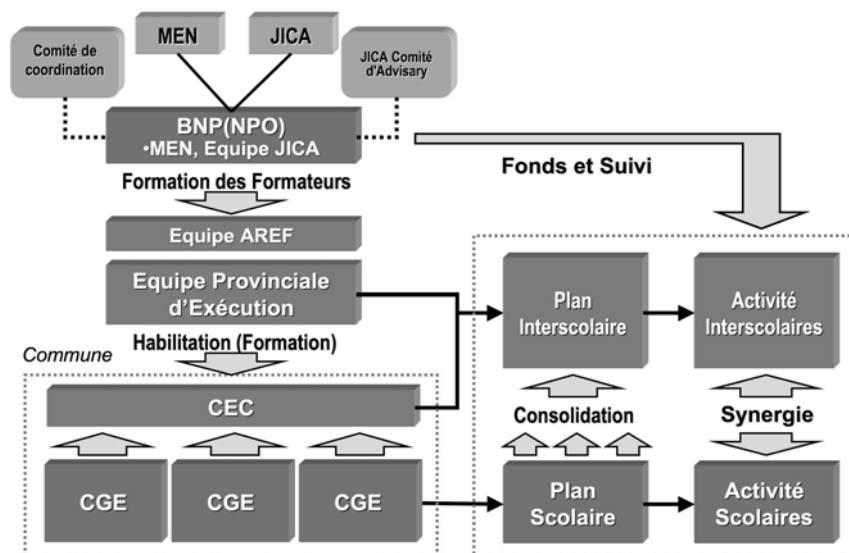


Schéma 3: Acteurs et structure des activités de BEIP

(2) Implication des acteurs et formation en cascade (de type descendant)

Organiser l'implication des acteurs constitue la base de l'ensemble des activités de BEIP. Par conséquent, une série de formations en micro-planification ont été dispensées aux participants afin de développer leurs compétences en matière de planification et d'organisation de l'implication des différentes parties de la population dans le Programme. L'EPE a facilité la constitution des Conseils de Gestion d'Ecole.

Un modèle de formation en cascade a été choisi pour BEIP. Le modèle requiert la formation des formateurs qui, ensuite, forment les bénéficiaires. Ce modèle a permis la formation de plusieurs parties en un laps de temps très court. Les EPE ont été formés par l'équipe de la JICA pour devenir des formateurs et organiser des activités de formation destinées aux CGE.

(3) Micro-planification

Plans scolaires et Plans communaux:

Il existe deux types de plans à préparer suite à la formation en micro-planification de BEIP. Tout d'abord, tous les secteurs scolaires participants ont préparé des Plans scolaires. Ensuite, les EPE ont consolidé ces Plans scolaires sous forme de Plans interscolaires communaux. Tous ces plans étaient supposés devenir des 'Plans d'action'.

Niveaux de planification ciblés dans le cadre de BEIP:

Le cadre général de planification éducationnelle est constitué de différents niveaux de planification. Il existe des acteurs de planification respectifs à chaque niveau. De plus, il existe différents processus de planification, à savoir de 'bas en haut' (bottom-up) et de 'haut en bas' (top down). Tous ces niveaux, acteurs et processus de planification sont indiqués dans le tableau.

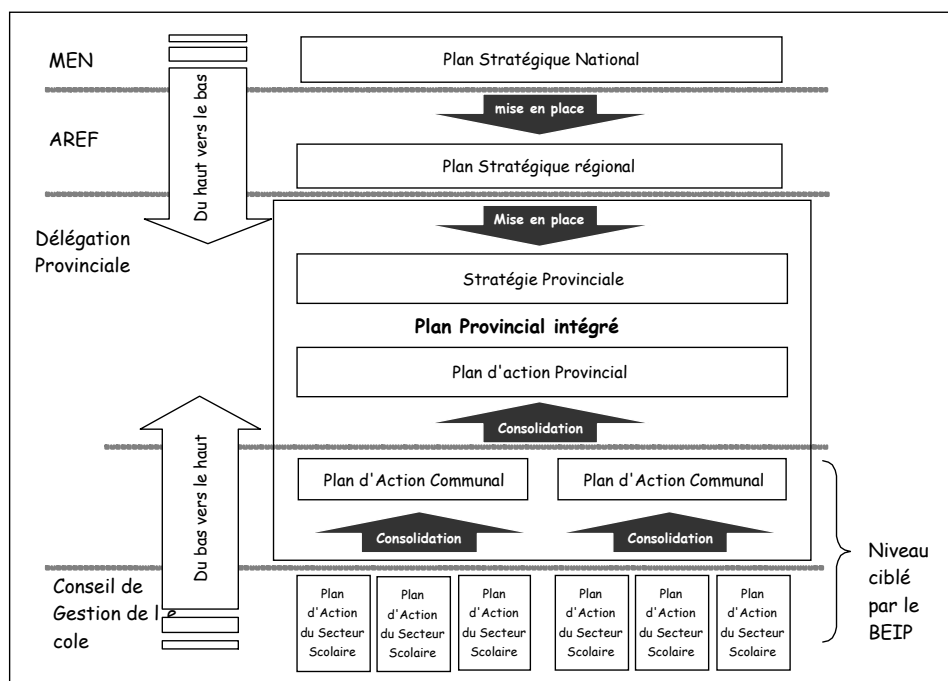


Schéma 4: Niveaux, acteurs, et processus de planification

Le secteur scolaire représente le niveau de base de planification. Les Plans scolaires sont directement associés aux mesures concrètes pour satisfaire les besoins les plus urgents de chaque unité scolaire. Le processus ascendant de consolidation des mesures spécifiques par des niveaux plus élevés de planification et de préparation d'activités est un processus de planification de bas en haut (bottom-up). **Ce type ascendant de planification (bottom-up) à partir du niveau de l'école jusqu'au niveau interscolaire représente le niveau de planification à mettre en valeur par BEIP.**

Par ailleurs, il existe un type de planification 'de haut en bas' (top down) qui représente la mise en application des politiques générales selon les conditions locales spécifiques. Les planifications de 'bas en haut' (bottom-up) et de 'haut en bas' (top down) sont complémentaires. En l'absence d'une planification de 'bas en haut' (bottom-up), il est difficile de répondre aux besoins urgents au niveau de l'école. Parallèlement, en l'absence d'une planification de 'haut en bas' (top down), il n'y aurait pas de base commune pour l'établissement des priorités. Normalement, les actions et stratégies devraient être intégrées en un lieu unique quelque part au milieu.

Propositions d'activités scolaires et interscolaires (niveau communal):

Il existe deux types de projets pilotes au sein du projet BEIP, notamment 'les activités scolaires et 'interscolaires'. Le Conseil de Gestion de l'école au sein de chaque secteur scolaire est celui concerné par la proposition et la mise en œuvre des activités scolaires respectives. En se basant sur les priorités des Plans scolaires, les CGE ont présenté des propositions d'activités scolaires.

En sus des activités scolaires, il existe aussi des activités interscolaires. En effet, les EPE sont chargés de préparer les propositions et de gérer la mise en œuvre en étroite collaboration avec les CGE. Les activités interscolaires représentent celles auxquelles participent un groupe des

secteurs scolaires, telles que les compétitions sportives organisées entre écoles et les formations organisées au profit du corps enseignant et non enseignant.

(4) Action: Mise en oeuvre du projet

Une fois achevée la rédaction de planification et des propositions, les actions réelles auront lieu. Les caractéristiques majeures de ce stade de mise en oeuvre du BEIP sont résumées ci-après.

Constituants des projets pilotes

Les CGE et les EPE (suite à une discussion avec les CGE) seront libres de mettre en pratique diverses sortes d'activités à condition qu'elles constituent des actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans leurs plans, et le respect des conditions spécifiées précédemment au sein de la Directive de mise en oeuvre. L'équipe de la JICA n'a jamais donné des directives concernant les activités à inclure.

Allocation des fonds

Les fonds de la JICA ont été alloués sous forme de subventions globales par phase d'exécution. Les plafonds de ces subventions accordées au CGE et à l'EPE ont été fixées avant l'exécution du projet pilote et varient selon le nombre d'unités scolaires et d'élèves. Pour que les CGE et les EPE reçoivent les subventions, il fallait satisfaire à la condition de contribution locale sous une forme ou une autre, conformément aux propositions faites précédemment. Toute activité ne satisfaisant pas à la condition sus-indiquée (la contribution du côté marocain) a été exclue des propositions.

Déboursement des fonds : déboursement direct et entière responsabilité sur site

Les fonds de base de l'équipe JICA ont été **directement déboursés** à chaque CGE et EPE une fois que leurs propositions ont été validées. Les CGE et les EPE sont responsables de la gestion des fonds pour exécuter les activités scolaires et interscolaires de leur propre initiative. BEIP avait prévu que la responsabilisation des CGE et des EPE en matière de gestion des fonds développerait chez eux un sens poussé de l'appropriation et de l'appartenance.

2. REALISATIONS ET IMPACTS DU MODELE BEIP EN MILIEU RURAL AU MAROC

2.1 Synthèse des réalisations et impacts du Programme BEIP:

Compte tenu de la série de formations, de modules de mise en oeuvre, du suivi continu et de l'appui, tous conçus, BEIP a atteint les résultats suivants, conformément au plan initial.

- ◆ Le modèle BEIP a prouvé son efficacité en termes d'amélioration dans la capacité des écoles et des Délégations provinciales à formuler les plans et à les exécuter;
- ◆ Le modèle BEIP a prouvé son efficacité en facilitant la participation active des acteurs locaux tels que les parents et les communautés au niveau de la gestion d'école et des activités conçues pour améliorer l'éducation;
- ◆ Le modèle BEIP a prouvé son efficacité à générer des ressources locales pour améliorer l'école, lesquelles ont atteint près de 20% du budget total des activités.

- ◆ Toutes les écoles concernées par le Programme ont préparé des plans d'activités et les ont révisés pour le cycle suivant afin d'améliorer l'école.

La réduction du taux d'abandon scolaire dans les écoles de BEIP par rapport aux écoles non-BEIP constitue un autre impact des activités de BEIP.

2.2 Les effets positifs de BEIP sur les attitudes des participants

L'un des plus grands résultats positifs de BEIP est le fonctionnement du Conseil de Gestion d'Ecole comme mécanisme efficace d'intégration du potentiel de différents acteurs dans la gestion d'école. Pour améliorer le fonctionnement du CGE et en faire une entité plus solide, il est nécessaire de mener plusieurs changements. Notons aussi que la première génération du CGE a produit beaucoup de résultats encourageants.

(1) Davantage de volonté au niveau de l'école

En participant à l'amélioration de leurs écoles, les personnes chargées directement des écoles (telles que les directeurs, les enseignants et les membres de la communauté) développent un sentiment d'appropriation et d'engagement vis-à-vis de l'école.

Hautes potentialités des directeurs et des instituteurs:

Les directeurs et les instituteurs ont démontré, dans plusieurs situations, leur disposition et leur capacité à gérer l'école. Dans beaucoup de cas, nous avons apprécié les réalisations effectuées par les directeurs, en tant que chefs des CGE, en créant une bonne base commune et ouverte à la planification et à la gestion de différentes activités. Un bon leadership est le moyen le plus approprié de rendre le CGE efficace.

En retour, beaucoup d'instituteurs ont travaillé très dur pour mettre en application leurs plans. Ils ont consacré beaucoup de leur temps libre à mettre en œuvre les activités. Dans beaucoup de cas, ils ont même contribué par des fonds. Par exemple, à Errachidia, toutes les écoles ont témoigné d'une contribution importante de la part des instituteurs et des directeurs plus que des parents/membres de la communauté. Cette situation indique qu'ils ont développé un sentiment d'appropriation des activités, et ne se contentent pas de demander ou d'attendre de l'aide.

Plus d'implication de la part de la communauté:

Concernant l'implication de la communauté, nous avons noté les résultats positifs suivants :

- Plusieurs écoles ont connu un développement de la communication avec les parents et les communautés locales.
- Plusieurs écoles ont reçu une contribution des communautés locales.
- Les parents s'intéressent plus à l'école.

Ces résultats ont été atteints grâce à l'adhésion des membres de l'APTE et des représentants de la commune au CGE en sus des instituteurs.

Lorsque l'école implique les parents et la communauté dans la préparation des propositions d'activités, comme ce fut le cas à Taghit et Ait Hnini, le CGE peut gagner la confiance de la population, et développer une bonne relation avec la communauté. Cette implication constitue donc un bon moyen pour la mise en œuvre des activités.

Encourager l'appui des communes:

Dans plusieurs cas, les communes ont développé plusieurs formes d'appui en faveur des écoles, y compris ce qui suit :

- Appui financier: dans plusieurs cas, les communes ont fourni des fonds pour financer les activités scolaires, notamment la rénovation des infrastructures et des installations.
- Appui technique: les techniciens de la commune ont souvent apporté une assistance au CGE pour la gestion des travaux de construction liés aux activités. L'appui technique a constitué un élément vital pour la construction des activités.
- Appui logistique: les communes ont contribué les moyens de transport pour transporter le matériel de construction et autres.

Tous les changements sus-indiqués ont été observés clairement d'après les résultats de l'étude d'impact. Tel que figurant sur le Tableau 2-1-1, les niveaux d'amélioration de la "Motivation des Instituteurs", du "Appui des Parents", du "Appui de la Communauté", et du "Appui de la Commune" de mai 2004 à avril 2005 ont été classés supérieurs d'après les évaluations des directeurs des écoles concernées par le Programme BEIP, comparé aux écoles non concernées par le Programme BEIP.

Tableau 2: Classement de l'amélioration des écoles par les directeurs d'écoles

Catégorie	Classement de l'amélioration vue par les directeurs suivant une échelle de 1 à 5 en comparant les années scolaires 2003-2004 et 2004-2005			
	Motivation des Instituteurs	Appui des Parents	Appui de la Communauté	L'appui de la Commune
Ecoles non concernées par BEIP	2.4	2.5	2.5	2.2
Ecoles concernées par BEIP	3.5	3.1	2.9	2.7

Source: Etude d'Impact BEIP, voir le Chapitre 5 pour de plus amples détails.

Echelle de classement: 1=Beaucoup moins/plus mauvais que l'année dernière, 2=Légèrement moins/mauvais que l'année dernière, 3=Pas de changement/similaire à l'année dernière, 4= Légèrement supérieur/meilleur que l'année dernière, 5=Nettement supérieur/meilleur que l'année dernière.

(2) Davantage de motivation parmi les élèves

Dans plusieurs écoles cibles, nous avons noté davantage d'intérêt de la part des écoles. Dans toutes les écoles, nous avons remarqué une progression de l'assiduité des élèves et davantage de ponctualité au niveau des horaires d'ouverture et de fermeture des écoles. Ceci montre un changement comportemental en termes de présence des écoles. Un instituteur a déclaré que "Au cours de mes 14 années passées au sein de cette école, je n'ai jamais connu un tel taux de 100% de présence comme c'est le cas maintenant". Cette situation montre en partie que, dans l'ensemble, la communauté est plus consciente de l'importance de l'école dans la vie des élèves.

(3) Potentialités au niveau provincial

Toutes les équipes provinciales d'exécution ont démontré qu'elles étaient capables de gérer le modèle BEIP. Après une série de formations organisée dans le cadre de BEIP, les EPE et les responsables de l'éducation au niveau provincial ont prouvé leur capacité à mettre en œuvre, de manière générale, le modèle BEIP : en organisant la formation nécessaire pour former le personnel et ; en donnant des conseils. Les résultats de l'enquête effectuée ont démontré que les directeurs des écoles concernées ont noté une amélioration de l'appui des Délégations provinciales.

2.3 Impacts positifs sur la qualité de l'éducation

(1) BEIP a réduit le taux d'abandon scolaire

Les effets positifs de BEIP sus-indiqués ont aussi eu des impacts positifs sur la qualité de l'éducation. Ces effets concernent la réduction du taux d'abandon scolaire tel que figurant dans le tableau suivant.

Tableau 3: Comparaison du taux d'abandons scolaires dans les écoles concernées par BEIP et celles non concernées par BEIP (%)

Type	Catégorie	Taux d'abandon 2003-2004			Taux d'abandon 2004-2005			% de changement		
		Total	Garçon	Fille	Total	Garçon	Fille	Total	Garçon	Fille
Ecole autonome	Non-BEIP	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	-0.2	-0.2	-0.2
	BEIP Pilote	2.3	1.9	2.6	1.0	0.6	1.5	-1.2	-1.3	-1.2
Ecole mère	Non-BEIP	3.2	2.1	4.6	4.8	3.1	7.1	1.6	1.0	2.5
	BEIP Pilote	4.0	3.2	5.1	2.6	2.3	2.9	-1.5	-0.9	-2.2
Ecole satellite	Non-BEIP	5.5	5.4	5.7	3.7	3.3	4.3	-1.8	-2.1	-1.5
	BEIP Pilote	6.1	4.5	8.4	3.2	2.4	4.5	-2.9	-2.2	-3.9
Moyenne de toutes les écoles dans les 4 provinces	Total	3.2	-	-	2.4	-	-	-0.9	-	-
	Urbain	0.8	-	-	-	-	-	-	-	-
	Rural	5.4	-	-	-	-	-	-	-	-

Source: Pour les Ecoles "Non-BEIP" et "le Groupe Pilote de BEIP", les données sont extraites de l'enquête initiale (Mai 2004) et de l'Etude d'Impact (Avril 2005) de BEIP. La moyenne de toutes les écoles dans les 4 provinces a été calculée à partir des données officielles des Délégations de Boulmane, Errachidia, Khenifra et Sefrou.

En 2003-2004, les écoles concernées par BEIP avaient noté un taux d'abandon scolaire très élevé par rapport aux écoles non concernées par BEIP (le groupe des écoles témoins concerné par l'Etude d'Impact). En 2004/2005, les écoles pilotes qui sont passées par l'expérience BEIP ont enregistré une réduction considérable de leur taux d'abandon scolaire par rapport au groupe témoin qui n'avait pas eu l'expérience BEIP.

(2) Motivation des instituteurs et les différents types d'appui

Outre la motivation des instituteurs classée très élevée, une amélioration a également été notée au niveau de : l'"Appui des Parents", l'"Appui de la Communauté", l'"Appui de la Commune" et l'"Appui de la Délégation". Tous ces éléments contribuent à l'augmentation de la motivation des instituteurs et il en ressort une nette amélioration du sentiment de disposition, d'appropriation et d'engagement envers l'école dans les écoles BEIP. Comme le montre le tableau, la motivation des instituteurs peut s'améliorer davantage dans les unités scolaires qui notent une disposition de la part des populations à apporter leur soutien à l'éducation.

Tableau 4: Classement du changement par les directeurs d'écoles

Catégorie	Taux d'abandon (%)			Classement du changement vu par les directeurs suivant une échelle de 1 à 5 en comparant les années scolaires 2003-2004 et 2004-2005				
	2003/2004	2004/2005	Changement	Motivation des Instituteurs	Appui des Parents	Appui de la Communauté	Appui de la Commune	Appui de la Délégation
Ecole non-BEIP	3.8	3.4	-0.5	2.4	2.5	2.5	2.2	3.2
Ecole BEIP	4.8	2.7	-2.1	3.5	3.1	2.9	2.7	3.6

Source: Etude Impact- BEIP

Compte tenu de l'augmentation de la motivation et de l'apport en appui local, le taux d'abandon scolaire s'est nettement amélioré au niveau des écoles BEIP. Comme indiqué sur

ces schémas, le taux d'abandon scolaire a une tendance à se réduire dans les écoles satellites gérées par des instituteurs faisant preuve d'une motivation accrue.

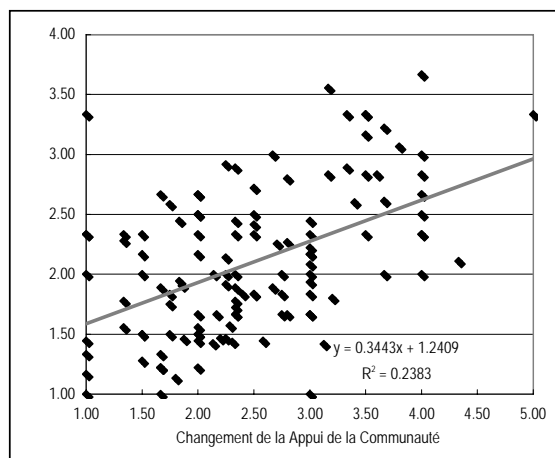


Schéma 5:
Changement de la motivation des instituteurs et de l'appui local

Source: Etude d'Impact de BEIP

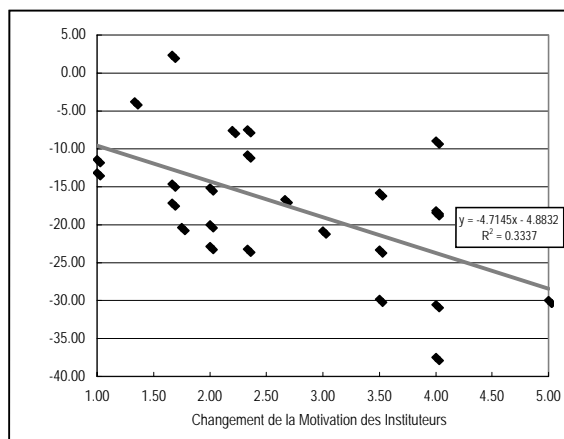


Schéma 6:
Changement du taux d'abandon scolaire et de la motivation des instituteurs

Note: Les échantillons sont basés sur les écoles satellites de BEIP ayant enregistré un taux d'abandon scolaire supérieur à 10% en 2004.

Source: Etude d'impact de BEIP

(3) Travail en équipe: la relation entre les facteurs d'efficacité

Le modèle BEIP constitue un modèle de "travail en équipe" qui est conçu pour permettre une meilleure communication entre les participants et davantage de coopération entre les différents groupes de personnes. Le CGE est une unité clé pour permettre un tel niveau de communication et de coopération. La motivation individuelle ainsi que les différentes idées peuvent être revues, intégrées et traduites dans le travail d'équipe, ce qui est beaucoup plus efficace que le travail et les efforts isolés.

Le "Travail en équipe" a été l'un des mécanismes faisant défaut dans la structure organisationnelle actuelle des écoles primaires au Maroc. Tel que figurant sur le tableau, les changements au niveau de la communication chez les instituteurs sont plus importants dans les écoles BEIP que dans les écoles non-BEIP. Les instituteurs dans les écoles BEIP ont plus d'occasions de travailler ensemble sous forme d'équipe.

La même tendance à la hausse du degré de communication chez les instituteurs et avec les parents. Dans les écoles BEIP, les instituteurs des écoles BEIP ont plus d'occasions de communiquer avec les parents suite aux efforts organisés des unités scolaires.

Table 5: Changement dans la communication chez les instituteurs et avec les parents

Type	Catégorie	Changement au niveau de la communication chez les instituteurs (Classement de 1 à 5)	Changement dans la communication avec les parents (Classement 1 à 5)	
			En tant qu'instituteurs individuels	En tant qu'unité scolaire
Ecole mère	Ecole non-BEIP	2.5	2.3	1.7
	Ecole BEIP	3.0	2.8	2.4
Ecole satellite	Ecole Non-BEIP	2.3	2.7	1.9
	Ecole BEIP	2.8	2.9	2.6

Source: Etude d'Impact BEIP

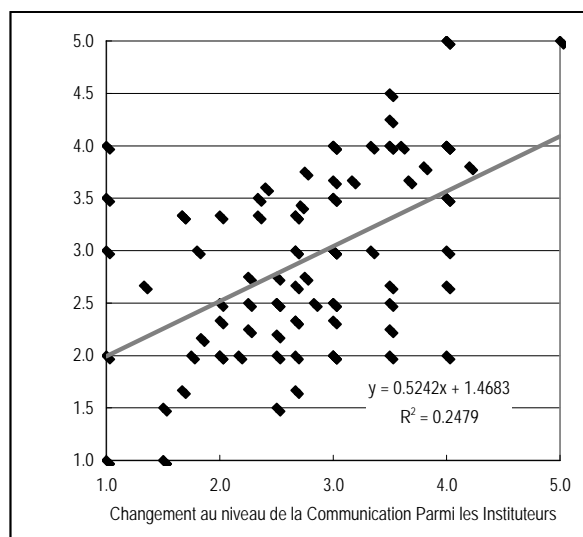


Schéma 7: Communication organisée avec les parents et travail d'équipe dans les écoles BEIP (Satellites)

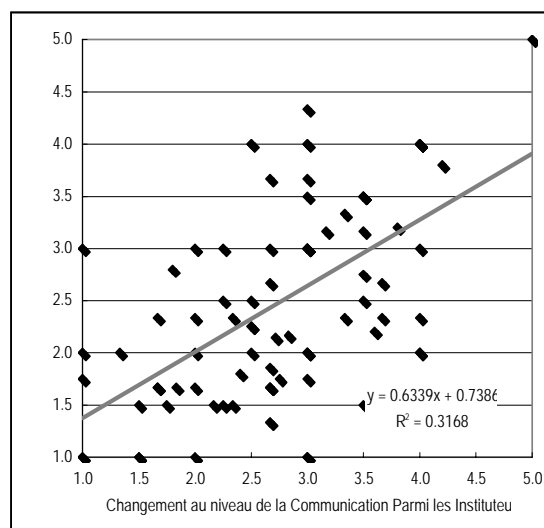


Schéma 8: Motivation des instituteurs et travail d'équipe dans les écoles BEIP (Satellites)

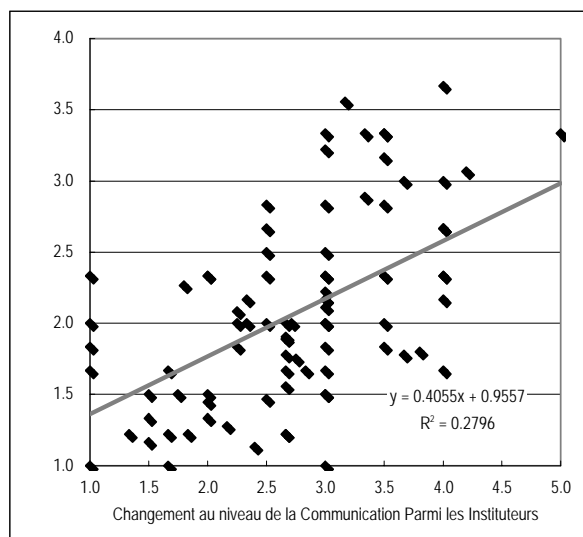


Schéma 9: Appui local et travail d'équipe dans les écoles BEIP (Satellites)

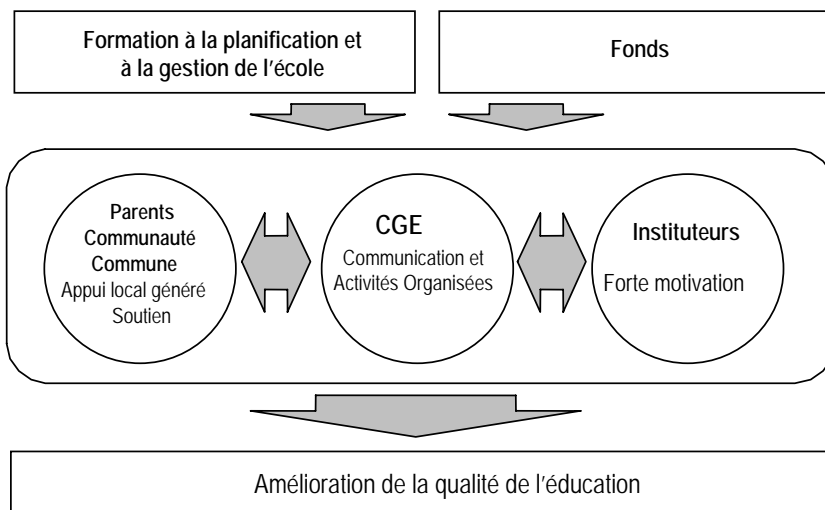


Schéma 10: Structure conceptuelle de l'interdépendance des principaux facteurs d'efficacité

Compte tenu de cette tendance à l'augmentation du travail en équipe dans les écoles BEIP, plusieurs facteurs liés à l'amélioration de la qualité de l'éducation ont été nettement améliorés. Tel qu'il ressort des Schémas 7 et 9 suivants, la "Motivation des instituteurs", la "Communication avec les parents suite aux efforts organisés", le "Changement de l'Appui Local (des parents, de la communauté et de la commune)" ont enregistré une amélioration dans les écoles supervisées par les instituteurs qui travaillent en équipe (qui ont noté une amélioration de leur communication). Tel que figurant sur le Schéma 10, les facteurs majeurs de l'efficacité du modèle BEIP sont reliés par le CGE, qui constitue le point illustrant le travail d'équipe, la communication et les activités organisées.

3. LECONS APPRISES DANS LE CADRE DE BEIP

Dans le cadre de BEIP, il ne s'agit pas de doter l'utilisateur d'un modèle puissant pour satisfaire aux objectifs d'amélioration de l'éducation rurale au Maroc. Il y a plusieurs types de limitations auxquelles BEIP est confronté. En se basant sur les réalisations et les expériences, l'équipe de la JICA a développé les trois volets suivants comme prévu.

- ◆ Un ensemble de modules de formation à la planification scolaire et provinciale et à l'exécution des plans conformément aux conditions du Maroc;
- ◆ Un modèle de planification bottom-up pour le Maroc, et;
- ◆ Une série de recommandations pour la promotion de l'approche bottom-up dans le contexte de la décentralisation du système éducatif.

(1) Amélioration du modèle BEIP- CGE

Nombre d'éléments nécessitent d'être améliorés dans le modèle BEIP. L'une des questions majeures qui ont été prises en considération lors de la révision et de la finalisation du modèle BEIP est développée ci-après.

Développer la capacité des écoles en termes de gestion d'école

Par exemple, les personnes ont tendance à accorder plus d'intérêt à l'amélioration des infrastructures des écoles, même lorsqu'il existe d'autres facteurs importants qui influencent l'apprentissage et la scolarisation des élèves. Il faut faire bénéficier continuellement les institutions de la formation en micro-planification, par exemple une fois en CFI, une fois en formation continue, et une autre fois lorsqu'ils occupent le poste de directeur.

Encourager davantage la participation des acteurs à la gestion d'école

BEIP a été la première expérience de ce genre dans plusieurs écoles dont la plupart ont réussi à faire participer les acteurs locaux, ce qui a par ailleurs généré un impact très positif. Cependant, dans certaines écoles, la participation des parents a été très limitée. De plus, les instituteurs pensent qu'il est difficile d'impliquer les parents qui ont acquis des connaissances et une expérience différentes de celles des instituteurs. Les directeurs et les instituteurs ont besoin de recevoir une formation systématique pour apprendre les techniques de communication et d'implication des acteurs locaux dans la gestion d'école.

L'adhésion au CGE peut être revue de manière à refléter les voix des écoles satellites:

Récemment, les membres du CGE désignés par le décret ne comprenaient pas les représentants de toutes les écoles satellites. Plusieurs activités scolaires pilotes qui ont été proposées par le secteur scolaire ont tendance à favoriser l'amélioration de l'école mère. Il est donc important qu'au moins un représentant de l'école satellite devienne membre du CGE.

Commune – davantage de participation de la commune au développement de l'éducation

Certaines écoles ont réussi à impliquer le personnel de la commune et de les impliquer dans l'amélioration de l'éducation en leur attribuant des responsabilités spécifiques dans les activités de BEIP tel que celles de trésorier, et en adressant souvent des rapports aux autorités locales. Cependant, en l'absence d'une organisation dédiée à l'éducation ou même d'un comité sectoriel au niveau du conseil communal, il est difficile de faire participer la commune au développement de l'éducation. Il est important de prendre en considération ce point et de revoir comment les communes peuvent être systématiquement impliquées dans le développement de l'éducation.

(2) Nouveaux cadres institutionnels chargés du modèle BEIP

L'EPE est le cœur de l'exécution du BEIP. Par ailleurs, l'EPE n'est pas formellement constitué et intégré dans l'administration. Par conséquent, l'EPE a souvent été grevé de tâches. Par exemple, il est parfois difficile à l'EPE de s'approvisionner en ressources auprès de la DP pour le soutenir dans l'exécution du BEIP. Les liens entre les niveaux provinciaux et les échelons supérieurs et inférieurs de la hiérarchie ne sont pas clairs.

Afin de permettre la généralisation du modèle BEIP, il faut examiner la manière d'institutionnaliser et d'officialiser les fonctions actuelles de BEIP, ainsi que le modèle BEIP de micro-planification au sens large du terme et, par ailleurs, les intégrer dans l'administration actuelle. Plusieurs points nécessitent d'être pris en considération, y compris ce qui suit.

La Délégation provinciale devrait institutionnaliser les rôles et les fonctions occupés par l'EPE dans le cadre du BEIP:

- Une unité de micro-planification pourrait être créée au sein du Département de planification qui assure le rôle de planification de bas vers le haut "bottom-up"; le Département de formation peut assurer le suivi et le Département d'évaluation la responsabilité de l'évaluation. Le Département de la budgétisation peut allouer le budget nécessaire à la mise en œuvre et au suivi des activités de BEIP. Dans tous les cas, l'important est d'internaliser les rôles de l'EPE dans la structure formelle de la DP.
- La formation à la planification de bas vers le haut "bottom-up" et la gestion financière au niveau scolaire sont assurées par de nouvelles unités provinciales de micro-planification en coopération avec le CFI.

AREF devrait assurer les éléments suivants:

- AREF aura besoin de créer une Unité opérationnelle de BEIP au sein de l'AREF, et qu'elle soit constituée des membres nécessaires.
- Le cadre général institutionnel et financier pour assister la Délégation provinciale à généraliser le modèle de micro-planification.
- La Formation de formateurs pour les unités chargées de la micro-planification en coopération avec le COPE.
- Le suivi et l'évaluation du programme général, et la dissémination de l'expérience positive auprès des autres provinces.
- Les liens nécessaires pour intégrer la planification de bottom-up dans la planification provinciale et régionale.

MEN devrait assurer les éléments suivants:

- Un cadre plus solide pour le CGE.
- L'adoption du modèle BEIP en tant qu'approche pour développer les écoles en milieu rural.
- L'examen des questions structurelles actuelles relatives à l'éducation de base dans tous les milieux ruraux, capables de refléter les effets positifs de la décentralisation.

Compte tenu de ce qui précède, il est recommandé de créer une nouvelle organisation pour la généralisation du Modèle BEIP tel que figurant sur le Schéma 11.

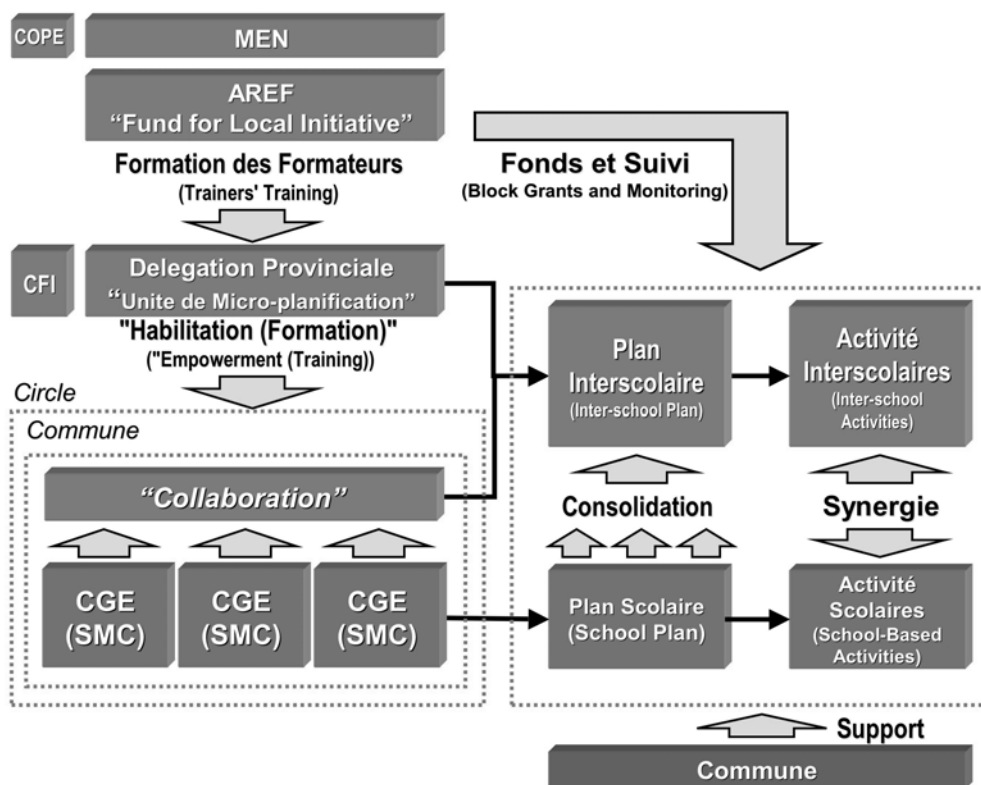


Schéma 11: Recommandation de créer une nouvelle organisation pour la généralisation du modèle BEIP

(3) Questions structurelles dépassant le cadre de BEIP

L'expérience de BEIP souligne des questions dépassant le cadre de "la planification de bottom-up" qui a prouvé son efficacité à résoudre divers petits problèmes.

Le modèle BEIP ne peut remédier aux problèmes des écoles isolées

En général, il existe des différences considérables au niveau de l'efficacité du modèle BEIP entre les écoles mères et les écoles satellites. Le niveau initial de la motivation des instituteurs semble être plus faible dans les écoles satellites qu'ailleurs. Etant donné que les écoles satellites sont plus éloignées de la population, cette dernière ne possède pas assez de revenus en espèces pour continuer à envoyer ses enfants à l'école. Nous avons bien noté que l'application du modèle était plus difficile dans les écoles satellites que dans les écoles mères. L'expérience de BEIP a démontré que les difficultés rencontrées par les écoles satellites dépassent de loin les difficultés d'accès.

- Les écoles situées loin de la communauté:
Certaines écoles satellites sont situées très loin des communautés. Face à cette situation, il serait tout d'abord difficile pour la communauté de développer des relations avec l'école satellite. D'autre part, les instituteurs devraient loger isolément au milieu de nulle part, ce qui a un effet négatif sur leur motivation. A ce niveau, le modèle de BEIP reste peu efficace pour l'amélioration de ces écoles.
- Les écoles satellites (instituteurs) ne sont pas bien acceptées:
Actuellement, plusieurs instituteurs sont nés dans les centres urbains, ont grandi et ont été formés dans des écoles urbaines. Certains d'entre eux sont affectés à des écoles isolées et y trouvent des difficultés à être acceptés par la communauté à cause des

différences culturelles et linguistiques. S'ils ne réussissent à s'intégrer dans la communauté, il est difficile pour les écoles d'être aussi acceptées par la communauté. Un tel environnement réduit la motivation et l'engagement des instituteurs, ce qui affecte sérieusement la qualité de l'enseignement. Avant de les affecter à des écoles satellites, il faudrait penser que les jeunes instituteurs ont besoin de formation initiale et de formation continue pour pouvoir développer une bonne communication avec les communautés locales.

- Les écoles satellites ne possèdent pas d'instituteurs expérimentés:
Dans beaucoup de cas, seuls les instituteurs nouvellement recrutés sont affectés aux écoles satellites isolées. Les premières années de leur expérience dans l'enseignement sont très déterminantes quant au développement de leurs qualifications en tant qu'instituteurs, et ils nécessitent un encadrement et une supervision continus de la part de leurs collègues plus expérimentés pour les guider dans différents aspects de l'éducation. En outre, les instituteurs affectés aux écoles rurales font face à des difficultés qui sont très spécifiques à ces écoles, telles que l'enseignement de classes de niveaux multiples, l'enseignement des enfants qui parlent une langue maternelle différente de celle des instituteurs, la communication avec des parents accordant peu d'intérêt à l'éducation, etc. En l'absence d'encadrement et de supervision de la part de leurs collègues plus expérimentés, les nouveaux instituteurs passent par beaucoup d'épreuves et commettent nombre d'erreurs. Avant de les affecter à des écoles satellites, il faudrait penser que les jeunes instituteurs ont besoin de formation pour apprendre les techniques qui les aideront à mieux gérer ces situations.

Réduire le coût assumé par les parents pour l'éducation de base : "gratuité des manuels"

Il est clair que les frais relatifs à l'éducation constituent un facteur négatif très déterminant quant à la scolarisation des enfants. Même lorsque les parents sont conscients de l'importance de l'éducation pour leurs enfants, ils restent incapables d'envoyer leurs enfants à l'école lorsqu'ils n'ont pas les moyens d'acheter les manuels pour leurs enfants. En matière de scolarisation, ils sont obligés de donner la priorité à un ou quelques uns de leurs enfants, mais pas tous. Il est important d'envisager des politiques visant à éliminer les obstacles structureaux qui entravent la généralisation de l'éducation de base. Par exemple, la "gratuité des manuels pour tous les enfants des écoles primaires" pourrait être un moyen très efficace.