



**Accompagnement et suivi de la mise en œuvre du projet:
« Lutte contre le redoublement et décrochage scolaire »**

Résumé synthétique de l'étude

Avant propos

-
- Cette étude a bénéficié de soutiens précieux qui l'ont rendu possible. Nous pensons en premier lieu au :
 - Ministère de l'Education par le biais de la Direction de l'Education Non Formelle dont l'apport en pilotage et mise en place de l'étude, suivi et coordination a été d'une grande utilité.
 - La contribution effective des intervenants éducatifs des 3 AREFs ciblées : Sous Massa Draa, Marrakech Tensift El Haouz et l'Oriental ainsi que les 9 délégations provinciales qui en relèvent : (Tiznit, Inezgane, Taroudant, Chichaoua, Essaouira, Al Haouz, Oujda, Nador et Berkane).
 - L'implication des équipes de terrain notamment les points focaux Unicef qui ont participé à la réalisation des enquêtes suivant les procédures requises et dans les délais fixés, ainsi que ceux qui ont répondu aux questions des entretiens.
-

Introduction

L'enquête décrite dans ce rapport a été menée dans le cadre du projet de suivi-évaluation du projet E1P5 dans 3 AREFS parmi les 6 AREFs concernées par la coopération UNICEF.

Il s'avère important de préciser de prime abord, que ce rapport cible des buts stratégiques du ministère de l'éducation. Il s'agit de diagnostiquer une situation d'éclairer un processus décisionnel et de dégager des propositions de régulations.

C'est donc, une action pilote pour : I) tester la mise en œuvre du dispositif de suivi du projet E1P5, II) mettre à la disposition des responsables les moyens d'une régulation et d'un pilotage adapté et II) leur permettre d'encadrer efficacement les actions menés localement et piloter des actions de proximité sur la base des indicateurs retenus.

Ainsi, l'étude cible deux résultats majeurs :

- **Résultat 1** : un rapport de l'étude en question déterminant de l'état des lieux des expériences menées concernant le dispositif de suivi du projet E1P5.
- **Résultat 2** : les pistes d'amélioration de la mise en œuvre des mesures du projet identifiées.

Pour garantir un standard de qualité de la prestation demandée et aboutir aux résultats escomptés, le processus de cette étude a été ventilé autour de quatre phases :

- Phase 1: Dépouillement des données des questionnaires des enseignants du primaire et du collège en plus des questionnaires des directeurs du primaire et du collégial selon un masque de saisie élaboré par l'équipe de la DENF.
- Phase 2: Analyse des données collectées pour répondre aux objectifs attendus du programme. Le type d'analyse à appliquer aux données collectées dépend de la nature de l'indicateur utilisé (quantitatif/qualitatif, simple/composite/ statique/dynamique...)
- Phase 3: Rédaction du rapport élaboré selon le canevas prescrit et remis à la DENF et à l'UNICEF pour validation.
- Phase 4: Validation du rapport et finalisation.

Enfin, il faut préciser que les contenus de ce rapport s'articulent autour de trois parties :

- Le contexte, objectifs, méthodologie de l'étude ;
- La présentation des résultats de l'étude ;
- Conclusion générale et recommandations.

1. Le contexte, objectifs, méthodologie de l'étude

Contexte de l'étude :

L'efficacité de la mise en œuvre du projet E1P5 : «la lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire» à travers ses 3 mesures (le **suivi personnalisé**, les **activités de soutien pédagogique** et les **sessions de mise à niveau**), exige un suivi rapproché du terrain et un accompagnement des intervenants.

A cet égard, des dispositifs de suivi de la mise en œuvre des mesures de ce projet ont été mis en place dans le Project Management Office (PMO) qui assure la remontée de l'information à partir des

délégations et permet l'évaluation de l'état d'avancement de l'exécution du projet. Ce dernier dispositif permet un suivi des indicateurs quantitatifs.

Pour un suivi de proximité et un accompagnement des acteurs aux niveaux régional, provincial et des établissements scolaires, la Direction de l'Éducation Non Formelle (DENF) a conçu un dispositif de suivi qui peut appuyer le suivi mené à l'aide du PMO et qui, en plus, atteint d'autres aspects quantitatifs et des aspects qualitatifs de la mise en œuvre du projet E1P5.

La DENF, en collaboration avec l'UNICEF, compte également mener une action d'accompagnement, d'encadrement des intervenants et de suivi-évaluation du projet E1P5 dans 3 AREF parmi les 6 concernées par la coopération UNICEF.

Ceci constitue une action pilote pour tester le dispositif en question, mettre à la disposition des responsables les moyens d'une régulation et d'un pilotage adapté, permettre aux responsables d'encadrer efficacement les actions menées localement et offrir aux responsables l'occasion de mener des actions de proximité sur la base des indicateurs retenus.

Objectifs et résultats de l'étude

Le but de cette étude est d'encadrer, d'accompagner les intervenants dans la mise en place du système du suivi du projet E1P5, d'apprécier leur capacité dans la mise en œuvre du projet et d'identifier des leviers de mise en place des mesures du projet et des difficultés relatives à leur implantation aux niveaux de : la gestion le suivi, et l'implication des acteurs).

Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- Faire un état des lieux de la mise en œuvre de chacune des 2 mesures du projet étant donné que la troisième mesure n'est pas encore opérationnelle :
- En termes d'indicateurs du suivi (quantitatif et qualitatif) ,
- En termes de : points forts, points faibles, difficultés ; description des bonnes pratiques;
- Proposer des pistes d'amélioration de la mise en œuvre du suivi du projet.

En lien avec les objectifs de l'étude, les résultats attendus sont :

✓ Résultat 1

Un état des lieux de la mise en œuvre de chacune des 2 mesures du projet (en termes d'indicateurs de suivi (quantitatif et qualitatif)) ;

✓ Résultat 2

Un état des lieux de la mise en œuvre de chacune des 2 mesures du projet (en termes de points forts, points faibles, difficultés ; description des bonnes pratiques) ;

✓ Résultat 3

Des mesures adaptées pour améliorer le rendement et maintenir/perpétuer l'efficacité du projet sont explicitées et détaillées.

Approche méthodologique de réalisation de l'étude

L'atteinte des objectifs précités, implique la mise en œuvre d'une démarche méthodologique adaptée et pertinente.

a. D'une part deux approches complémentaires sont retenues:

- Une approche quantitative ;

- Une approche qualitative.
- b. L'étude couvre trois Académies Régionales d'Education et de formation (AREF) et 9 délégations provinciales qui en relèvent concernées par le programme UNICEF. Il s'agit en l'occurrence des régions de l'Oriental, de Marrakech Tensift Al Haouz et de Sous Massa Draa (Voir tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Régions, délégations et établissements scolaires ciblés par l'étude

académie	Délégations	le total des établissements		Les établissements ciblés	
		primaire	collégial	primaire	collégial
SOUS MASSA DRAA (SMD)	TIZNIT	179	32	13	4
	INEZGANE	81	25	8	3
	TAROUDANT	269	27	20	3
MARRAKECH TENSIFT AL HAOUZ (MTH)	CHICHAOUA	159	12	11	2
	ESSAOUIRA	152	23	11	3
	AL HAOUZ	156	20	11	2
L'ORIENTAL (RO)	OUIDJA	105	28	7	3
	NADOR	188	36	12	4
	BERKANE	69	18	5	2
TOTAL		1358	221	98	26

- c. Au total 98 écoles primaires et 26 collèges sont ciblés par l'étude. Le choix de ces établissements de l'échantillon est fait à deux (2) niveaux :

Niveau 1 : la sélection des délégations des six AREF couvertes par le programme UNICEF. Ce choix est fondé sur des critères objectifs tels que l'ampleur des déperditions scolaires : 3 AREF et 9 délégations sont retenues;

Niveau 2 : le choix des établissements au sein des délégations sélectionnées au niveau 1 s'effectue selon des critères cités ci-dessous, 124 établissements scolaires sont retenus.

- d. Le nombre d'établissements de l'échantillon est construit sur la base d'un taux de sondage compris entre 6 à 10% pour le primaire et 10 à 17% pour le secondaire collégial. La répartition des établissements de l'échantillon par cycle et AREF et délégation est donnée dans le tableau précité.
- e. Dans ces zones, l'étude se déroule auprès des acteurs impliqués dans les écoles et les collèges, à savoir: les enseignants, les directeurs des établissements scolaires et les cellules de veille qui gèrent le projet E1P5 sur le terrain.
- f. Les différents intervenants et partenaires, pour la préparation et la réalisation de cette étude ont été mobilisés, les directeurs et les cellules de veille des écoles primaires et des collèges sont chargés de superviser l'étude et de la mettre en œuvre. De plus la participation des enseignants en tant qu'acteurs principaux dans les écoles et dans les collèges, va contribuer également à cette étude de façon efficace et efficiente, ce qui va permettre de tirer profit de leur expérience sur le terrain.
- g. La réalisation de l'étude est faite en deux étapes: une première étape d'élaboration et de réajustement et de validation du cadrage de l'étude et des outils d'investigation et une deuxième étape de déploiement de l'étude dans le terrain pour la collecte de données et l'accompagnement de la population cible et de réalisation de l'étude.

Description des outils de collecte des données

INSTRUMENTS	OBJECTIFS	POPULATION CIBLE	CORPUS
Grilles de la collecte des données quantitatives	Recueillir les données statistiques quantitatives (déperdition scolaire, suivi, soutien)	les établissements scolaires, les délégations et les AREF	- 3 AREF ; - 9 délégations, - 98 écoles et 26 collèges
Questionnaires	Recueillir les informations concernant : - les données relatives au suivi personnalisé et au soutien pédagogique; - les données qualitatives en rapport avec la fonctionnalité du projet et le degré d'implication des intervenants.	- Enseignants - Directeurs des établissements	- 490 Enseignants du primaire et 78 du collège - 98 directeurs du primaire et 26 du collégial
TGN	Approfondir les informations recueillies dans les questionnaires sur le suivi personnalisé et le soutien pédagogique.	- Enseignants - Directeurs des établissements - Inspecteurs pédagogiques - Surveillants généraux - Chefs de projet E1P5	- 12 enseignants - 6 directeurs - 4 inspecteurs pédagogiques - 2 surveillants généraux - 6 chefs de projet E1P5

2. La présentation des résultats de l'étude

Conclusion générale

A. Les statistiques scolaires du MEN montrent clairement que le système d'enseignement au Maroc connaît certes des améliorations en matière d'accès et d'extension mais, son **rendement interne reste en deçà des attentes** :

Malgré les baisses recensées, les taux de redoublement annuels sont toujours élevés à tous les niveaux de l'enseignement :

- Ils ont enregistré au primaire une baisse de 15% entre 2006-07 et 2009-10 passant de 12,7% à 11,0%.
- au secondaire/collégial, les taux de redoublement ont enregistré une faible baisse de 0,6% entre 2006-07 et 2009-10 passant de 16,4% à 16,3%.
- Les taux d'abandon au primaire ont accusé une baisse notable de 42,6% entre 2006-07 et 2009-10 passant de 5,4% à 3,1%. Au secondaire collégial, ces taux ont enregistré une baisse de 19,4% entre 2006-07 et 2009-10 passant de 13,4% à 12,0%.

B. Dans une perspective d'éradiquer le phénomène de l'abandon scolaire et atténuer sensiblement le redoublement et pour améliorer ces indicateurs, le MEN a mis en place depuis 2009 les décisions suivantes :

- Un projet de **lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire** (E1P5) dans le cadre d'un programme d'urgence (PU).

- b. Un dispositif de **suivi de la mise en œuvre des mesures de ce projet** a été mis en place pour assurer la remontée de l'information à partir des établissements scolaires et permet l'appréciation de l'état d'avancement de l'exécution du projet.
- c. D'où l'initiative du MEN avec l'appui du Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) pour mener une **action d'accompagnement, d'encadrement des intervenants et de suivi-évaluation du projet E1P5** dans 3 Académies Régionales d'Education et de Formation parmi les 6 (AREF) concernées par la coopération UNICEF.

Dispositif de suivi sur le terrain

A. Le dispositif : un outil précieux de coordination :

Le dispositif a permis aux directeurs des établissements et aux chefs du projet au niveau des AREF et des DP, qui sont les utilisateurs de ce dispositif, de **collecter un nombre important d'indicateurs sur le fonctionnement du projet E1P5** et sur le degré d'atteinte des objectifs. Il est devenu un outil précieux de coordination pour la cellule de veille, l'administration, la DP, l'AREF et le service central.

B. Pistes d'amélioration :

Les utilisateurs ont relevé certaines observations qui permettraient **d'améliorer le dispositif**:

- a. Réajuster la grille de collecte d'information:
 - Ajouter un indicateur relatif au nombre des bénéficiaires de la formation sur le suivi personnalisé ;
 - Ajouter la répartition du nombre des bénéficiaires du soutien pédagogique par type de soutien;
 - Insérer des indicateurs qualitatifs ;
 - Ajouter des indicateurs sur l'opération Child to Child ;
 - Ajouter des indicateurs sur l'opération caravane.
- b. Améliorer la coordination entre intervenants ;
- c. Former les utilisateurs sur le dispositif ;
- d. Opérationnaliser la cellule de veille ;
- e. Clarifier les tâches des utilisateurs ;
- f. Informatiser le dispositif.

1.1. Les bonnes pratiques :

Lors de la réalisation de l'étude, un ensemble de bonnes pratiques ont été repérées. Elles sont relatées tout au long de ce rapport. Ces bonnes pratiques peuvent être citées comme des exemples de réussite à capitaliser dans des situations similaires. Parmi les cas repérés on peut citer ce qui suit :

A. Bonnes pratiques au niveau de la gestion organisationnelle du dispositif :

- a. La généralisation des instruments pour la mise en place du projet E1P5 est atteinte (98,4% des élèves du collégial et 97,8% au primaire. Il est important de constater l'efficacité des intervenants régionaux à assurer un apport logistique pour réussir cette entreprise.
- b. L'initiative des écoles est apparente. des écoles primaires et collèges organisent des activités de soutien pédagogique à leur façon et selon leurs expériences ou selon la stratégie de mise en place et de mise en œuvre du soutien pédagogique. Ceci est en relation avec le leadership du directeur de l'école. Il ne fait pas de doute que des chefs d'établissements tentent de faire office de médiateurs et d'atténuer les aspects négatifs du dispositif. Cette stratégie donne-t-elle des signes d'efficacité ; Elle doit être partagée par les autres directeurs.

- c. Les mesures de remédiation ont été prises par certaines écoles sur la base de l'exploitation du livret de suivi ; notamment les cas des écoles qui ont abordés les données de ce livret par les conseils de classe. la validation des informations inscrites sur le livret de suivi des élèves par les conseils de classe est une pratique où, l'enseignant présente devant les membres des conseils de classe les spécificités de chaque élève à travers les données socio-éducatives recueilli et leur propose des solutions adéquates pour chaque élève selon ses difficultés et ses lacunes.
- d. Même si l'implication des inspecteurs pédagogiques en matière d'encadrement et de formation, de suivi/évaluation du processus est partielle, des cas isolés ont été remarqués. Ils ont pu accompagner les enseignants dans la mise en œuvre du dispositif. Cet aspect est apparent chez ceux qui sont informés sur le sujet, ce qui justifie fortement, une action à mener pour sensibiliser le corps d'inspection pour une meilleure implication.
- e. Malgré l'insuffisance de la communication avec les parents d'élèves, des cas isolés ont été enregistrés par des écoles qui ont établi des liens avec les parents d'élèves. Ceci est tributaire de la présence avérée des AMPTE qui appui, considérablement les actions de soutien en dehors des classes.
- f. Des établissements ont travaillé dans le sens de l'amélioration de la coordination entre les différents intervenants. Ceci est apparent chez ceux qui ont mis en place un projet d'établissement ancré suivant des approches partagées. D'ailleurs, dans ce cadre ces projets ont développé des plans d'actions du soutien pédagogique.

B. Bonnes pratiques au niveau de la gestion pédagogique du dispositif :

- a. Le soutien intégré est très développé chez les enseignants. Plusieurs bonnes pratiques sont utilisées par les enseignants notamment, les séances de révision et le suivi personnalisé. Il faut aussi, souligner que l'avènement de la **pédagogie de l'intégration** a donné un nouveau souffle au soutien intégré grâce aux séances réservées à cet effet. Cette aide est organisée pour certains élèves qui éprouvent des difficultés en référence aux compétences prescrites.
- b. Il est constaté que quand les enseignants procèdent à un diagnostic aux périodes intermédiaires, il se propose de mettre en évidence les compétences qui ont été acquises par chacun des élèves parmi celles qui ont fait objet d'enseignement durant le trimestre. Cette opération se fait en rapport aux compétences relatives à une séquence de programme ou par rapport seulement à une compétence.
- c. Les enseignants utilisent dans leurs pratiques, des séances d'études et devoirs quotidiens, des activités de remédiations individualisées et l'exploitation des documents.

Les données quantitatives :

Le dispositif a permis de collecter un nombre important de données quantitatives, voici les plus saillantes:

A. Cibles de l'étude : Caractéristiques de l'échantillon :

a. Couverture :

L'étude couvre trois Académies Régionales d'Education et de formation (AREF) et 9 délégations provinciales qui en relèvent concernées par le programme UNICEF :

Tableau 2 : Régions, délégations et établissements scolaires ciblés par l'étude

académie	Délégations	le total des établissements		Les établissements ciblés	
		primaire	collégial	primaire	collégial
SOUS MASSA DRAA (SMD)	TIZNIT	179	32	13	4
	INEZGANE	81	25	8	3
	TAROUDANT	269	27	20	3
MARRAKECH TENSIFT AL HAOUZ (MTH)	CHICHAOUA	159	12	11	2
	ESSAOUIRA	152	23	11	3
	AL HAOUZ	156	20	11	2
L'ORIENTAL (RO)	OUJDA	105	28	7	3
	NADOR	188	36	12	4
	BERKANE	69	18	5	2
TOTAL		1358	221	98	26

b. Elèves apprenants cibles :

Au total 98 écoles primaires et 26 collèges sont ciblés par cette étude.

Délégation	primaire									collégial								
	Filles			Garçons			TOTAL			Filles			Garçons			TOTAL		
	U	R	T	U	R	T	U	R	T	U	R	T	U	R	T	U	R	T
Oriental	2118	2023	4141	1672	2337	4009	3790	4360	8150	1779	413	2192	2108	673	2781	3887	1086	4973
Sous massa Draa	2423	4413	6836	2136	3562	5698	4559	7975	12534	1164	2225	3389	1718	3312	5030	2882	5537	8419
Marra/Tensift/Haouz	1035	5033	6068	1532	7337	8869	2567	12370	14937	0	1388	1388	0	1712	1712	0	3100	3100
total	5576	11469	17045	5340	13236	18576	10916	24705	35621	2943	4026	6969	3826	5697	9523	6769	9723	16492

- Il est important de constater que l'effectif de l'étude représente un total de 52 113 élèves dont 46 % des filles, réparti à : 35 621 dont 48% filles au primaire et : 16 492 dont 42% filles au collégial.
- Force est de constater que les aménagements proposés par le dispositif de suivi doivent démontrer leurs avantages et leurs inconvénients parce qu'ils sont expérimentés sur le terrain. Cet échantillon peut donc, être objet d'une étude spécifique au niveau des effets et acquis de la mise en œuvre du dispositif.

B. Au niveau de l'abandon scolaire :

- Le taux d'abandon dans l'ensemble des sites de l'étude est de l'ordre de 2,4% au primaire et 5,0% au secondaire collégial ;
- Le phénomène de l'abandon est plutôt un phénomène rural au primaire et urbain au secondaire collégial ;
- L'abandon touche les filles plus que les garçons : au primaire;

C. Au niveau de redoublement :

- Le taux de redoublement dans l'ensemble des sites de l'étude se situe à 8,6% au primaire et 13,1% en secondaire collégial ;
- Le phénomène du redoublement a un caractère urbain au primaire. Au collégial, le phénomène a un caractère rural;
- Le redoublement scolaire touche généralement les garçons plus que les filles.

D. Au niveau de la non réinscription :

- Le taux de la non réinscription se situe à 4,9% en primaire et 7,6% en collégial;
- La non réinscription a un caractère rural
- La non réinscription scolaire touche généralement les filles plus que les garçons.

E. Utilisation du livret de suivi personnalisé :

- a. Le livret de suivi personnalisé est quasi généralisé au primaire et au collège. En effet, 98,4% des élèves du collégial ont un livret de suivi. Ce taux atteint 97,8% au primaire;
- b. Presque tous les élèves du milieu rural disposent du livret de suivi au primaire et au collège, soit un taux de couverture de 99,6% et 98,0% respectivement ;
- c. 91,9% des enseignants au primaire sont dotés d'un guide de suivi, ce taux atteint 89% au secondaire collégial (Certains problèmes d'exécution du marché d'impression ont empêché tous les enseignants de bénéficier du guide de suivi personnalisé) ;
- d. Le livret de 82,1% des élèves du primaire des sites de l'étude sont exploités, ce taux atteint 81,7% en secondaire collégial.

F. Les activités de soutien pédagogique:

- a. 95,5% des écoles primaires organisent les activités de soutien pédagogique selon la stratégie de mise en place et de mise en œuvre du soutien pédagogique (95,5% en milieu urbain et 97,0% en milieu rural) ;
- b. Au secondaire collégial, 87% des établissements scolaires organisent des activités de soutien pédagogique (85,7% en milieu urbain et 87,5% en milieu rural)
- c. Le reste des écoles primaires et collèges organisent aussi des activités de soutien pédagogique mais à leur façon et selon leurs expériences.
- d. Le nombre total d'élèves bénéficiant du soutien pédagogique au primaire s'élève à 6376 enfants et 3718 en secondaire collégial;
- e. 63% des enseignants du primaire dispose du guide de soutien pédagogique, tandis que ce taux atteint au collège 82,9%.
- f. Le nombre des enseignants formés sur le soutien pédagogique s'élève à 307 au primaire et 49 au collège
- g. La formation en matière de soutien pédagogique enregistre un retard important, le rythme d'exécution est en deçà des attentes.

Données qualitatives :

L'analyse qualitative via des questionnaires et un TGN, a permis de ressortir des conclusions relative au suivi personnalisé et au soutien pédagogique:

a. Résultats de l'enquête auprès des directeurs :

a. Points de vulnérabilité du dispositif de suivi personnalisé côté directeurs

Le processus de la mise en œuvre du suivi personnalisé chez **les directeurs d'établissements** fait apparaître que le suivi personnalisé fonctionne d'une **manière satisfaisante**. Les arguments et justifications avancées sont les suivants :

Difficultés de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Au primaire les directeurs trouvent des difficultés pour respecter les dates de l'opération du suivi ceci est dû au manque de ressources humaines qui peuvent aider le directeur à accomplir ces diverses missions. - Une certaine défaillance est constatée aussi au niveau de la coordination des tâches des cellules de veille. En effet, les directeurs du primaire et du secondaire collégial trouvent des difficultés dans l'accomplissement de cette tâche. - Insuffisance de la coordination entre les différents intervenants - Problème ressentie de l'exploitation du livret de suivi par les directeurs (primaire et collégial par le manque de formation en matière de suivi personnalisé. - Exécution faible des mesures de remédiation prises sur la base de l'exploitation du livret de suivi. - Difficultés de trancher dans les questions d'ordre social et psychologique
Problèmes d'appui de la logistique et des capacités des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources humaines qui peuvent être chargées du contrôle du livret de suivi; - Difficulté de la gestion du temps scolaire; - Insuffisance de la formation des intervenants dans le suivi personnalisé; - Le suivi personnalisé est considéré comme une surcharge pour le directeur;
Problèmes de l'implication, communication et de l'adhésion des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de la communication avec les parents d'élèves. - Insuffisance de l'implication des enseignants dans le renseignement et l'exploitation du livret; - Implication partielle des inspecteurs pédagogiques en matière d'encadrement et de formation, de suivi/évaluation du processus - Suivi personnalisé et exploitation du livret de suivi peu abordés par les conseils de classe.

b. Propositions d'amélioration selon les opinions des directeurs :

Pour pallier à ces difficultés, les directeurs proposent certaines solutions :

Amélioration de la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Réservation d'un temps précis pour le renseignement du livret de suivi ; - Amélioration de la coordination entre les différents intervenants.
Appui de la logistique et des capacités des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Dotation des établissements scolaires en ressources humaines chargées du contrôle du livret de suivi ;

	- Formation des intervenants sur le suivi personnalisé.
Implication, communication et de l'adhésion des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une communication permanente ainsi que des campagnes de sensibilisation et de mobilisation pour les intervenants (pédagogique, administratif et pour l'environnement de l'école) ; - Implication intense des inspecteurs dans le suivi personnalisé ; - Réglementation et organisation des tâches du suivi personnalisé pour responsabiliser les différents partenaires.

c. Points de vulnérabilité de soutien pédagogique selon les directeurs :

- La mise en place du soutien pédagogique est plus satisfaisante au primaire qu'au secondaire collégial. Au primaire, les directeurs trouvent des difficultés dans la préparation des emplois du temps et l'élaboration du plan d'action du soutien pédagogique.
- L'implication de l'inspecteur pédagogique dans l'encadrement des activités du soutien pédagogique est assez défailante. Cette faiblesse est remarquée au primaire plus qu'en collégial.
- La réalisation du soutien pédagogique se fait selon trois types : le soutien intégré, le soutien en dehors des emplois du temps des enseignants et le soutien dans le cadre du projet d'établissement.
- Il s'avère que la formule la plus adoptée au primaire et collégial c'est **le soutien intégré**.
- L'organisation du soutien pédagogique en dehors de l'enveloppe horaire hebdomadaire est problématique, ceci est dû au refus des enseignants et à la difficulté d'organisation spatio-temporelle.
- Le suivi des activités du soutien pédagogique et la coordination entre intervenants reste l'une des missions délicates que le directeur d'établissement scolaire doit gérer tout au long de l'année scolaire. Ce suivi et cette coordination sont satisfaisants au primaire et au collégial.
- Le soutien pédagogique est confronté, selon les directeurs, à des difficultés:
 - Lourdeur du rythme des tâches et des missions des directeurs ;
 - Manque de formation en soutien pédagogique ;
 - Difficultés d'organisation spatio-temporelle des activités du soutien pédagogique ;
 - Faible exploitation moyenne du livret de suivi personnalisé ;
 - Implication des enseignants insatisfaisante ;
 - Motivation moyenne des enseignants ;
 - Coordination moyenne entre les intervenants ;
 - Opérationnalisation moyenne des cellules de veille ;
 - Implication partielle des inspecteurs pédagogiques ;
 - limitation des inspecteurs surtout à l'évaluation de l'état d'avancement des programmes et parfois sur la "qualité" de l'action pédagogique ;
 - Absence de notes ministérielles régissant ces actions.

d. Propositions d'amélioration de soutien scolaire selon les opinions des directeurs :

Les directeurs proposent certaines solutions pour pallier à ces difficultés:

- Formation des intervenants sur le soutien pédagogique;
- Amélioration de la coordination entre les différents intervenants ;
- Développement d'une communication permanente, des campagnes de sensibilisation et de mobilisation avec/entre les intervenants (pédagogique, administratif et l'environnement de l'école) ;
- Implication des inspecteurs dans le soutien pédagogique;
- Réglementation et organisation du soutien pédagogique pour responsabiliser les différents partenaires.

b. Résultats de l'enquête auprès des enseignants :

a. Suivi personnalisé selon les opinions des enseignants

- Le processus de suivi personnalisé selon les propos des enseignants est très satisfaisant. La généralisation des instruments pour la mise en place du projet E1P5 est atteinte. En effet, tous les enseignants du primaire et du collégial disposent d'un guide de suivi. Le problème se pose pour certaines délégations ceci est lié au problème conjoncturel des marchés de la reprographie des instruments qui a tardé cette année.
- La complexité de la grille de suivi des apprentissages, notamment les renseignements de la grille des apprentissages, constitue un problème pour certains enseignants. Ceci est dû aux difficultés de l'évaluation des acquisitions des élèves. Il faut noter que ce constat a été confirmé par les propos tenus par les répondants lors des consultations auprès des populations touchées par la TGN. En effet, pour eux le renseignement de la grille des apprentissages ne sera efficace que si la formation en matière d'évaluation diagnostique et de suivi personnalisé soit généralisée pour tous les enseignants, les inspecteurs et les directeurs.
- D'autre part, la validation des informations inscrites sur le livret de suivi des élèves par les conseils de classe revêt une importance capitale dans le processus de suivi personnalisé. C'est là où, l'enseignant présente devant les membres des conseils de classe les spécificités de chaque élève à travers les données socio-éducatives recueillies et leur propose des solutions adéquates pour chaque élève selon ses difficultés et ses lacunes. Cette validation ne pose pas de problème pour la majorité des enseignants, ce qui témoigne de la bonne mise en place du projet.
- L'exploitation du livret de suivi personnalisé, pour la majorité des enseignants du collège et du primaire ne pose pas de problème pour identifier les élèves qui ont besoin de soutien sur la base des grilles socio-éducatives et des apprentissages.
- Nous constatons qu'au primaire et au secondaire collégial les enseignants trouvent des difficultés dans la coordination avec la cellule de veille et dans une moindre mesure le renseignement de la grille des apprentissages. Ceci est dû essentiellement au manque de formation en matière de suivi et la faible opérationnalisation des cellules de veille.
- Les difficultés qu'affirment les enseignants dans le suivi personnalisé se résument comme suit :
 - Complexité de la grille de suivi des apprentissages ;

- Faible communication avec les parents d'élève ;
- Implication partielle des inspecteurs pédagogiques dans le suivi personnalisé ;
- Manque de temps pour réaliser le suivi personnalisé ;
- Difficultés à collecter les données socioéducatives puisque la source en est l'élève lui-même ;
- Insuffisance de formation des enseignants;
- Caractère peu opérationnel de certains concepts du livret ce qui rend difficile leur compréhension.

b. Propositions d'amélioration selon les opinions des enseignants :

Pour palier à ces difficultés, les enseignants proposent les solutions suivantes :

- Généraliser la formation à tous les enseignants en matière de suivi personnalisé ;
- Mener des campagnes de mobilisation et de sensibilisation des intervenants ;
- Impliquer effectivement les inspecteurs pédagogiques dans le suivi personnalisé ;
- Rendre les cellules de veille plus opérationnelles et les responsabiliser vis-à-vis de la scolarisation de leurs enfants;
- Développement d'une communication permanente ainsi que des campagnes de sensibilisation et de mobilisation avec/entre les intervenants (pédagogique, administratif et environnement de l'école) ;
- Clarifier le rôle de chaque intervenant ;
- Institutionnaliser les cellules de veille au sein du système ;
- Amélioration de la coordination entre les différents intervenants ;
- Réglementation et organisation du suivi personnalisé.

c. Soutien pédagogique selon les opinions des enseignants

- La mise en place des activités du soutien pédagogique dans les établissements scolaires se passe d'une manière satisfaisante au primaire et au secondaire collégial. Cependant, nous constatons que les enseignants sont encore confrontés à certaines difficultés, en l'occurrence, l'identification des bénéficiaires du soutien pédagogique, la réalisation des activités du soutien pédagogique, la planification et l'organisation temporelle et spatiale du soutien pédagogique et la coordination avec les intervenants (l'administration, la cellule de veille, l'inspecteur).
- La planification pédagogique du soutien pédagogique est peu appliquée par les enseignants. Cette situation risque de conduire les enseignants au non respect des besoins, des intérêts et le rythme de chacun des élèves dans leur développement.
- Le soutien intégré au sein du processus d'enseignement apprentissage est le type d'activité du soutien pédagogique les plus utilisés par les enseignants. Ceci la solution la plus réaliste au point de vue pédagogique surtout au niveau de l'école primaire. Le soutien en dehors de l'enveloppe horaire constitue pour un bon nombre d'enseignants au collège un point de faiblesse dans l'installation du soutien pédagogique.
- Un problème est relevé au niveau de la coordination entre intervenants. Il est important de signaler que les missions telles qu'elles sont inscrites dans le guide de soutien pédagogique ne

sont pas correctement appliquées par les enseignants, la cellule de veille, la direction et l'inspecteur pédagogique, d'où la nécessité de sensibiliser et former ces acteurs sur le sujet.

- Les enseignants résument les difficultés de mise en œuvre du soutien pédagogique comme suit :
 - Formation insuffisante des enseignants dans le domaine ;
 - Difficultés d'organisation spatio-temporelle des activités du soutien pédagogique (Manque de salles et de temps) ;
 - Exploitation moyenne du livret de suivi personnalisé ;
 - Faible communication entre les enseignants, entre enseignants et la cellule de veille, entre enseignants et inspecteurs pédagogiques ;
 - Implication des enseignants insatisfaisante ;
 - Absence de motivation pour certains enseignants ;
 - Encadrement moyen des inspecteurs ;
 - Manque de coordination avec les projets de la pédagogie d'intégration et de l'évaluation des pré-requis ;
 - Temps scolaire est programmé pour les cours normaux ;
 - Multiplicité des matières et surcharge des programmes ;
 - Effectif classe élevé ;
 - Faible niveau de certains élèves.

d. Propositions d'amélioration du soutien pédagogique selon les opinions des enseignants :

Les solutions proposées par les enseignants sont les suivantes :

- Formation des intervenants sur le soutien pédagogique ;
- Motivation des enseignants ;
- Opérationnalisation des cellules de veille ;
- Amélioration de la coordination entre les différents intervenants ;
- Développement d'une communication permanente ainsi que des campagnes de sensibilisation et de mobilisation avec/entre les intervenants (pédagogique, administratif et environnement de l'école) ;
- Implication des inspecteurs dans le soutien pédagogique ;
- Réglementation et organisation du soutien pédagogique pour responsabiliser les différents partenaires.

3. Recommandations

Les résultats de l'étude nous permettent de proposer une série de recommandations qui s'appuient sur les expériences et les informations recueillies auprès des directeurs des établissements et des enseignantes ; Cependant, il faut préciser que les utilisateurs ont relevé certaines observations qui permettraient d'améliorer le dispositif. Ces observations peuvent être articulées en quatre recommandations :

- **Recommandation 1 : Améliorer le dispositif du suivi personnalisé des élèves**
- **Recommandation 2 : Améliorer les conditions de mise en œuvre du dispositif du suivi personnalisé des élèves**
- **Recommandation 3 : Améliorer les capacités des intervenants et utilisateurs**
- **Recommandation 4 : Mettre en place un système de communication, mobilisation et de sensibilisation**

Ces recommandations seront étalées sous formes de mesures et de modalités de mise en œuvre que les instances concernées peuvent traduire en plans d'actions et projets.

Pendant et avant d'entrée dans les détails, un ensemble de **principes directeurs** doivent être relatés :

- a. Il s'avère nécessaire que chaque école doit être dotée d'un **système d'acteurs** pédagogiques et partenaires qui seront chargés de résoudre les problèmes de l'échec scolaire. Il y aurait intérêt à mobiliser chaque acteur à partir de sa mission dans le dispositif, plutôt qu'en fonction de son statut.
- b. Un projet de **renforcement des compétences** des intervenants doit être mis en place, Il doit être construis sur la base de :
 - une analyse des tâches, besoins et missions afin d'en déduire un référentiel d'activités.
 - extraire, par la suite, un référentiel de compétences des utilisateurs du dispositif du suivi personnalisé des élèves.
 - Etablir à partir des compétences des modules de formation.
 - Mettre en œuvre un plan de formation qui cible les acteurs actuels et les possibilités de généralisation.
- c. Loin d'être de simple organe consultatifs, les **partenaires** tels que les AMPTE et les parents d'élèves et ONG devront **participer à concevoir des solutions** et de les mettre en œuvre et ce par une implication réelle au niveau de l'école.
- d. L'importance du dispositif du suivi personnalisé des élèves nécessite la mise en place d'un **plan de démultiplication et du renforcement des capacités** au niveau national. Ce plan doit être rigoureusement géré et contrôlé par les AREF.
- e. **L'accompagnement du changement** viserait à faciliter l'acceptation des changements induits par le dispositif produit et à réduire les facteurs de rejet. Ceci demande l'implication des acteurs en tant que facteur clé de la réussite du dispositif.
- f. Il faut mener une étude pour **mesurer l'effet et l'impact du dispositif mis en place** et faire ressortir l'impact des pratiques sur les élèves, parents et enseignants.
- g. La mise en place d'un **système d'accompagnement est nécessaire**. Elle repose sur des actions organisées de supervision, des visites, des rencontres débats et des ateliers de partage. L'accompagnement réside aussi dans la mise en œuvre de moyens nouveaux basés sur les réseaux d'échanges,
- h. Il faut mettre en place une politique d'intégration des TIC en puisant dans de nombreux chantiers et projets initiés par le ministère.

Recommandation 1 :
Améliorer le dispositif du suivi personnalisé des élèves

Mesures	Modalités prescrites
<p>Mesure 1 : Réajuster et améliorer le dispositif de suivi sur le terrain</p>	<p>Enrichir et adapter la grille de collecte d'information et questionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Planifier et organiser un atelier d'enrichissement du matériel produit b. Réaliser une expérimentation réduite au niveau d'un échantillon précis c. Valider le matériel finalisé
<p>Mesure 2 : Réaménager et accommoder le temps réservé au suivi personnalisé des élèves</p>	<p>Assurer le suivi personnalisé des élèves dans le cadre du temps scolaire par les enseignants, la cellule de veille et par les conseils de classe :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Prévoir des plages horaires dans les emplois du temps des enseignants b. Prévoir des parties réservées au suivi personnalisé des élèves dans les emplois du temps c. Programmer des réunions des acteurs de l'école lors de chaque semaine d'intégration pour dresser des bilans
<p>Mesure 3 : Elaborer un guide à mettre à la disposition des intervenants</p>	<p>Concevoir et produire un guide d'utilisation du dispositif:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Désigner une équipe diversifiée de personnes ressources b. Planifier et organiser un atelier de production du guide d'utilisation du dispositif c. Confier aux membres de l'équipe des tâches pour produire le guide d. Organiser un atelier de finalisation e. Diffuser le guide auprès des utilisateurs
<p>Mesure 4 : Mener une étude à part pour mesurer l'effet et l'impact du dispositif mis en place</p>	<p>Faire ressortir l'impact des pratiques sur les élèves, parents et enseignants par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. L'élaboration de TdR pour une enquête sur l'effet et l'impact du dispositif mis en place b. Elaborer une note méthodologique par le prestataire c. Mener l'enquête dans les sites de la présente étude d. Elaborer un rapport sur l'effet et l'impact du dispositif mis en place.

Recommandation 2 :
Améliorer les conditions de mise en œuvre du dispositif du suivi personnalisé des élèves

Mesures	Modalités prescrites
<p>Mesure 5 : Redéfinir l'organisation du temps scolaire dans le primaire</p>	<p>Redéfinir l'organisation du temps scolaire dans le primaire dans un sens conforme à l'intérêt des élèves :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Prévoir la mise en place du soutien pédagogique dans l'organisation du temps scolaire b. Produire un guide de l'enseignant pour réaliser des activités du soutien pédagogique lors des activités de soutien.
<p>Mesure 6 : Mettre en place un</p>	<p>Mettre en place un système d'évaluation des établissements permettant d'identifier</p>

système d'évaluation des établissements	<p>les bonnes pratiques</p> <p>a. Concevoir le système d'évaluation des bonnes pratiques des établissements</p> <p>b. Organiser des ateliers de partage et de régulation entre les établissements d'un bassin scolaire</p> <p>c. Mettre en place des moyens d'échanges des bonnes pratiques (via internet) Webinar comme exemple</p>
Mesure 7 : Mettre en place les conditions d'opérationnalisation des cellules de veille	<p>a. Identifier les difficultés et entraves au bon fonctionnement des cellules de veille.</p> <p>b. Renforcer les capacités d'actions des cellules de veille par un engagement plus présent des intervenants locaux.</p> <p>c. Etablir un plan d'action précis : Objectifs, activités, délais.</p>
Mesure 8 : Généraliser l'utilisation du dispositif au niveau national	<p>a. Etablir un plan de généralisation.</p> <p>b. Former les équipes régionales pour le pilotage de la généralisation.</p> <p>c. Former les personnes relais.</p> <p>d. Mettre en œuvre le plan de généralisation.</p>
Mesure 9 : Etablir un système d'accompagnement assurer la conduite du changement	<p>La mise en place d'un système d'accompagnement qui reposerait sur :</p> <p>a. des actions organisées de supervision et d'accompagnement.</p> <p>a. des visites, des rencontres débats et des ateliers de partage.</p> <p>b. Des réseaux d'échanges et de tutorat.</p>
Mesure 10 : Informatiser le dispositif de suivi personnalisé	<p>Mettre en place un système d'information à utiliser localement par les établissements scolaires et qui soit aussi mis en réseaux pour un ensemble d'établissement :</p> <p>a. Détermination des données nécessaires à la conception du système : Model conceptuel de données et model physique de données.</p> <p>b. Conception des interfaces utilisateur (Maquettage).</p> <p>c. Développement (Programmation).</p> <p>d. Rédaction du Guide Utilisateur.</p> <p>e. Remplissage de la base de données par les établissements.</p>

Recommandation 3 : Améliorer les capacités des intervenants et utilisateurs:

Mesures	Modalités prescrites
Mesure 11 : Recenser et identifier les besoins des intervenants et utilisateurs	<p>Diagnostiquer les difficultés et les besoins pour la mise en application du dispositif :</p> <p>a. Concevoir un outil d'analyse des besoins.</p> <p>b. Etablir une carte d'intervention et un échantillonnage précis.</p> <p>c. Désigner et former une équipe pour effectuer l'enquête sur les besoins d'utilisation.</p> <p>d. Recueillir et analyser les données.</p> <p>e. Etablir une liste des besoins.</p>
Mesure 12 : Former les intervenants et utilisateurs pour la mise en application du dispositif	<p>Planifier et mettre en œuvre un plan de formation:</p> <p>a. Déterminer les objectifs et les contenus de la formation sur la base des besoins identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former les directeurs à la gestion et pilotage du dispositif. - formation des enseignants en matière d'évaluation diagnostique et de suivi personnalisé. <p>b. Produire un guide de formation.</p> <p>c. Etablir un plan d'actions.</p> <p>d. Réaliser les formations.</p> <p>e. Valider le dispositif de formation produire en vue d'une généralisation.</p>
Mesure 13 :	Planifier et mettre en œuvre un plan de démultiplication des formations:

<p>Généraliser la formation à tous les intervenants sur les mesures du projet E1P5</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mise en place d'un plan de démultiplication avec les AREF. b. Missionner les AREF à mettre en œuvre la démultiplication des formations. <ul style="list-style-type: none"> - Formation des encadrants au niveau de chaque AREF. - Etablissement d'un plan d'intervention : Lieux, cibles... - Réalisation des formations. c. Assurer un suivi évaluation de la démultiplication des formations sur la base d'indicateurs précis.
<p>Mesure 14 : Mettre en évidence l'originalité de l'expérience du pilotage de l'équipe ENF</p>	<p>Planifier et réaliser des actions pour faire connaître l'expérience du pilotage de l'équipe ENF :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Exploiter les rencontres régionales de l'UNICEF pour faire connaître l'expérience du pilotage de l'équipe ENF. b. Planifier des formations en faveur de l'équipe régionale encadrée par faire l'équipe du pilotage de ENF. c. Elaborer un guide des procédures par l'équipe du pilotage de l'ENF. d. Organiser un atelier pour capitaliser l'expérience vécu de ce projet.
<p>Recommandation 4 : Mettre en place un système de communication, mobilisation et de sensibilisation</p>	

Mesures	Modalités prescrites
<p>Mesure 13 : Développer des campagnes de sensibilisation et de mobilisation</p>	<p>Développer des campagnes de sensibilisation et de mobilisation avec/entre les intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Déterminer les cibles de la sensibilisation et de la mobilisation (pédagogique, administratif et environnement de l'école). b. Formation des intervenants aux techniques de mobilisation et de communication. c. Constituer des unités à profils multiples (cadres de l'AREF et la délégation, des AMPTE et des enseignants...). d. La mise au point et la diffusion des supports de promotion et de communication : dépliants, spots, affiches.
<p>Mesure 14 : Impliquer les inspecteurs dans le suivi personnalisé et dans le soutien pédagogique</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Redéfinir les rôles des enseignants dans le cadre de cette mission. b. Former des inspecteurs encadrant des formations des enseignants. c. Créer des comités spécialisés dans le suivi personnalisé et dans le soutien.
<p>Mesure 15 : Renforcer les rôles des AMPTE et des parents d'élèves</p>	<p>Associer les parents d'élèves à la démarche d'accompagnement du travail personnel de l'élève :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. rencontrer les enseignants, les personnels d'éducation et les personnels de direction pour évoquer toute question relative à la scolarité de leur enfant. b. Donner leurs avis sur les résultats de la scolarité et sur toute question d'intérêt national concernant l'éducation. c. Examiner les problèmes de divergences de vue sur l'orientation entre les familles d'une part et le chef d'établissement et les enseignants d'autre part. d. Apporter des réponses concertées parents /école aux difficultés scolaires.